

**МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ МЕДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені О.О.БОГОМОЛЬЦЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

Кваліфікаційна робота магістра

**на тему Вдосконалення служби з управління
персоналом: моделі, методи, підходи**

Студента групи 124мнБ,
спеціальності 073 «Менеджмент»
ОПП «Менеджмент у сфері
охорони здоров'я »

Науковий керівник
науковий ступінь,
вчене звання

Гарант освітньо-
професійної програми
науковий ступінь
вчене звання

Завідувач кафедри,
науковий ступінь
вчене звання

Ігор АРДИКУЦЕ

Дар'я МАТУКОВА-
ЯРИГА, к.е.н., доц.

Ганна МАТУКОВА,
д.пед.н., професор

Валентин ПАРІЙ,
д.мед.н, професор

Київ, 2024

МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ МЕДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені О.О.БОГОМОЛЬЦЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

світній рівень магістр

Спеціальність 073

«Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри менеджменту
охорони здоров'я

_____ 20__ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Ардикуце Ігора Олексійовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Вдосконалення служби управління персоналом: моделі, методи, підходи на прикладі Товариство з обмеженою відповідальністю «Медичний центр «Добробут-Поліклініка» (структурний підрозділ №2)

керівник роботи Дар'я МАТУКОВА-ЯРИГА, к.е.н., доц.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу

від «28» вересня 2023 р. № 832

2. Строк подання студентом роботи 02.01.2024

3. Вихідні дані до роботи Дані періодичних та наукових джерел, наукової літератури, економічні теорії та моделі сфери управління, стистичні дані закладу ОЗ

4. Цільова установка кваліфікаційної роботи

Мета кваліфікаційної роботи

Дослідити теоретико-методологічні аспекти вдосконалення служби управління персоналом закладу, сформулювати модель ефективного використання внутрішніх ресурсів закладу, вдосконалити систему внутрішніх комунікацій Товариство з обмеженою відповідальністю «Медичний центр «Добробут-Поліклініка» (структурний підрозділ №2).

Об'єкт дослідження виступає:

Служба управління персоналом на підприємстві сфери охорони здоров'я.

5. Перелік графічного (ілюстративного) матеріалу

табл. 16 , рис. 9.

6. Дата видачі завдання «29» вересня 2023 р. _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	1. Затвердження та надання теми роботи	вересень 2023 р.	
2	2. Обґрунтування актуальності теми роботи	жовтень 2023 р.	
3	3. Робота з бібліографічними джерелами, підготовка матеріалів для написання першого розділу роботи	жовтень 2023 р.	
4	4. Надання матеріалів по першому розділу роботи	жовтень 2023 р.	
5	5. Збір інформації для написання другого розділу роботи	жовтень 2023 р.	
6	6. Надання матеріалів по другому розділу роботи	листопад 2023 р.	
7	7. Підготовка матеріалів та написання третього розділу роботи	грудень 2023 р.	
8	8. Надання матеріалів по третьому розділу роботи	грудень 2023 р.	
9	9. Написання висновків, заключне оформлення роботи та демонстраційних матеріалів	грудень 2023 р.	
10	10. Антиплагіатна перевірка роботи	грудень 2023 р.	
11	11. Підготовка доповіді до захисту роботи	грудень 2023 р.	

Студент

(підпис)

Ігор АРДИКУЦЕ

(прізвище та ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи

(підпис)

Дар'я МАТУКОВА-ЯРИГА

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Текст стор. 84 , табл. 16, рис. 9.

Персонал, система управління персоналом, служба управління персоналом, приватне медичне підприємство, мотивація, модель; стратегія виживання; ротація персоналу; цикл управління.

Зміст роботи: у кваліфікаційній роботі магістра узагальнено теоретико-методологічні підходи до змісту, показників, сучасних систем управління, ресурсне обґрунтування, організації служби управління персоналом підприємства. Надано організаційно-економічну характеристику Товариство з обмеженою відповідальністю «Медичний центр «Добробут-Поліклініка» (структурний підрозділ №2), здійснено діагностику резервів вдосконалення служби управління персоналом.

Ідентифіковано резерви підвищення результативності діяльності підприємства за рахунок вдосконалення служби з управління персоналом, визначено недоліки в роботі служби з управління персоналом. Сформовано модель ефективного використання ресурсів закладу, в контексті вдосконалення служби управління персоналом, надано оновлену систему управління закладом. Визначено найбільш оптимальний підхід до створення ефективної системи комунікацій закладу. Подано власне бачення процесу оптимізації процесу управління закладу.

ЗМІСТ	
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СЛУЖБИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: МОДЕЛІ, МЕТОДИ ПІДХОДИ	9
1.1. Суть, показники, принципи роботи служби управління персоналом підприємства	9
1.2. Служба управління: стратегія і тактика управління персоналом підприємства	22
1.3. Аналіз сучасних концепцій, теорій та моделей управління	28
Висновки до розділу 1	35
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР «ДОБРОБУТ-ПОЛІКЛІНІКА» (структурний підрозділ №2)	37
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства Товариство з обмеженою відповідальністю «Медичний центр «Добробут-Поліклініка» (структурний підрозділ №2)	37
2.2. Аналіз системи управління, загальні та специфічні функції управління підприємством Товариство з обмеженою відповідальністю «Медичний центр «Добробут-Поліклініка» (структурний підрозділ №2)	50
2.3. Діагностика резервів вдосконалення служби управління персоналом Товариство з обмеженою відповідальністю «Медичний центр «Добробут-Поліклініка» (структурний підрозділ №2)	55
Висновки до розділу 2	58
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА МОДЕЛІ ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСІВ ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР «ДОБРОБУТ-ПОЛІКЛІНІКА» (структурний підрозділ №2)	60
3.1. Теоретичні підходи до формування моделі ефективного використання ресурсів закладу	60
3.2. Обґрунтування доцільності впровадження системи комунікацій процесу управління Товариство з обмеженою відповідальністю «Медичний центр «Добробут-Поліклініка» (структурний підрозділ №2)	63
3.3. Пропозиції по удосконаленню загальної системи управління Товариство з обмеженою відповідальністю «Медичний центр «Добробут-Поліклініка» (структурний підрозділ №2)	67
Висновки до розділу 3	71
ВИСНОВКИ	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	77
ДОДАТКИ	84

ВСТУП

Однією з передумов ефективного функціонування сучасного підприємства є врахування інтересів персоналу у будь-яких умовах діяльності закладу. Персонал – є основним ресурсом закладу, основою штатного складу кваліфікованих працівників, який формується та змінюється під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів.

Основним структурним підрозділом, що займається набором, відбором та підвищенням кваліфікації кадрів; затвердженням методик та рекомендацій, розробкою положень, стандартів організації іншої регламентуючої документації, встановлення адміністративних санкцій та заохочень є служба з управління персоналом, яка є необхідною структурою кожного закладу.

Теоретико-прикладними аспектами функціонування системи управління персоналом підприємств займалися учені у працях: М. Армстронг, Л. Балабанова, В. Брич, Дж. Вейнгардт, С. Войтович, П. Друкер, С. Калініна, Р. Коц'янова, Р. Мінкуте-Генріксон, В. Нижник, М. Новікова, М. Романюк, О. Сардак, О. Стельмашенко та інші.

Водночас, сьогодні недостатньо розробленими залишаються питання вдосконалення служби управління персоналом, мотиваційного механізму управління, створення сценарного типу управління закладом, відсутні моделі ефективного використання ресурсів закладу, системи комунікацій, управлінської політики підприємства, адекватної сучасним умовам господарювання та вимогам забезпечення конкурентоспроможності медичних закладів.

Метою написання даної кваліфікаційної роботи магістра є: дослідити теоретико-методологічні аспекти вдосконалення служби персоналу закладу, сформулювати модель ефективного використання всіх виттів ресурсів закладу, формування ефективної системи комунікацій Товариство з обмеженою відповідальністю «Медичний центр «Добробут-Поліклініка» (структурний підрозділ №2), оновити систему комунікацій закладу.

Об'єктом кваліфікаційної роботи магістра виступає: служба управління персоналом

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи магістра є: формування моделі ефективного використання всіх видів ресурсів закладу, створення оновленої системи комунікацій закладу, карти адаптації персоналу в контексті вдосконалення служби управління персоналом, в контексті вдосконалення служби управління персоналом.

Для досягнення поставленої мети та завдань у кваліфікаційній роботі будуть застосовуватись наступні методи дослідження: індукція та дедукція; методи логічного аналізу та узагальнення, систематизація; метод балансування, статистичні та графічні методи.

Відповідно до поставленої мети в кваліфікаційній роботі магістра було вирішено такі основні завдання:

- розглянуто сутність, особливості формування служби управління персоналом, формування мотиваційного механізму, методи, підходи;
- визначено методологічні особливості формування і напрямів роботи служби управління персоналом;
- представлено закордонний досвід та особливості управління персоналом;
- здійснено аналіз сучасних концепцій, теорій та моделей управління ;
- визначено теоретичні підходи до формування моделі ефективного використання ресурсів закладу;
- обґрунтовано доцільність впровадження моделі управління всіма видами ресурсів, оновлено систему комунікацій закладу;
- надано пропозиції по удосконаленню загальної системи управління.

Новизна дослідження: у кваліфікаційної роботи магістра було запропоновано підходи до вдосконалення служби управління персоналом, модель ефективного використання ресурсів закладу, удосконалена система внутрішніх комунікацій закладу.

