

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Навчально-науковий інститут бізнес-освіти імені Анатолія Поручника
Кафедра міжнародного менеджменту

галузь знань 07 Управління та адміністрування
спеціальність 073 Менеджмент
спеціалізація Бізнес-адміністрування у галузі охорони
здоров'я)

Освітньо-професійна програма 8Е06 «Бізнес-адміністрування (у галузі охорони
здоров'я)»

Форма навчання: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему «**Формування системи управління персоналом медичного закладу**
(на прикладі ТОВ «Нова Поліклініка Захід»)»

Здобувача Рудика Богдана Ярославовича
(Прізвище, ім'я, по батькові) (підпис)

Науковий керівник д.е.н., професор
С.О. Цимбалюк
(підпис) (прізвище, ініціали)

Робота допущена до захисту перед Екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувача кафедри к.е.н., доцент
М.О. Бурмака
(підпис)

Київ 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ БІЗНЕС-ОСВІТИ
ІМЕНІ АНАТОЛІЯ ПОРУЧНИКА
Кафедра міжнародного менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ
СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ

«БІЗНЕС- АДМІНІСТРУВАННЯ
У ГАЛУЗІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я»
07 Управління та адміністрування
073 «Менеджмент»
8Е06 «Бізнес-адміністрування
у галузі охорони здоров'я»

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

Н.П.Москалюк

(підпис)

202__ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

М.О.Бурмака

(підпис)

202__ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Рудіку Богдану Ярославовичу

заочної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

на тему: «**Формування системи управління персоналом медичного закладу
(на прикладі ТОВ «Нова Поліклініка Захід»)**»

Тему затверджено наказом ректора Університету «30» грудня 2022 р. № 2193-ст

Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах
ТОВ «Нова Поліклініка Захід»

**План кваліфікаційної магістерської роботи і терміни подання розділів
науковому керівникові**

Розділ 1 Теоретичні аспекти формування системи управління персоналом – 23.01.2024

(назва, термін подання – до 23.01.24)

Розділ 2 Аналіз системи управління персоналом у ТОВ «Нова Поліклініка Захід» – 27.02.2024

(назва, термін подання - до 27.02.24)

Розділ 3 Оцінка проєкту щодо формування системи управління персоналом у ТОВ «Нова Поліклініка Захід» – 27.03.2024

(назва, термін подання – до 27.03.24)

**Термін подання завершеної роботи науковому керівникові для оформлення відгуку –
30.05.2024**

(до 30.05.24)

Об'єкт дослідження:	система управління персоналом у ТОВ «Нова Поліклініка Захід»
Предмет дослідження:	функції, методи, засоби, процеси і процедури управління персоналом у ТОВ «Нова Поліклініка Захід»
Мета кваліфікаційної магістерської роботи:	аналіз теоретичних та практичних аспектів побудови системи управління персоналом й розроблення проєкту з удосконалення її формування у ТОВ «Нова Поліклініка Захід»

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

- У розділі 1 розкрити роль управління персоналом в забезпеченні ефективної діяльності організації, опрацювати теоретичні аспекти формування системи управління персоналом в організації, проаналізувати етапи та функції управління персоналом.
- У розділі 2 провести аналіз сучасного стану галузі охорони здоров'я та розвитку ринку медичних послуг в Україні, здійснити аналіз результатів діяльності та системи управління персоналом у ТОВ «Нова Поліклініка Захід», проаналізувати процедури та підходи до добору персоналу, навчання та розвитку, оплати праці та мотивації працівників у ТОВ «Нова Поліклініка Захід».
- У розділі 3 розробити альтернативні проєкти з формування системи управління персоналом у ТОВ «Нова Поліклініка Захід», оцінити економічну ефективність від впровадження альтернативних проєктів у ТОВ «Нова Поліклініка Захід», запропонувати заходи з розвитку соціальної відповідальності в ТОВ «Нова Поліклініка Захід».

**Завдання підготував
науковий керівник** _____
(підпис)

Цимбалюк С. О.
(прізвище, ініціали)

"__" _____ 202__ р.

**Завдання одержав
здобувач** _____
(підпис)

Рудик Б. Я.
(прізвище, ініціали)

"__" _____ 202__ р.

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна магістерська робота містить 96 сторінок, 18 таблиць, 10 рисунків, список літератури з 50 найменувань, 1 додаток.

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «НОВА ПОЛІКЛІНІКА ЗАХІД»)

Об'єктом дослідження є система управління персоналом у ТОВ «Нова Поліклініка Захід».

Предметом дослідження є функції, методи, засоби, процеси і процедури управління персоналом у ТОВ «Нова Поліклініка Захід».

Метою дослідження є аналіз теоретичних та практичних аспектів побудови системи управління персоналом й розроблення проєкту з удосконалення її формування у ТОВ «Нова Поліклініка Захід».

Завданнями роботи є:

- розкрити роль управління персоналом в забезпеченні ефективної діяльності організації;
- опрацювати теоретичні аспекти формування системи управління персоналом в організації;
- проаналізувати етапи та функції управління персоналом;
- провести аналіз сучасного стану галузі охорони здоров'я та розвитку ринку медичних послуг в Україні;
- здійснити аналіз результатів діяльності та системи управління персоналом у ТОВ «Нова Поліклініка Захід»;
- проаналізувати процедури та підходи до добору персоналу, навчання та розвитку, оплати праці та мотивації працівників у ТОВ «Нова Поліклініка Захід»;
- розробити альтернативні проєкти з формування системи управління персоналом у ТОВ «Нова Поліклініка Захід»;
- оцінити економічну ефективність від впровадження альтернативних проєктів у ТОВ «Нова Поліклініка Захід»;
- запропонувати заходи з розвитку соціальної відповідальності в ТОВ «Нова Поліклініка Захід».

Робоча гіпотеза: проблеми, які спостерігаються в ТОВ «Нова Поліклініка Захід», й котрі пов'язані з плинністю персоналу й тривалим не заповненням вакансій, пов'язані з недостатньою увагою закладу до питань управління персоналом, зокрема внаслідок відсутності менеджера з персоналу.

Інформаційна база дослідження: праці науковців і фахівців з управління персоналом, нормативні документи, фактичні дані діяльності ТОВ «Нова Поліклініка Захід» за 2021-2023 роки та результати соціологічного дослідження щодо рівня лояльності працівників ТОВ «Нова Поліклініка Захід».

За результатами дослідження сформульовані пропозиції щодо удосконалення формування системи управління персоналом у ТОВ «Нова Поліклініка Захід», спрямовані на реорганізацію структури управління шляхом введення посади менеджера з персоналу, а також на удосконалення системи навчання та розвитку, оплати праці та мотивації персоналу, розвиток корпоративної культури та просування бренду роботодавця.

Одержані результати можуть бути використані в практичній діяльності ТОВ «Нова Поліклініка Захід», зокрема їх впровадження дозволить підвищити залученість і лояльність працівників, посилити їхню мотивацію до поліпшення результатів праці.

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи – 2023-2024 рр.

Рік захисту роботи – 2024 р.

ВІДГУК

на кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача Навчально-наукового інституту бізнес-освіти імені Анатолія Поручника
освітньо-професійної програми «Бізнес-адміністрування у галузі охорони здоров'я»
Рудика Богдана Ярославовича
на тему «Формування системи управління персоналом медичного закладу
(на прикладі ТОВ «Нова Поліклініка Захід»)»

1. Актуальність теми: тема є актуальною, оскільки результативність функціонування, якість медичних послуг і конкурентоздатність закладу охорони здоров'я залежать від компетентності й кваліфікації лікарів, що зумовлює потребу в ефективному пошуці, доборі та адаптації, підготовці та підвищенні кваліфікації персоналу, розробленні ефективних систем оплати праці та мотивації, формуванні лояльності працівників до закладу, розвитку корпоративної культури та бренду роботодавця. Це у свою чергу потребує зміни підходів до формування системи управління персоналом в закладі охорони здоров'я.

2. Що є позитивного в роботі: на високому рівні здійснено аналіз теоретичних аспектів формування системи управління персоналом, а також системи управління персоналом ТОВ «Нова Поліклініка Захід», визначено недоліки в управлінні персоналом, що негативно впливають на укомплектованість штату, плинність персоналу, швидкість заповнення вакансій, лояльність працівників, запропоновано заходи з удосконалення системи управління персоналом відповідно до виявлених проблем. У роботі запропоновано заходи із запровадження програм корпоративної соціальної відповідальності у Товаристві.

3. Наявність самостійних розробок автора, наукова новизна: робота виконана самостійно, містить запропоновані автором альтернативні проекти з удосконалення системи управління персоналом у ТОВ «Нова Поліклініка Захід». Автором визначено витрати на реалізацію проектів і зиски від найбільш економічно доцільного проекту, означено ризики, пов'язані з реалізацією запропонованих рекомендацій, та заходи щодо їх мінімізації.

4. Практична цінність висновків і рекомендацій: висновки і рекомендації мають практичну цінність і можуть бути рекомендовані для впровадження у ТОВ «Нова Поліклініка Захід». Особливо цінними є розроблені автором рекомендації щодо введення посади менеджера з персоналу, удосконалення системи навчання та розвитку персоналу, оплати праці та мотивації працівників. Запропоновані здобувачем рекомендації можуть бути запроваджені також і в інших закладах охорони здоров'я.

5. Наявність недоліків: робота значно виграла б, якби здобувач обґрунтував доцільність запровадження іноземного досвіду щодо формування ефективної системи управління персоналом.

6. Допущення до захисту: кваліфікаційна магістерська робота Рудика Богдана Ярославовича на тему «Формування системи управління персоналом медичного закладу (на прикладі ТОВ «Нова Поліклініка Захід»)» відповідає основним вимогам і може бути допущена до захисту.

Науковий керівник:
професор кафедри
соціоекономіки та
управління персоналом,
д.е.н., проф.

С.О. Цимбалюк

РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача Навчально-наукового інституту бізнес-освіти імені Анатолія Поручника
освітньо-професійної програми «Бізнес-адміністрування у галузі охорони здоров'я»
Рудика Богдана Ярославовича
на тему «Формування системи управління персоналом медичного закладу
(на прикладі ТОВ «Нова Поліклініка Захід»)»

Актуальність теми. Тема є актуальною, оскільки ефективність діяльності, розвиток та конкурентоспроможність медичного закладу залежить від компетентності та мотивації працівників, рівня їхньої залученості та лояльності. У зв'язку з цим питання пошуку, добору, оцінювання, навчання та розвитку персоналу, оплати праці та мотивації працівників є надзвичайно актуальними. Ці питання загострюються сьогодні у зв'язку з війною на території України, мобілізацією та міграцією медичних працівників за кордон.

Якість проведеного дослідження. На високому рівні розкрито роль медичного персоналу у створенні конкурентних переваг закладу охорони здоров'я на ринку медичних послуг, розкрито підходи різних науковців до виокремлення елементів системи управління персоналом, розкрито етапи та функції управління персоналом. Автором проведено аналіз сучасного стану медичної галузі в Україні, основних економічних показників ТОВ «Нова Поліклініка Захід», визначено сильні та слабкі сторони, можливості та загрози для діяльності Товариства, досліджено систему управління персоналом, виявлено недоліки в управлінні персоналом, що негативно впливають на укомплектованість штату, плінність кадрів, швидкість заповнення вакансій та лояльність працівників. Автором запропоновано заходи з удосконалення системи управління персоналом з метою усунення виявлених проблем.

Позитивні риси роботи. Аналіз теоретичних засад і прикладних аспектів формування системи управління персоналом проведено на достатньо високому рівні, робота містить низку рекомендацій щодо реорганізації структури управління шляхом введення посади менеджера з персоналу, а також удосконалення системи навчання та розвитку, оплати праці та мотивації персоналу, розвитку корпоративної культури та просування бренду роботодавця.

Зауваження. Зауваження щодо якості кваліфікаційної магістерської роботи відсутні.

Практична цінність висновків і рекомендацій. Висновки і рекомендації мають практичну цінність і можуть бути рекомендовані для впровадження у ТОВ «Нова Поліклініка Захід» та в інших закладах охорони здоров'я з урахуванням специфіки їхньої діяльності.

В.о. директора ТОВ «Нова
Поліклініка Захід»



Кривейко О.І.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	6
1.1. Роль управління персоналом в забезпеченні ефективної діяльності організації	6
1.2. Система управління персоналом організації: аналіз елементів.....	12
1.3. Етапи та функції управління персоналом організації.....	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТОВ «НОВА ПОЛІКЛІНІКА ЗАХІД»	27
2.1. Аналіз сучасного стану галузі охорони здоров'я та розвитку ринку медичних послуг в Україні.....	27
2.2. Загальна характеристика ТОВ «Нова Поліклініка Захід»	36
2.3. Аналіз системи управління персоналом у ТОВ «Нова Поліклініка Захід»	49
РОЗДІЛ 3. ОЦІНКА ПРОЄКТУ ЩОДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТОВ «НОВА ПОЛІКЛІНІКА ЗАХІД» .	63
3.1. Альтернативні рішення щодо формування системи управління персоналом у ТОВ «Нова Поліклініка Захід»	63
3.2. Оцінка економічної ефективності від впровадження альтернативних проєктів у ТОВ «Нова Поліклініка Захід»	72
3.3. Заходи з розвитку соціальної відповідальності в ТОВ «Нова Поліклініка Захід».....	80
ВИСНОВКИ	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	89
ДОДАТКИ.....	95

ВСТУП

Актуальність теми. Питання управління людськими ресурсами в сучасних умовах є надзвичайно важливими, оскільки співробітники є основним джерелом конкурентних переваг будь-якої організації, й насамперед це торкається закладів охорони здоров'я. Функціонування та розвиток системи охорони здоров'я насамперед залежать від медичного персоналу, котрий володіє необхідними навичками та здібностями, прагне до постійного розвитку, є мотивованим до ефективної професійної діяльності.

Ефективне управління персоналом закладу охорони здоров'я сприяє підвищенню якості медичних послуг населенню. Основною метою діяльності ТОВ «Нова Поліклініка Захід» є надання якісних медичних послуг та забезпечення медичного обслуговування населення, що у першу чергу залежить від наявності кваліфікованих фахівців, ефективного використання їхніх здібностей та навичок. Виходячи з цього, вважаємо, що система управління персоналом ТОВ «Нова Поліклініка Захід» потребує покращання.

Отже, тема магістерської кваліфікаційної роботи є надзвичайно актуальною, що також обумовлено необхідністю реформування медичної системи, у тому числі системи управління медичним персоналом. Без дієвої системи управління медичним персоналом неможливе ефективне управління закладом охорони здоров'я та проведення медичної реформи загалом.

Питання управління персоналом розкрито в працях таких вчених, як М. Армстронг [39], В. Борщ [2], В. Брич [3], О. Борисяк [3], Л. Глущенко [6], О. Грідін [7], Ю. Гурбик [8], В. Данюк [9], О. Дейнека [10], О. Дяків [12], Н. Козьмук [14], О. Кушнерик [16], Ю. Орел [20], А. Почтовюк [22], В. Ровенська [29], О. Руденко [30], П. Тарабрін [31], С. Цимбалюк [33] та ін. Разом з тим питання формування системи управління персоналом у медичних закладах потребують подальшого вивчення, важливим є опрацювання пропозицій щодо побудови

ефективної системи добору, адаптації, навчання та мотивації працівників, формування їхньої залученості та лояльності до закладу.

Метою кваліфікаційної магістерської роботи є аналіз теоретичних та практичних аспектів побудови системи управління персоналом й розроблення проекту з удосконалення її формування у ТОВ «Нова Поліклініка Захід».

Завданнями кваліфікаційної магістерської роботи є:

- розкрити роль управління персоналом в забезпеченні ефективної діяльності організації;
- опрацювати теоретичні аспекти формування системи управління персоналом в організації;
- проаналізувати етапи та функції управління персоналом;
- провести аналіз сучасного стану галузі охорони здоров'я та розвитку ринку медичних послуг в Україні;
- здійснити аналіз результатів діяльності та системи управління персоналом у ТОВ «Нова Поліклініка Захід»;
- проаналізувати процедури та підходи до добору персоналу, навчання та розвитку, оплати праці та мотивації працівників у ТОВ «Нова Поліклініка Захід»;
- розробити альтернативні проекти з формування системи управління персоналом у ТОВ «Нова Поліклініка Захід»;
- оцінити економічну ефективність від впровадження альтернативних проектів у ТОВ «Нова Поліклініка Захід»;
- запропонувати заходи з розвитку соціальної відповідальності в ТОВ «Нова Поліклініка Захід».

Об'єктом дослідження є система управління персоналом у ТОВ «Нова Поліклініка Захід».

Предметом дослідження є функції, методи, засоби, процеси і процедури управління персоналом у ТОВ «Нова Поліклініка Захід».

Для досягнення поставленої мети використано такі *методи дослідження:*

аналізу, синтезу, узагальнення – у процесі виокремлення особливостей управління медичним персоналом;

системно-структурний – у процесі дослідження складових системи управління персоналом;

соціологічний – у процесі дослідження рівня лояльності працівників до ТОВ «Нова Поліклініка Захід»;

статистичний, порівняльний, графічний – у процесі дослідження тенденцій розвитку ринку медичних послуг, моніторингу показників діяльності ТОВ «Нова Поліклініка Захід», у процесі аналізу ефективності альтернативних проектів з удосконалення формування системи управління персоналом у ТОВ «Нова Поліклініка Захід».

Теоретична та методична значущість результатів дослідження полягає в обґрунтуванні ролі управління персоналом для формування конкурентних переваг закладу й опрацюванні складових системи управління персоналом.

Практична значущість результатів дослідження полягає в опрацюванні пропозицій щодо формування системи управління персоналом у ТОВ «Нова Поліклініка Захід», направлених на формування залученості та лояльності працівників, посилення їхньої мотивації до поліпшення результатів праці.

Інформаційна база дослідження: праці науковців і фахівців з управління персоналом, нормативні документи, фактичні дані діяльності ТОВ «Нова Поліклініка Захід» за 2021-2023 роки та результати соціологічного дослідження щодо рівня лояльності працівників ТОВ «Нова Поліклініка Захід».

Структура роботи. Робота містить вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел (50 найменувань). Загальний обсяг роботи – 96 друкованих сторінок, обсяг основної частини роботи становить 92 сторінки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Роль управління персоналом в забезпеченні ефективної діяльності організації

У швидкозмінному економічному середовищі, що характеризується такими тенденціями, як глобалізація, зростанням вимог інвесторів і клієнтів, а також збільшенням кількості продуктів і послуг в умовах ринкової конкуренції, організації постійно намагаються покращити свою діяльність, підвищити ефективність шляхом мінімізації витрат, оновлення продуктів, послуг і процедур, а також покращення якості для того, щоб витримати конкуренцію і продовжувати функціонувати в цьому середовищі [41].

Головною рушійною силою, котра продукує конкурентні переваги організації на ринку є персонал. М. Пасбан, С. Ноджеде зазначають, що у світі, де знання та комунікація з клієнтами набувають все більшого значення, людський капітал, який характеризує обсяг знань, технічних навичок, креативності та досвіду організації, набуває великого значення. У зв'язку з цим персонал розглядається як продуктивний, а не витратний актив [45, с. 249].

На сьогодні все більше фахівців розглядає працівників як цінні інвестиції. К. Грір дійшов висновку, що наявності кращих виробничих потужностей або кращого продукту зазвичай недостатньо, щоб утримати перевагу над конкурентами. Технології, методи, підходи, продукти можуть бути продубльовані і більше не забезпечуватимуть стійку перевагу. Конкурентна перевага зазвичай походить від людських навичок, знань, логістичних можливостей або інших переваг, які конкуренти не можуть відтворити. Щоб бути конкурентоспроможними, організації повинні мати висококваліфікованих, досвідчених та стабільних працівників [42, с. 3].

Управління персоналом передбачає створення кадрової політики та процедур, які підтримують бізнес-цілі та стратегічні плани. Центральним елементом цієї місії є формування культури, яка відображає основні цінності та надає працівникам можливість бути максимально ефективними.

На думку Ю. Гурбик, С. Біляєва та О. Багунц, належно розроблена система менеджменту персоналу в організації дає змогу:

- посилити мотивацію співробітників у організації;
- підвищити результативність діяльності;
- вчасно та якісно розв'язувати проблеми, що мають місце під час трудових відносин;
- створити позитивний мікроклімат в організації та розвивати корпоративну культуру;
- розвивати працівників, підвищувати їхню компетентність;
- збільшити доходи організації, формувати позитивну репутацію в ділових колах та на ринку [8, с. 219-220].

Як зазначає В. Данюк, для того щоб підприємство досягло певного успіху, необхідно забезпечити такі передумови:

- управляти підприємством і кожним відділом мають компетентні та лояльні керівники;
- призначити на посади та робочі місця працівників, котрі мають необхідну кваліфікацію, знання та навички для виконання функцій і завдань;
- мотивувати персонал і спрямовувати їх на досягнення організаційної мети [9, с. 13].

Аналіз літературних джерел показав, що українські дослідники віддають перевагу термінам «управління персоналом» і «менеджмент персоналу», коли мова йде про функціональні напрями роботи з людьми на організаційному рівні. Причому вчені та практики зазвичай використовують ці терміни як синоніми, не розмежовуючи їх. Окремі науковці [16; 20; 22; 30] віддають перевагу терміну HR менеджмент. При цьому цей термін також вживають як синонім до традиційно

закріплених у вітчизняній теорії та практиці термінів «управління персоналом» і «менеджмент персоналу».

Розглянемо поширені визначення поняття «управління персоналом», які пропонують різні науковці (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення «управління персоналом», запропоновані різними науковцями

Автор	Визначення
В. Данюк та ін.	Управління персоналом є складним, багатоаспектним поняттям, яке можна розглядати як: <ul style="list-style-type: none"> • функцію управління; • системно організований процес; • галузь науки; • сферу професійної діяльності; • сегмент ринку праці; • напрям підготовки персоналу; • сегмент освітніх послуг [9, с. 44]
О. Дяків та В. Островерхов	Управління персоналом – це системно організований процес наймання, перестановки, звільнення, розвитку та використання працівників задля досягнення цілей організації [12, с. 23]
О. Дейнека та ін.	Управління персоналом – система видів діяльності, передусім управлінської, як окремих керівників, так і всієї системи менеджменту [10, с. 8]
М. Ткаченко та ін.	Управління персоналом – перманентний вплив на персонал для забезпечення розвитку організації (використання окреслених менеджментом дій, маркетинг персоналу, оцінювання, розвиток, вивільнення, кадрове адміністрування та ін.) [32, с. 122]
О. Шубалий та ін.	Управління персоналом – це комплексна прикладна наука про організаційно-економічні, адміністративно-управлінські, технологічні, правові, групові й індивідуальні фактори, засоби і методи впливу на персонал організації для підвищення результативності у досягненні мети [36, с. 15]

Джерело: складено автором

Аналізуючи визначення поняття «управління персоналом», наведені в табл. 1.1, можемо зробити висновок, що відсутня єдність у поглядах науковців

щодо розкриття сутності цього поняття. Переважна більшість науковців однобічно тлумачать це поняття, розглядаючи його як процес (О. Дяків та В. Островерхов), вплив (М. Ткаченко та ін.), систему (О. Дейнека та ін.) та як науку (О. Шубалий).

Не можемо погодитися із визначенням, запропонованим О. Дяків та В. Островерховим, які зводять процес управління персоналом лише до наймання, перестановки, звільнення, розвитку та використання працівників. На сьогодні процес управління персоналом містить набагато ширше коло процесів і процедур, зокрема стратегічне планування, адаптацію та оцінювання персоналу, планування кар'єри та формування резерву на заповнення вакантних посад керівників, розвиток корпоративної культури та бренду роботодавця, оплату праці та мотивацію персоналу, управління трудовими відносинами.

Визначенню, запропонованому О. Дейнекою, бракує специфічних особливостей управління персоналом й автор зводить його до видів діяльності.