За напрямом проблеми дослідження кваліфікаційної роботи магістра було опубліковано тези участі в VII Міжнародній науково-практичній конференції «Стратегії та інновації: актуальні управлінські практики»:

Матукова Г.І., Матукова –Ярига Д.Г. Ардикуце І.А. Ефективне управління ресурсами закладу: системний та ресурсно-орієнтований підходи //VII Міжнародну науково-практичну конференцію «Стратегії та інновації: актуальні управлінські практики» 28 квітня 2023 року в м. Кривий Ріг. збірник тез учасників розміщено на сайті www.donnuet.edu.ua.

Практичне значення результатів дослідження: одержані результати роботи (модель ефективного використання всіх видів ресурсів, система вдосконалення комунікацій закладу), можуть бути впроваджені у систему управління закладу Товариство з обмеженою відповідальністю «Медичний центр «Добробут-Поліклініка» (структурний підрозділ №2).

Структура роботи: кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, 3-х розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи налічує 84 стор., що містить 16 таблиць, 9 рис., список використаних джерел з 57 найменувань.

РОЗДІЛ 1

МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ

СЛУЖБИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: МОДЕЛІ, МЕТОДИ

ПІДХОДИ

1.1. Суть, показники, принципи роботи служби управління персоналом підприємства

Для ефективного розвитку будь-якої сфери діяльності необхідна злагоджена й результативна система управління персоналом, яка дає змогу систематично використовувати наявні ресурси для досягнення рентабельності структури. Ключовими ресурсами будь-якої організації є персонал (працівники, кадри), адже саме вони являються рушійною силою інших ресурсів, тому

Мистецтво управління персоналом ґрунтується на вмінні ефективно організовувати різноманітні види діяльності підприємства. Важлива роль у структуруванні функцій закладів охорони здоров'я належить медичному персоналу, тоді як управління розвитком кадрів представляє собою ключове завдання менеджерів з управління персоналом у даній сфері. Інколи традиційний підхід до управління персоналом у цій галузі не призводить до очікуваного результату та може спричиняти дезорганізацію в структурі управління. Ефективне управління персоналом визнається ключовим фактором економічного успіху сучасних установ. Це інструмент, що використовується для підвищення продуктивності та ефективності роботи персоналу. Соціально-орієнтоване управління спрямоване на кожного окремого працівника з метою покращення його трудової мотивації та задоволення потреб, використовуючи систему матеріальних стимулів [6, 30].

При обговоренні інформації, що міститься у Резолюції 70/1 Генеральної Асамблеї ООН "Перетворення нашого світу: Порядок денний в галузі сталого розвитку на період до 2030 року", що включає 17 цілей у сфері сталого розвитку [41], можна визначити, що однією з цих цілей є Ціль 3, а саме

"Забезпечення здорового способу життя та сприяння благополуччю для всіх у будь-якому віці". У списку завдань для досягнення цієї Цілі, завдання 3 включає такий пункт: "істотно збільшити фінансування охорони здоров'я та набір, розвиток, професійну підготовку та утримання медичних кадрів в країнах, що розвиваються, особливо в найменш розвинених країнах і малих острівних державах, що розвиваються", а завдання 3d – "нарощувати потенціал всіх країн, особливо країн, що розвиваються, в напрямі раннього попередження, зниження ризиків і регулювання національних і глобальних ризиків для здоров'я" [33]. Питання оплати праці працівників у сфері охорони здоров'я є однією з найбільш актуальних соціально-економічних проблем, оскільки професія лікаря має один із найнижчих рівнів заробітної плати в Україні.

Згідно з даними Державної служби статистики України, середньомісячна заробітна плата медичного персоналу є однією з найнижчих серед рівнів заробітних плат серед бюджетних працівників. Система оплати праці медичних працівників ґрунтується на єдиній сітці оплати праці, з урахуванням усіх можливих надбавок. Такий тип оплати праці є сталим і не залежить від якості чи обсягу наданих медичних послуг та допомоги. Отже, медичний персонал отримує фіксований розмір заробітної плати навіть у випадку, коли не виконано певний обсяг роботи, і навпаки. У зв'язку з цим постає потреба в корінній зміні форм, систем та принципів оплати праці медичного персоналу [42]. Система оплати праці кадрів медичних установ повинна включати додаткову оплату працівникам як винагороду за досягнуті результати та за ефективність роботи, що вище встановлених тарифів заробітної плати, наприклад, шляхом впровадження погодинної преміальної системи оплати. Це сприятиме стимулюванню працівників до досягнення якісних і кількісних показників та підвищенню відповідальності за надання медичних послуг. Важливо відзначити, що медичний персонал є ключовим елементом системи охорони здоров'я та її основним ресурсом у виробленні медичних послуг [32, с.267-272].

Організації охорони здоров'я несуть збитки, як і інші організації у випадку неефективного управління акож фондом оплати праці, в результаті чого може зменшуватися продуктивність за непрозорої системи стимулювання. Це веде до необхідних змін у системі оплати праці, форм оплати праці, вдосконалення механізмів, інструментів мотивації та стимулювання праці медичного персоналу. Майже головним завданням служби з управління персоналом є формування якісної системи мотивації персоналу для подальшого підвищення продуктивності та ефективності праці.

Поняття «мотивація» можна тлумачити як процес або систему свідомого формування заходів, які стимулюють фахівців до продуктивної праці. У сфері трудової діяльності мотивація дозволяє працівникам задовольняти власні потреби через ефективне виконання трудових обов'язків. Керівники установ охорони здоров'я, впроваджуючи системи чи механізми мотивації, формують стійку мотивацію до виконання трудових обов'язків, враховуючи основні потреби підлеглих і спонукаючи їх до діяльності для досягнення поставлених цілей. Неефективне управління та неспіврозмірність систем оплати праці можуть завдати шкоди організаціям охорони здоров'я, так само як і іншим підприємствам, що може призвести до зниження продуктивності через неефективну систему стимулювання.

Це вимагає необхідних змін у системі оплати праці, формах оплати праці, удосконаленні механізмів та інструментів мотивації та стимулювання праці медичного персоналу. Однією з ключових задач служби управління персоналом є встановлення якісної системи мотивації персоналу для подальшого підвищення продуктивності та ефективності праці. Поняття «мотивація» можна розглядати як процес чи систему свідомого створення заходів, що стимулюють фахівців до продуктивної роботи. У трудовій діяльності мотивація дозволяє працівникам задовольняти власні потреби шляхом ефективного виконання трудових обов'язків. Впроваджуючи мотиваційні системи або механізми, керівники установ охорони здоров'я формують стійку мотивацію до виконання трудових обов'язків, враховуючи

основні потреби підлеглих та спонукаючи їх до досягнення поставлених цілей. При цьому індивідуальні та загальні цілі в організації об'єднуються у механізм, який підтримує фахівців у досягненні ефективної та продуктивної роботи. Такий підхід може бути ефективним при узгодженні інтересів адміністрації та персоналу. Простим методом забезпечення та збудження внутрішньої мотивації є створення необхідних умов для діяльності та надання чіткої постановки завдань і визначених ресурсів для їх виконання. В контексті медичних установ прикладом інструментів для забезпечення внутрішньої мотивації може бути створення сприятливих умов роботи за допомогою належного матеріально-технічного забезпечення [32, с. 267-272].

Для забезпечення ефективної роботи персоналу необхідно створити систему мотивації або механізм впливу на персонал установи, що підсилить бажання фахівців до виконання якісної роботи. Ідеальні умови роботи персоналу, які повинна створювати адміністрація, мають [9, с. 10] досягти результатів щодо кожного працівника та підприємства в цілому; надавати персоналу можливість самостійно приймати управлінські рішення, необхідні для виконання завдань; забезпечувати зворотний зв'язок із працівниками; забезпечувати винагороду, яка може бути як матеріальною, так і нематеріальною. Пряме матеріальне мотивування праці включає в себе надбавки за якісне та своєчасне виконання завдань, що стимулює працівника виконувати свої функціональні обов'язки. У відмінну від прямого мотиваційного впливу, непрямі матеріальні заходи представляють собою різноманітні додаткові пільги та можливості матеріального характеру, які підтримують високий рівень продуктивності праці. Вирішення питань щодо обсягу та якості непрямих матеріальних виплат персоналу є важливим і актуальним у менеджменті підприємства.

Ефективна система винагород з грамотно структурованим матеріальним стимулюванням дозволяє підприємству забезпечувати конкурентоспроможний бізнес, знаходити висококваліфікованих фахівців і мати значну конкурентну перевагу порівняно з іншими. Натомість,

нематеріальна складова мотиваційного механізму управління персоналом має сприяти формуванню сучасних корпоративних відносин в колективі, сприяючи підвищенню зацікавленості персоналу в якісному виконанні службових завдань та зміцненню економічної стійкості підприємства [18, с.414]. Мотиваційний механізм може бути представлено у вигляді схеми див. дод. А.

Серед передових світових систем управління персоналом та мотивації, таких як японська, американська, шведська, німецька і французька, визнано високу ефективність японської системи.

Особливу увагу слід приділити системі освіти та підготовки, де функціонує ефективна модель навчання і підготовки персоналу в робочих умовах.

Однією з ключових рис і особливостей японського управління персоналом є те, що стратегія управління фірмами ґрунтується на можливостях людини, а не на машинах чи виробничих функціях. У Японії вироблена високорозвинена концептуальна схема управління людськими ресурсами, що акцентує на ефективному використанні «людського фактору».