Підтримуємо позицію науковців під керівництвом В. Данюка, які зазначають, що управління персоналом є складним, багатоаспектним поняттям, котре пропонується розглядати з різних позицій, а саме як функцію управління, системно організований процес, галузь науки, сферу професійної діяльності, сегмент ринку праці, напрям підготовки персоналу та сегмент освітніх послуг [9, с. 44].

Уважаємо, що до запропонованих авторами позицій, з яких потрібно розглядати поняття «управління персоналом», доцільно додати систему правил, положень, принципів, засобів, методів, технологій роботи з людьми.

В. Брич, О. Борисяк, Л. Білоус, Н. Галиш виокремили спільні і відмінні риси у підходах до тлумачення понять «управління персоналом» та «управління людськими ресурсами», які наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Спільні і відмінні риси у підходах до тлумачення понять «управління персоналом» та «управління людськими ресурсами»

Управління персоналом	Управління людськими ресурсами
Люди як джерело праці	Люди як основний актив
Акцент на рядових працівників	Акцент на менеджерів
Домінування оперативного планування	Домінування стратегічного планування
Вплив на діяльність лінійних керівників	Інтеграційна роль лінійних керівників
Упереджене ставлення до формування корпоративної культури	Участь топ менеджерів у формуванні корпоративної культури
Стратегія впливає зі стратегії підприємства	
Лінійні менеджери відповідають за управління персоналом, а відділ персоналу їм допомагає	
Повага до особистості, розвиток працівників	
Добір є важливою функцією у забезпеченні працівниками	
В основі технології та функції управління	
Належна комунікація, залучення персоналу до прийняття рішень	

Джерело: [3, с. 17]

У наукових публікаціях іноземних авторів та на практиці одержав поширення термін «управління людськими ресурсами» (Human resource management, HRM).

Як зазначає М. Армстронг, управління людськими ресурсами – це комплексний і послідовний підхід до працевлаштування та розвитку людей. управління людськими ресурсами можна розглядати як філософію про те, як слід управляти людьми, яка підкріплена низкою теорій, що стосуються поведінки людей та організацій. Воно зосереджене на внеску, який може бути зроблений у підвищення ефективності організації через людей, але не менш важливим є і

етичний вимір – як слід поводитися з людьми відповідно до набору моральних цінностей [39, с.1].

Управління людськими ресурсами передбачає застосування політик і практик у сферах проектування та розвитку організації, забезпечення працівників ресурсами, навчання та розвитку, результативності діяльності та винагороди, а також надання послуг, що сприяють підвищенню добробуту працівників. Все це базується на стратегіях управління людськими ресурсами, які інтегровані одна з одною та узгоджені з бізнес-стратегією [39, с. 1].

Управління людськими ресурсами охоплює стратегічне управління персоналом, управління людським капіталом, управління знаннями, корпоративну соціальну відповідальність, організаційний розвиток, забезпечення ресурсами (кадрове планування, підбір і відбір персоналу та управління талантами), навчання і розвиток, управління продуктивністю і винагородою, відносини з працівниками, добробут працівників і надання послуг працівникам [39, с. 4].

О. Кушнерик зазначає, що основним завданням HR менеджменту є зосередження уваги на нових підходах до заохочення працівників, котрі орієнтовані на діджиталізацію, адаптацію співробітників до перманентних змін й швидкий розвиток організацій [16, с. 126].

Основними цілями управління людськими ресурсами, на думку М. Армстронга, є такі:

- підтримувати організацію в досягненні її цілей шляхом розробки та впровадження стратегій управління людськими ресурсами, інтегрованих з бізнес-стратегією (стратегічне управління персоналом);
- сприяти розвитку високоефективної культури;
- забезпечувати організацію талановитими, кваліфікованими та зацікавленими людьми, яких вона потребує;
- створювати позитивні трудові відносини між керівництвом і працівниками та клімат взаємної довіри;

- заохочувати застосування етичного підходу до управління персоналом [39, с. 5-6].

Л. Глущенко, Т. Пілявоз, Н. Коваль зазначають, що цілі управління персоналом визначаються специфікою діяльності організації, її розмірами, стратегічною метою та основними результатами. При цьому автори виокремлюють такі групи цілей: економічні, науково-технічні, комерційно-виробничі та соціальні [6].

О. Грідін наводить такі сучасні тенденції в управлінні персоналом:

- зміна підходів до управління персоналом, актуалізація концепцій «управління людськими ресурсами» та «управління людиною»);
- запровадження компетентнісного підходу;
- підвищення соціально-економічної ефективності;
- посилення ролі корпоративної культури [7, с. 231-232].

Отже, переважна більшість науковців підкреслює, що на сьогодні кваліфікований, компетентний і мотивований персонал є основним ресурсом, котрий забезпечує конкурентні переваги організації на ринку. У зв'язку з цим управління персоналом посідає важливе місце серед функціональних сфер управління.

1.2. Система управління персоналом організації: аналіз елементів

Для того, щоб управління персоналом як напрям менеджменту організації сприяв ефективному її функціонуванню, залученню компетентних і кваліфікованих працівників, закріпленню їх в організації, він має бути організований на системному рівні. У зв'язку з цим розглянемо та проаналізуємо основні складники системи управління персоналом.

Як зазначають В. Чобіток та А. Волощенко, система управління персоналом – це система, у якій реалізуються функції менеджменту персоналу [34, с. 316].

Н. Козьмук, К. Власенко розглядають систему управління персоналом як сукупність методів, процедур і програм впливу підприємства на персонал задля максимального використання їхнього потенціалу [14, с. 148].

Незважаючи на розгорнуте трактування авторами системи управління персоналом, серед елементів останньої автори виокремили лише функції, зокрема стратегічне управління й планування персоналу, добір, розстановку, наймання працівників, адаптацію, оцінку та атестацію, кадрову безпеку, навчання, мотивацію та стимулювання, управління трудовими відносинами та організаційну культуру й звільнення персоналу [14, с. 148].

Основні підсистеми системи управління персоналом, виокремлені Ю. Гурбиком, С. Біляєвою та О. Багунц, наведено на рис. 1.1.

Під філософією управління персоналом Ю. Гурбик, С. Біляєва та О. Багунц розуміють сукупність внутрішніх законів, адміністративно-організаційних й етичних норм, систему цінностей і переконань організації [8, с. 220-221].

Концепцію управління персоналом автори розглядають як методологічні та теоретичні засади, практичні підходи до проєктування механізму управління в конкретних умовах [8, с. 220-221].

Принципи та методи – правила функціонування організації та способи впливу на персонал [8, с. 220-221].

Моделі – це сукупність засобів, методів, прийомів, котрі використовуються з метою підвищення ефективності використання працівників [8, с. 220-221].

Підхід, запропонований Ю. Гурбиком, С. Біляєвою та О. Багунц, головним чином, орієнтований на функції управління персоналом, з деталізацією деяких з них. Зазначеному підходу бракує таких підсистем, як цілі, завдання, суб'єкти та технології управління персоналом. З погляду виокремлення на функціональному рівні окремих підсистем, то до перелічених авторами варто додати такі як розвиток бренду роботодавця, формування корпоративної культури, управління відносинами, планування кар'єри та формування кадрового резерву.

Підсистеми управління персоналом					
Елементи системи управління персоналом	Методологія управління персоналом	Філософія управління персоналом	Концепція управління персоналом	Принципи і методи управління персоналом	Моделі управління персоналом
	Кадрова політика	Стиль керівництва	Правила трудового розпорядку	Колективний договір	Кадрове планування
	Залучення персоналу	Підбір персоналу	Відбір персоналу	Оформлення на роботу	Адаптація персоналу
	Оцінка персоналу	Методи оцінки	Оцінка потенціалу працівників	Оцінка індивідуального внеску	Атестація персоналу
	Розміщення і мотивація персоналу	Управління кар'єрою	Умови та безпека праці	Оплата праці та стимулювання персоналу	Рух персоналу
	Навчання персоналу	Професійна підготовка	Підвищення кваліфікації	Перепідготовка кадрів	Додаткова освіта

Рисунок 1.1 – Основні підсистеми системи управління персоналом, виокремлені Ю. Гурбиком, С. Біляєвою та О. Багунц

Джерело: [8, с. 220]

Л. Глущенко, Т. Пілявоз, Н. Коваль зазначають, що система управління персоналом містить планування персоналу, визначення потреби у доборі персоналу, добір і відбір кандидатів, наймання та адаптація нових працівників, планування кар'єри [6].

Крім цього автори виокремлюють функціональні підсистеми, серед яких підсистеми трудових відносин, умов праці, обліку персоналу, планування, розвитку персоналу, мотивації, формування соціальної інфраструктури, організаційний дизайн. При цьому автори вважають, що кожна підсистема має багаторівневу структуру, котра передбачає різні напрями діяльності [6].

До системи управління персоналом Л. Глущенко, Т. Пілявоз, Н. Коваль також відносять фахівців з управління персоналом, технічні та інформаційні засоби, методи, програмні продукти, нормативні документи [6].

В. Чобіток та А. Волощенко виокремили такі елементи системи управління персоналом:

- система роботи з персоналом (кадрова політика, набір персоналу, оцінка персоналу, розміщення персоналу, навчання персоналу);
- методи управління персоналом (адміністративні, економічні, соціально-психологічні).

Автори також виокремили зовнішні та внутрішні фактори впливу на систему управління персоналом. До зовнішніх факторів належать: трудове законодавство, положення на ринку, ситуація на ринку праці. До внутрішніх факторів належать такі: організаційна культура, склад персоналу та розмір підприємства, цілі підприємства та напрями діяльності, специфіка управління [34, с. 317].

Варто зазначити, що підхід В. Чобітка та А. Волощенко також залишається звуженим, оскільки він позбавлений таких важливих елементів, як цілі та завдання управління персоналом, суб'єкти та об'єкти, принципи, моделі та технології.

Важливим елементом системи управління персоналом є суб'єкти – посадові особи, які несуть відповідальність за реалізацію відповідних функцій, завдань, політик, процесів і процедур.

За управління персоналом, зазвичай, відповідають фахівці з управління персоналом в організації. Однак ступінь відповідальності може варіюватися залежно від розміру та структури організації. У невеликих організаціях обов'язки з управління персоналом можуть покладатися на одного менеджера чи фахівця з управління персоналом або на невелику HR команду. Ці фахівці відповідають за виконання широкого спектру кадрових функцій, включаючи добір персоналу, навчання, управління ефективністю, відносини з працівниками та дотримання законодавства про працю.

У більших організаціях відділи управління персоналом часто є більш спеціалізованими, з окремими командами або окремими особами, відповідальними за конкретні функції управління персоналом, такі як добір персоналу, навчання та розвиток, компенсації та пільги, відносини з працівниками та інформаційні системи управління людськими ресурсами [43].

Відділ управління персоналом організації очолює директор з управління персоналом, який відповідає за розробку, впровадження та нагляд за політикою, що регулює відносини між працівниками та роботодавцем.

Дедалі частіше функції управління персоналом передаються на аутсорсинг консультантам, які виконують ці функції на контрактній основі. Така практика дозволяє невеликим організаціям, які не мають у своєму штаті професійного відділу управління персоналом, користуватися послугами кваліфікованих фахівців з управління персоналом.

Організації зазвичай передають на аутсорсинг традиційні адміністративні, транзакційні функції управління персоналом, серед яких: адміністрування заробітної плати; виплати працівникам; добір персоналу; перевірка біографічних даних; вихідні інтерв'ю; управління ризиками; вирішення спорів; перевірка правил з охорони праці та техніки безпеки; офісні політики.

В практиці іноземних компаній найбільше поширення у сфері управління людськими ресурсами одержали такі посади:

- адміністратор пільг: допомагає новим працівникам у виборі пільг, а наявним працівникам – в оновленні їхнього вибору;
- менеджер з трудових відносин: допомагає керівникам налагоджувати відносини з працівниками, вирішувати їхні проблеми та розв'язувати суперечки між працівниками та керівництвом компанії;
- асистент відділу управління персоналом: допомагає керівникові відділу у виконанні адміністративних завдань, таких як запис інформації, обробка документів та спілкування з кандидатами;
- директор з персоналу: керує відділом управління персоналом, контролює програми орієнтації та навчання, а також стежить за дотриманням трудового законодавства;
- фахівець з управління персоналом: керує або контролює кадрові операції в невеликих організаціях, включаючи наймання та адаптацію нових працівників, нагляд за компенсаціями та пільгами, а також забезпечення дотримання трудового законодавства;
- аналітик інформаційної системи управління персоналом: управління та моніторинг технологій, що використовуються у відділі управління персоналом
- фахівець із трудових відносин: допомагає в процесі колективних переговорів, аналізує дані, пов'язані з трудовими договорами, контролює процес розгляду скарг;
- рекрутер: пошук кваліфікованих кандидатів на вакансії;
- фахівець з навчання та розвитку: розроблення та організація проведення навчання працівників [50].

Варто зазначити, що хоча фахівці з управління персоналом несуть основну відповідальність за реалізацію функцій управління персоналом, лінійні менеджери та керівники також відіграють вирішальну роль у впровадженні кадрових політик і практик у своїх відділах або командах. Вони часто

відповідають за повсякденну кадрову діяльність, таку як оцінювання ефективності роботи, коучинг працівників та вирішення проблем на робочому місці. Крім того, вище керівництво та виконавчі директори забезпечують стратегічне керівництво та підтримку ініціатив у сфері управління персоналом, забезпечуючи їх відповідність цілям та завданням організації [43].

Важливо зазначити, що використання сучасних інструментів, таких як програмне забезпечення для добору персоналу, може допомогти підвищити ефективність роботи відділу управління персоналом. У свою чергу, це може дати фахівцям з управління персоналом більше свободи дій, щоб зосередитися на створенні ще більшої цінності.

1.3. Етапи та функції управління персоналом організації

Управління персоналом відіграє життєво важливу роль в організаціях різних видів економічної діяльності, є сполучною ланкою між цілями організації та її працівниками. Важливість управління персоналом в організаціях важко переоцінити, оскільки воно охоплює широкий спектр функцій, необхідних для ефективного управління людьми та досягнення організаційного успіху.

Основними складовими системи управління персоналом є функції та етапи управління персоналом, оскільки вони віддзеркалюють основний зміст роботи з персоналом на різних рівнях організації. До вирішення різних функцій управління персоналом й на різних етапах їх реалізації долучаються різні суб'єкти управління персоналом: керівники різних рівнів, співробітники служби персоналу або іншого відділу, відповідального за організацію управління персоналом на підприємстві, інших структурних підрозділи залежно від структури, виду економічної діяльності та специфіки організації (юридичного відділу, охорони праці, бухгалтерії та ін.).

Основні етапи управління персоналом наведено на рис. 1.2.



Рисунок 2.1 – Основні етапи управління персоналом

Джерело: [33]

Функції управління персоналом стосуються управління та розвитку працівників в організації. Вони беруть участь у розробці та впровадженні кадрових стратегій і політик, а також у деяких видах діяльності з управління персоналом: організаційний розвиток, планування персоналу, управління

талантами, управління знаннями, пошук і відбір персоналу, навчання і розвиток, управління винагородами, відносини з працівниками, охорона здоров'я і безпека, соціальне забезпечення, кадрове адміністрування, додержання законодавчих вимог, питання рівних можливостей і різноманітності, а також будь-які інші питання, пов'язані з трудовими відносинами [39, с. 61].

Аналіз літературних джерел засвідчив, що різні автори по різному підходять до виокремлення функцій управління персоналом.

В. Данюк виокремлює такий перелік функцій управління персоналом:

– формування та розвиток стратегії, політики управління персоналом і корпоративної культури;

- облік і аналіз персоналу;
- планування персоналу;
- забезпечення потреб організації в працівниках;
- розвиток персоналу;
- організація та обслуговування робочих місць;
- оцінювання персоналу;
- мотивація персоналу;
- регулювання трудової діяльності підрозділів і працівників;
- управління охороною праці;
- управління трудовою поведінкою працівників;
- управління соціальною сферою організації;
- юридичне обслуговування;
- моніторинг ефективності управління персоналом [9, с. 81-82].

Розглядаючи функції управління персоналом, В. Брич, О. Борисяк, Л. Білоус, Н. Галиш виокремлюють дві групи:

- загальні (планування, організація, мотивація і контроль);
- спеціальні (планування, пошук і підбір, навчання і розвиток, мотивація та оцінка) [3, с. 38].

Бачимо, що такі функції, як планування і контроль автори віднесли і до загальних, і до спеціальних функцій. Перелік спеціальних функцій є обмеженим і не охоплює такі важливі на сьогодні функції управління персоналом, як розроблення стратегії управління персоналом, формування корпоративної культури та позитивного бренду роботодавця, оплата праці, онбординг та адаптація новоприйнятих працівників, аналітика персоналу.

Академія інноваційного HR виокремлює таких 12 ключових функцій управління людськими ресурсами: планування людських ресурсів; рекрутинг і відбір персоналу; управління ефективністю; навчання та розвиток; планування кар'єри; оцінювання функцій; винагородження персоналу; трудові відносини; участь працівників та комунікація; здоров'я та безпека; особисте благополуччя; адміністративні обов'язки [49].

С. Саліан зазначає, що у будь-якій організації існує кілька ключових функцій управління персоналом. До таких функцій автор відносить: планування людських ресурсів; планування кар'єри; добір та відбір персоналу; управління ефективністю; навчання та розвиток; управління винагородою та визнання; соціальні бенефіти та компенсації; комунікація; формування політики управління людськими ресурсами; охорона здоров'я та безпека; особистий добробут; залученість працівників; відповідність вимогам; адміністративні обов'язки [47].

Підхід, запропонований С. Саліаном, відрізняється від розглянутих вище тим, що автор виокремлює такі важливі на сьогодні напрями роботи з людьми, як охорона здоров'я та забезпечення безпеки, піклування про особистий добробут працівників, формування залученості персоналу, управління ефективністю та створення ефективних комунікацій.

На основі узагальнення підходів різних авторів нами виокремлено такі функціональні напрями управління персоналом:

- планування персоналу й дослідження ринку праці;
- аналіз, регламентування діяльності, розроблення вимог до працівників;
- рекрутинг, працевлаштування й онбординг нових працівників;

- розстановка і кадрове адміністрування;
- навчання та розвиток персоналу;
- формування залученості й мотивація персоналу;
- управління поведінкою персоналу;
- формування та розвиток корпоративної культури;
- управління дисципліною;
- документаційне та методичне забезпечення.

Функціональні напрями управління персоналом й перелік функцій відповідно до кожного функціонального напрямку наведено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Функціональні напрями управління персоналом й перелік функцій відповідно до кожного функціонального напрямку

Функціональний напрям	Функції
Планування персоналу й дослідження ринку праці	<ul style="list-style-type: none"> • розроблення стратегії та політики управління персоналом • аудит персоналу • планування потреби у персоналі • моніторинг ринку праці • формування позитивного бренду роботодавця • організація реклами • налагодження контактів і підтримка взаємозв'язків із посередниками на ринку праці
Аналіз, регламентування діяльності, розроблення вимог до працівників	<ul style="list-style-type: none"> • аналіз робіт • організаційний дизайн • регламентування трудової діяльності • розроблення кваліфікаційних вимог до працівників • формування моделей компетентностей • розроблення вимог до кандидатів на вакантні посади/робочі місця • формування критеріїв оцінювання результатів праці

Продовження табл. 1.3

Функціональний напрям	Функції
Рекрутинг, працевлаштування й онбординг нових працівників	<ul style="list-style-type: none"> • пошук і залучення кандидатів • оцінювання кандидатів • працевлаштування працівників • онбординг нових працівників • адаптація нових працівників
Розстановка і кадрове адміністрування	<ul style="list-style-type: none"> • розстановка та організація переведень персоналу • нормування праці • оцінювання працівників • створення сприятливих умов праці • розроблення режимів праці та відпочинку • ведення кадрової документації • аналіз показників, що характеризують рух персоналу • розроблення заходів щодо закріплення працівників • організація вивільнення персоналу
Навчання та розвиток персоналу	<ul style="list-style-type: none"> • визначення потреби в навчанні • організація навчання персоналу (вибір форм, методів навчання, провайдера освітніх послуг, розроблення навчальних програм) • оцінювання ефективності навчання • планування кар'єри • формування й організація роботи з кадровим резервом
Формування залученості й мотивація персоналу	<ul style="list-style-type: none"> • дослідження залученості та лояльності працівників • мотиваційний моніторинг • тарифікація праці • ринковий огляд заробітних плат • установлення посадових окладів, тарифних ставок • розроблення порядку призначення та виплати надбавок і доплат • розроблення преміального положення • формування соціального пакета • розроблення нематеріальних методів мотивації
Управління поведінкою персоналу, формування та розвиток корпоративної культури	<ul style="list-style-type: none"> • розроблення ефективної системи комунікацій • управління конфліктам • створення сприятливого соціально-психологічного клімату • визначення етичних правил і норм поведінки • розроблення корпоративного кодексу • організація конкурсів і змагань • організація корпоративних заходів

Закінчення табл. 1.3

Функціональний напрям	Функції
Управління дисципліною	<ul style="list-style-type: none"> • розроблення правил внутрішнього трудового розпорядку • розроблення системи дисциплінарних заходів за порушення трудової дисципліни • розроблення заходів щодо зміцнення трудової дисципліни
Документаційне та методичне забезпечення	<ul style="list-style-type: none"> • розроблення внутрішніх нормативних документів, які регламентують процедури з управління персоналом

Джерело: складено автором на основі [9; 11; 33; 46; 47; 48]

Окремі автори досліджують таке явище як «антикризове управління персоналом». Л. Янковська зазначає, що антикризове управління персоналом відрізняється від звичайного управління персоналом певною специфікою, що обумовленою складністю ухвалення управлінських рішень в умовах несталого середовища, обмеженості ресурсів, високої ціни помилок, складністю оцінювання людського фактора [37].

І. Абрамова розглядає поняття «криза персоналу». Автор наводить такі види кризи персоналу: кадровий голод, криза компетентності, криза ефективності, криза мотивації, криза культури, криза соціально-трудова відносин [1, с. 10].

І. Кривов'язюк виокремив такі принципи антикризового управління персоналом: комплементарності управлінських ролей; поваги до працівників та їхніх досягнень; системності; рівних можливостей; командної єдності; правової та соціальної захищеності; горизонтального співробітництва; формування унікального кадрового потенціалу; оптимізації людського ресурсу [15].

Важливо дослідити сучасні тренди у сфері управління персоналом. Розглянемо основні з них, на яких наголошують більшість фахівців.

Як зазначає М. Армстронг зміни в зовнішньому середовищі ставлять перед організаціями низку конкурентних викликів, які означають, що фахівці з

управління персоналом мають долучатися до допомоги у створенні нових можливостей. До таких викликів належать глобалізація та технології.

Глобалізація вимагає від організацій переміщення людей, ідей, продуктів та інформації по всьому світу для задоволення місцевих потреб. При розробці стратегії необхідно враховувати нові важливі складові: нестабільні політичні ситуації, спірні питання глобальної торгівлі, коливання валютних курсів та незнайомі культури. Прибутковість через зростання – прагнення до зростання доходів означає, що компанії повинні бути креативними та інноваційними, а це означає заохочення вільного потоку інформації та спільного навчання серед співробітників.

Технології – завдання полягає в тому, щоб зробити технології життєздатною, продуктивною частиною робочого середовища. Інтелектуальний капітал – це джерело конкурентних переваг для організацій. Важливо, щоб компанії мали змогу знаходити, асимілювати, компенсувати та утримувати талановитих людей, які їм потрібні і які можуть керувати глобальною організацією, що реагує як на своїх клієнтів, так і на «зростаючі можливості технологій». Вони також повинні розглянути, як можна розвивати соціальний капітал організації – способи взаємодії між людьми. Важливо, щоб організації зосередилися на організаційному капіталі – знаннях, якими вони володіють, і на тому, як ними управляти. Зміни є найбільшим викликом, з яким стикаються компанії. Важливо, щоб працівники пристосувалися до безперервних змін і навіть прийняли їх. Вони повинні бути здатними швидко і безперервно навчатися, а також швидко приймати нові виклики [39, с. 26-27].

Наступний тренд – створення гібридних структур, коли робота з дому стала рутиною, групи персоналу перемістилися, і всі команди та компанії розформувалися з одного конкретного географічного місця в будь-яку точку країни. Хоча деякі організації заохочують своїх співробітників знову повернутися до роботи в офісі, багато хто задовольняється гібридною культурою і продовжує працювати за нею.

Гібридна робоча культура сьогодні також є природним першим кроком для бізнесу, який прагне вийти на іноземні ринки. Гібридна культура автоматично відкриває двері для нових можливостей для зростання та доходів. За останні кілька років вихід на іноземні ринки став простішим і доступнішим завдяки зростанню гібридної культури.

Сьогодні організації пропонують продукти, послуги та методи для покращення досвіду працівників не лише своїх, але й інших компаній. Управління персоналом, облік робочого часу та відвідування, портали самообслуговування працівників, управління відпустками тощо - все це є частиною сучасних тенденцій у культурі управління персоналом.

Однією із визначних тенденцій є автоматизація повсякденних завдань. Щоб віддати перевагу високопродуктивній роботі, HR лідери можуть використовувати рішення на основі штучного інтелекту для автоматизації своїх щоденних завдань, які раніше виконувалися вручну. Такі практики, як скринінг, пошук талантів, адаптація, контроль відвідуваності тощо тепер можуть виконуватися системами в цьому технологічному світі. Належні робочі процеси налаштовані так, щоб впорядкувати всю автоматизацію та уникнути будь-яких помилок. Серед найкращих рішень, які штучний інтелект пропонує відділу управління персоналом – хмарні рішення, боти, оброблення мови, цифрові асистенти, автоматизовані рішення. Всі ці тенденції в управлінні персоналом змінюють робочі місця і стрімко розвивають кожну організацію, яка використовує ці методи [38].

Отже, функціонування та розвиток організації насамперед залежать від персоналу, котрий володіє необхідними навичками та здібностями, прагне до постійного розвитку, є мотивованим до ефективної професійної діяльності. У зв'язку з цим питання управління персоналом особливо актуалізуються в сучасних умовах, оскільки працівники є головним ресурсом та чинником конкурентних переваг організації на ринку.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТОВ «НОВА ПОЛІКЛІНІКА ЗАХІД»

2.1. Аналіз сучасного стану галузі охорони здоров'я та розвитку ринку медичних послуг в Україні

Ринок охорони здоров'я є складним утворенням, що охоплює взаємопов'язані ринки:

- медичних послуг;
- медичного обладнання й технологій;
- лікарських засобів;
- медичного персоналу;
- медичної освіти;
- медичного страхування;
- інновацій у сфері охорони здоров'я [2, с.141].

У 2014 р. МОЗ України виступило з ініціативою щодо розробки Національної стратегії реформування системи охорони здоров'я. Головною метою Стратегії є проведення реформи медичної галузі й зосередження уваги полісмейкерів на тому, що медицина та охорона здоров'я є потужним політичним знаряддям. На основі Стратегії МОЗ підготувало Концепцію реформування фінансування системи охорони здоров'я й нормативні документи, котрі розпочали медичну реформу. Метою реформи є забезпечення рівного доступу населення до якісних медичних послуг й запровадження пацієнтоцентрованого підходу в системі охорони здоров'я. Наразі реформування медичної галузі реалізується за такими ключовими напрямками:

- проведення медичної реформи;
- забезпечення громадського здоров'я;
- розвиток спеціалізованої медицини;

– забезпечення населення доступними та якісними лікарськими засобами.

За цими напрямками реалізуються такі завдання,

- фінансування медичної галузі й підвищення заробітної плати медичного персоналу;
- створення дієвої системи контролю якості медичних послуг;
- підготовка й внесення змін до національних стандартів та протоколів лікування;
- запровадження системи моніторингу державою медичних технологій;
- створення конкурентного середовища для закладів охорони здоров'я;
- формування системи добровільного медичного страхування;
- розвиток державно-приватного партнерства в медичній галузі;
- створення привабливого інвестиційного клімату, мережі медичних закладів;
- надання високотехнологічних медичних послуг;
- формування системи трансплантації, екстреної медичної допомоги, боротьби з онкологічними захворюваннями;
- формування механізмів функціонування системи громадського здоров'я;
- поліпшення законодавства в сфері обігу лікарських засобів задля забезпечення прозорості фармацевтичного ринку;
- розвиток медичної освіти й науки [2, с. 140-159].

Згідно з даними урядового порталу органів виконавчої влади України, зміни в медичній галузі обумовлені такими причинами:

- тривалість життя населення України на 9 років менше, ніж населення країн ЄС – очікувана тривалість життя при народженні в Україні – 72 роки, в країнах ЄС – 81 рік;

- біля 50% осіб, які перенесли інсульт, мають первинну інвалідність, близько 12% осіб, котрі помирають від інсульту – люди працездатного віку;
- наша країна займає перше місце в Європі за втратами у зв'язку зі здоров'ям й котрі спричиняють зниження матеріального благополуччя сімей;
- витрати на лікарські засоби, медикаменти несуть пацієнти, кошти яких становлять 99% від загальних витратах;
- 37,6% госпіталізацій в Україні здійснюються без необхідних показань;
- в Україні один з найгірших показників вакцинації населення, так, рівень вакцинації від поліомієліту у 2021 становив тільки 69%.

Реформування медичної галузі реалізується за наступними напрямками:

- реформування фінансування системи медичної галузі, перегляд фінансових механізмів на рівні спеціалізованої і високоспеціалізованої медичної допомоги;
 - захист українців від непомірних витрат;
 - розвиток державного гарантування доступного для населення пакета медичної допомоги;
 - осучаснення матеріально-технічної бази;
 - діджиталізація окремих процесів і процедур (система електронного запису тощо);
 - розвиток людських ресурсів закладів охорони здоров'я згідно з міжнародними стандартами;
 - імплементація новітніх технологій у повсякденну медичну практику й гарантування доступності високотехнологічного лікування [5].

Перший етап реформи був пов'язаний із реорганізацією закладів первинної медичної допомоги із державної власності в комунальну з метою укладання договору із НСЗУ та одержання прямого фінансування за послуги з бюджету України. З квітня 2018 року розпочалися заходи з вибору сімейного лікаря та підписання декларації з ним.

У 2017 році було прийнято Закон «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення», яким регламентовано перелік медичних послуг, що їх оплачуватиме держава, з поміж яких:

- первинна й екстрена медична допомога;
- амбулаторна вторинна й третинна медична допомога населенню;
- рання діагностика онкологічних захворювань;
- екстракорпоральний гемодіаліз;
- хірургічні операції;
- стаціонарна допомога без здійснення хірургічних операцій;
- медична допомога при гострому мозковому інсульті й гострому інфаркті міокарда;
- медична допомога при пологах;
- психіатрична допомога;
- діагностика і лікування туберкульозу;
- діагностика, лікування і супроводження осіб з ВІЛ;
- реабілітація передчасно народжених немовлят [24].

У 2019 в медичних закладах мав місце розподіл функцій керівників закладів на управлінські й медичні на основі досвіду розвинених країн світу.

Медичні працівники, які надають медичну допомогу у межах Програми медичних гарантій, повинні мати відповідну кваліфікацію, що передбачено такими нормативно-правовими актами України:

- Постанова КМУ «Про затвердження Ліцензійних умов провадження господарської діяльності з медичної практики» від 02.03.2016 № 285 [26];
- Наказ МОЗ України «Про затвердження Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників. Випуск 78 «Охорона здоров'я» від 29.03.2002 № 117 [25];
- Наказ МОЗ України «Деякі питання безперервного професійного розвитку лікарів» від 22.02.2019 № 446 [11];

- Наказ МОЗ України «Про атестацію молодших спеціалістів з медичною освітою» від 23.11.2007 № 742 [23].

Вимоги до медичних послуг розроблені у такий спосіб, що медичний заклад, котрий задовольняє вимоги до надання послуг в межах Програми, може укласти договір з НСЗУ на надання відповідних послуг.

Другий етап медичної реформи розпочався у квітні 2020 р. і торкався функціонування вторинної ланки. 90% закладів охорони здоров'я подали свої пропозиції НСЗУ. Практично всі комунальні заклади були охоплені реформою й мають одержувати фінансування за договорами з НСЗУ [19].

Реформа має позитивні та негативні наслідки. До негативних наслідків, що перешкоджають ефективній реалізації реформи: дефіцит фінансових ресурсів для якісного лікування; уніфікація протоколів лікування; низька оплата праці медичного персоналу.

Задля ефективної реалізації реформи й розв'язання наявних проблем МОЗ запропонувало вжити таких заходів:

- збільшення фінансування медичної галузі;
- фінансування екстреної медичної допомоги з використанням пакетів медичних гарантій;
- затвердження національних протоколів лікування й стандартів якості для розрахунку тарифів пакетів медичних послуг;
- збереження медичного персоналу, зокрема за рахунок підвищення заробітної плати.

Медична реформа спрямована також на реформування медичної освіти й підготовки фахівців, гарантування громадського здоров'я, захист пацієнтів і медичних працівників, розвиток електронної медицини [31]. Це своєю чергою вимагає висококваліфікованих фахівців, спроможних впроваджувати інноваційні технології, методи та підходи до роботи. Це потребує нових підходів до управління закладами охорони здоров'я та управління людськими ресурсами.

Для ринку медичних послуг характерна олігополія, що має наступні прояви:

- незначна кількість конкурентів за наявності бар'єрів входження у галузь нових закладів;
- медичні послуги можуть бути як стандартизованими, так і диференційованими;
- вигідним є збільшення матеріально-технічної бази закладів охорони здоров'я через слабкість чи брак конкурентного поля;
- вертикальна взаємозалежність закладів охорони здоров'я, що нівелює ефективні інструменти підвищення конкурентоспроможності;
- здебільшого нецінова конкуренція при наданні медичних послуг [17, с. 130].

Динаміку кількості медичних закладів та персоналу в Україні в 2018-2020 рр. наведено в табл. 2.1.

Відповідно до даних табл. 2.1 кількість медичних закладів у 2020 році дорівнювала 1,7 тис. Чисельність лікарів становила 185675 осіб.

Варто зазначити, що Держстат України не оприлюднює статистичну інформацію про діяльність закладів охорони здоров'я з 2021 року.

Необхідно зазначити, що внаслідок повномасштабної війни галузь охорони здоров'я суттєво постраждала. Армія РФ системно атакує медичну інфраструктуру: лікарні, амбулаторії, поліклініки. За даними Урядового порталу, станом на початок лютого 2024 р., 1523 закладів охорони здоров'я було пошкоджено і 195 повністю зруйновано. Унаслідок постійних обстрілів значних втрат зазнали заклади охорони здоров'я Харківської, Донецької, Луганської, Миколаївської, Київської, Чернігівської, Дніпропетровської, Херсонської й Запорізької областей. З початку війни армія РФ пошкодила 103 автівки екстреної медичної допомоги й знищила 258 авто [4].

Таблиця 2.1 – Динаміка кількості закладів охорони здоров'я та медичного персоналу в Україні протягом 2018-2020 рр.

Показник	2018	2019	2020
Кількість медичних закладів, тис.	1,7	1,6	1,7
Кількість лікарняних ліжок			
усього	309	310	311
на 10 тис. населення	73,1	73,8	74,7
Кількість лікарських амбулаторно-поліклінічних закладів, тис.	10,4	10,1	10,2
Планова ємність амбулаторно-поліклінічних закладів			
кількість відвідувань за зміну, тис.	923	923	920
на 10 тис. населення	218,6	217,2	218,3
Всього лікарів	186178	185675	185675
Забезпеченість лікарями на 10 тис. населення	37,8	37,4	37,4
Укомплектованість штатних лікарських посад фізичними особами – всього	81,7	81,7	81,8

Джерело: складено за даними Держстату України [13]

Наразі більшість закладів охорони здоров'я функціонує у державному секторі (близько 85-90%). Незважаючи на це, приватні заклади протягом останніх років показують високі темпи розвитку, оскільки питома вага приватних закладів у 2013 складала тільки 1%.

Розвиток ринку приватної медицини гальмується під впливом наступних факторів:

- низька купівельна спроможність населення;
- нестабільність національної валюти;
- недосконале правове регулювання медичної галузі;
- зайва бюрократизація системи ліцензування приватних медичних закладів;
- недостатній доступ до позикових ресурсів для збільшення обсягів діяльності.

Разом з тим з-поміж факторів розвитку ринку приватної медицини: недосконалість реформування державної медицини, бюджетного фінансування програм розвитку системи охорони здоров'я [18].

Структуру послуг приватної медицини в Україні у 2021 р. наведено на рис. 2.1.

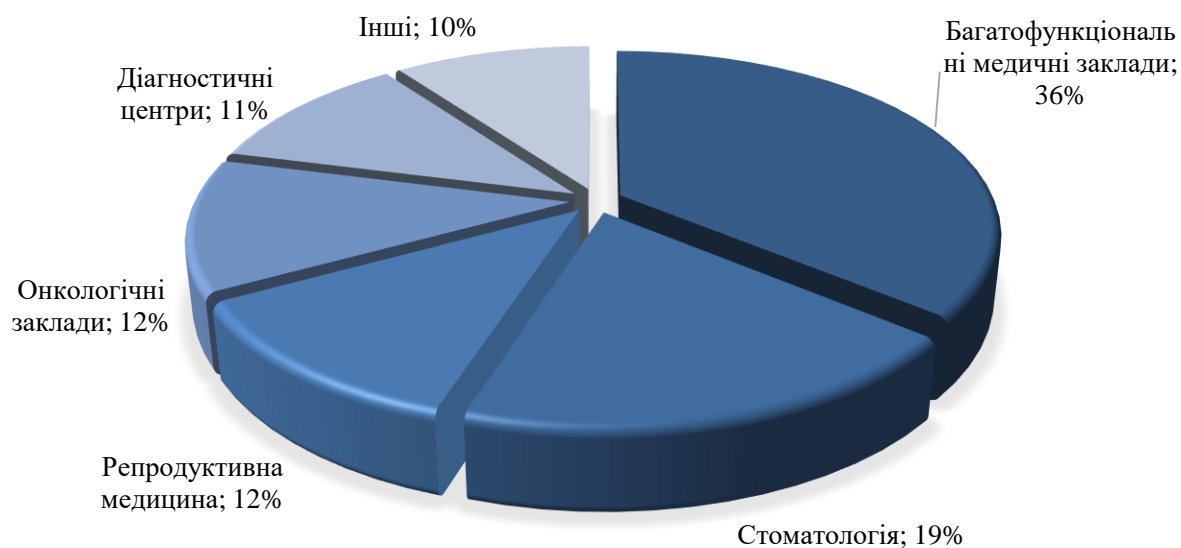


Рисунок 2.1 – Структура послуг приватної медицини в Україні у 2021 р.

Джерело: [18]

Більшість приватних медичних закладів розташована у найбільш платоспроможних містах України. 70% ринку приватної медицини – це невеликі центри, кабінети, лабораторії. Вартість медичних послуг у приватних закладах залежить не лише від якості послуг, які надаються, але і від бренду та репутації закладу. Ціна аналогічних послуг при однаковому рівні якості може різнитися на 50-80%. У зв'язку з цим, крім самої послуги, пацієнт платить за репутацію закладу.

На сьогодні в Україні відсутні достовірні дані щодо внеску приватних медичних закладів у фінансування галузі. Деякі фахівців вважають, що «тіньова складова» ринку приватної медицини складає більше 2 млрд. \$ США. У зв'язку з цим, можна зробити припущення, що у разі належної державної підтримки розвитку цього ринку й усунення перепон для належного функціонування та розвитку галузі, дані фінансові ресурси вийдуть з тіні [18].

Отже, система охорони здоров'я є вкрай важливою сферою соціально-економічного життя з точки зору задоволення життєво важливих потреб і забезпечення соціально-економічної та політичної стабільності держави та суспільства загалом. Державні рішення в цій сфері породжують мультиплікативний ефект. При цьому помилкові рішення можуть призвести до непоправних негативних наслідків та порушити стійкість соціально-економічного розвитку держави.

Успішний розвиток будь-якої сфери людської діяльності неможливий без управління, тобто систематичного процесу використання ресурсів для досягнення певної мети. Основним ресурсом кожної організації є люди, оскільки саме вони приводять в дію решту всіх ресурсів. Таким чином, мистецтво управління полягає в умінні організувати певну діяльність, оптимально використовуючи людський чинник. В системі охорони здоров'я виключно важлива роль відведена безпосередньо медичному працівникові, тому управління персоналом, його навчання, розвиток, мотивація визнається пріоритетним завданням менеджменту в галузі охорони здоров'я. Традиційні методи управління персоналом в галузі охорони здоров'я вже не забезпечують бажаних результатів, а навпаки, часто перешкоджають успішному проведенню реформ та запровадженню інноваційних методів, підходів та технологій роботи. Зараз, коли засобів, що виділяються з державного бюджету на розвиток охорони здоров'я, недостатньо, найбільш перспективною є мобілізація прихованих можливостей системи на основі кращого використання людських ресурсів.

2.2. Загальна характеристика ТОВ «Нова Поліклініка Захід»

ТОВ «Нова Поліклініка Захід» є приватним медичним закладом первинної медичної допомоги, який надає широкий спектр медичних послуг.

Основною метою діяльності ТОВ «Нова Поліклініка Захід» є надання якісних медичних послуг та забезпечення медичного обслуговування населення.

Головне завдання ТОВ «Нова Поліклініка Захід» допомогти людям бути здоровими, зберігати здоров'я, а не лікувати їх від хвороб. Для персоналу закладу важливо, щоб після відвідин клініки залишились тільки задоволені і здорові пацієнти.

До основних завдань ТОВ «Нова Поліклініка Захід» належать:

- надання якісних медичних послуг;
- надання медико-санітарної допомоги, зокрема широкого спектру профілактичних, діагностичних та лікувальних послуг;
- покращення соціального захисту співробітників, поліпшення умов праці й санітарно-побутових умов.

Відповідно до поставленої мети та завдань предметом діяльності ТОВ «Нова Поліклініка Захід» є:

- медична практика з надання первинної й спеціалізованої медичної допомоги населенню;
- забезпечення права громадян на вільний вибір лікаря з надання медичної допомоги;
- організація надання первинної та спеціалізованої медичної допомоги, зокрема невідкладної медичної допомоги в разі гострого розладу фізичного чи психічного здоров'я пацієнтам, які не потребують екстреної або третинної (високоспеціалізованої) медичної допомоги;
- проведення профілактичних щеплень;
- планування, організація, участь і контроль за

проведенням профілактичних оглядів та диспансеризації населення, здійснення профілактичних заходів, зокрема відстеження стану здоров'я пацієнта з метою своєчасної профілактики, діагностики та забезпечення лікування хвороб, травм, отруєнь, патологічних, фізіологічних (під час вагітності) станів;

- консультації щодо профілактики, діагностики, лікування хвороб, травм, отруєнь, патологічних, фізіологічних (під час вагітності) станів;

- взаємодія з іншими суб'єктами надання первинної, вторинної (спеціалізованої) та третинної (високоспеціалізованої) медичної допомоги з метою своєчасного діагностування та забезпечення дієвого лікування хвороб, травм, отруєнь, патологічних, фізіологічних (під час вагітності) станів з урахуванням особливостей стану здоров'я пацієнта;

- організація та скерування пацієнтів на консультацію та лікування до закладів охорони здоров'я та установ, що надають вторинну (спеціалізовану) та третинну (високоспеціалізовану) медичну допомогу, а також скерування пацієнтів на санаторно-курортне лікування та реабілітацію у визначеному законодавством порядку;

- проведення експертизи тимчасової непрацездатності та контролю за видачею листків непрацездатності;

- направлення на МСЕК осіб зі стійкою втратою працездатності;

- участь у проведенні інформаційної та освітньо-роз'яснювальної роботи серед населення щодо формування здорового способу життя;

- визначення потреби у лікарських засобах, виробках медичного призначення, медичному обладнанні й транспортних засобах для забезпечення пацієнтів доступною, своєчасною та якісною медичною допомогою;

- моніторинг забезпечення та раціональне використання лікарських засобів, виробів медичного призначення, медичного обладнання й транспортних засобів;

- забезпечення підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації персоналу;

- забезпечення безперервного розвитку медичних працівників;
- закупівля, зберігання та використання ресурсів, необхідних для надання медичних послуг, зокрема лікарських засобів (зокрема наркотичних засобів та прекурсорів), обладнання та інвентарю;
- надання платних медичних послуг та медичного обслуговування;
- надання паліативної допомоги пацієнтам, спрямованої на полегшення фізичних та емоційних страждань, моральну підтримку членів їх сімей [21].

У своїй діяльності ТОВ «Нова Поліклініка Захід» керується Конституцією України, Господарським і Цивільним Кодексами України, загальнообов'язковими для всіх закладів наказами та інструкціями МОЗ, іншим чинним законодавством України, Статутом ТОВ, Положенням про Центр.

Товариство здійснює діяльність, спрямовану на досягнення соціальних результатів, а також з метою одержання прибутку. Заклад самостійно організовує надання медичних послуг, виконання інших видів діяльності і реалізує їх за цінами (тарифами), що визначаються в порядку, встановленому законодавством України.

Діяльність ТОВ «Нова Поліклініка Захід» здійснюється на таких принципах:

- законності;
- гуманності;
- гласності;
- прозорості;
- чесності;
- відсутності дискримінації;
- створення рівних можливостей;
- інклюзивності;
- демократичності.

ТОВ «Нова Поліклініка Захід» надає медичні послуги на підставі ліцензії на медичну практику й має право здійснювати лише ті види медичної практики, які дозволені органом ліцензування під час видачі ліцензії на медичну практику.

Для здійснення господарської некомерційної діяльності ТОВ «Нова Поліклініка Захід» залучає і використовує матеріально-технічні, фінансові, трудові та інші види ресурсів, використання яких не заборонено законодавством України.

Майно ТОВ «Нова Поліклініка Захід» включає необоротні та оборотні активи, основні засоби та грошові кошти, а також інші цінності. У закладі постійно оновлюється медична техніка й впроваджуються новітні лікувальні технології задля надання якісної та всебічної медичної допомоги.

Динаміку основних показників діяльності ТОВ «Нова Поліклініка Захід» протягом 2021-2023 рр. наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Динаміка основних показників діяльності ТОВ «Нова Поліклініка Захід» протягом 2021-2023 рр.

Показник	2021 (9 місяців)	2022	2023	2023 по відношенню до 2021, %
Доходи, тис. грн	8845,9	23531,4	26691,1	201,7
Витрати, тис. грн	11965,1	22886,2	24840,8	107,6
Прибуток, тис. грн	-3119,2	645,2	1850,3	159,3

Джерело: складено за даними фінансової звітності ТОВ «Нова Поліклініка Захід»

Аналізуючи дані табл. 2.2, можемо зробити висновок, що динаміка доходів за останні три роки є позитивною, й доходи стабільно зростали.

Порівнюючи доходи Товариства за 9 місяців 2021 та у 2023 рік, то даний показник збільшилися на 201,7%. Порівняно з 2022 роком у 2023 доходи збільшилися на 13,4%. Отже, суттєве зростання доходів відбулося у 2022 році за рахунок активного розвитку Товариства, збільшення обсягів діяльності завдяки

укладанню декларацій з громадянами та диверсифікації бізнесу шляхом відкриття нових філій.

У 2021 році фінансовий результат був негативним: заклад мав збитки, що пов'язано із початком роботи Товариства та необхідністю покриття інвестиційних витрат.

У 2022 році заклад функціонував безперебійно впродовж 12 місяців, тому можна зробити аналіз даних. Загальні доходи Товариства у 2022 році склали 23531,4 тис. грн, витрати – 22886,2 тис. грн. Витрати включили витрати, пов'язані з операційною діяльністю всіх філій, а також частково видатки на розвиток бізнесу, оскільки до початку повномасштабної війни бізнес-проект «Нова Поліклініка» активно розвивався.