Ця концепція ґрунтується на стратегії, орієнтованій переважно на ефективне використання «людського фактору», використовуючи концептуальні принципи системи довічного найму, розвинутої системи моральн'єрній лінії, комплексної системи оцінювання ефективності, горизонтальної ротації персоналу, формування груп працівників, взаємозамінності кадрів, універсалізму в професійній підготовці, групового прийняття рішень, посиленої уваги до постійної перепідготовки працівників «зверху вниз» тощо [50, 43].

Враховуючи всі особливості управління кадрами в організаціях охорони здоров'я, важливо наголосити на впливі керівників медичного персоналу та якості їхньої діяльності на результативність або неефективність стратегій управління та розвитку галузі охорони здоров'я.

Цикл управління персоналом закладів охорони здоров'я включає ряд етапів, які можна переглянути на рис. 1.1 [32].

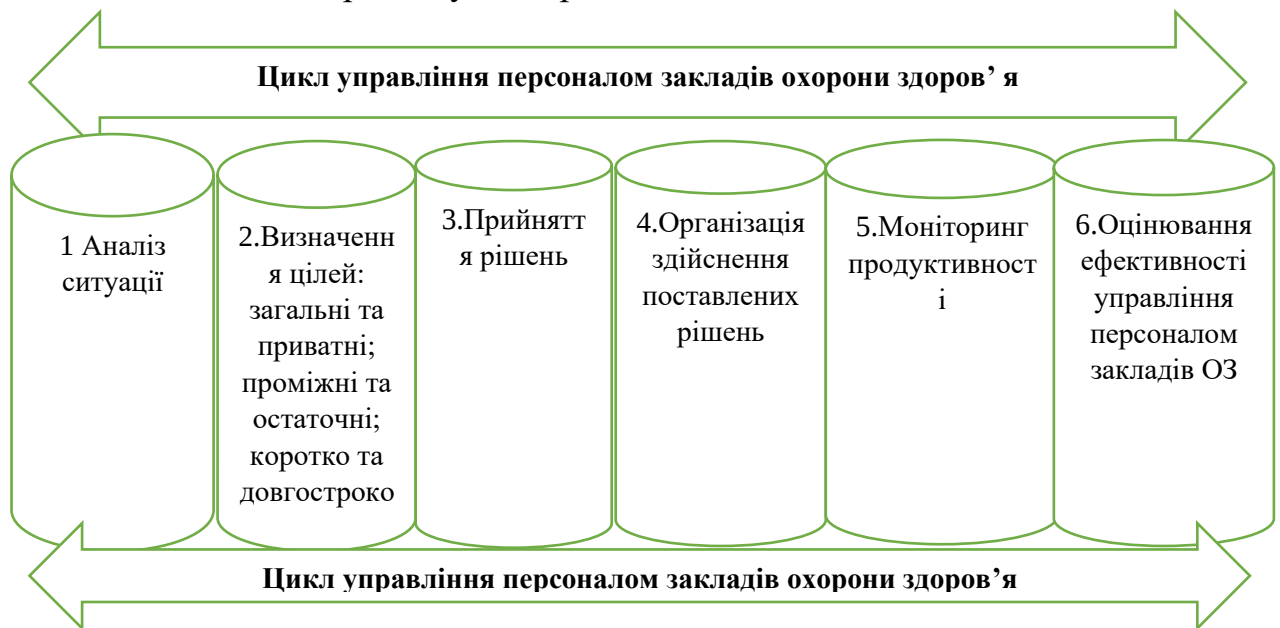


Рис. 1.1. Цикл управління персоналом закладів охорони здоров'я [32, 34,49]

В нинішніх умовах власники часто недооцінюють цінність свого персоналу. У багатьох випадках фінансові обмеження призводять до переоцінки важливості працівників та їхнього внеску. Спостерігається перехід від стратегії розвитку до стратегії виживання, що супроводжується збільшеним контролем над діями та використанням робочого часу працівників, що, в свою чергу, призводить до зниження довіри, мотивації та лояльності працівників до організації. Задачею на сьогодні є створення сучасної системи управління персоналом, використовуючи передовий досвід у цій галузі [26, 52]. Це також включає в себе застосування сучасних методів управління персоналом. Міжнародний досвід, зокрема досвід Всесвітньої організації охорони здоров'я, підтверджує, що серед організаційних змін, спрямованих на підвищення ефективності системи охорони здоров'я, найбільший успіх досягається заходами, спрямованими на управління персоналом [26, 52].

Отже, використання сучасних стратегій управління персоналом вважається обов'язковим. Міжнародний досвід, зокрема досвід Всесвітньої

організації охорони здоров'я, свідчить про те, що серед організаційних змін, спрямованих на підвищення ефективності системи охорони здоров'я, найбільший успіх досягається заходами, спрямованими на управління кадрами. Під час створення ефективної системи управління слід враховувати методи управління персоналом, які є засобами впливу на колективи та окремих працівників з метою координації їхньої діяльності в процесі функціонування підприємства. Методи управління персоналом можна класифікувати за три основні групи: організаційні або адміністративні, економічні та соціально-психологічні, що розглядається у табл. 1.1.

Таблиця 1.1.

Методи управління персоналом

Методи управління персоналом	Характеристика	Перілік	Функції	Сфера застосування
Організаційні або адміністративні	Дотримання жорсткої дисципліни та неухильне виконання інструкцій, розпоряджень і наказів керівника	Створення структури управлінських органів; схвалення адміністративних норм і стандартів; правове регулювання; видача наказів, вказівок і розпоряджень; проведення інструктажу; набір, відбір та розстановка персоналу; схвалення методик і рекомендацій; розробка положень, посадових інструкцій, стандартів організації; розробка інших регулюючих	Управління, планування і контроль; своєчасне ознайомлення виконавців з усіма нормативними документами, які безпосередньо стосуються їх діяльності для якісного виконання розпоряджень керівництва	Підходить для державних установ та організацій, наприклад в органах державної влади та місцевого самоврядування, закладах охорони здоров'я

		документів; встановлення адміністративних санкцій та стимулів		
Економічні	Спонування працівника до виконання поставлених перед ним планів та завдань	Аналіз техніко- економічний; обґрунтування техніко- економічне; планування технікоекономіч не; стимулювання економічне; фінансування; мотивація в трудовій діяльності; оплата праці; вкладення капіталу; кредитування; формування цін; участь у прибутках та капіталі; система оподаткування; визначення економічних норм та стандартів; система страхування.	Пряма заінтересованість персоналу в якісному виконанні, поставлених перед ним завдання; підбір висококваліфікова них кадрів; постійне вдосконалення процесу створення кадрового резерву	Приватні компанії, в яких керівники зацікавлені в мотивації персонала, підвищуючи конкурентоспромож ність підприємства на ринку
Соціально- психологіч і	Пошук індивідуального підходу до кожного працівника з метою налаштувати і мотивувати його на плідну роботу	Аналіз соціально- психологічний; планування соціально- психологічне; сприяння творчій атмосфері; активна участь працівників у процесі управління; моральна та соціальна мотивація; задоволення культурних та духовних потреб; формування	Регулярне відстеження всіх соціальних та психологічних процесів в організації; проведення тестування та анкетування персоналу; застосування різних психологічних прийомів створення комфортних умов для роботи персоналу	На підприємствах будь-якої форми власності (привітання персоналу зі святами, вираз подяки за високопродуктивну працю, публікації на корпоративному сайті про кращих працівників)

		колективів та груп; створення сприятливого психологічного клімату; встановлення соціальних норм поведінки; розвиток ініціативи та відповідальності серед працівників; впровадження моральних санкцій та стимулів.		
Анти-кризового управління	Мають за мету економію витрат на персонал та збереження іміджу роботодавця на ринку праці	Аутсорсинг; аутплейсмент; аутстафінг; сторітеллінг; shadowing («стеження») buddying; гейміфікація; «віртуальна школа», «корпоративний on-line університет», відеонавчання; методи нематеріального стимулювання персоналу; внутрішній кадровий резерв; on-line рекрутмент	Передача частини функцій з управління персоналом у виконання аутсорсинговій фірмі; планування і контроль; мотивація; організація; виведення поза штат фахівців для зниження витрати на розвиток персоналу	Бюджетні та небюджетні організації. установи

[31,2,17]

Проводячи аналіз питання вдосконалення управління персоналом, можна визначити, що для поліпшення функціонування структури необхідно:

1. Розробити стратегію управління персоналом закладу, яка буде входити в загальну стратегію розвитку організації.
2. Впровадити систему кадрового планування та маркетингу персоналу для ефективного управління ресурсами.
3. Створити посадові інструкції для керівників вищого і середнього рівня, а також положення про відділи для оптимального розподілу обов'язків і повноважень.

4. Розробити систему заходів для підвищення ефективності кадрової політики, таких як набір і відбір персоналу, атестація, професійна підготовка, використання нематеріальних методів стимулювання праці та ефективне впровадження системи матеріального заохочення.

5. Забезпечити соціальні гарантії для персоналу, що повинно бути контрольовано службою управління персоналом відповідно до чинного законодавства.