У 2023 році, як ми вже зазначали доходи зросли, незважаючи на загальну незадовільну економічну ситуацію в країні, обумовлену війною. Порівнюючи прибуток за 2022 та 2023 роки, він зріс майже в 3 рази за рахунок збільшення кількості підписаних декларацій.

Показник рентабельності у 2022 році дорівнював 2,8%, а в 2023 – 7,4%. Показник рентабельності зріс у 2,6 рази, що вказує на підвищення ефективності використання наявних у Товаристві ресурсів.

На основі даних про основні фінансові показники, можна зробити висновок, що ТОВ «Нова Поліклініка» є операційно прибутковим медичним закладом, який має потенціал для нарощування обсягів діяльності та збільшення прибутку.

Дані щодо кількості укладених декларацій в ТОВ «Нова Поліклініка» станом на 01.01.2024 наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Дані щодо кількості укладених декларацій в ТОВ «Нова Поліклініка» станом на 01.01.2024

Область	Кількість декларацій	Кількість лікарів	Середня кількість декларацій на лікаря
Волинська	18633	17	1096
Запорізька	765	2	383
Львівська	13976	15	932
Усього	33374	34	982

Джерело: складено за даними ТОВ «Нова Поліклініка»

Як свідчать дані табл. 2.3, найбільшу кількість декларацій укладено у Волинській області, на другому місці – Львівська область. Найбільший показник середньої кількості декларацій на лікаря простежується також у Волинській області.

Організаційну структуру ТОВ «Нова Поліклініка Захід» наведено на рис. 2.2.

Очолює Товариство директор, який відповідно до законодавства затверджує організаційну структуру, штатний розпис, чисельність працівників, форми та системи оплати праці, розміри посадових окладів, норми праці й розцінки й тарифи на послуги. Директор розпоряджається фінансовими ресурсами й майном Товариства, укладає договори, відкриває рахунки в банківських установах, видає накази та інші організаційно-розпорядчі документи, дає вказівки, обов'язкові для усіх підрозділів і співробітників Товариства, вирішує інші питання згідно з чинним законодавством України.

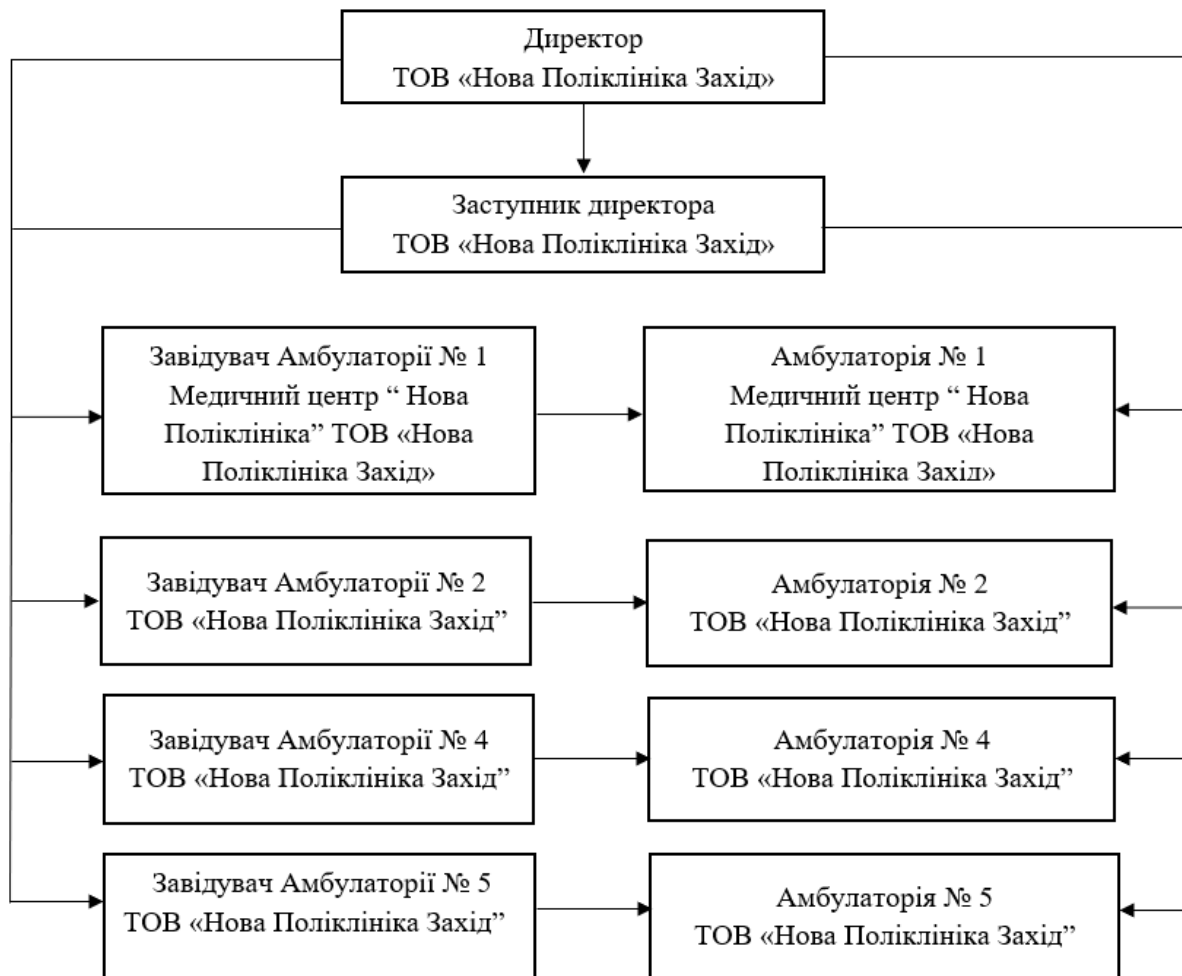


Рисунок 2.2 – Організаційна структура ТОВ «Нова Поліклініка Захід»

Джерело: побудовано автором за внутрішніми документами ТОВ «Нова Поліклініка Захід»

У структурі Товариства функціонує 5 Амбулаторій, які очолюють завідувачі. Директор й керівники інших структурних підрозділів є офіційними представниками ТОВ «Нова Поліклініка Захід», діють в межах своїх повноважень і компетенції і представляють інтереси Товариства в органах виконавчої влади й у взаємовідносинах з організаціями та фізичними особами, зокрема іноземними. Керівники структурних підрозділів допомагають лінійному керівнику в підготовці необхідних рішень, програм і планів. Медичний персонал

ТОВ «Нова Поліклініка Захід» складається з лікарів, медичних сестер і молодшого медичного персоналу.

Керівництво приділяє увагу впровадженню інноваційних методів діагностики й лікування з метою підвищення якості медичних послуг й посилення конкурентних позицій закладу на ринку медичних послуг. Запровадження інноваційних методів діагностики й лікування вимагає високої кваліфікації від персоналу Товариства, що потребує своєю чергою високої мотивації до навчання та розвитку.

Дані щодо чисельності персоналу у розрізі різних структурних підрозділів у ТОВ «Нова Поліклініка Захід» станом на 01.01.2024 р. наведено в табл. 2.4. Як свідчать дані табл. 2.4, структура амбулаторій приблизно однакова, проте чисельність персоналу відрізняється внаслідок різного обсягу діяльності.

Структуру персоналу ТОВ «Нова Поліклініка Захід» у розрізі категорій станом на 01.01.2024 р. наведено на рис. 2.3.

Як свідчать дані рис. 2.3, найбільш чисельною категорією персоналу у Товаристві є професіонали (44%), котрі представлені лікарями різного профілю. Найменш чисельною категорією є робітники (7%), до яких належать молодші медичні сестри. Така структура є прийнятною, збалансованою та виваженою.

На одного керівника в ТОВ «Нова Поліклініка Захід» у середньому припадає 9,6 підлеглих працівників. Цей показник перебуває в межах норми, що дозволяє керівникам ефективно організовувати трудову діяльність підлеглих працівників. Цей показник за три роки збільшився у зв'язку з диверсифікацією бізнесу та збільшенням обсягів діяльності.

Таблиця 2.4 – Чисельність персоналу у розрізі різних структурних підрозділів у ТОВ «Нова Поліклініка Захід» станом на 01.01.2024 р.

Назва структурного підрозділу	Посада	Чисельність, осіб
Адміністрація	Директор	1
	Заступник директора	1
	Менеджер з адміністративної діяльності	1
ТОВ «Нова Поліклініка Захід» Амбулаторія № 1	Завідувач Амбулаторії № 1	1
	Адміністратор	4
	Помічник адміністратора	1
	Лікар загальної практики - сімейний лікар	9
	Лікар загальної практики - сімейний лікар	1
	Лікар-педіатр	1
	Лікар-педіатр	1
	Сестра медична старша	1
	Сестра медична	4
	Молодша медична сестра	2
	ТОВ «Нова Поліклініка Захід» Амбулаторія № 2	Завідувач Амбулаторії № 2
Адміністратор		2
Помічник адміністратора		1
Лікар загальної практики - сімейний лікар		5
Лікар-педіатр		2
Лікар-терапевт		1
Сестра медична старша		1
Сестра медична		4
ТОВ «Нова Поліклініка Захід» Амбулаторія № 3	Молодша медична сестра	1
	Завідувач Амбулаторії № 3	1
	Лікар загальної практики - сімейний лікар	5
	Лікар-терапевт	1
	Сестра медична	3
	Молодша медична сестра	1
ТОВ «Нова Поліклініка Захід» Амбулаторія № 4	Адміністратор	2
	Адміністратор	2
	Помічник адміністратора	1
	Завідувач Амбулаторії № 4	1
	Лікар загальної практики - сімейний лікар	7
	Лікар-терапевт	1
	Сестра медична	4
ТОВ «Нова Поліклініка Захід» Амбулаторія № 5	Молодша медична сестра	1
	Адміністратор	2
	Завідувач Амбулаторії № 5	1
	Лікар загальної практики - сімейний лікар	3
	Сестра медична	2
	Молодша медична сестра	1
	Усього	85

Джерело: складено за даними штатного розпису ТОВ «Нова Поліклініка Захід»

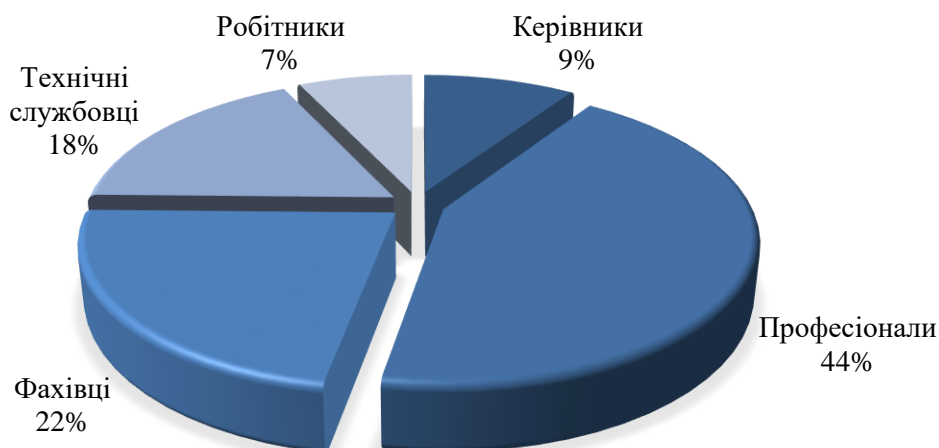


Рисунок 2.3 – Структуру персоналу ТОВ «Нова Поліклініка Захід» у розрізі категорій станом на 01.01.2024 р.

Джерело: побудовано автором за внутрішніми документами ТОВ «Нова Поліклініка Захід»

Разом з тим показник підлеглості відрізняється в різних амбулаторіях:

- в Амбулаторії № 1 завідувачу підпорядковано 24 особи;
- в Амбулаторії № 2 – 20 осіб;
- в Амбулаторії № 3 – 12 осіб;
- в Амбулаторії № 4 – 15 осіб;
- в Амбулаторії № 5 – 6 осіб.

Оскільки Амбулаторія № 5 нещодавно розпочала свою діяльність, то перед завідувачем поставлено завдання щодо збільшення обсягів діяльності за рахунок залучення нових пацієнтів і підписання з ними декларацій.

Укомплектованість персоналом відповідно до штатного розпису на кінець 2023 року дорівнювала 91%, у тому числі лікарями – 96%, молодшими фахівцями з медичною освітою – 83%.

Отже, дані щодо укомплектованості персоналу свідчать про необхідність використання ефективніших методів залучення та добору персоналу, розвитку іміджу медичного закладу на ринку праці.

Для повнішого аналізу причин виникнення вакансій проаналізуємо показники, які характеризують рух персоналу в ТОВ «Нова Поліклініка Захід» протягом 2021-2023 рр. (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Показники, які характеризують рух персоналу ТОВ «Нова Поліклініка Захід» протягом 2021-2023 рр.

Показники	9 місяців 2021	2022	2023	Відхилення у 2023 порівняно з 2021, %
Середньооблікова чисельність, осіб	35	74	85	14,9
<i>Прийнято на роботу протягом року</i>	37	49	28	-42,9
<i>Звільнено працівників:</i>	2	10	17	70
- з поважних причин (переїзд в іншу країну, вихід на пенсію тощо)	2	5	5	0
- за власним бажанням	0	5	11	120
- за порушення трудової дисципліни	0	0	1	100
Коефіцієнт обороту:				
- з приймання, %	105,7	66,2	32,9	-50,3
- за звільненням, %	5,7	13,5	20,0	48
Коефіцієнт плинності кадрів %	0	6,8	14,1	108,9
Показник сталості, %	-	20,3	47,1	132,2

Джерело: складено автором за внутрішніми документами ТОВ «Нова Поліклініка Захід»

Дані табл. 2.5 свідчать про те, що чисельність персоналу протягом останніх трьох років постійно збільшувалася, що, як ми вже неодноразово зазначали, пов'язано із активним зростанням, відкриттям нових амбулаторій і збільшенням обсягів діяльності. У 2023 році порівняно з 2021 чисельність персоналу збільшилася на 143%. Відповідно збільшувався показник прийнятих на роботу

працівників. Як бачимо, найбільшу кількість було прийнято у 2021 та 2022 роках, причому більшу половину працівників у 2022 було прийнято до повномасштабного вторгнення РФ на територію України.

Зріс у 2023 році порівняно з попередніми роками показник звільнених працівників відповідно у 8,5 разів у порівнянні з 2021 роком і в 1,7 разів – з 2022.

При цьому важливо акцентувати увагу на зростанні показника плинності: у 2023 році порівняно з попереднім роком він зріс у 2 рази і становив 14,1%. Зазначений показник у 2023 році перевищив природній рівень у 2 рази, що вказує на наявність проблем в організації роботи з персоналом, створенні належних умов праці, плануванні навантаженні, а отже, забезпеченні балансу «робота – особисте життя». Потенційними причинами можуть бути і незадоволеність працівників розміром заробітної плати, взаєминами в колективі. Разом з тим у Товаристві не проводиться вихідне інтерв'ю з працівниками, які звільняються, а отже, здійснюється діагностика причин звільнень працівників, тому зробити об'єктивних висновків щодо наявних проблем і причин незадоволеності працівників роботою в закладі не можливо. Відповідно це ускладнює розроблення інструментів підвищення залученості та лояльності працівників.

Показник сталості персоналу в ТОВ «Нова Поліклініка Захід» зріс у 2023 році порівнюючи з 2022 унаслідок зменшення потреби у працівника через уповільнення темпів зростання обсягів діяльності. Разом з тим на цей показник негативно вплинуло збільшення чисельності звільнених працівників.

Для закладу втрата кваліфікованого персоналу має негативні наслідки, у зв'язку з тим, що важко залучити необхідних фахівців. Крім того Товариство витрачає ресурси на пошук і відбір нових працівників, їхній онбординг і навчання. Це потребує переукладання декларацій пацієнтами, які іноді не погоджуються укладати їх з новими лікарями, і як наслідок, заклад втрачає доходи.

Зростання показника плинності потребує уваги з боку керівництва та власника, оскільки у майбутньому це може негативно вплинути на результати

діяльності, зокрема і якість медичних послуг, спричинити погіршення репутації Товариства, і як результат втрату конкурентних позицій на ринку.

У табл. 2.6 проведено SWOT аналіз ТОВ «Нова Поліклініка Захід».

Таблиця 2.6 – SWOT аналіз ТОВ «Нова Поліклініка Захід»

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
<ul style="list-style-type: none"> • Обслуговування населення з інших міст • Висока якість послуг • Висока кваліфікація лікарів згідно зі стандартами галузі • Постійний професійний розвиток медичного персоналу • Сучасний рівень діагностики і лікування • Наявність сучасного обладнання 	<ul style="list-style-type: none"> • Високі ціни на медичні послуги • Слабка політика просування, недостатність реклами • Брак ефективної програми лояльності для пацієнтів • Брак маркетингової стратегії • Брак кадрового резерву • Недостатня увага до розвитку корпоративної культури • Плинність персоналу внаслідок міграції
МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
<ul style="list-style-type: none"> • Зростання обсягів послуг завдяки запровадженню ефективних маркетингових стратегій • Покращення репутації та іміджу закладу завдяки висококваліфікованим фахівцям • Підвищення лояльності пацієнтів завдяки запровадженню ефективної цінової політики та програм лояльності • Підтримка держави (субсидії) • Залучення висококваліфікованих фахівців за рахунок просування бренду роботодавця на ринку праці 	<ul style="list-style-type: none"> • Висока конкуренція на ринку медичних послуг • Військові дії на території України • Мобілізація висококваліфікованих фахівців • Незадовільна демографічна ситуація • Висока міграція населення, зокрема висококваліфікованих лікарів, за кордон • Брак висококваліфікованих фахівців • Незадовільна економічна ситуація в країні й низька інвестиційна привабливість • Зниження платоспроможності населення

Джерело: складено автором

Таким чином, сильними сторонами ТОВ «Нова Поліклініка Захід» є висококваліфікований персонал, його постійний професійний розвиток, висока якість медичних послуг, що дозволяє формувати позитивний імідж на ринку

медичних послуг. Проте внаслідок негативних зовнішніх впливів (війна, мобілізація, міграція тощо), а також браку ефективної політики управління персоналом відбувається відтік кваліфікованого медичного персоналу. Зазначене вказує на необхідність розроблення та імплементації ефективної політики управління персоналом, спрямованої на залучення, розвиток персоналу, створення умов для ефективного використання людського потенціалу, посилення лояльності та мотивації працівників.

Отже, питання забезпечення Товариства кваліфікованими й компетентними співробітниками, створення належних умов для навчання та розвитку працівників, ефективного використання їхнього потенціалу та посилення мотивації відіграють важливу роль для підвищення якості послуг, розвитку Товариства й посилення конкурентних позицій на ринку медичних послуг. Збільшення обсягів діяльності обумовлює постійний пошук медичного персоналу. Потреба в залученні нових працівників обумовлена також зростанням плинності персоналу. Це потребує розроблення ефективної політики управління персоналом, яка сприяла б залученню компетентних і кваліфікованих фахівців, формуванню в них причетності та лояльності до Товариства й посиленню мотивації.

2.3. Аналіз системи управління персоналом у ТОВ «Нова Поліклініка Захід»

У системі охорони здоров'я виняткову роль відіграє медичний працівник, відтак управління персоналом є пріоритетним функціональним напрямом менеджменту. Традиційні підходи до управління людськими ресурсами в медичній галузі не сприяють одержанню бажаних результатів, й навіть можуть спричинити застій, дезорганізацію у менеджменті. На сьогодні, коли засобів на розвиток медицини очевидно, що недостатньо, найдоцільнішою є актуалізація неявних можливостей на основі поліпшення використання персоналу. Досвід

міжнародних організацій, приміром досвід ВООЗ, вказує на те, що з-поміж змін, спрямованих на ефективне функціонування системи охорони здоров'я, до найкращих результатів призводять зміни в системі та процесах управління персоналом. Україна вибрала напрям, спрямований на докорінну зміну системи охорони здоров'я, зосередженої на пацієнті (розроблення та імплементація стратегії розвитку медичного персоналу, обрання закладу та лікаря, надання якісних медичних послуг та ін.) й спроможної надати якісні медичні послуги усім громадянам [29, с. 162].

Отже, на сьогодні у закладах охорони здоров'я саме медичний персонал є основним ресурсом, котрий забезпечує конкурентні переваги на ринку медичних послуг. Зважаючи на постійні кризові явища в економіці, зокрема обумовлені пандемією та війною, надзвичайно важливими є якісні характеристики медичних працівників, оскільки кваліфікований і компетентний персонал з нестандартним мисленням, який прагне професійного зростання, спроможний запроваджувати новітні методи діагностики хвороб і лікування, розв'язувати складні задачі є головним джерелом розвитку закладу й запорукою його стабільності. Вагомими функціями, що сприяють поліпшенню якісних характеристики медичних працівників є добір й онбординг персоналу, навчання і розвиток працівників, розвиток корпоративної культури, формування залученості, оплата праці та мотивація персоналу. Можемо зробити висновок, що з метою посилення конкурентних переваг закладу охорони здоров'я керівники мають імплементувати нові підходи, методи й технології управління персоналом.

Усі питання, які стосуються управління персоналом у ТОВ «Нова Поліклініка Захід», регулюються *Регламентом кадрової роботи*, затвердженим директором Товариства [28]. Даний регламент визначає порядок кадрової роботи та перелік посадових осіб, які вирішують питання, пов'язані з персоналом.

Структура Регламенту кадрової роботи:

– Загальні положення: призначення регламенту, особи, відповідальні за кадрові переміщення;

- Кадрові переміщення: процедура прийняття на роботу (прийняття за основним місцем роботи, прийняття за сумісництвом), процедура переведення, процедура звільнення;
- Кадрові операції: оформлення лікарняних, оформлення відпустки, преміювання працівників;
- Безперервний професійний розвиток;
- Відповідальність за невиконання Регламенту.

Виходячи з назви документу, його структури та змісту можемо зробити висновок, що Товариство основну увагу приділяє кадровому адмініструванню й формальним процедурам, передбаченим чинним законодавством. *Залишаються поза увагою керівництва закладу питання розроблення HR стратегії, сучасної політики управління персоналом, спрямованої на залучення кваліфікованих і компетентних фахівців, посилення їхньої лояльності та причетності до закладу, розвитку корпоративної культури, формуванню позитивного іміджу та бренду роботодавця на ринку праці, розробленню конкурентної політики оплати праці та мотивації, ефективних внутрішніх комунікацій, формуванню сприятливого клімату.*

У структурі ТОВ «Нова Поліклініка Захід» відсутня посадова особа, яка б займалася вирішенням питань, пов'язаних з управління персоналом (менеджер з персоналу чи фахівець з управління персоналом): добору, адаптації, навчання та розвитку, мотивації персоналу, оцінювання працівників, розвитку корпоративної культури та бренду роботодавця.

Питання кадрового адміністрування (ведення кадрової документації, підготовка звітів з праці, нарахування заробітної плати, оформлення відпусток, лікарняних тощо) передані на аутсорсинг.

Частина завдань і функцій з управління персоналом покладаються на керівників: директора, його заступника та завідувачів амбулаторій. *У зв'язку з великим навантаженням керівників і необхідністю організації роботи закладу*

питанням управління персоналом не приділяється належної уваги. Як наслідок, у 2023 році, як ми вже зазначали, суттєво зріс показник плинності персоналу.

Проаналізуємо основні функції управління персоналом, які виконуються в Товаристві.

Добір та адаптація працівників

Відповідно до Регламентом кадрової роботи рішення щодо працевлаштування, призначення працівників на посади, їх переведення та звільнення приймають:

- директор та заступник директора – щодо працівників адміністрації та завідувачів амбулаторій;
- завідувач амбулаторій – щодо працівників амбулаторій.

Процедура оцінювання кандидатів на вакантні посади при прийнятті на роботу передбачає лише аналіз документів та проведення короткої співбесіди на роботу.