Ефективна система управління персоналом у закладах охорони здоров'я вимагає наявності міцної, гнучкої, організаційної та корпоративної культури, що сприяє розвитку атмосфери взаємної відповідальності серед працівників. Ключовими елементами є розробка кадрової політики та стратегії управління персоналом, проведення аналізу кадрового потенціалу, оцінка ринку праці, організація кадрового планування, а також планування і прогнозування потреб у персоналі та інші аспекти. До важливих аспектів також слід враховувати контекст управління персоналом, який включає процеси наймання та зарахування персоналу, організацію наймання, проведення співбесід, оцінку відбору та прийому персоналу, управління переміщеннями, заохоченнями та звільненням працівників, а також фахову орієнтацію і раціональне використання персоналу. З метою покращення діяльності установи, у сучасних умовах обґрунтовано використання персоналу, що може бути привласнено з інших організацій. Лізинг персоналу розглядається як метод тимчасового або термінового залучення працівників зовнішньою стороною. У цьому контексті лізинг персоналу передбачає, що спеціалізована агенція надає клієнту працівників, які перебувають у її штаті, на відносно тривалий період - від 3 місяців до кількох років. Іншими словами, клієнт оплачує послугу з виконання робіт, а не працю конкретних працівників. Компанія-одержувач лізингу звільняється від додаткових витрат на пошук і відбір персоналу, має можливість відмовитися від послуг працівника у будь-який момент.



Рис. 1.2. Переваги аутсорсингу для підприємства

Для досягнення ефективної праці персоналу у закладі, дослідники розробляють модель психологічного забезпечення системи управління персоналом, зображену на рис. дод. Б. Ця модель включає в себе розробку концепції управління персоналом і формування стратегічної та тактичної політики управління персоналом. Проводиться психологічний аудит, що охоплює «сканування» організаційного середовища та кадровий аудит професійної відповідності. Також в рамках цієї моделі враховується професійний відбір персоналу, що включає розробку політики та процедур відбору (з алгоритмом відбору, зонами відповідальності, оформленням заявок на персонал) та стандартизацію системи методів професійного відбору. Здійснюється адаптація персоналу, а також розробка систем мотивації, атестації і оцінки працівників. Модель включає участь у формуванні корпоративної культури організації та управління кар'єрою персоналу, що передбачає психологічну безпеку персоналу для корпорації та ідентифікацію груп корпоративного ризику (авантюризм, корупційна поведінка, психологічний тиск, деструктивна поведінка). Крім того, модель охоплює навчання і розвиток персоналу, а також супровід звільнення працівників.

Для підвищення ефективності управління персоналом підприємства на засадах використання ЗСП використовується її базовий принцип – управляти можна лише тим процесом, що можна виміряти, що лежить в основі розроблення ЗСП діяльності кадрових підрозділів. Технологія побудови системи показників для вдосконалення служби з управління персоналом може містити декілька базових етапів табл.1.2.

Таблиця 1.2.

Ключові показники за проекцією «навчання та розвиток»

Група показників	Сукупність показників
1. Показники організації праці	Впровадження інформаційних технологій та підвищення ефективності праці.
2. Людський капітал	Коефіцієнт плинності, чисельність та структура персоналу.
3. Соціальна політика	Обсяг соціального розвитку, ступінь мотивації, винагорода працівників за результатами, витрати на навчання у навчальних закладах, індекс соціальної сфери.
4. Інвестиційна активність	Інвестиції на одиницю капіталу; капіталомісткість продукції.

Будь яка Будь-яка ініціатива в галузі управління персоналом, спрямована на удосконалення системи управління персоналом або її функціональної підсистеми, потребує техніко-економічного обґрунтування щодо доцільності її впровадження [20, с. 510-513]. У висвітленому дослідженні автори пропонують інтегральну систему показників для оцінки ефективності управління персоналом та розглядають можливі напрями в оцінці цієї ефективності. Дослідники підкреслюють важливість встановлення конкретної послідовності урахування різних напрямів та їх компонентів для практичної реалізації проекту. Особлива увага приділяється врахуванню впливу рухомості персоналу на погіршення результатів підприємства та забезпеченню якості персоналу для досягнення максимальних результатів.

У контексті управління персоналом розглядається сукупність усіх управлінських рішень та видів діяльності, що безпосередньо пов'язані із

впливом на людей, зайнятих на підприємстві чи в установі. Сучасні концепції систем управління персоналом спираються на принципи та методи адміністративного управління, а також на концепції розвитку особистості та теорії людських відносин. Управління персоналом становить невід'ємну частину управління всіма сучасними підприємствами, а відповідна служба розв'язує комплекс завдань, пов'язаних із організацією кадрів в установі. Однак, управління персоналом ускладнюється тим, що люди, як ресурс, суттєво відрізняються від інших, і для їхнього ефективного керівництва потрібні специфічні підходи та методи. У зв'язку з цим, сучасне управління персоналом має акцентувати увагу на таких аспектах: людина є джерелом доходу для організації; діяльність організації спрямована на досягнення економічних результатів та отримання прибутку; успішна діяльність можлива лише за умови наявності високопрофесійного персоналу [12].

Отже, досліджуючи проблему вдосконалення служби управління персоналом, можна підкреслити що робота служби управління персоналом організації по перше має бути направлена на формування мотиваційного механізму робітників. Для вдосконалення роботи по управлінню персоналом в використовуються методи, що поділяються на три основні групи: організаційні або адміністративні, економічні та соціально-психологічні. Підходи до управління персоналом можна використовувати, враховуючи закордонний досвід по управлінню кадрами.

1.2. Служба управління: стратегія і тактика управління персоналом підприємства

Стратегія управління персоналом, план дій, якого слід дотримуватися для оптимізації цієї роботи. Необхідність створення стратегії управління персоналом у бізнесі охоплює ряд основних проблем.

Проблеми в рамках структури вирішує служба управління персоналом, в контексті: необхідності набору персоналу на користь його зростання;

управлінням та керуванням формуванням навичок, враховуючи необхідність проведення відповідного навчання; лояльності працівників. Ці аспекти служать ефективності та довгостроковому зростанню закладу, де працівники у центрі уваги і представляють собою головну цінність структури. Складність в реалізації HR стратегії полягає у здатності структури її швидко реалізувати, службі управління персоналом, швидко реагувати на необхідні «кроки» в управлінні закладом [14].

Реалізація HR стратегії вимагає певної методичної організації. Етапи її створення, є важливими для досягнення успіху в процесі. В процесі її формування необхідним є аналіз існуючої ситуації підприємства, спочатку внутрішньо, методологічно та в повному обсязі, аналізуючи сильні та слабкі сторони з точки зору людських ресурсів. Потім зовні, орієнтуючись на підкресленні сильні та слабкі сторони конкурентів, щоб виділити особисту конкурентну перевагу HR.

Здатність представляти різні переваги дає можливість виділитися та призводить до лідерства компанії. Потрібно виділяти цілі з точки зору орієнтації на HR. Потім потрібно визначити загальні стратегічні цілі, щоб мати можливість точно сформулювати конкретні події та цілі, які мають бути досягнуті. Для цього структура має розробити вірні питання, який імідж ми хочемо сформулювати підприємству, що заплановано на найближчий час, які очікуються навички, що необхідні для стратегічних розробок структури, які мають бути результати. Така велика кількість питань, має бути розроблена й проаналізована службою управління персоналом. Потрібно вимірювати прогалини між наявною та прогнозованою майбутньою ситуацією. Це ефективний спосіб підкреслити масштаби роботи, яку потрібно зробити. Дія, що має здійснити менеджер, повинна бути визначена та аргументована. Кожна дія має бути в рамках стратегії, що пропонує закладу служба з управління персоналом. Наступний етап, підготовка персоналу до реалізації HR стратегії в закладі, повідомляючи та здійснюючи заздалегідь визначені дії, їх слід планувати з часом узгодже но та логічно. Планування процесу є вирішальним

моментом для успіху проєкту. Відсутність передчуття та організованості сприяє втраті сенсу та падінню впливу здійснених дій. Неможливо розпочинати проєкт служби управління персоналом, заздалегідь не запланувавши на нього бюджет. Усі дії також мають враховувати максимально реалістичний бюджет [39,16]. Встановлення показників успішності, є необхідною умовою стратегії розвитку персоналу. Серед показників управління персоналом є: коефіцієнт прогулів працівників; обороту; ступінь задоволеності та залученості працівників; вклад працівника у результативність роботи закладу; середня продуктивність праці на одного працівника; вимірювання впливу навчання на продуктивність працівників тощо [31].

Створення та впровадження відповідної стратегії управління персоналом, а також її контроль в рамках системного підходу базується на визначених принципах. Цей підхід дозволяє розглядати управління персоналом як систему, яка складається з взаємозалежних та взаємодіючих підсистем. Він передбачає поєднання конкретних рішень в межах підсистем з урахуванням їх впливу на всю систему в цілому. Аналіз та прийняття рішень у сфері управління персоналом здійснюється з урахуванням зовнішнього та внутрішнього середовища, а також врахуванням позитивних аспектів існуючої практики інших підприємств та загального напрямку розвитку підприємства. Стратегія розвитку підприємства включає: 1). оцінка кадрового потенціалу, аналіз внутрішніх факторів, бенчмаркінг і дослідження зовнішніх факторів. При врахуванні сильних і слабких сторін, загроз і можливостей зовнішніх факторів; 2) визначення місії та цілей управління персоналом; 3) стратегічний аналіз, розробка альтернативних варіантів; 4) вибір оптимальної стратегії; 5) ліквідація слабкостей, створення конкурентних переваг; 6) розробка функціональних стратегій управління персоналом (стратегія формування персоналу, розвитку персоналу, використання персоналу); 7) реалізація стратегії та контроль, оцінювання рівня виконання [1,4,6].

Впроваджуючи у діяльність вітчизняних підприємств нову модель управління персоналом, можна використовувати досвід управління великих японських компаній. Де головною метою служби управління персоналом є підвищення продуктивності праці, якості та комплексності послуг.