Під час прийняття на роботу аналізуються такі документи:

- паспорт громадянина України;
- реєстраційний номер облікової картки платника податків;
- трудова книжка;
- військовий квиток або приписне свідоцтво;
- документ про освіту (диплом з додатком);
- диплом про присудження наукового ступеню/вченого звання (за умови наявності);
- сертифікат/свідоцтво спеціаліста;
- посвідчення про присвоєння (підтвердження) кваліфікаційної категорії;
- документи про державні нагороди, почесні звання та заохочення (за наявності);

– документи, що є підставами для надання пільг та встановлення додаткових гарантій (за наявності) [28].

Під час прийняття працівника новоприйнятий працівник має бути ознайомлений із посадовою інструкцією, умовами праці, робочим місцем, правилами і процедурами внутрішнього трудового розпорядку.

Кожен медичний працівник перед або під час прийняття на роботу обов'язково має пройти попередній медичний огляд.

З-поміж недоліків реалізації функцій добору та адаптації варто виокремити такі:

- вимоги до кандидатів на вакантні посади обмежуються формальними вимогами, які містять вимоги до рівня освіти та досвіду роботи;
- відсутність моделей компетентностей, які б включали вимоги до навиків, індивідуально-особистісних характеристик та цінностей;
- використання пасивних джерел залучення: розміщення вакансій на сайтах працевлаштування;
- не врахування специфіки корпоративної культури, особливостей колективу під час добору, що ускладнює процес адаптації;
- оцінювання кандидатів за формальними ознаками на підставі вивчення документів, не враховуються індивідуально-особистісні характеристики та цінності кандидатів;
- відсутність формалізованої процедури онбордингу та адаптації.

Організація безперервного професійного розвитку

Медичні працівники мають право на підвищення кваліфікації та перепідготовку у закладах освіти.

Вимоги щодо проходження медичними працівниками безперервного професійного розвитку регламентовані Положенням про систему безперервного професійного розвитку фахівців сфери охорони здоров'я, затвердженим Постановою Кабінету Міністрів України від 14.07.2021 № 725 [27].

Для забезпечення своєчасного проходження медичними працівниками навчання завідувачі амбулаторій:

- здійснюють контроль за термінами дії посвідчень і свідоцтв, надання лікарями особистих освітніх портфоліо відповідно до Порядку проведення атестації лікарів, затверджений наказом МОЗ від 22.02.2019 № 446 [11];
- складають план направлення на курси підвищення кваліфікації медичних працівників.

Критерії нарахування балів безперервного професійного розвитку наведено в *додатку А*.

Навчання на курсах здійснюється за рахунок Товариства. Для цього завідувачі амбулаторій мають подати бухгалтеру аутсорсингової компанії інформацію про проходження курсів за 10 календарних днів до початку навчання [28].

Дані щодо професійного навчання медичного персоналу ТОВ «Нова Поліклініка Захід» у 2020 р. наведено в табл. 2.7.

Відповідно до даних табл. 2.7 у 2023 році 19 осіб (22% від чисельності персоналу) пройшли навчання за різними формами. Переважна більшість – це короткострокові форми. Ураховуючи воєнний стан в Україні, цей показник можна вважати прийнятним.

Варто відзначити, що значним недоліком є відсутність умов для навчання фахівців за кордоном, що пов'язане не тільки з неможливістю виїзду чоловіків за кордон в умовах воєнного стану, а й високою вартістю такого навчання й недостатнім рівнем володіння фахівцями іноземною мовою. Необхідно вказати й на відсутність мотивації до здобуття освітньо-наукового та наукового рівнів вищої освіти. Недостатньо популярною залишається дистанційна форма навчання, незважаючи на низку переваг, доступність і можливість поєднувати роботу та навчання.

Таблиця 2.7 – Дані щодо професійного навчання лікарів ТОВ «Нова Поліклініка Захід» у 2022 р.

№ з/п	Вид діяльності	в Україні, осіб	в інших країнах, осіб
1	Формальна освіта		
1.1	Здобуття освітньо-наукового та наукового рівнів вищої освіти галузі знань «Охорона здоров'я (доктор філософії, доктор наук)	0	0
2	Неформальна освіта		
2.1	Підвищення кваліфікації на циклах тематичного удосконалення в закладах (на факультетах) післядипломної освіти, в тому числі за змішаною (денною та дистанційною) формою освіти	3	0
2.2	Навчання або медичне стажування в закладі вищої освіти/закладі охорони здоров'я за межами закладу, де працює фахівець	1	0
2.3	Наукова, науково-практична конференція, конгрес, симпозіум, з'їзд	5	1
2.4	Професійний розвиток за дистанційною формою навчання з використанням електронних навчальних ресурсів	2	
2.5	Навчання на стимуляційних тренінгах або тренінгах з оволодіння практичними навиками, зокрема під час науково-практичних конференцій, симпозіумів, з'їздів, конгресів	0	0
2.6	Проведення стимуляційних тренінгів або тренінгів з оволодіння практичними навиками, зокрема під час науково-практичних конференцій, симпозіумів, з'їздів, конгресів	0	0
2.7	Тематичне навчання (фахові школи, семінари, майстер-класи тощо)	4	1
2.8	Проведення тематичного навчання (фахові школи, тренінги, семінари, майстер-класи тощо)	0	0
3	Інформальна освіта		
3.1	Публікація статті або огляду в журналі з імпаکت-фактором	1	1

Джерело: систематизовано автором за внутрішніми документами ТОВ «Нова Поліклініка Захід»

З-поміж недоліків реалізації функції навчання та розвитку персоналу варто виокремити такі:

- не приділяється увага таким складовим розвитку персоналу, як формування резерву на заповнення вакантних посад керівників та планування кар’єри;
- відсутність оцінювальних процедур для визначення потреби фахівців у навчанні та розвитку;
- не враховуються індивідуальні потреби медичного персоналу у післядипломній освіті й підвищенні професійних компетентностей;
- використання переважно традиційних форм навчання;
- відсутність умов для стажування, підвищення кваліфікації й участі в різних наукових і навчальних заходах за кордоном;
- відсутність мотивації у лікарів до здобуття освітньо-наукового та наукового рівнів вищої освіти;
- відсутність системи обліку витрат робочого часу й коштів на навчання персоналу, що унеможлиблює аналіз ефективності професійного навчання працівників.

Оплата праці та мотивація персоналу

Виплата заробітної плати й здійснення усіх обов’язкових виплат у ТОВ «Нова Поліклініка Захід» здійснюється відповідно до чинного законодавства. Товариство вчасно виплачує заробітну плату й не має заборгованості з її виплати.

Джерелом коштів на заробітну плату є частина доходу та інші кошти, одержані у результаті господарської діяльності Товариства.

Структуру компенсаційного пакета працівників ТОВ «Нова Поліклініка Захід» зображено на рис. 2.4.

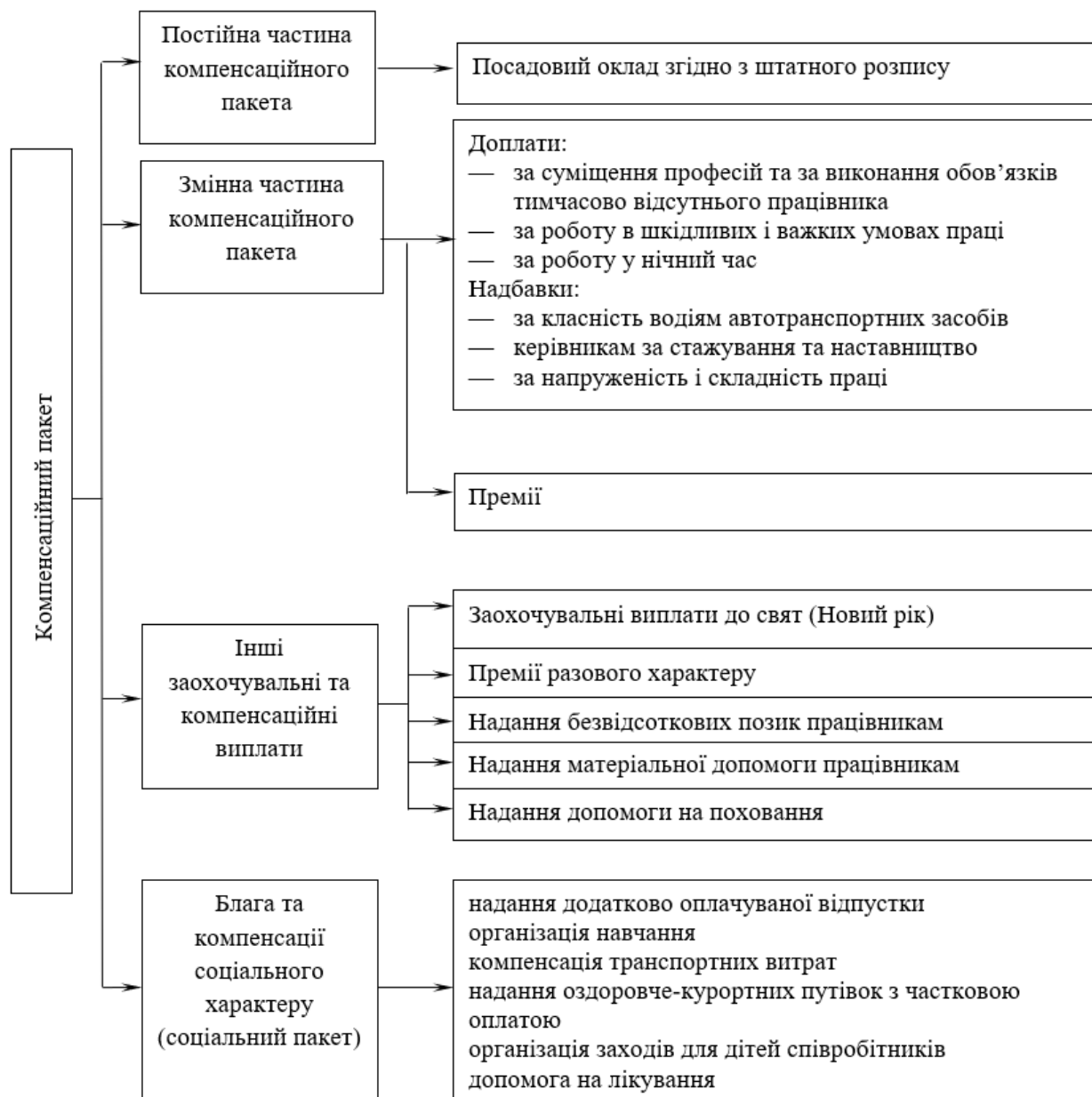


Рисунок 2.4 – Структура компенсаційного пакета працівників ТОВ «Нова Поліклініка Захід»

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Нова Поліклініка Захід»

У результаті порівняльного аналізу компенсаційного пакета ТОВ «Нова Поліклініка Захід» й пакетів, які пропонують інші медичні заклади, можемо зазначити, що пакет, який пропонує ТОВ «Нова Поліклініка Захід», має такі

переваги: офіційна заробітна плата, виплата доплат, надбавок, компенсацій, наявність соціальних виплат і благ.

Щодо *порядку формування постійної частини компенсаційного пакета* у ТОВ «Нова Поліклініка Захід», то посадові оклади працівників визначається штатним розписом. Розмір посадового окладу працівника залежить лише від посади. Такий підхід передбачає, що однаковий посадовий оклад одержують працівники, які мають різний досвід і здобутки. Це не дає змоги персоніфікувати винагороду за працю, адже не враховує досвід співробітника, його знання, навички й результати діяльності.

Щодо *змінну частину компенсаційного пакета* у ТОВ «Нова Поліклініка Захід», то розмір премій визначає директор Товариства відповідно до подання завідувачів амбулаторій. Важливо зазначити, що в Товаристві відсутнє Положення про преміювання, а отже відсутні такі важливі складові системи преміювання, як цілі преміювання, показники та умови преміювання, розміри премій, періодичність преміювання, підстави для позбавлення премій й порядок обліку показників.

У закладі передбачено надання одноразових премій, проте розмір премій, порядок і процедура їх надання також не регламентовані, що знижує мотиваційний вплив цих премій на працівників.

Отже, такий підхід до встановлення премій не дає змоги враховувати результати праці працівників, може призвести до суб'єктивізму під час визначення розміру премій працівникам. Це своєю чергою може спричинити невдоволення працівників наявною системою оплати праці й негативно вплинути на їхню мотивацію.

У табл. 2.8 наведено перелік доплат і надбавок та їхні розміри.

Таблиця 2.8 – Перелік доплат та надбавок у ТОВ «Нова Поліклініка Захід»

№	Назва доплат і надбавок	Розміри доплат і надбавок
<i>Доплати</i>		
1	Доплати за суміщення професій (посад) та за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника	Доплата одному працівнику за суміщення професій (посад) та за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника здійснюється в розмірі до 100% посадового окладу (окладу)
2	За роботу в шкідливих і важких та особливо шкідливих і особливо важких умовах праці	За роботу в шкідливих і важких умовах праці 4%, 8% та 12% від посадового окладу (окладу) За роботу в особливо шкідливих і особливо важких умовах праці 16%, 20% та 24% від посадового окладу (окладу)
3	За роботи в нічний час (з 22 до 6 годин)	40% посадового окладу (окладу) за кожну годину роботи
<i>Надбавки</i>		
1	Надбавки за класність водіям автотранспортних засобів	1 класу – 25% 2 класу – 10%
2	Надбавка керівникам (наставникам) за стажування та наставництво	Керівникам (наставникам) із числа досвідчених фахівців за стажування та наставництво виплачується надбавка в розмірі 15% окладу
3	Надбавка за напруженість та складність праці	до 50% посадового окладу (окладу)

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Нова Поліклініка Захід»

Товариство додержується законодавства про працю щодо надання працівникам гарантій, компенсацій і доплат.

Проте у Товаристві бракує надбавок заохочувального характеру:

- за високі досягнення в праці, надання яких дало б змогу заохочувати працівників до підвищення якості послуг й покращення результатів;
- за знання та використання в роботі іноземної мови, надання яких заохочувало б працівників до вивчення досвіду колег за кордоном;
- за вислугу років, надання яких є важливим для закріплення фахівців і зменшення плинності кадрів.

Проаналізувавши *соціальний пакет*, можемо зробити висновок, що він включає стандартний набір соціальних благ. Бракує таких складових, як медичне страхування, страхування життя та здоров'я, оплата спортивних занять, надання безоплатного харчування, які на сьогодні пропонують провідні компанії. Соціальний пакет є не достатньо привабливим та конкурентним й не повною мірою виконує необхідні функції.

Матеріальна допомога є фіксованою виплатою, котра надається працівникам у випадках, поданих у табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Матеріальна допомога в ТОВ «Нова Поліклініка Захід»

№	Допомога	Розмір виплат, грн
2	Ювілей у працівника	20 000
3	Народження дитини	30 000
6	У разі одруження співробітника	30 000
4	Смерть працівника/ члена родини працівника	30 000

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Нова Поліклініка Захід»

З-поміж недоліків реалізації функції оплати праці та мотивації персоналу варто виокремити такі:

- формальний характер колективного договору, відсутність переговорних процесів під час його укладення, неврахування інтересів працівників під час формування політики оплати праці;
- відсутність індивідуалізації посадових окладів (окладів);
- брак Преміального положення та показників преміювання, неврахування результатів праці під час визначення розміру премії;
- непрозорість процедури виплати одноразових премій;
- відсутність надбавок заохочувального характеру;
- неконкурентність соціального пакета, неврахування потреб та інтересів працівників під час його формування;
- відсутність ринкових оглядів заробітних плат;

- недостатня увага до нематеріальної винагороди.

Для *оцінювання лояльності працівників* до закладу нами використано індекс eNPS (Employee Net Promoter Score).

З цією метою нами проведено опитування серед 50 працівників, що складає 59% від загальної кількості.

Для розрахунку eNPS працівникам було запропоновано відповісти на запитання: «За шкалою від 0 до 10, наскільки ймовірно, що ви порекомендуєте нашу організацію як місце роботи?».

На основі відповідей працівників розподіляють на три групи:

- промоутери (9-10 балів) – дуже задоволені працівники, які, швидше за все, будуть активно просувати організацію;
- нейтралі (7-8) – задоволені, але без ентузіазму, ці працівники навряд чи будуть активно просувати організацію як місце роботи;
- критики (0-6) – незадоволені працівники, які можуть не рекомендувати організацію та потенційно зашкодити її репутації через негативне сарафанне радіо.

eNPS розраховується за формулою (2.1).

$$\text{eNPS} = \% \text{ промоутерів} - \% \text{ критиків} \quad (2.1)$$

eNPS може набувати таких значень:

$$-100 \leq \text{eNPS} \leq 100.$$

eNPS = -100, якщо всі працівники є критиками.

eNPS = 100, якщо всі працівники є промоутерами.

Позитивний показник eNPS, як правило, є хорошим.

Показник вище 50 вважається відмінним, який свідчить про здорову та позитивну атмосферу на робочому місці.

Результати відповідей працівників наведено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Результати відповідей працівників на запитання: «За шкалою від 0 до 10, наскільки ймовірно, що ви порекомендуєте нашу організацію як місце роботи?»

Відповіді (1)	Відповіді (2)	Відповіді (3)	Відповіді (4)	Відповіді (5)
8	4	9	9	7
9	5	7	10	9
10	8	6	8	9
6	9	9	6	8
4	10	7	7	6
8	6	6	7	7
9	9	5	8	5
6	10	9	9	9
7	7	10	5	10
9	6	8	7	5

Джерело: складено автором за результатами опитування працівників ТОВ «Нова Поліклініка Захід»

За даними табл. 2.10 розрахуємо eNPS:

$$38\% - 30\% = 8\%.$$

Індекс лояльності має додатне значення, що є хорошим показником. Разом з тим опитування показало, що в закладі працює значна кількість «критиків», невдоволених певними аспектами роботи, які потенційно можуть звільнитися за власним бажанням.

Зважаючи на низку виявлених нами проблем в політиці управління персоналом, що спричиняє невдоволення працівників роботою в Товаристві та плинність персоналу, керівництво ТОВ «Нова Поліклініка Захід» має вживати заходи, спрямованих на вдосконалення системи управління персоналом з метою залучення та закріплення компетентних і кваліфікованих працівників, посилення їхньої мотивації та лояльності до закладу.

РОЗДІЛ 3. ОЦІНКА ПРОЄКТУ ЩОДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТОВ «НОВА ПОЛІКЛІНІКА ЗАХІД»

3.1. Альтернативні рішення щодо формування системи управління персоналом у ТОВ «Нова Поліклініка Захід»

Виявлені під час дослідження системи управління персоналом недоліки вказують на неналежну увагу менеджменту ТОВ «Нова Поліклініка Захід» до добору персоналу, адаптації, навчання та розвитку, оплати праці та мотивації, формування корпоративної культури, залученості та лояльності працівників до закладу, розвитку бренду роботодавця, що є однією з причин плинності персоналу та тривалого незаповнення вакансій. У разі якщо керівництво не вживатиме відповідних заходів, це негативно може вплинути на якість послуг й репутацію закладу на ринку медичних послуг.

Надання якісних послуг, покращення іміджу закладу й створення конкурентних переваг на ринку медичних послуг змушують керівництво до диверсифікації послуг й імплементації новітніх методів лікування. Зазначене вимагає високого рівня кваліфікації персоналу, мотивації співробітників до професійного зростання, покращення методів і прийомів роботи. Керівництво повинне визнавати важливість управління людськими ресурсами як необхідної умови реалізації стратегії розвитку.

Виходячи з цього пропонуємо розробити стратегію закладу на основі системи збалансованих показників (СЗП), котра є інструментом стратегічного управління, який поєднує фінансові та нефінансові показники, враховуючи причинно-наслідкові зв'язки між результативними показниками й факторами, які їх визначають. Це дає змогу проводити стратегічний аналіз діяльності закладу, забезпечити дієвість і результативність рішень, а також контролювати основні фінансові й нефінансові показники ефективності (КРІ), котрі віддзеркалюють

цілі закладу і ступінь досягнення яких визначає прогрес організації в реалізації стратегії.

КРІ характеризують ефективність діяльності закладу й окремих трудових процесів, організаційних структур (підрозділів), команд і співробітників [44].

Система навчання й розвитку співробітників у СЗП є складовою стратегії розвитку закладу. Це є обов'язковою умовою для покращення діяльності закладу, у тому числі поліпшення якості медичних послуг та впровадження нових методів і технологій, що є важливою передумовою задоволення пацієнтів, і в кінцевому підсумку позитивно впливає на фінансові результати.

Запропоновану нами стратегічну карту для ТОВ «Нова Поліклініка Захід» відповідно до СЗП подано на рис. 3.1.

Як свідчать дані рис. 3.1, управління людськими ресурсами суттєво впливає на досягнення стратегічної мети, а система навчання та розвитку працівників виконує основну роль для вирішення завдань.

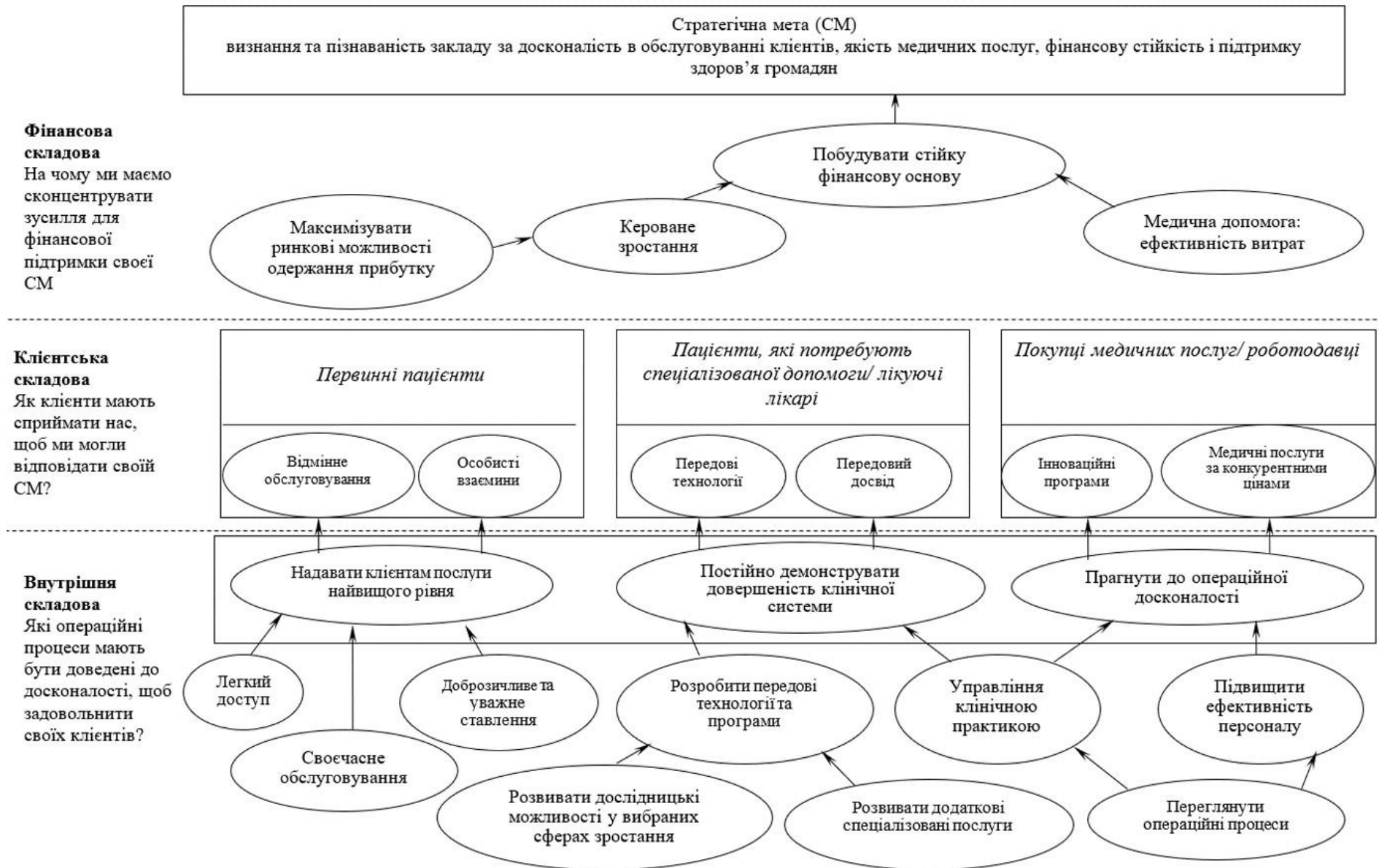


Рисунок 3.1 – Запропонована стратегічна карта для ТОВ «Нова Поліклініка Захід»

Джерело: розроблено автором

Рисунок 3.1 – Стратегічна карта для ККЛ ЗТ № 2 Філії «ЦОЗ» АТ «Укрзалізниця»

Джерело: розроблено автором

До важливих завдань управління персоналом ТОВ «Нова Поліклініка Захід», спрямованих на реалізацію стратегічної мети, належать:

- залучення працівників, котрі володіють необхідними компетентностями;
- створення умов для реалізації працівниками свого потенціалу;
- розвиток корпоративної культури та формування залученості працівників;
- підвищення мотивації працівників до навчання, досягнення цілей та поліпшення трудової діяльності;
- формування лояльності працівників до закладу;
- посилення конкурентних позицій закладу на ринку праці й розвиток бренду роботодавця.

Для удосконалення системи управління персоналом, залучення кваліфікованих і компетентних працівників, формування лояльності та прихильності персоналу нами сформовано пропозиції для ТОВ «Нова Поліклініка Захід» (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Пропозиції з удосконалення системи управління персоналом у ТОВ «Нова Поліклініка Захід»

№	Проблема	Пропозиції
1	2	3
1	Функції управління персоналом (УП) обмежуються адмініструванням і доббором. Інші функції залишаються поза увагою	Ввести посаду менеджера з персоналу, організувати навчання завідувачів амбулаторій з УП
2	Збільшення плинності персоналу, значні витрати часу на заповнення вакансій	Удосконалити систему оплати праці, розробити преміальне положення, запровадити надбавки за високі досягнення в праці та стаж роботи, розробити конкурентний соціальний пакет, удосконалити процедури адаптації нових працівників, розвивати корпоративну культуру, просувати бренд роботодавця на ринку праці

Закінчення табл. 3.1

1	2	3
6	Не враховуються індивідуальні потреби медичного персоналу у післядипломній освіті й підвищенні професійних компетентностей	Організувати опитування працівників щодо індивідуальних потреб у навчанні, розробити програми навчання з урахуванням потреб та інтересів працівників
7	Відсутність умов для стажування, підвищення кваліфікації й участі в різних наукових і навчальних заходах за кордоном	Налагодити співпрацю з іноземними партнерами з метою обміну досвідом та навчання працівників, організувати курси з вивчення іноземної мови для розвитку іншомовних компетентностей працівників
8	Формальний характер колективного договору	Підготувати колективний договір, погодити з представниками трудового колективу, укласти відповідно до трудового законодавства
9	Не врахування результатів праці під час визначення заробітної плати	Запровадити вилкову модель оплати праці, розробити преміальне положення, зокрема передбачити в ньому показники преміювання залежно від індивідуальних результатів праці
10	Неконкурентність компенсаційного пакета для деяких посад	Використання ринкових оглядів заробітних плат під час формування компенсаційного пакета та визначення розмірів посадових окладів
11	Непрозорість процедури виплати одноразових премій	Розробити Положення про одноразові премії, розробити підстави, процедуру надання та розміри, ознайомити працівників з цим Положенням
12	Відсутність аналізу ефективності системи та окремих функцій управління персоналом	Розробити систему метрик (показників) оцінювання ефективності системи та окремих функцій управління персоналом, здійснювати щонайменше один раз на рік аналіз показників, вносити корективи за результатами аналізу

Джерело: складено автором

Реалізація сформованих пропозицій у ТОВ «Нова Поліклініка Захід» спрямована на залучення компетентних працівників, створення умов для реалізації ними знань, умінь та навичок, формування залученості й підвищення мотивації працівників до розвитку та вдосконалення, забезпечення наступності управління, формування лояльності працівників, посилення конкурентних позицій закладу на ринку праці й розвиток бренду роботодавця.

З метою удосконалення системи управління персоналом у ТОВ «Нова Поліклініка Захід», належного виконання функцій управління персоналом рекомендуємо 2 альтернативних варіанти:

- введення до структури ТОВ «Нова Поліклініка Захід» посади менеджера з персоналу;
- покладання завдань з управління персоналом на заступника директора і завідувачів амбулаторій.

У рамках *першої альтернативи* передбачено введення до структури ТОВ «Нова Поліклініка Захід» посади менеджера з персоналу.

Менеджер з персоналу безпосередньо підпорядковуватиметься директору ТОВ «Нова Поліклініка Захід». У прямому підпорядкуванні менеджера з персоналу відсутні підлеглі працівники, проте від періодично залучатиме до вирішення певних кадрових питань завідувачів амбулаторій.

Завдання менеджера з персоналу:

- розроблення стратегії та політики управління персоналом відповідно до цілей і стратегії розвитку закладу;
- планування потреби у працівниках різних категорій і професійних груп;
- формування профілів посад – корпоративних, професійних і особистісних компетенцій, якими мають володіти працівники;
- пошук і відбір кандидатів на вакантні посади;
- організація онбордингу та адаптації новоприйнятих працівників;
- організація навчання та професійного розвитку працівників;
- формування та підготовки резерву керівників;
- організація оцінювання персоналу;
- реалізація заходів з розвитку бренду роботодавця;
- розвиток корпоративної культури;
- проведення мотиваційного моніторингу, формування компенсаційних пакетів, розроблення системи оплати праці;

- участь у розробленні програм корпоративної соціальної відповідальності підприємства;
- HR бюджетування;
- HR аналітика.

У рамках *другої альтернативи* пропонуємо покласти частину завдань з управління персоналом на заступника директора і завідувачів амбулаторій ТОВ «Нова Поліклініка Захід».

З цією метою потрібно організувати навчання з курсу «Управління людськими ресурсами закладу охорони здоров'я».

Запропоновану нами орієнтовну програму навчання наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Запропонована для керівників амбулаторій орієнтовна програма навчання «Управління людськими ресурсами закладу охорони здоров'я»

Модуль	Зміст	К-ть кредитів (годин)
1	2	3
Модуль 1. Управління людськими ресурсами: сучасні політики та практики	Місце HRM в організаційній структурі. Людські ресурси організації. Сучасні тренди в управлінні людськими ресурсами. HRM і PM концепції. Ролі та функції HRM. Служба управління людськими ресурсами: структура та місце в організаційній структурі. HRM ролі керівників. Стратегічне управління людськими ресурсами. Сучасні HRM політики та практики. Соціально відповідальне HRM.	1 (30)
Модуль 2. Рекрутинг та адаптація персоналу	Розроблення профілю посади. Корпоративні, професійні та управлінські компетенції. Пошук і залучення кандидатів. Оцінювання кандидатів. Технології проведення інтерв'ю. Ухвалення рішення про заповнення вакансії. Програми онбордингу персоналу. Інтеграція працівників у корпоративну культуру.	1 (30)

Закінчення табл. 3.2

1	2	3
Модуль 3. Професійний розвиток персоналу	Професійний розвиток персоналу в сучасній організації. Напрями професійного розвитку персоналу. Оцінювання потреби в навчанні. Дизайн навчальних програм. Організація навчання. Форми та методи навчання. Корпоративний університет. Мотивація до навчання та інструменти саморозвитку. Оцінювання ефективності навчання. Формування кадрового резерву. Управління кар'єрою в організації.	1 (30)
Модуль 4. Мотивація персоналу	Мотивація, лояльність і залученість працівників. Формування мотиваційного профілю працівників. Мотиваційне вигорання: ознаки та причини. Компенсаційний пакет: дизайн та вимоги до формування. Сучасні моделі оплати праці. Організація преміювання персоналу. Розроблення соціального пакета. Нематеріальні методи мотивації. Програми “work and life balance”. Технології проведення мотиваційного моніторингу. Well-being програми.	1 (30)
Модуль 5. Оцінювання персоналу	Інструментарій, методи та процедура оцінювання працівників. Оцінювання компетенцій працівників. Управління результативністю та управління за цілями. SMART-підхід в оцінюванні. Розроблення KPI. OKR. Системи збалансованих показників. Технологія роботи Assessment Center. Суб'єкти оцінювання. Оцінювання “360 градусів”. Напрями використання результатів оцінювання в управлінні персоналом.	1 (30)
Модуль 6. Формування та розвиток HR бренду	Рейтинги роботодавців. Цільова аудиторія бренду роботодавця. Зовнішній і внутрішній бренд роботодавця. Дослідження конкурентів та бренду роботодавця. Розроблення ціннісних пропозицій. Просування бренду роботодавця на ринку праці. Інструменти формування та розвитку бренду роботодавця	1 (30)
Модуль 7. Розвиток soft skills	Емоційний інтелект та управління емоціями. Лідерство. Інструменти ефективної комунікації. Управління конфліктами. Time management. Управління стресами.	1 (30)
Підсумковий контроль	Захист проєктної роботи	0,5 (15)
	Усього	7,5 (225)

Джерело: складено автором

Програмою навчання передбачено 7 модулів. Загальна тривалість програми дорівнює 7,5 кредитів, тобто 225 год. Підсумковий контроль проходитиме у вигляді захисту проєктної. Пропонуємо в проєктній розробити

пропозиції щодо удосконалення реалізації однієї із функцій управління персоналом у ТОВ «Нова Поліклініка Захід».

3.2. Оцінка економічної ефективності від впровадження альтернативних проєктів у ТОВ «Нова Поліклініка Захід»

Розрахуємо економічний ефект від запровадження альтернативних проєктів у ТОВ «Нова Поліклініка Захід» й імовірні ризики.

Перша альтернатива – введення до структури ТОВ «Нова Поліклініка Захід» посади менеджера з персоналу.

У середньому, заробітна плата на ринку праці менеджера з персоналу варіюється в межах від 20 000 до 50 000 грн, що залежить від розмірів підприємства, організації, виду економічної діяльності, функцій і завдань менеджера. Тому у середньому розмір заробітної плати менеджера з персоналу дорівнює 35 000 грн.

Виходячи з цього заробітна плата менеджера з персоналу, ураховуючи єдиний соціальний внесок, за місяць становитиме

$$35\,000 \times 1,22 = 42\,700 \text{ грн};$$

за рік –

$$42\,700 \times 12 = 512\,400 \text{ грн.}$$

Важливо також врахувати, що менеджеру з персоналу потрібно влаштувати робоче місце. Орієнтовні витрати на влаштування робочого місця менеджера з персоналу у ТОВ «Нова Поліклініка Захід» наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Орієнтовні витрати на влаштування робочого місця менеджера з персоналу у ТОВ «Нова Поліклініка Захід»

№	Витрат	Вартість одиниці, грн	Кількість	Ціна, грн
1	Ноутбук	60 000	1	60 000
2	Принтер	40 000	1	40 000
3	Стіл	20 000	1	20 000
4	Крісло (офісне)	9 000	1	9 000
5	Тумба	8000	1	8000
6	Шафа	15 000	1	15 000
	Усього			152 000

Джерело: складено автором

Отже, загальні витрати на впровадження першої альтернативи – введення до структури ТОВ «Нова Поліклініка Захід» посади менеджера з персоналу – дорівнюватимуть

$$512\,400 + 152\,000 = \mathbf{664\,400 \text{ грн.}}$$

Варто зазначити, що витрати на влаштування робочого місця менеджера з персоналу матимуть місце лише в перший рік роботи, у подальшому залишаться витрати на оплату праці.

Друга альтернатива – покладання завдань з управління персоналом на заступника директора та завідувачів амбулаторій.

У ТОВ «Нова Поліклініка Захід» на сьогодні функціонує п'ять амбулаторій. Отже для впровадження другої альтернативи потрібно організувати навчання за програмою «Управління людськими ресурсами закладу охорони здоров'я» для одного заступника директора та 5 завідувачів амбулаторій; усього для 6 осіб.

Вартість навчання одного Модуля обсягом 1 кредит (30 год) на одного працівника в середньому на ринку освітніх послуг дорівнює 10 000 грн.

Для ефективного виконання функцій з управління персоналом заступнику директора та завідувачам амбулаторій потрібно пройти 7 базових модулів (див. табл. 3.2).

Отже, витрати на навчання заступника директора та завідувачів амбулаторій за програмою «Управління людськими ресурсами закладу охорони здоров'я» дорівнюватимуть

$$10\,000 \times 7 \times 6 = 420\,000 \text{ грн.}$$

Під час визначення витрат на впровадження другої альтернативи потрібно врахувати, що на вирішення завдань, пов'язаних з управлінням персоналом, керівники витратять частину свого робочого часу. Припустимо, що залежно від обсягу робіт, завдань і запланованих активностей, витрати часу одного керівника в середньому дорівнюватимуть 30%. У зв'язку з цим за цей час заступник директора і завідувачі амбулаторій не будуть приносити дохід закладу. Для обчислення суми недоодержаного доходу закладом від покладання функцій управління персоналом на керівників порахуємо дохід, який приніс у 2023 році у середньому один працівник закладу:

$$26\,691\,100 : 85 = 314\,012,9 \text{ грн.}$$

Отже, розмір недоодержаного доходу закладом від покладання функцій управління персоналом на керівників (заступника директора та завідувачів амбулаторій) дорівнюватиме

$$314\,012,9 \times 6 \times 0,3 = 565\,223,2 \text{ грн.}$$

Загальні витрати на впровадження другої альтернативи – покладання завдань з управління персоналом на заступника директора та завідувачів амбулаторій – становитимуть

$$314\,012,9 + 565\,223,2 = \mathbf{879\,236,1 \text{ грн.}}$$

Варто також зазначити, що витрати на навчання заступника директора та завідувачів амбулаторій за програмою «Управління людськими ресурсами закладу охорони здоров'я» матимуть місце лише на початку реалізації проєкту, у подальшому керівники потребуватимуть постійного підвищення

кваліфікації, проте витрати на навчання будуть меншими. Щодо недоодержаного доходу, то він матиме місце постійно, причому з розвитком медичного закладу, він буде постійно зростати.

На рис. 3.2 схематично зображено порівняння витрат на реалізацію двох альтернативних пропозицій з удосконалення системи управління персоналом у ТОВ «Нова Поліклініка Захід».

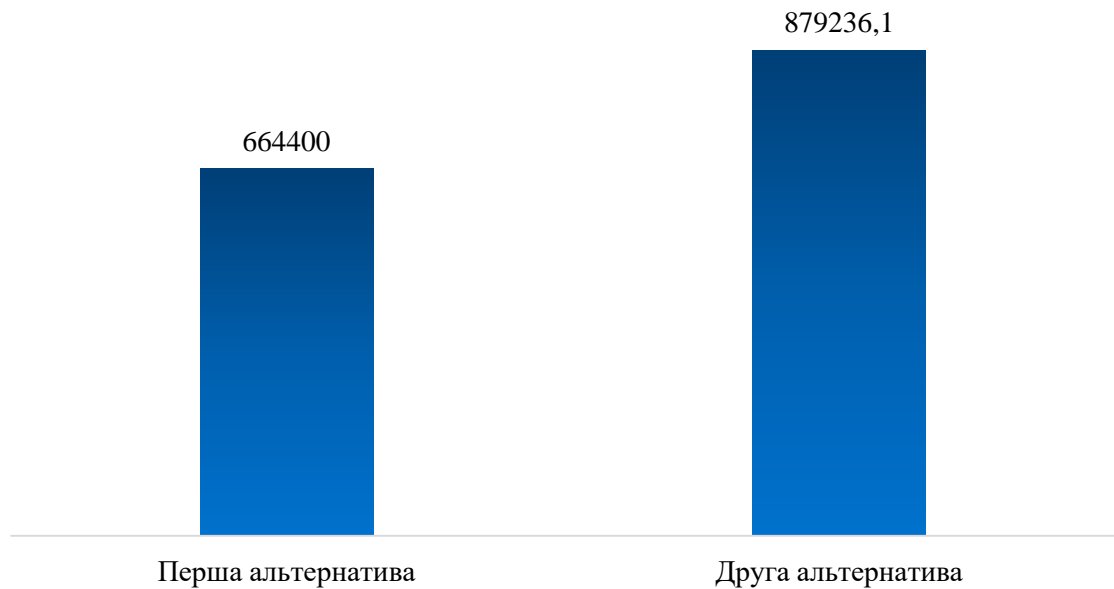


Рисунок 3.2 – Порівняння витрат на реалізацію двох альтернативних пропозицій з удосконалення системи управління персоналом у ТОВ «Нова Поліклініка Захід»

Джерело: побудовано автором

Отже, витрати на впровадження першої альтернативи – введення до структури ТОВ «Нова Поліклініка Захід» посади менеджера з персоналу – на 32,3% менші порівняно із витратами на реалізацію другої альтернативи. У зв'язку з цим впровадження цієї альтернативи є економічно вигіднішим для ТОВ «Нова Поліклініка Захід».

Для **обґрунтування економічної доцільності впровадження** розроблених нами пропозицій з удосконалення системи управління

персоналом у ТОВ «Нова Поліклініка Захід» порахуємо *втрати від плинності персоналу та неукомплектованості штату клініки, а також додатковий дохід від підвищення залученості, лояльності та мотивації працівників.*

У 2023 році звільнилося 12 осіб за власним бажанням й за порушення трудової дисципліни.

Середні витрати на залучення та навчання одного працівника у ТОВ «Нова Поліклініка Захід» у 2023 році подані в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Середні витрати на залучення та навчання одного працівника у ТОВ «Нова Поліклініка Захід» у 2023 році

№	Показник	Витрати, грн
1. Витрати на залучення нового працівника		
1.1	Послуги рекрутингового агентства	30 000
1.2	Витрати на оголошення про вакансію	3000
	<i>Всього</i>	<i>33 000</i>
2. Витрати на навчання		
2.1	Додаткова оплата працівникові, який організовує навчання нового працівника (середня)	3000
2.2	Заробітна плата нового працівника під час навчання (середня)	15 000
	<i>Всього</i>	<i>18 000</i>
3. Втрачений дохід		
3.1	Втрачений дохід внаслідок невиконання працівником обов'язків у повному обсязі під час адаптації (мінімум)	10 000
	<i>Всього</i>	<i>10 000</i>
	Загальні витрати	61 000

Джерело: складено автором

Таким чином, загальні витрати на залучення та навчання нових працівників (котрі заповнили вакансії, що виникли внаслідок плинності персоналу) у ТОВ «Нова Поліклініка Захід» у 2023 становили

$$61\,000 \times 12 = 732\,000 \text{ грн.}$$

Якщо припустити, що запропоновані нами заходи призведуть до зменшення плинності вдвічі, то можна очікувати, що витрати на залучення та

навчання нових працівників у ТОВ «Нова Поліклініка Захід» скоротяться також у два рази і дорівнюватимуть:

$$732\,000 : 2 = 366\,000 \text{ грн.}$$

Крім того потрібно визначити втрати Товариства внаслідок неуккомплектованості штату. У середньому у закладі протягом 2023 року було відкрито від 4 до 8 вакансій. Час заповнення вакансій становим від 2 тижнів до 2 місяців. Отже, у середньому протягом року відкрито було 6 вакансій.

Розмір недоодержаного доходу закладом від неуккомплектованості штату у 2023 році дорівнював

$$314\,012,9 \times 6 = 1\,884\,077,4 \text{ грн.}$$

Варто очікувати, що удосконалення системи управління персоналом у ТОВ «Нова Поліклініка Захід» призведе до покращення бренду роботодавця закладу, підвищення залученості, лояльності та мотивації працівників, а отже зменшить витрати часу на заповнення вакансій. Крім того зменшення плинності призведе до зменшення показника неуккомплектованості персоналу.

Якщо припустити, що запропоновані нами заходи призведуть до зменшення показника неуккомплектованості штату вдвічі й вдвічі скоротиться час заповнення вакансії, то розмір недоодержаного доходу у ТОВ «Нова Поліклініка Захід» від неуккомплектованості штату також зменшиться у 2 рази і дорівнюватиме

$$1\,884\,077,4 : 2 = 942\,038,7 \text{ грн.}$$

Підвищення залученості, лояльності та мотивації працівників позитивно впливає на кількісні та якісні показники, зокрема на продуктивність праці та якість послуг, а отже, на дохід закладу. Досвід компаній вказує, що заходи спрямовані на підвищення залученості, лояльності та мотивації працівників можуть призвести до підвищення продуктивності праці на 5-30%.

Якщо припустити, що запропоновані нами заходи у ТОВ «Нова Поліклініка Захід» призведуть до підвищення продуктивності праці хоча б на 5%, то заклад може одержати додатковий дохід у розмірі

$$26\,691\,100 \times 0,05 = 1\,334\,555 \text{ грн.}$$

Отже, запровадження запропонованих нами заходів з удосконалення системи управління персоналом може принести ТОВ «Нова Поліклініка Захід» додатковий дохід у розмірі

$$366\,000 + 942\,038,7 + 1\,334\,555 = \mathbf{2\,642\,593,7 \text{ грн.}}$$

Отже, *економічний ефект від впровадження першої альтернативи* – введення до структури ТОВ «Нова Поліклініка Захід» посади менеджера з персоналу – за перший рік становитиме

$$2\,642\,593,7 - 664\,400 = \mathbf{1\,978\,193,7 \text{ грн.}}$$

Протягом наступних років економічний ефект буде зростати, оскільки витрати на організацію робочого місця менеджера з персоналу матимуть місце лише в перший рік роботи.

Порівняння витрат на реалізацію першої альтернативи та додаткового доходу від удосконалення системи управління персоналом у ТОВ «Нова Поліклініка Захід» наведено на рис. 3.3.

Можливі ризики при реалізації першої альтернативи – введення до структури ТОВ «Нова Поліклініка Захід» посади менеджера з персоналу – наведено в табл. 3.5.