Для цього запроваджується концепція "відчуття власної відповідальності", щоб забезпечити, що кожен працівник відчуває себе необхідною частиною єдиного механізму підприємства. З цією метою в українських підприємствах важливо переглянути систему оплати праці, мотивації та стимулювання, систему службового росту, ротації персоналу, підвищення кваліфікації та ставлення керівництва до підлеглих. Кожна вітчизняна компанія повинна забезпечити прозорість інформації, щоб будь-який співробітник мав можливість ознайомитися з планами організації на майбутнє, її поставленими цілями та перспективами розвитку. Такий підхід є вкрай важливим, оскільки він визначає гармонійність взаємин в колективі та підсилює корпоративні зв'язки [12,43].

Управління персоналом кожного закладу забезпечується взаємодією керуючої та керованої систем [47, с. 137]. Керівна система, або суб'єкт, є комплексом управлінських органів та керівницьких працівників з конкретними масштабами діяльності, компетенцією та характером виконуваних функцій, яка може піддаватися змінам під впливом організаційних та дезорганізаційних факторів. Ця система включає лінійних керівників, які розробляють комплекс економічних та організаційних заходів для відтворення та ефективного використання персоналу. Управління цією системою включає роботу з соціально-економічними відносинами, пов'язаними з процесом відтворення та використання персоналу. Ключовими компонентами управлінської системи є люди, які виступають як об'єкт і суб'єкт управління одночасно. Здатність людських ресурсів функціонувати як об'єкт і суб'єкт управління водночас є основною специфічною особливістю управління.

При розробці стратегії управління персоналом кадрова служба встановлює вимоги до персоналу, визначаючи необхідні компетенції працівників і враховуючи можливості зосередитися на конкретних об'єктах управлінського впливу. Протягом найближчих років компетенції будуть формуватися наступним чином: вирішення складних проблем, комунікаційні навички, робота з обширною інформацією та її обробка, системні та когнітивні здібності. Особисті якості людини та її компетенції відчутно змінюються, щоб ефективно відповідати сучасним викликам, як показано в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3.

Цільові компетенції та навички персоналу підприємства

Особисті якості	Компетенції	Базові навички
Базові навички	Критичне мислення	Навички читання, письма
Допитливість	Творче мислення	Гуманітарні знання, науки
Ініціативність	Уміння спілкуватись	Гуманітарні знання, наукові знання
Наполегливість	Уміння працювати в колективі	Фінансова. та підприємницька. грамотність
Лідерські якості	Спільна діяльність	КТ грамотність
Соціальна та культура	Залучення у суспільне життя	знання іноземних мов, загальнокультурна свідомість
усвідомлена відповідальна діяльність		саморозвиток

[36].

До когнітивних вмінь варто віднести: здатність до самосвідомості та самовдосконалення, організації власної діяльності, успішного навчання; прийняття критики і зворотного зв'язку; допитливість; адаптивність до нових умов і роботи в умовах невизначеності; наявність управлінських вмінь, таких як розставлення пріоритетів; формування та співпраця з командою однодумців; мотивація та розвиток їх; делегування завдань і повноважень, взяття на себе відповідальності, ризиків; наполегливість у досягненні цілей; ініціативність. До соціально-поведінкових навичок відносяться

комунікативні, презентаційні та письмові навички; етичність; управління стресом; міжкультурна взаємодія та соціальна відповідальність. Цифрові навички включають в себе здатність працювати з великим обсягом інформації та створювати та управляти інформаційними системами. Специфічні навички включають в себе формування, трансляцію та ретрансляцію контенту. Цільова модель компетенцій на майбутнє враховує когнітивні, соціально-психологічні, цифрові та специфічні навички [36].

В умовах суспільно-економічних змін в Україні виникає потреба у розробці нових підходів до визначення пріоритетів цінностей у сфері управління персоналом, враховуючи, що основним ресурсом підприємства є його працівники. Забезпечення ефективного управління персоналом неможливе без створення атмосфери зацікавленості всіх працівників у досягненні загального успіху та формування відчуття причетності кожного до успіху організації. У контексті ринкової економіки успіх підприємств залежить від творчості та ініціативності персоналу, готовності приймати відповідальність за свої рішення та максимального виявлення трудового потенціалу кожного працівника. Стратегічний напрям у цьому відношенні передбачає створення єдиних служб управління персоналом, які відповідають за весь спектр їх функцій, включаючи організацію трудового процесу [39,51].

В рамках медичного закладу вирішення завдання щодо підвищення якості та ефективності надання медичних послуг можливе за умови застосування комплексного підходу. Здатна відповісти на ці вимоги є модель системи управління персоналом в закладах охорони здоров'я, яка враховує сучасні методи управління, механізми стратегічного менеджменту, а також психологічні та економіко-соціальні засоби впливу, спрямовані на підвищення ефективності працівників та якості надання медичних послуг.

Отже, підбиваючи підсумок щодо висвітлених проблем у галузі охорони здоров'я, стає очевидною необхідність впровадження значущих змін у систему формування та розробки стратегії розвитку закладу. Цю задачу має вирішити служба управління персоналом, яка враховує індивідуальні, корпоративні та

професійні характеристики персоналу, впроваджує систему стимулювання та мотивації персоналу, а також механізми використання потенціалу та можливостей працівників і т.д. [32, с. 267]. Ми вважаємо, що використання досвіду країн Європи з розвиненою системою охорони здоров'я, часткове впровадження принципів вітчизняних компаній у різних галузях економіки в сфері управління персоналом, а також застосування передових технологій управління є практично можливими з урахуванням реальних можливостей нашої країни.

1.3. Аналіз сучасних концепцій, теорій та моделей управління

При аналізі функціонування та підвищення ефективності відділу управління персоналом, можна виділити три основні групи сучасних теорій управління персоналом: класичні теорії, теорії людських відносин і теорії людських ресурсів. У цьому дослідженні основний акцент робиться на розкритті суті кожної теорії, основних завдань керівника в цьому контексті та досягнень при їхній реалізації, що представлено у таблиці 1.4. Таблиця 1.4.

Аналіз сучасних теорій управління персоналом

Зміст класичних теорій може бути визначений так: для більшості осіб праця не викликає задоволення, а це є їхньою типовою характеристикою. Те, що вони роблять, менше важливо для них, ніж те, скільки вони заробляють. Існує обмежена кількість осіб, які проявляють бажання або можливість виконувати роботу, яка вимагає творчості, самостійності, ініціативи та самоконтролю.	Основною обов'язковою функцією керівника є строгий контроль та постійне спостереження за підлеглими. Він має розглядати завдання як сукупність легких для засвоєння, простих та повторюваних операцій, розробляти прості процедури праці та впроваджувати їх у робочу практику.	Очікувані результати передбачають, що особи зможуть продуктивно працювати при належному рівні оплати праці і чесному ставленні з боку керівництва. При умові спрощення завдань і вживання строгого контролю над діяльністю осіб, вони зможуть дотримуватися встановлених стандартів виробництва.
Суть теорій людських відносин полягає в тому, що особи мають прагнення бути корисними та значущими. Вони відчувають бажання бути включеними та	Основне завдання керівника полягає в тому, щоб створити умови, при яких кожен член колективу відчуває себе корисним і необхідним. Це передбачає регулярне	Очікувані результати впливають з того, що обмін інформацією з підлеглими та їх участь у прийнятті рутинних рішень дозволяють керівнику задовольняти основні потреби

отримувати визнання як індивіди.	інформування підлеглих про плани та врахування їхніх пропозицій щодо удосконалення цих планів. Керівник повинен сприяти самостійності та особистому контролю підлеглих у виконанні рутинних операцій, надаючи їм відповідні можливості.	особистості у взаємодії та відчутті власної значущості. Задоволення цих потреб піднімає моральний дух і зменшує почуття протидії офіційній владі, тобто підлеглі стають більш охочими взаємодіяти з керівництвом.
Сутність теорій людських ресурсів полягає в тому, що для більшості осіб праця викликає задоволення. Індивіди висловлюють бажання внести свій особистий вклад у досягнення цілей, які вони розуміють і в розробці яких вони самі приймають участь. Здатність до самостійності, творчості, відповідальності та особистого самоконтролю характеризує більшість осіб, і ці якості проявляються на рівні вищому, ніж рівень ієрархії, на якому вони знаходяться в даний момент.	Основним завданням керівника є ефективне використання людських ресурсів. Він повинен створити таке робоче середовище, де кожна особа може максимально реалізувати свій потенціал, сприяти повній участі персоналу в розв'язанні ключових завдань, і постійно розширювати ступінь самостійності своїх підлеглих.	Очікуваний результат полягає в тому, що розширення впливу самостійності та самоконтролю над діяльністю підлеглих приведе до безпосереднього підвищення продуктивності виробництва. Це може призвести до збільшення задоволення від праці, оскільки підлеглі максимально використовують свої власні людські ресурси.

[45]

Керівництво сучасного закладу прагне працювати за принципами сучасної теорії людських відносин: щоб кожен член колективу закладу, відчував себе корисним і потрібним. Керівник повинен повідомляти своїх підлеглих про стратегічні плани, а також враховувати їхні пропозиції з удосконалення цих планів. Він також має надавати своїм підлеглим можливість для виявлення самостійності та особистого контролю у виконанні рутинних операцій.