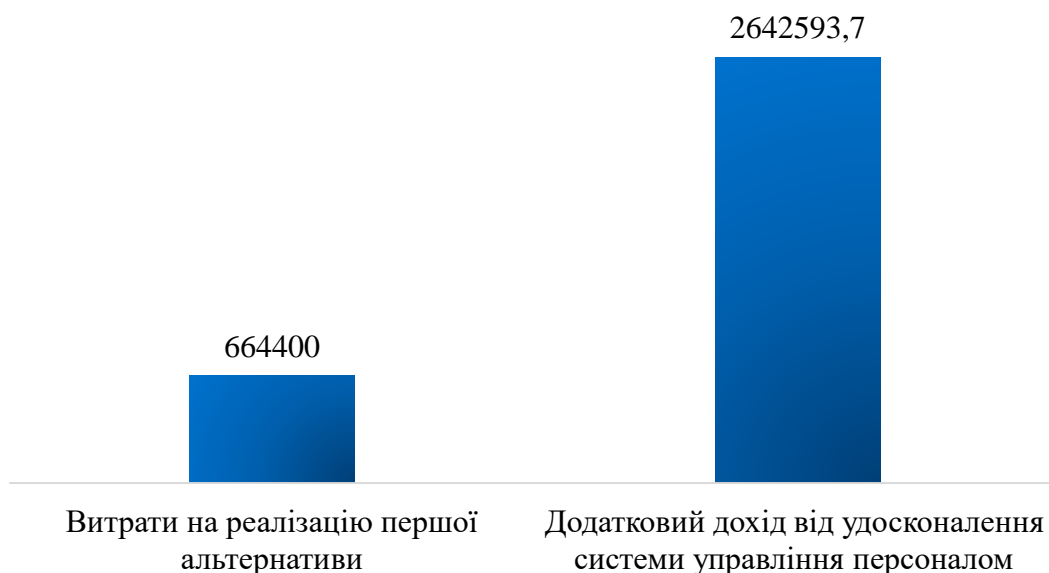


Рисунок 3.3 – Порівняння витрат на реалізацію першої альтернативи та додаткового доходу від удосконалення системи управління персоналом у ТОВ «Нова Поліклініка Захід»

Джерело: побудовано автором

Таблиця 3.5 – Можливі ризики при реалізації першої альтернативи й заходи щодо їх зменшення

№	Ризик	Заходи щодо зменшення ризиків
1	2	3
1	Складності в пошуку та залученні менеджера з персоналу	Звернення до послуг рекрутингового агентства для пошуку і добору необхідного фахівця. Додаткові витрати на пошук і добір становитимуть 30 000 грн
2	Не проходження менеджером з персоналу випробувального терміну	Повторне звернення до послуг рекрутингового агентства для пошуку і добору необхідного фахівця. Додаткові витрати на пошук і добір відсутні, оскільки рекрутингові агентства гарантують безоплатно знайти нового фахівця у разі, якщо знайдений ними фахівець не пройде випробувального терміну

Закінчення табл. 3.5

1	2	3
3	Відсутність у менеджера з персоналу досвіду роботи в закладах охорони здоров'я	Проходження менеджером з персоналу додаткового навчання щодо управління закладами охорони здоров'я. Додаткові витрати на навчання менеджера з персоналу орієнтовно дорівнюватимуть 30 000 грн
4	Опір керівників щодо нових правил, процедур організації роботи з персоналом	Проведення інформаційної кампанії й роз'яснювальної роботи щодо розроблення та запровадження нової політики управління персоналом, розроблення і погодження основних процедур щодо взаємодії менеджера з персоналу з керівниками під час вирішення різних завдань
5	Звільнення менеджера з персоналу за власним бажанням чи через зовнішні обставини (міграція, воєнні дії тощо)	Пошук і залучення нового менеджера з персоналу. Потребуватиме додаткових витрат часу і фінансових ресурсів на пошук, залучення та навчання нового менеджера з персоналу

Джерело: складено автором

Отже, перша альтернатива – введення до структури ТОВ «Нова Поліклініка Захід» посади менеджера з персоналу – є економічно вигідною та привабливою й рекомендується до запровадження.

3.3. Заходи з розвитку соціальної відповідальності в ТОВ «Нова Поліклініка Захід»

Задля імплементації концепції сталого розвитку, посилення взаємодії зі стейкхолдерами, мотивації співробітників до відповідальної поведінки вважаємо за доцільне запровадити програми корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) у ТОВ «Нова Поліклініка Захід».

Програми КСВ містять діяльність, направлену на екологічну й соціальну стійкість та узгодження соціальних, економічних й екологічних цілей з урахуванням інтересів стейкхолдерів.

Розроблені нами пропозиції щодо розвитку КСВ у ТОВ «Нова Поліклініка Захід» наведено на рис. 3.4.

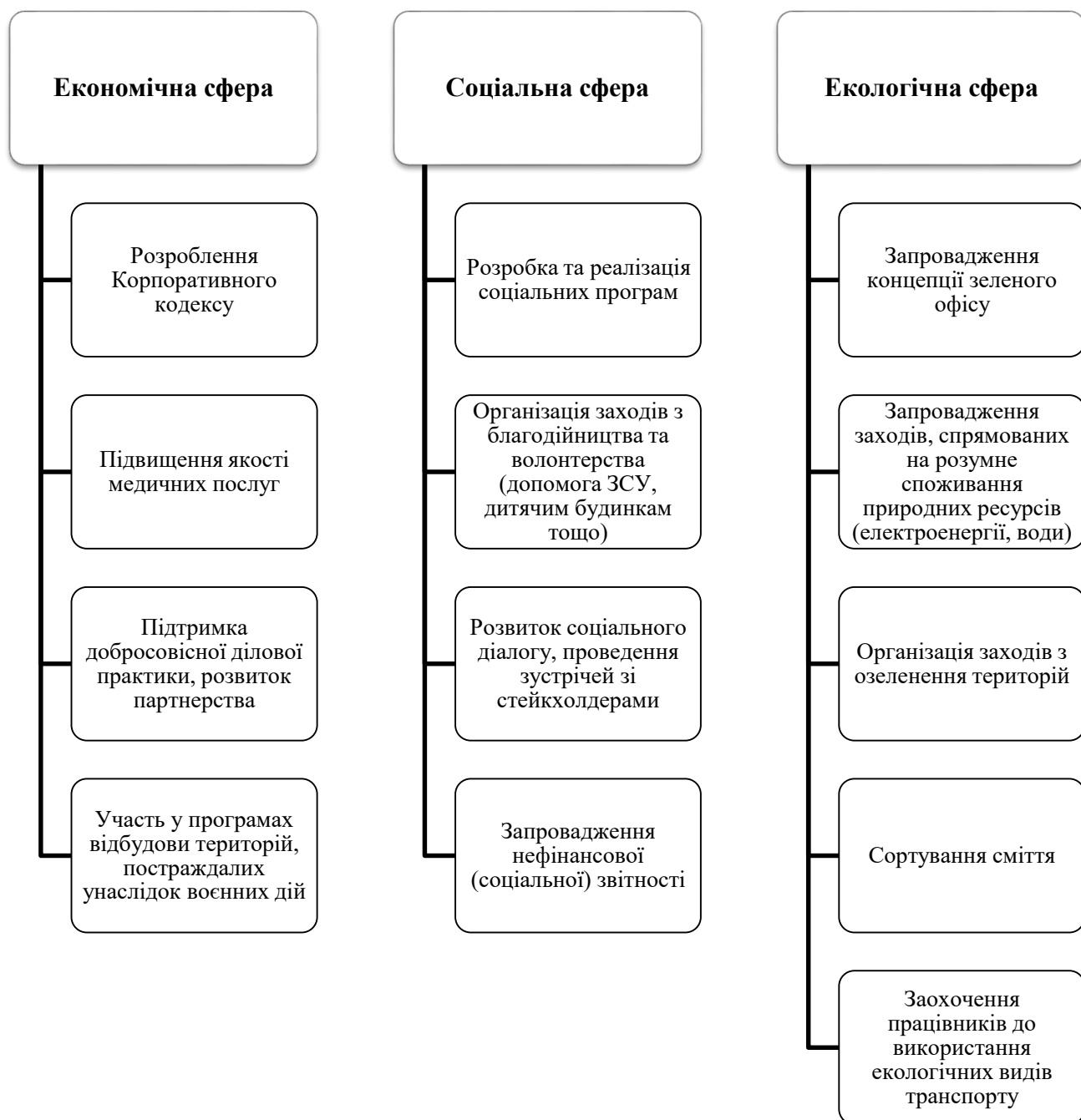


Рисунок 3.4 – Пропозиції щодо розвитку КСВ у ТОВ «Нова Поліклініка Захід»

Джерело: складено автором

Задля розвитку діалогу і партнерства із зацікавленими сторонами пропонуємо керівництву ТОВ «Нова Поліклініка Захід» вжити заходів, наведених на рис. 3.5.

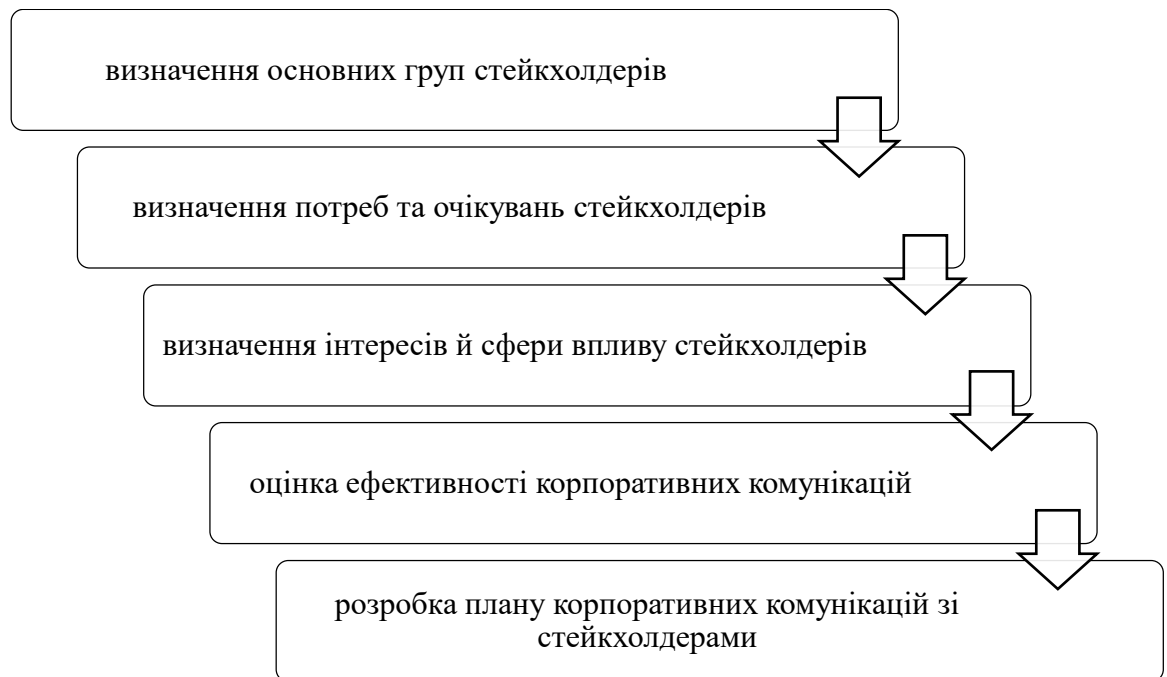


Рисунок 3.5 – Заходи з розвитку діалогу і партнерства зі стейкхолдерами у ТОВ «Нова Поліклініка Захід»

Джерело: складено автором

Задля розвитку КСВ у ТОВ «Нова Поліклініка Захід» необхідно запровадити соціальну (нефінансову) звітність, що дозволить закладу отримати такі зиски:

- надання зацікавленим сторонам інформації про програми КСВ;
- посилення довіри до закладу з боку стейкхолдерів і громадськості;
- забезпечення прозорості діяльності закладу.

Соціальна звітність є свого роду рекламою, яка позитивно впливає на репутацію закладу на ринку медичних послуг, серед партнерів та широкої громадськості, що сприяє підвищенню попиту на медичні послуги.

Підготовка соціального звіту допоможе закладу проаналізувати стратегію, оцінити нефінансові ризики, долучити працівників до

формулювання місії закладу та аналізу його впливу на суспільство. Соціальна звітність може стати інструментом стратегічного планування діяльності ТОВ «Нова Поліклініка Захід».

Одним із запропонованих заходів із розвитку КСВ у ТОВ «Нова Поліклініка Захід» є запровадження концепції зеленого офісу.

Зелений офіс ґрунтується на концепції 3R:

- reduction – зменшення споживання ресурсів;
- refinement – повторне використання ресурсів;
- replacement – переробка (використання засобів, які мінімально впливають на довкілля).

Головне завдання запровадження зеленого офісу – мінімізація негативного впливу закладу на навколишнє середовище й економія ресурсів.

Впровадження зеленого офісу здійснюється за такими напрямками:

- економія ресурсів, зменшення відходів;
- зниження споживання води та електроенергії;
- використання продукції, котра не шкодить довкіллю;
- використання матеріалів, відходи від яких підлягають переробці.

У разі запровадження концепції зеленого офісу заклад економно використовуватиме ресурси, зменшить негативний вплив на довкілля, що матиме позитивний вплив на репутацію в професійних колах і суспільстві.

Згідно з дослідженнями компанії *Cone Communications*, лояльність споживачів є вищою до послуг тих організацій, котрі запроваджують програми КСВ. У процесі опитування споживачів (опитано 47 тис. осіб з 15 країн світу), виявлено, що головним критерієм вибору послуг є ставлення до організації – 60%, і тільки для 40% опитаних основну роль відіграють самі послуги. У процесі опитування також виявлено, що на 42% думка людей про організацію складається за інформацією про її діяльність у сфері КСВ [40].

ВИСНОВКИ

Аналіз літературних джерел засвідчив, що питання управління персоналом у сучасних умовах є надзвичайно важливими, оскільки співробітники є основним джерелом конкурентних переваг будь-якої організації, й насамперед це торкається закладів охорони здоров'я.

На сьогодні у закладах охорони здоров'я саме медичний персонал є основним ресурсом, котрий забезпечує конкурентні переваги на ринку медичних послуг. Зважаючи на постійні кризові явища в економіці, зокрема обумовлені пандемією та війною, надзвичайно важливими є якісні характеристики медичних працівників, оскільки кваліфікований і компетентний персонал, який прагне професійного зростання, спроможний запроваджувати новітні методи діагностики і лікування, розв'язувати складні задачі є головним джерелом розвитку закладу й запорукою його стабільності. Вагомими функціями, що сприяють поліпшенню якісних характеристики медичних працівників є добір й онбординг персоналу, навчання і розвиток працівників, розвиток корпоративної культури, оплата праці та мотивація персоналу.

Головне завдання ТОВ «Нова Поліклініка Захід» – надання якісних послуг, що передусім залежить від забезпеченості закладу кваліфікованим персоналом, його залученості, мотивації та лояльності, наявності умов для ефективною реалізації працівниками знань, умінь і навичок.

Метою консультативного проєкту є аналіз системи управління персоналом й розроблення проєкту з її удосконалення у ТОВ «Нова Поліклініка Захід».

Під час аналізу результатів діяльності й системи управління персоналом у ТОВ «Нова Поліклініка Захід» було визначено позитивні сторони та недоліки в діяльності закладу.

До позитивних сторін діяльності ТОВ «Нова Поліклініка Захід» варто виокремити наступні: активне зростання й збільшення обсягів діяльності,

збільшення кількості укладених декларацій, зростання доходів, позитивний імідж і репутація закладу на ринку медичних послуг, пізнаваність бренду в регіонах, у яких представлений заклад.

Серед позитивних сторін політики управління персоналом у ТОВ «Нова Поліклініка Захід» нами виокремлено такі: дотримання трудового законодавства, відпрацьованість і налагодженість процесів і процедур, пов'язаних з добором і кадровим адмініструванням, переважна більшість яких передана на аутсорсинг, офіційна заробітна плата, наявність премій компенсацій, доплат, соціальних виплат і благ, виплата матеріальної допомоги.

Разом з позитивними сторонами нами виявлено недоліки в діяльності закладу й системі управління персоналом: неуккомплектованість штату, тривале не заповнення вакансій, зростання плинності персоналу, відсутність формалізованих процедур онбордингу та адаптації, оцінювання персоналу, формування резерву на заповнення вакантних посад керівників та планування кар'єри.

Залишаються поза увагою керівництва ТОВ «Нова Поліклініка Захід» питання розроблення HR стратегії, сучасної політики управління персоналом, спрямованої на залучення кваліфікованих і компетентних фахівців, посилення їхньої лояльності до закладу, розвитку корпоративної культури, формуванню позитивного бренду роботодавця, розробленню конкурентної політики оплати праці та мотивації, ефективних внутрішніх комунікацій. У структурі відсутня посадова особа, яка б займалася вирішенням питань, пов'язаних з управління персоналом (менеджер з персоналу чи фахівець з управління персоналом).

З-поміж недоліків реалізації функцій добору нами виокремлено такі: вимоги до кандидатів на вакантні посади обмежуються формальними вимогами, відсутність моделей компетентностей, використання пасивних джерел залучення кандидатів, оцінювання кандидатів за формальними ознаками на підставі вивчення документів.

До недоліків реалізації функції навчання та розвитку персоналу належать такі: не враховуються індивідуальні потреби медичного персоналу у післядипломній освіті, використання переважно традиційних форм навчання, відсутність умов для стажування, підвищення кваліфікації й участі в різних заходах за кордоном, відсутність мотивації у лікарів до здобуття освітньо-наукового та наукового рівнів вищої освіти.

З-поміж недоліків реалізації функції оплати праці та мотивації персоналу нами визначено такі: відсутність індивідуалізації посадових окладів (окладів), брак преміального положення, непрозорість процедури виплати одноразових премій, відсутність надбавок заохочувального характеру, неконкурентність соціального пакета, відсутність ринкових оглядів заробітних плат й недостатня увага до нематеріальної винагороди.

Зважаючи на низку виявлених нами проблем в політиці управління персоналом, що спричиняє невдоволення працівників роботою в Товаристві та плинність персоналу, керівництво ТОВ «Нова Поліклініка Захід» має вжити заходи, спрямовані на вдосконалення системи управління персоналом з метою залучення та закріплення компетентних і кваліфікованих працівників, посилення їхньої мотивації та лояльності до закладу.

З цією метою нами сформовано пропозиції для ТОВ «Нова Поліклініка Захід», з-поміж яких: удосконалити систему оплати праці, розробити преміальне положення, запровадити надбавки за високі досягнення в праці та стаж роботи, розробити конкурентний соціальний пакет, удосконалити процедури адаптації нових працівників, розвивати корпоративну культуру, просувати бренд роботодавця на ринку праці, розробити програми навчання з урахуванням потреб працівників, підготувати колективний договір й погодити з представниками трудового колективу, розробити систему метрик оцінювання ефективності системи та окремих функцій управління персоналом, здійснювати щонайменше один раз на рік аналіз показників і вносити корективи за результатами аналізу.

З метою удосконалення системи управління персоналом у ТОВ «Нова Поліклініка Захід», належного виконання функцій управління персоналом рекомендуємо 2 альтернативних варіанти:

- введення до структури ТОВ «Нова Поліклініка Захід» посади менеджера з персоналу;
- покладання завдань з управління персоналом на заступника директора і завідувачів амбулаторій.

Витрати на реалізацію першої альтернативи включатимуть витрати на заробітну плату менеджера з персоналу та організацію робочого місця і дорівнюватимуть 664 400 грн.

Витрати на реалізацію другої альтернативи міститимуть витрати на навчання заступника директора і завідувачів амбулаторій за програмою «Управління людськими ресурсами закладу охорони здоров'я» й недоодержаний закладом дохід від покладання функцій управління персоналом на керівників і дорівнюватимуть 879 236,1 грн.

Запровадження запропонованих заходів з удосконалення системи управління персоналом може принести ТОВ «Нова Поліклініка Захід» додатковий дохід, який включатиме додатковий дохід від підвищення залученості, лояльності та мотивації працівників, скорочення витрат на пошук, залучення і навчання нових працівників (унаслідок зменшення плинності й неуккомплектованості штату) у розмірі 2 642 593,7 грн.

Економічний ефект від впровадження першої альтернативи – введення до структури ТОВ «Нова Поліклініка Захід» посади менеджера з персоналу – за перший рік становитиме 1 978 193,7 грн. Протягом наступних років економічний ефект буде зростати, оскільки витрати на організацію робочого місця менеджера з персоналу матимуть місце лише в перший рік.

Отже, перша альтернатива – введення до структури ТОВ «Нова Поліклініка Захід» посади менеджера з персоналу – є економічно вигідною та привабливою й рекомендується до запровадження.

З метою імплементації концепції сталого розвитку, посилення взаємодії зі стейкхолдерами, мотивації співробітників до соціально відповідальної поведінки нами запропоновано запровадити у ТОВ «Нова Поліклініка Захід» заходи з корпоративної соціальної відповідальності, серед яких запровадження соціальної звітності, посилення співпраці зі стейкхолдерами, організація благодійних проєктів, розвиток екологічної культури, запровадження зеленого офісу, участь у програмах відбудови територій, постраждалих унаслідок воєнних дій, тощо.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамова І.О. Антикризовий менеджмент персоналу в сучасних реаліях розвитку бізнесу. *Modern Economics*. 2020. № 24. С. 6-11. [https://doi.org/10.31521/modecon.V24\(2020\)-01](https://doi.org/10.31521/modecon.V24(2020)-01).
2. Борщ В.І. Ринок охорони здоров'я України: аналіз сучасного стану та тенденції розвитку. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2020. Том 19, № 1(44). С. 140-159.
3. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія. Тернопіль: Економічна думка ТНЕУ, 2020. 212 с.
4. Втрати медичної системи за понад 23 місяці війни. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/vtraty-medychnoi-systemy-za-ponad-23-misiatsi-viiny-rosiia-poshkodyla-1523-objekty-medzakladiv-ta-shche-195-zruinuvala-vshchent> (дата звернення: 10.04.2024).
5. Гавриш Т., Хитрова О. Українська медицина перетворюється на конкурентний ринок. URL: <https://www.ilf-ua.com/uk/blog/ukrayinska-meditsina-peretvoriuietsia-na-konkurentnii-rinok/> (дата звернення: 07.02.2024).
6. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. (2022). Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 35. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41>
7. Грідін О.В. Концептуальні підходи до створення ефективної системи управління персоналом. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2017. Вип. 188. С. 228-236. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2017_188_28 (дата звернення: 09.04.2024).
8. Гурбик Ю.Ю., Біляєв С.С., Багунц О.С. (2018) Сутність та зміст поняття «управління персоналом» в системі менеджменту

організації. *Економіка та суспільство*. 2018. Вип. 17. С. 216-224. URL: <http://eprints.mdpu.org.ua/id/eprint/5200/> (дата звернення: 09.04.2024).

9. Данюк В.М. та ін. *Управління персоналом: підручник*. Київ: КНЕУ, 2013. 666 с.

10. Дейнека О.Г. та ін. *Управління персоналом: навч. посібник*. Харків: УкрДУЗТ, 2019. 226 с.

11. Деякі питання безперервного професійного розвитку лікарів: Наказ МОЗ України від 22.02.2019 № 446. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0293-19#Text> (дата звернення: 10.04.2024).

12. Дяків О.П., Островерхов В.М. *Управління персоналом : навч. посібник*. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.

13. Заклади охорони здоров'я України. Державний комітет статистики. URL: <https://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 20.04.2024).

14. Козьмук Н., Власенко К. Значення управління персоналом у системі організаційного управління. *Socio-Economic Relations in the Digital Society*. 2019 № 2 (35-36). С. 145-150. [https://doi.org/10.18371/2221-755x2-3\(35-36\)2019193955](https://doi.org/10.18371/2221-755x2-3(35-36)2019193955).

15. Кривов'язюк І.В. *Антикризове управління підприємством: навчальний посібник*. Київ: Кондор. 2008. 366 с.

16. Кушнерик О. HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 12. С. 125-129. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/12.21>.

17. Литвиненко М.В. Механізми реалізації державної політики реформування системи охорони здоров'я в Україні: визначення і складники. *Теорія та практика державного управління*. 2018. Вип. 3. С. 126-133.

18. Маркетингові дослідження та бізнес-консалтинг. URL: <https://proconsulting.ua/ua> (дата звернення: 08.04.2024).

19. МОЗ України. Сьогодні розпочався другий етап медичної реформи. 2020. URL: <https://moz.gov.ua/article/reform-plan/sogodni-rozpochavsja-drugij-etap-medichnoi-reformi> (дата звернення: 09.05.2024).

20. Орел Ю.Л., Смаглюк А.А. HR-менеджмент в українському бізнесі: виклики цифровізації. *Академічні візії*. 2023. Вип. 19. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/368> (дата звернення: 09.05.2024).
21. Положення про медичний центр «Нова Поліклініка» Товариства з обмеженою відповідальністю «Нова Поліклініка Захід». Львів, 2021.
22. Почтовюк А.Б., Семеніхіна В.В. HR-менеджмент та можливості його використання для професійного розвитку. *Економічний простір*. 2020. № 160. С. 103-107.
23. Про атестацію молодших спеціалістів з медичною освітою: Наказ МОЗ України від 23.11.2007 № 742. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1368-07#Text> (дата звернення: 11.04.2024).
24. Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення: Закон України від 19.10.2017. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19#Text> (дата звернення: 11.04.2024).
25. Про затвердження Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників. Випуск 78 «Охорона здоров'я»: Наказ МОЗ України від 29.03.2002 № 117. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va117282-02#n5> (дата звернення: 11.04.2024).
26. Про затвердження Ліцензійних умов провадження господарської діяльності з медичної практики: Постанова КМУ від 02.03.2016 № 285. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/285-2016-%D0%BF#Text> (дата звернення: 11.04.2024).
27. Про затвердження Положення про систему безперервного професійного розвитку фахівців сфери охорони здоров'я: Постанова Кабінету Міністрів України від 14.07.2021 № 725. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/725-2021-%D0%BF#Text> (дата звернення: 11.04.2024).
28. Регламент кадрової роботи ТОВ «Нова Поліклініка Захід», затверджений директором ТОВ «Нова Поліклініка Захід» наказом від 22.12.2022 № 43/п.