Служба управління персоналом, вчасно сформувати стратегію: управління часом, управління конфліктами, управління стресами; систему формування управління за змішаним напрямом авторитарно-демократичну, чітко визначивши кроки керівництва відповідно цього напрямку, вивчаються аспекти стилів керівництва, а також проблема лідерства, етичні аспекти роботи керівників та ін. Функціями служби управління персоналом є вплив на

роботу лінійних керівників, за цими напрямками в багатьох організаціях необхідно розробити систему комунікацій між підрозділами та керівників з підлеглими, це підвищить якість їх взаємодії.

Для визначення цілей та оцінки виконання своїх функцій всі члени організації мають бути залучені, що передбачає розвиток комунікаційних процесів всередині організації. Важливо відзначити, що наявність як лінійних, так і функціональних керівників (останні включають у себе співробітників служби управління персоналом) може призвести до потенційних конфліктів у їх взаємодії. Суперечності між ними та спроби їх вирішення знаходять відображення в концепції подвійної або спільної відповідальності. Ця модель визначає взаємодію менеджерів з персоналу та лінійних керівників, які несуть відповідальність за ефективне використання людських ресурсів організації. При цьому перші створюють системи управління персоналом, а останні використовують ці системи у повсякденній практиці управління своїми підлеглими.

В новітній класичній моделі управління персоналом основний акцент робиться на функції планування, що виявляє дедуктивний характер. Спочатку визначається загальна мета, після чого формулюються вимоги до поведінки персоналу, необхідної для досягнення цієї мети. Після цього створюється відповідна технологія і каркас, який організовує операції управління персоналом. З початку 80-х років XX століття модель управління персоналом пристосовується під впливом технологічного, соціального та змінного контексту. Змінюється підхід до управління персоналом та загалом людськими ресурсами. Ці зміни знаходять своє відображення в тому, що:

- під впливом світового досвіду розвинутої економіки та технологій управління спостерігається збільшення кількості працівників у службах управління;
- статус керівників служб управління персоналом значно підвищився, вони входять до категорії вищих керівників в організації;

➤ відповідно до позиції в адміністрації, менеджери з управління персоналом повинні мати високий рівень професійної підготовки.

Замість роздробленої структури існуючої моделі управління персоналом на сучасному підприємстві встановлюється система менеджменту (яка є частиною стратегії розвитку персоналу і формується службою управління персоналом), орієнтована на розвиток людського капіталу.

Мета цієї системи полягає в тому, щоб впроваджувати основні цілі кадрової політики паралельно з пріоритетними стратегічними завданнями організації. Ключові аспекти цієї системи включають:

1. Управління людськими ресурсами орієнтоване на задоволення потреб організації у робочій силі, з пріоритетним визначенням кадрового менеджменту на основі наявних та майбутніх робочих місць.

1. Завдяки стратегічному виміру в управлінні людськими ресурсами формується активна кадрова політика.

2. Лінійним керівникам також покладається відповідальність за реалізацію активної кадрової політики, що забезпечує інтеграцію кадрової роботи всіх рівнів в систему кадрового менеджменту для ефективної реалізації зазначеної політики.

3. Система кадрового менеджменту переорієнтована на індивідуальну роботу з персоналом.

4. Здійснюється перенапрявлення управління персоналом в напрямку індивідуального взаємодії з кожним працівником.

5. Технологія управління людськими ресурсами спрямована на збільшення ефективності інвестицій у постійний професійний розвиток працівників організації та поліпшення умов праці.

6. Управління людськими ресурсами акцентує на управлінському персоналі: на керівництві, чия компетенція має великий вплив на ефективність роботи організації в цілому.

Оновлена система управління людськими ресурсами передбачає сильну, адаптивну, організаційну, корпоративну культуру, що сприяє створенню

атмосфери взаємної відповідальності між найманим працівником і роботодавцем. Недоліки системи управління персоналом відображено в табл. 1.5.

Таблиця 1.5.

Недоліки системи управління персоналом

Область	Характеристика недоліків
Структура системи	Неясне визначення функціональних обов'язків в управлінні персоналом та повторення одних і тих самих функцій.
Підбір персоналу	Оцінка кандидатів ускладнюється довгою процедурою співбесід та недостатньою увагою до особистісних характеристик, таких як здатність виконання завдань та риси характеру. Ці аспекти в значній мірі визначають успішність виконання службових обов'язків і взаємодії з оточуючими.
Система розвитку персоналу	Створення резерву "на висунення" є неефективним, оскільки воно обмежується лише просуванням по ієрархічній лестниці, підтримується проведенням оцінки та підвищенням кваліфікації співробітників. Не використовується можливість якісного росту працівників, який передбачає створення умов для розвитку ініціативи та талантів кожного працівника, включеного в резерв. Іншими словами, відсутні програми кар'єрного зростання співробітників.
Мотивація праці	Причини низької мотивації та стимулювання до праці включають такі аспекти: низька рівень оплати праці, неефективний зв'язок між системою матеріального стимулювання та результатами діяльності, незадовільні умови праці, обмежені можливості навчання та підвищення кваліфікації, недоліки в організації системи управління (неритмічна робота, непослідовне забезпечення сировиною та матеріалами, несвоєчасний ремонт обладнання і т. д.). Практика управління склалася таким чином, що більше спрямована на контроль і збереження дисципліни, ніж на формування зацікавленого відношення до роботи; також виявляється байдужість до потреб, проблем та прагнень персоналу.
Адаптація персоналу	.Відсутність ефективної системи адаптації персоналу призводить до напруженого морально-психологічного клімату в колективі, що утруднює молодому фахівцеві знаходження підтримки та отримання допомоги в роботі.

Оцінка діяльності персоналу	Відсутність ефективної системи оцінки персоналу призводить до зменшення ефективності функціонування кадрового менеджменту в організації.
Навчання персоналу	Відсутність проведення навчальних лекцій, семінарів та практичних занять, а також відмова від використання сучасних методів навчання.
Інформаційне забезпечення	Постійна модернізація є необхідною для забезпечення ефективності інформаційного обладнання, оскільки якість використовуваних пристроїв і обладнання в значній мірі впливає на виробничу діяльність компанії.

[11,20,42,46]

Вивчаючи проблему вдосконалення процесу управління персоналом службою управління персоналом організації, було вивчено досвід впровадження різних видів стратегій, формування моделей цифровізації процедур управлінських процесів управління персоналом, створення сценарних функціональних моделей для відділу персоналу, використання спеціальних порталів для комунікацій, навчання, підтримки корпоративної культури. Було вивчено досвід підтримки концепції «управління талантами» для утримання найбільш значущої категорії персоналу. Розробка функціональних моделей для залучення персоналу до управлінських процесів. Використання спеціалізованих аналітичних сервісів для оцінки продуктивності персоналу, впровадження портфелю проєктів, виявлення та використання потенціалу персоналу, а також публікація результатів аналізу [13,27]. Застосування моделей і методів у сфері управління персоналом будь якої структури комерційної або державної власності, дає можливість вдосконалити систему управління за рахунок підвищення точності та оперативності економічного аналізу, можливості включення до аналізу багатьох факторних ознак, вивчити стан закладу з боку використання комплексу ресурсів. Напрями адаптованих до управління персоналом економіко-математичних моделей надано у табл.1.6.

Таблиця 1.6.

Економіко-математичні моделі, адаптованих до управління персоналом в умовах кризи

За призначенням в системі антикризового управління:	Моделі симуляції (репрезентація поведінки працівників у кризових умовах; локальне моделювання розвитку кадрів підприємства під час кризи; симуляційна модель мотивації персоналу); • Балансові моделі (моделі балансу руху населення та переходу робочих ресурсів; баланси трудових ресурсів та робочої сили; регіональні та галузеві трудові баланси); • Мережеві моделі (мережеве моделювання управління персоналом під час кризи); • Оптимізаційні моделі (оптимізація використання персоналу у кризових умовах).
За способом опису функціональних залежностей:	Аналітичні моделі (моделі персональної поведінки; моделі фінансового стимулювання праці; аналітичні моделі балансу та динаміки руху трудових ресурсів); • Статистичні моделі (модель прогнозування зайнятості населення; модель прогнозування кількості безробітних); • Економетричні моделі (економетричні моделі визначення продуктивності праці; економетричні моделі бінарної регресії для дискретного вибору); • Змішані моделі (комбіновані).
Щодо точності математичного опису економічних явищ та процесів у рамках системи управління під час кризи:	Лінійні моделі (одно- та багатофакторні стратегії управління персоналом під час кризи; ймовірнісні підходи; моделі оцінки продуктивності праці); Нелінійні моделі (виробничі функції; кластерні методи оцінки трудових ресурсів; нелінійні підходи до аналізу та прогнозу змін у чисельності працюючих у галузях економіки регіону; математичні моделі, засновані на теорії "нечітких множин").
Залежно від рівня випадковості (ймовірності) економічних процесів у системі управління під час кризи:	- стохастичні (лінійні ймовірнісні моделі); - детерміновані (модель оцінки персоналу в умовах кризи; прогнозна модель розвитку кадрового потенціалу підприємства).
Залежно від рівня змін у економічних процесах у системі управління під час кризи відносно часу:	Непохідні (модель статичного аналізу трудового потенціалу); Похідні (загальна модель економічного аналізу кадрового потенціалу підприємства під час кризи; модель динамічного рейтингу персоналу).

[7,48]

Отже, вивчаючи питання вдосконалення служби управління персоналом сучасної організації, можна підкреслити, що при застосуванні теорії людських відносин, враховувати недоліки системи управління персоналом, показники, принципи роботи служби управління персоналом в процесі реалізації заходів створювати сценарні функціональні моделі, спеціальні портали для комунікацій, навчання, підтримки корпоративної культури підприємства.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи зазначено, що головним завданням служби з управління персоналом є формування якісної системи мотивації персоналу для подальшого підвищення продуктивності та ефективності праці. Надано поняття «мотивація» – як система, спеціально сформованих заходів, що стимулює фахівців до продуктивної роботи. У сфері трудової діяльності мотивація виступає як спонукання працівників задовольняти свої потреби шляхом ефективного виконання трудових обов'язків. Підкреслено, що керівники в організаціях охорони здоров'я, впроваджуючи мотиваційні системи чи механізми, формують стійку мотивацію до виконання трудових обов'язків, враховуючи основні потреби підлеглих і стимулюючи їх до діяльності, спрямованої на досягнення поставлених цілей. При цьому індивідуальні та загальні цілі в організації об'єднуються у механізм, що підтримує фахівців у досягненні ефективної та продуктивної роботи. У даному розділі подано механізм мотивації управління персоналом підприємства, модель психологічного забезпечення системи управління персоналом, ключові показники з погляду "навчання та розвитку", аналіз сучасних теорій управління персоналом, цільові компетенції та навички персоналу підприємства, а також виявлені недоліки в системі управління персоналом. У даному розділі наведено механізм мотивації управління персоналом підприємства, модель забезпечення психологічної складової системи управління персоналом, ключові показники у контексті «навчання та розвиток», аналіз сучасних теорій управління персоналом, цільові компетенції та навички працівників підприємства та недоліки в системі управління персоналом. В розділі кваліфікаційної роботи зазначено, що керівництво структури, має працювати за принципами сучасної теорії людських відносин: щоб кожен член колективу закладу, відчував себе корисним і потрібним. Управлінці, повинні повідомляти своїх підлеглих про стратегічні плани, враховувати їх пропозиції, коригувати плани за участю робітників. Адміністрація має надавати своїм підлеглим можливість для виявлення самостійності та особистого контролю у виконанні рутинних операцій. При

цьому служба управління персоналом, вчасно сформувати стратегію: управління часом, управління конфліктами, управління стресами; систему формування управління за змішаним напрямом авторитарно-демократичну, чітко визначивши кроки адміністрації відповідно цього напрямку. Служба управління персоналом вивчає аспекти стилів керівництва, їх недоліки, проблема лідерства, етичні аспекти роботи керівників та ін. Функціями служби управління персоналом є вплив на роботу лінійних керівників, за цими напрямками в багатьох організаціях необхідно розробити систему комунікацій між підрозділами та керівників з підлеглими, це підвищить якість їх взаємодії.

Для визначення цілей та оцінки виконання своїх функцій всі члени організації мають бути залучені, що передбачає розвиток комунікаційних процесів всередині організації. Важливо відзначити, що наявність як лінійних, так і функціональних керівників (останні включають у себе співробітників служби управління персоналом) може призвести до потенційних конфліктів у їх взаємодії. Суперечності між ними та спроби їх вирішення знаходять відображення в концепції подвійної або спільної відповідальності. Ця модель визначає взаємодію менеджерів з персоналу та лінійних керівників, які несуть відповідальність за ефективне використання людських ресурсів організації. При цьому перші створюють системи управління персоналом, а останні використовують ці системи у повсякденній практиці управління своїми підлеглими. В розділі висвітлено застосування моделей і методів в галузі управління персоналом, що може бути використано для оптимізації системи управління шляхом підвищення точності та оперативності економічного аналізу, врахування багатьох факторних аспектів та оцінки ефективності використання ресурсів підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР «ДОБРОБУТ-ПОЛІКЛІНІКА»

(структурний підрозділ №2)

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства Товариство з обмеженою відповідальністю «Медичний центр «Добробут-Поліклініка» (структурний підрозділ №2)

Товариство з обмеженою відповідальністю «Медичний центр «Добробут-Поліклініка» (структурний підрозділ №2). «Медичний центр «Добробут-Поліклініка», має юридичну адресу 04210, м. Київ, проспект Володимира Івасюка, був. 16В, корп. 2., заклад є недержавної форми власності (Власники Шекман Волтер, Гетьман Вадим Володимирович). Організаційно-правова форма, якою є Товариство з обмеженою відповідальністю, представляє собою господарське товариство, обладнане статутним фондом, розділеним на частки, розмір яких визначається статутом. Це товариство несе відповідальність за свої фінансові зобов'язання лише в межах свого власного майна. Учасники товариства, які повністю внесли свої вклади, несуть ризик можливих збитків, пов'язаних з діяльністю товариства, проте цей ризик обмежений розміром їхніх вкладів [2, ст. 140]; [4, ст. 50].

Товариство з обмеженою відповідальністю «Медичний центр «Добробут-Поліклініка»» було зареєстроване 11 липня 2013 року за юридичною адресою: Україна, **2, місто Київ, пр. Бажана Миколи. Засновником та керівником організації є Шекман Волтер, який є приватним власником. Статутний капітал становить 365 179 671,03 грн. На момент останнього оновлення інформації, тобто 30 жовтня 2023 року, стан організації вказує на відсутність процесуї припинення. Це «Товариство з обмеженою відповідальністю, зокрема «Медичний центр «Добробут-Поліклініка»» (структурний підрозділ №8), створено для надання медичної стоматологічної допомоги мешканцям регіону, зокрема дитячої стоматології, стоматології, ортодонтії, ортопедичної стоматології, терапевтичної та хірургічної стоматології. У цьому закладі впроваджено систему партисипативного

управління, що є одним із сучасних методів управління, базованих на участі найманих працівників у керівництві закладом. Термін «participative management» походить з іноземної теорії та означає управління, засноване на спільній участі працівників у керівництві закладом. Питання розробки та впровадження систем стимулювання персоналу в різних галузях економіки, а також збільшення їхньої участі в управлінні, стає особливо актуальним сьогодні. Це має сприяти трудовій активності, досягненню особистих та організаційних цілей. Дослідженню цієї тематики присвячені наукові роботи як закордонних, так і вітчизняних вчених, таких як J. Likert, M. Ali, T. Davis, M. Pardo del Val, О. Бугуцький, М. Орлатий, О. Докучаєв, А. Єськов, Я. Жаліло, Н. Самоукіна, Ю. Сімакова, В. Якубенко та ін.

Досліджуючи питання вдосконалення служби з управління персоналом, ефективність роботи фахівців закладу, необхідним є розрахунок точки беззбитковості, що показує скільки одиниць послуг необхідно надати, щоб витрати закладу окупились за рахунок її доходів. Вона може бути розрахована за формулою

$$T_{бз} = \frac{V_{зуп}}{Ц_{пр} - V_{пз}}, \quad (2.1)$$

де $T_{бз}$ - точка беззбитковості (кількість одиниць послуг); $V_{зуп}$ - загальні умовно-постійні витрати, грош. од.; $Ц_{пр}$ - ціна за одиницю послуги, грош. од.; $V_{пз}$ - питомі змінні витрати, грош. од.

Для визначення рівня задоволеності потреб ринку в медичних послугах того чи іншого напрямку, використовується показник – рівень задоволення потреб ринку (І з.п.р.)

$$І з.п.р. = (V_{проп\ посл} / O_{попит}) * 100\% \quad (2.2)$$

Обчислюється як відношення пропонованих послуг на ринку закладом ($V_{п.п.}$) до визначеного у процесі маркетингового дослідження ймовірним попитом ринку ($O_{п.}$).

Показник надає можливість вивчити потреби ринку, та орієнтує заклад на наступні кроки щодо реалізації послуг.

Показник рентабельності послуг, що дасть можливість визначити прибутковість послуг закладу ОЗ визначається як співвідношення валового прибутку (ВП) і собівартості послуг (С послуг), використовується в практиці аналізу закладу на всіх етапах його існування на ринку послуг.

$$R_{\text{п}} = (\text{ВП}/\text{Сп}) * 100\% \quad (2.3.)$$

Рентабельність послуг обчислюється як співвідношення валового прибутку (ВП) і собівартості послуг (С послуг).

В управлінні організацією ключовим аспектом є забезпечення кадрами, а серед типових викликів, пов'язаних із структурою медичного персоналу, фахівці визначають наступні аспекти: вплив змін демографічних та епідеміологічних характеристик (таких як старіння населення, впровадження нових методів діагностики та лікування, зростання мобільності та міграції); застосування застарілих методів у підготовці, розподілі та управлінні ресурсами, які сьогодні не відповідають сучасним вимогам системи охорони здоров'я; наявність дисбалансу між фахівцями загальної практики та спеціалістами у вузьких галузях; обмежене забезпечення медичним персоналом галузі в місті і селі тощо. Відсутність ефективної системи планування та прогнозування потреб у кадрових ресурсах підкреслює необхідність вдосконалення роботи служби управління персоналом установи охорони здоров'я. Також відзначається, що несуттєва та ненадійна інформаційна та дослідна база з кадрових ресурсів є однією з актуальних проблем.