29. Ровенська В.В., Саржевська Є.О. Управління персоналом закладів охорони здоров'я в нових умовах господарювання та перспективи розвитку в Україні. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. №3 (57). С. 162-168.
30. Руденко О.М. та ін. HR-менеджмент у публічному управлінні. Київ: Кондор, 2016. 124 с.
31. Тарабрін П. Чому медична освіта в Україні потребує реформ. *Дивись Info*. 2023. <https://dyvys.info/2023/12/16/medychna-osvita-v-ukrayini-potrebuje-reform/> (дата звернення: 11.04.2024).
32. Ткаченко М.І. та ін. Теоретичні засади функціонування малих форм аграрного виробництва. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 4 (16). С. 121-124.
33. Цимбалюк С. Організація роботи з персоналом. Довідник кадровика. Спецвипуск. Київ: МедіаПро. 2012. № 1. 72 с.
34. Чобіток В.І., Волощенко А.В. Формування системи управління персоналом на промислових підприємствах: теоретичний аспект. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. № 50. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formuvannya-sistemi-upravlinnya-personalom-na-promislovih-pidpriemstvah-teoretichniy-aspekt> (дата звернення: 10.04.2024).
35. Штатний розпис Товариства з обмеженою відповідальністю «Нова Поліклініка Захід» на 2024 рік.
36. Шубалий О.М. та ін. Управління персоналом: підручник. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
37. Янковська Л.А. Антикризове управління персоналом в умовах організаційних змін. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2013. Вип. 11. С. 9-13.
38. 7 Emerging Trends in Human Resource Management (HRM). URL: <https://www.zimyo.com/resources/insights/trends-in-human-resource-management/> (дата звернення: 17.04.2024).

39. Armstrong M. Handbook of Human Resource Management Practice: A Guide to the Theory and Practice of People Management. London: Kogan, 2023. 846 p.
40. Cone Communications. CSR Study. URL: <https://www.cbd.int/doc/case-studies/inc/cs-inc-cone-communications-en.pdf>. (дата звернення: 8.04.2024).
41. Govand A., Nabaz Nawzad A. The Impact of Human Resource Management Practice on Organizational Performance. *International journal of Engineering, Business and Management*. 2021, Vol. 5, Is.1. URL: <https://ssrn.com/abstract=3824689> (дата звернення: 8.04.2024).
42. Greer C.R. Strategic human resource management. Boston: Pearson Custom Publishing, 2021. 734 p.
43. Jones S. Who is responsible for human resource management? URL: <https://www.linkedin.com/pulse/who-responsible-human-resource-management-sarah-jones-fswcf/> (дата звернення: 24.04.2024).
44. Mattos Nascimento D. et al. Interrelationships between circular economy and Industry 4.0: A research agenda for sustainable supply chains. *Business Strategy and the Environment*. 2023. Vol. 33, Is. 2. P. 575-596. URL: <https://doi.org/10.1080/09537287.2022.2114960> (дата звернення: 10.04.2024).
45. Pasban M., Nojedeh S.H. A Review of the Role of Human Capital in the Organization. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 2016. Vol. 230. P. 249-253. URL: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.032> (дата звернення: 03.04.2024).
46. Piwowar-Sulej K. Core functions of Sustainable Human Resource Management. A hybrid literature review with the use of H-Classics methodology. *Sustainable Development*. 2021. Vol. 29. P. 671–693. <https://doi.org/10.1002/sd.2166>
47. Salian C. Most Important Functions of Human Resource Management. Certified Human Resource Management Professional.

URL:<https://www.chrmp.com/functions-of-human-resource-management/> (дата звернення: 17.04.2024).

48. Votto A.M. Valecha R., Najafirad P., Rao R.H. Artificial Intelligence in Tactical Human Resource Management: A Systematic Literature Review. International Journal of Information Management Data Insights. 2021. Vol. 1, Is. 2. <https://doi.org/10.1016/j.jjime.2021.100047>.

49. Vulpen E. 12 Key Functions of Human Resources to Know in 2024. Academy to Innovate HR. URL: <https://www.aihr.com/blog/human-resources-functions> (дата звернення: 03.04.2024).

50. What Is Human Resources (HR)? Description, Duties, and Jobs. URL: <https://www.coursera.org/articles/what-is-hr> (дата звернення: 17.04.2024).

ДОДАТОК А

Критерії

нарахування балів безперервного професійного розвитку¹

№ з/п	Вид діяльності	Кількість балів		Підтвердний документ
		в Україні	в інших країнах*	
1. Формальна освіта				
1.1	Здобуття освітньо-наукового та наукового рівнів вищої освіти галузі знань «Охорона здоров'я (доктор філософії, доктор наук). Нарахування балів у рік захисту дисертації	100	100	Диплом
2. Неформальна освіта				
2.1	Підвищення кваліфікації на циклах тематичного удосконалення в закладах (на факультетах) післядипломної освіти, в тому числі за змішаною (денною та дистанційною) формою освіти, тривалістю:**** - 1 тиждень - 2 і більше тижнів	25 50		Посвідчення
2.2	Навчання або медичне стажування в закладі вищої освіти/закладі охорони здоров'я за межами закладу, де працює фахівець. З кількості балів, отриманих за заходи в Україні, враховується не більше 25 за рік**	3 за день	5 за день	Відрядження та копія наказу про зарахування на стажування в Україні. Сертифікат/ диплом для іншої країни із програмою стажування

¹Про затвердження Положення про систему безперервного професійного розвитку фахівців у сфері охорони здоров'я: Постанова Кабінету Міністрів України від 29.03.2018 р. № 302.

Продовження таблиці

№ з/п	Вид діяльності	Кількість балів		Підтвердний документ
		в Україні	в інших країнах*	
2.3	Наукова, науково-практична конференція, конгрес, симпозіум, з'їзд:			Сертифікат або диплом про участь в конференції. Доповідь підтверджується програмою події та/або публікацією у матеріалах заходу
	- участь в одноденному заході	5*	10	
	- участь у заході тривалістю 2 дні та більше	10*	20	
	- стендова доповідь	20	30	
	- усна доповідь	30	40	
	Одна й та сама доповідь повторно не враховується. Рекламні доповіді не враховуються			
2.4	Професійний розвиток за дистанційною формою навчання з використанням електронних навчальних ресурсів. Кількість балів, що враховуються до обов'язкового щорічного мінімуму, не має перевищувати 15 балів для україномовних та 20 балів для англomовних заходів**	1 бал за 2 години; англomовні курси – відповідно до кількості балів у сертифікаті		Сертифікат
2.5	Навчання на стимуляційних тренінгах або тренінгах з оволодіння практичними навиками, зокрема під час науково-практичних конференцій, симпозіумів, з'їздів, конгресів:			Сертифікат/ диплом
	- одноденний захід	15*	20	
	- захід тривалістю 2 дні та більше	25*	30	
2.6	Проведення стимуляційних тренінгів або тренінгів з оволодіння практичними навиками, зокрема під час науково-практичних конференцій, симпозіумів, з'їздів, конгресів:			Оригінал програми заходу, сертифікату тренера, запрошення від організаторів взяти участь у заході в якості тренера
	- одноденний захід	10		
	- захід тривалістю 2 дні та більше (бали нараховуються за проведення одного заходу на рік) ***	15		

Закінчення таблиці

№ з/п	Вид діяльності	Кількість балів		Підтвердний документ
		в Україні	в інших країнах*	
2.7	Тематичне навчання (фахові школи, семінари, майстер-класи тощо):			Сертифікат/ диплом
	- одноденний захід	10*	15	
	- захід тривалістю 2 дні та більше	20*	25	
2.8	Проведення тематичного навчання (фахові школи, тренінги, семінари, майстер-класи тощо):			Оригінал сертифікату тренера та програми заходу
	- одноденний захід	10		
	- захід тривалістю 2 дні та більше. Але не менше ніж два бали за годину роботи у випадку проведення окремих сесій (бали нараховуються за проведення одного заходу на рік) ***	15		
3. Інформальна освіта				
3.1	Публікація статті або огляду в журналі з імпаکت-фактором	20	30 в іноземних виданнях офіційним і мовами ЄС	Бібліографічна довідка

* Кількість балів за заходи, які відбуваються в країнах з високим рівнем доходу (за рейтингом Світового Банку) або акредитовані за кордоном чи в Україні ЕАССМЕ/АССМЕ/РСРС чи сертифіковані ЕРС/ІЛСОР/АНА під час підрахунку загальної кількості балів множиться на 2.

** Максимальна кількість балів не обмежена, але до щорічного обов'язкового мінімуму балів безперервного професійного розвитку враховуються не більше зазначеної у таблиці кількості балів.

*** Тільки для тренерів, що отримали сертифікати міжнародних організацій.

**** Врахування балів за підвищення кваліфікації на циклах тематичного удосконалення в закладах (на факультетах) післядипломної освіти, в тому числі за змішаною (денною та дистанційною) формою освіти, здійснюватиметься не більше 2 разів на 5 років, незалежно від кількості пройдених циклів тематичного удосконалення. Вказане обмеження щодо нарахування балів безперервного професійного розвитку починає діяти з дати набрання чинності цим наказом.



Ім'я користувача:
Міжнародного менеджменту Олійник Вікторія

ID перевірки:
1016326462

Дата перевірки:
06.06.2024 09:37:25 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
06.06.2024 10:24:50 EEST

ID користувача:
100005721

Назва документа: Рудик Б.Я.Формування системи управління персоналом медичного закладу (на прикладі Т...

Кількість сторінок: 92 Кількість слів: 15992 Кількість символів: 129644 Розмір файлу: 684.87 KB ID файлу: 1016125343

9.44% Схожість

Найбільша схожість: 2.05% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1005980829)

6.85% Джерела з Інтернету 356 Сторінка 94

8.16% Джерела з Бібліотеки 401 Сторінка 99

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет міжнародної економіки і менеджменту

ЗБІРНИК ДОПОВІДЕЙ
91-ї щорічної студентської наукової конференції

**«ІННОВАЦІЙНІ ПРОЄКТИ
ДЛЯ ЕКОНОМІЧНОГО ВІДРОДЖЕННЯ
ТА КОНКУРЕНТНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ»**

15 квітня – 19 травня 2024 р.



ЗМІСТ

КАФЕДРА МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПЛАТФОРМА «ІННОВАЦІЙНІ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В ПОВОЄННОМУ ЕКОНОМІЧНОМУ ВІДРОДЖЕННІ УКРАЇНИ»

<i>Топанова Алеся Артурівна</i> Товарна політика компанії Coca-Cola на міжнародному ринку	11
<i>Прокopenко Ксенія Євгенівна</i> Злиття та поглинання як стратегія успішного розвитку корпоративного сектору України у повоєнний час	13
<i>Серга Анастасія Максимівна</i> Accelerating Ukraine's Recovery through Entrepreneurial Ecosystems	16
<i>Гапченко Владислав Олександрович</i> Механізми повоєнного відновлення України	18
<i>Колесник Анастасія Олегівна</i> Соціокультурні перешкоди та їх подолання при виході українського бізнесу на ринки Східної Азії (на прикладі південної Кореї та Китаю)	20
<i>Мартинова Олександра Романівна</i> Особливості регулювання ТНК	22
<i>Цалюк Денис Євгенійович</i> Виклики та перспективи розвитку енергетичного сектору в умовах війни в Україні	24
<i>Григоренко Анна Богданівна</i> Трансформація корпоративної культури в динамічний інструмент конкурентної переваги на глобальному ринку	27
<i>Ткач Анастасія Леонідівна</i> Стратегії відновлення українських підприємств у період війни на прикладі агрохолдингу «Kernel»	28
<i>Стельмах Софії Вікторівна</i> Стратегія діджиталізації українських підприємств в повоєнному економічному відродженні України	30
<i>Гоичарова Анна Андріївна</i> Інновації у маркетингу як інструмент підвищення конкурентоспроможності: уроки від ІКЕА та інших міжнародних компаній для українських брендів	32
<i>Разуваєва Анастасія Едуардівна</i> Роль логістики в економічному відродженні України: стратегічні пріоритети	35
<i>Ольховська Олександра Володимирівна</i> Перспективи вдосконалення системи менеджменту персоналу на українських підприємствах в повоєнні роки	37
<i>Дітюк Дем'ян Олександрович</i> Практики інноваційної політики міжнародних компаній: сучасні пріоритети, виклики та ефективність їх адаптації українським бізнесом	40
<i>Мельник Максим Миколайович</i> Фінансове забезпечення інноваційних стартапів у контексті економічного відновлення України	43
<i>Копцеба Анна Сергіївна</i> Стратегія гендерної рівності в конкурентному розвитку України	45
<i>Бабич Дар'я Ростиславівна</i> Міжнародні інвестиції Європейських держав у розвиток національних підприємств для розбудови торговельних відносин як стратегічний напрямок післявоєнного відновлення економіки України	49

<i>Калинос І. Ю.</i> Сучасний світ про українську мову, або як українська мова стала невід'ємною частиною розвитку економіки	338
<i>Ковальська М.Г.</i> Слова іншомовного походження в українській економічній термінології	339
<i>Романенко Д.О.</i> Мовний етикет майбутнього фахівця-економіста	340
<i>Харченко В.К.</i> Вплив мовних бар'єрів на міжнародну торгівлю	342
<i>Кашкар'єв К. О., Сбитний Н. С., Зуй М. О.</i> Зовнішні та внутрішні складові етики сучасної бізнес-комунікації	343
<i>Колесникова В. К., Прокіпчук С. Р.</i> Багатство мовних засобів в сучасній проторекламі	346
<i>Медведєва К. А.</i> Мовна гра як інструмент креативності в рекламі	348
<i>Щербина В. С., Лаб'як К. С.</i> Україна в об'єктиві українського кінематографа	349
<i>Андрійчук І.В., Бабула Т.А., Левчук В.П., Накльока А.І.</i> Творчість Тараса Шевченка в сучасному віртуальному просторі	351

СЕКЦІЯ 2. ПОЛЬСЬКА МОВА В ПАРАДИГМІ ПІДГОТОВКИ ЕКОНОМІСТІВ

<i>Глуценко М.Я.</i> Економічні терміни у польській та українській мовах	354
<i>Копач М.І.</i> Поляки міста Києва. Владислав Городецький	355
<i>Леценко О.Ю.</i> Польські письменники, які писали про Україну	357
<i>Кошова В.О.</i> Польські та українські пісні	358
<i>Грищенко Є.А.</i> Польська банківська термінологія	361
<i>Глуценко Н.К., Хайрулін Д.Ю.</i> Мова як інструмент влади: політичний дискурс очима Т.А. Ван Дейка	362
<i>Рудик Б.Я.</i> Розвиток соціальної відповідальності в політиці управління персоналом медичного закладу	364

Рудик Б.Я.

(ННІБО ім. А.Поручника, магістрант)

РОЗВИТОК СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В ПОЛІТИЦІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ

Ключові слова: соціальна відповідальність, стейкхолдери, соціальна звітність, зелений офіс

Актуальність. Забезпечення сталого розвитку, посилення взаємодії зі стейкхолдерами, мотивація співробітників до відповідальної поведінки будь-якої організації неможливі без імплементації програм корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). Впровадження програм КСВ є актуальним для закладів охорони здоров'я, зважаючи на їхню роль у суспільстві та вплив на життєдіяльність країни.

Мета дослідження: визначення напрямів упровадження соціальної відповідальності в управлінні персоналом закладу охорони здоров'я.

Питання розроблення та імплементації програм КСВ досліджували різні науковці: С. Басараб, А. Кошель [1], Л. Коваль, В. Мельник [2], О. Крупський, Ю. Стасюк, Н. Лубенець [3], І. Макаренко [4] та ін.

Виклад основного матеріалу. Програми КСВ містять діяльність, направлену на екологічну й соціальну стійкість та узгодження соціальних, економічних й екологічних цілей з урахуванням інтересів стейкхолдерів.

Розроблені нами пропозиції щодо запровадження програм КСВ у закладах охорони здоров'я наведено на рис. 1.

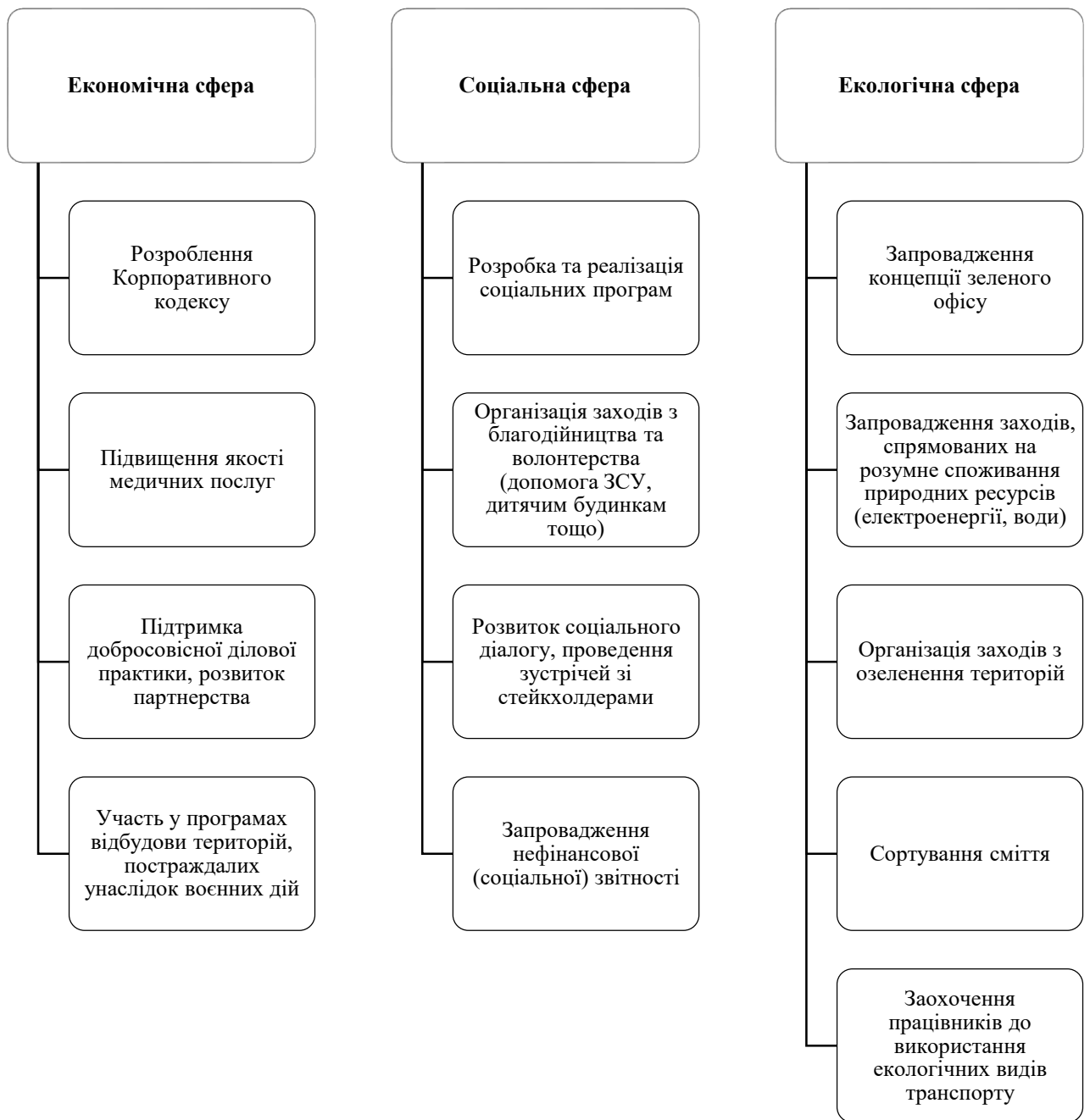


Рисунок 1 – Пропозиції щодо запровадження програм КСВ у закладах охорони здоров'я

Джерело: складено автором

Задля розвитку КСВ у закладах охорони здоров'я необхідно запровадити соціальну (нефінансову) звітність, що дозволить закладу отримати такі зиски:

- надання зацікавленим сторонам інформації про програми КСВ;
- посилення довіри до закладу з боку стейкхолдерів і громадськості;
- забезпечення прозорості діяльності закладу.

Соціальна звітність є свого роду рекламою, яка позитивно впливає на репутацію закладу на ринку медичних послуг, серед партнерів та широкої громадськості, що сприяє підвищенню попиту на медичні послуги.

Підготовка соціального звіту допоможе закладу проаналізувати стратегію, оцінити нефінансові ризики, долучити працівників до формулювання місії закладу та аналізу його впливу на суспільство. Соціальна звітність може стати інструментом стратегічного планування діяльності закладу.

Одним із запропонованих заходів із розвитку КСВ є запровадження концепції зеленого офісу. Зелений офіс ґрунтується на *концепції 3R*:

- *reduction* – зменшення споживання ресурсів;
- *refinement* – повторне використання ресурсів;
- *replacement* – переробка (використання засобів, які мінімально впливають на довкілля).

Головне завдання запровадження зеленого офісу – мінімізація негативного впливу закладу на навколишнє середовище й економія ресурсів.

Впровадження зеленого офісу здійснюється за такими напрямками:

- економія ресурсів, зменшення відходів;
- зниження споживання води та електроенергії;
- використання продукції, котра не шкодить довкіллю;
- використання матеріалів, відходи від яких підлягають переробці.

У разі запровадження концепції зеленого офісу заклад економно використовуватиме ресурси, зменшить негативний вплив на довкілля, що матиме позитивний вплив на репутацію в професійних колах і суспільстві.

Згідно з дослідженнями компанії *Cone Communications*, лояльність споживачів є вищою до послуг тих організацій, котрі запроваджують програми КСВ. У процесі опитування споживачів (опитано 47 тис. осіб з 15 країн світу),

виявлено, що головним критерієм вибору послуг є ставлення до організації – 60%, і тільки для 40% опитаних основну роль відіграють самі послуги. У процесі опитування також виявлено, що на 42% думка людей про організацію складається за інформацією про її діяльність у сфері КСВ [5].

Висновки. Реалізація програм з КСВ сприятиме заохоченню соціальних ініціатив та соціально відповідальної поведінки працівників, їх залученню до запровадження різних соціальних заходів та зелених інновацій. Соціальні ініціативи сприятимуть поліпшенню іміджу закладу охорони здоров'я серед основних стейкхолдерів та громадськості, що є важливим для налагодження ділових контактів та залучення нових пацієнтів.

Список літератури

1. Бесараб С., Кошель А. Корпоративна соціальна відповідальність як сучасна форма ведення бізнесу. Стратегія економічного розвитку України. 2019. № 45. С. 14-25.
2. Коваль Л.П., Мельник В.В. Соціальна відповідальність бізнесу в контексті кризових явищ у виробничій сфері. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 19. С. 417-421.
3. Крупський О., Стасюк Ю., Лубенець Н. Формування системи управління соціальною відповідальністю закладу охорони здоров'я. *Теорія та практика управління суб'єктами підприємництва*. 2021. С. 173-190.
4. Макаренко І.О. та ін. Корпоративна соціально-екологічна відповідальність та партнерство стейкхолдерів задля сталого розвитку: монографія. Суми: СДУ, 2020. 260 с.
5. Cone Communications. CSR Study. URL: <https://www.cbd.int/doc/case-studies/inc/cs-inc-cone-communications-en.pdf>. (дата звернення: 8.04.2024).