Також існують невирішені питання щодо зменшення кількості медичних працівників, включаючи як лікарів, так і працівників середнього рівня. Постійна неповнота штату як лікарів, так і середнього медичного персоналу становить проблему (з відсотковим співвідношенням укомплектованості лікарями на різних рівнях організацій: обласних лікарень - 85,1%, міських - 77,8%, центральних районних лікарень - 76,2%, дільничних -

71,3%, селищних лікарських амбулаторій - 69,2%) [5,40]. Регіональна диспропорція у забезпеченні медичним персоналом проявляється між різними регіонами країни та між міськими та сільськими районами. Також існує невідповідна кадрова ситуація у вищій ланці управління сфери охорони здоров'я, де проблема полягає не стільки в відсутності фізичних осіб (управлінців), а в низькому рівні їхньої підготовки. У медичному секторі відсутні розроблені стратегії розвитку установи, недостатньо ефективна робота служб управління персоналом, а також відсутність систем мотивації та внутрішніх комунікацій. Зазначається також низький відсоток підготовлених менеджерів у сфері охорони здоров'я та фахівців з державного управління в охороні здоров'я, оскільки керівні посади у цій галузі вимагають відповідної підготовки з питань економіки, фінансів, державного управління тощо [38, с.95].

Оцінка загального стану установи включає як зовнішній, так і внутрішній аналіз, зручним інструментом для якого є SWOT-аналіз. SWOT-аналіз представляє собою метод стратегічного планування, який включає в себе дослідження сильних і слабких сторін конкурентоспроможності фірми, можливостей та загроз, що характерні для конкретних умов її діяльності, з метою виявлення максимальної кількості стратегічних проблем та подальшої розробки стратегій. Етапи SWOT-аналізу включають:

1. Стільні сторони (S – strengths) – внутрішні можливості, такі як навички та потенціал, які можуть призвести до формування конкурентної переваги.

2. Слабкі сторони (W – weaknesses) – аспекти діяльності, які фірма виконує недостатньо ефективно або ресурси, які використовуються несправедливо.

3. Можливості (O – opportunities) – фактори, які переважно позитивно впливають на діяльність організації та альтернативи, які може використовувати підприємство для досягнення стратегічних цілей.

4. Загрози (Т – threats) – фактори, що переважно негативно впливають на діяльність організації, будь-які процеси або явища, які заважають руху підприємства в напрямку досягнення своїх місії та цілей.

У відповідності з класичною економічною теорією, етапи SWOT-аналізу можна представити, як показано на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Етапи SWOT-аналізу [15,19]

Також, з використанням функціонально-вартісного аналізу, одного з методів евристичного аналізу, спрямованого на вибір оптимального варіанта, який забезпечує повноцінне виконання основних функцій досліджуваного об'єкта (виробу, технологічного процесу, організаційної форми чи управління виробництвом і т. д.) за мінімальних витрат, ми досліджуємо можливості зменшення вартості виконуваних функцій - функціонально-вартісний аналіз (ФВА). У зарубіжних країнах використовуються й інші терміни: аналіз вартості (або споживної вартості), інженерно-вартісний аналіз, управлінсько-

вартісний (value analysis, value engineering, value management). Основною метою ФВА є досягнення оптимальної корисності за мінімальних витрат. Математично ціль ФВА можна виразити так:

$$\frac{Z}{PC} \Rightarrow \min, \text{ або } \frac{PC}{Z} \Rightarrow \max,$$

де Z – витрати на досягнення необхідних споживчих властивостей;

PC – сукупність споживчих властивостей об'єкта.

Особливістю мети функціонально-вартісного аналізу (ФВА) є не саме удосконалення конкретного об'єкта, а у пошуку альтернативних варіантів виконання його функцій та вибір найбільш економічного, який забезпечує оптимальне співвідношення між споживчими властивостями і витратами на їхню реалізацію. Важливим є те, що ФВА дозволяє вирішувати, на перший погляд, два взаємовиключних завдання – зменшення витрат та підвищення якості послуги або виробу. Основними завданнями ФВА є: підвищення конкурентоспроможності продукції або послуг на внутрішньому і зовнішньому ринках; зниження витрат на виробництво (зменшення обсягу основних та оборотних засобів, енергоємності, трудомісткості, підвищення віддачі основних засобів, матеріаловіддачі і т. д.); обґрунтування управлінських рішень [25].

Після складання переліку слабких та сильних сторін підприємства, а також загроз та можливостей зовнішнього середовища встановлюємо співвідношення між ними за допомогою SWOT-аналізу (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз Добробут-Поліклініки (структурний підрозділ №2)

Зовнішнє середовище

Можливості:	Загрози:
--------------------	-----------------

Внутрішнє середовище		1. Зростання попиту на послуги 2. Вихід на нові ринки або сегменти 3. Послаблення позицій конкурентів 4. Використання висококваліфікованого персоналу 5. Використання новітніх світових технологій	1. Коливання темпів інфляції. 2. Коливання курсу долара по відношенню до гривні. 3. Наявність конкурентів. 4. Нестабільна політична ситуація.
	Сильні сторони:	Поле С і М [1]	Поле С і З[2]
	1.Автоматизація структури. 2. Використання новітніх технологій 3.Ефективна кадрова політика. 4. Професійність та кваліфікація кадрів 5. Постійне оновлення комплексу послуг. 6.Висока якість послуг	1. Збільшення частки ринку, що дасть змогу отримувати більший прибуток.	1.Наявність постійної економічної і політичної нестабільності дає можливість розробляти заходи по зменшенню можливих ризиків зовнішнього середовища у майбутньому. 2.Використання наукових розробок, з метою зменшення зростаючої собівартості послуг
	Слабкі сторони:	Поле С л М [3]	Поле С л З [4]
	1.Недостатній імідж на ринку, відсутність постійної потужної реклами 2. Нові технології обумовлюють виникнення додаткових затрат коштів та часу на навчання та перекваліфікацію персоналу 3.Брак фінансових коштів	1. Формування позитивного іміджу при задоволенні зростаючого попиту 2. Зростання прибутковості на основі виходу на нові ринки та сегменти 3.Використання висококваліфікованого персоналу зменшить витрати коштів та часу на перенавчання при появі нової технології	«Кризове поле» - з метою, як подолання загроз, так і усунення слабких сторін закладу необхідно розробити і реалізувати комплекс стратегій, за напрямки взявши структуру заходів, розроблених в полях 1, 2, 3.

В результаті проведення SWOT-аналіз Добробут-Поліклініки до сильних сторони закладу можна віднести: процеси автоматизації та забезпечення новітніми діагностичними технологіями, ефективній кадровій

політиці, високому професійному рівні та кваліфікації кадрів, постійному оновленні комплексу послуг та високій якості послуг. Існують слабкі складові, що зменшують ефективність діяльності Добробут-Поліклініки (структурний підрозділ №2) - недостатній імідж на ринку, нові технології обумовлюють виникнення додаткових затрат коштів та часу на навчання та перекваліфікацію персоналу, брак фінансових коштів, потужні заклади конкурентів. У Добробут-Поліклініки (структурний підрозділ №2). У структурному розділі №2, працює 14 лікарів та 3 медичні сестри, кадровий склад фахівців визначено у табл. 2.3., 2.4., 2.5.

Таблиця 2.3

Характеристика персоналу підприємства (медичного закладу)

№ з/п	Показник	Характеристика	
		абс. ч.	%
1	Кількість штатних посад лікарів (стоматолог-ортопед-2особи, лікар-хирург-1особа, лікар-ортодонт-1особа, лікар-стоматолог-2особи, лікар-стоматолог-терапевт -1 особа)	7	50%
2	Кількість штатних посад молодших спеціалістів з медичною освітою	3	21,4 %
3	Кількість штатних посад адміністративно-управлінського персоналу	1	7%
4	Кількість штатних посад господарсько-обслуговуючого персоналу	3	21,4%
ВСЬОГО лікарів		14	50%

Таблиця 2.4.

Кадровий склад фахівців закладу

№ п/п	Посада	Основна робота /сумісництво	Освіта (вища/спеціальна)	Присвоєння кваліфікації (категорії)
1.	Медичний директор (1ос)	Основна роб	Вища	Вища категорії
2.	Лікар стоматолог-ортопед (2ос)	Основна роб	Вища	Вища категорія
3.	Лікар-хірург (1ос)	Основна роб.	Вища	Вища категорія
4.	Лікар-ортодонт (1ос)	Основна роб	Вища	2-друга категорія.

5.	Лікар-стоматолог (1ос) дитячий	Основна роб	Вища	-
6.	Лікар стоматолог (1ос)	Основна роб	Вища	1-перша категорія
7.	Лікар стоматолог- терапевт	Основна роб	Вища	Вища категорія

До кадрового складу закладу фахівців закладу віднесено молодших спеціалістів з медичною освітою (3 медичні сестри):

Таблиця 2.5.

Фахівці зі спеціальною медичною освітою закладу Добробут-Поліклініка

№ п/п	Посада	Основна робота /сумісництво	Освіта (вища/спеціальна)	Присвоєння кваліфікації (категорії)
1	2	3	4	5
1.	Медична сестра (брат) (3 особи)	Основна робота	Стоматологія, Е17 №067655 від 28.06.2017 р. Київський міський медичний коледж Стоматологія, довідка №52 від 01.06.2022 р. Київський медичний університет Стоматологія, С20 №016836 від 30.06.2020 р. Львівський національний медичний університет імені Данила Галицького Стоматологія, С20 №009657 від 30.06.2020 р. Українська медична стоматологічна академія	-

У Добробут-Поліклініці (структурний підрозділ №2) розділі №2 , надаються медичні послуги : дитяча стоматологія, ортодонтія, ортопедична стоматологія, терапевтична стоматологія, хірургічна стоматологія див. табл. 2.6., використовуються методи: профілактики;діагностики, лікування; хірургічного втручання; методи знеболювання.

Таблиця 2.6.

Лікарські спеціальності та спеціальності молодших спеціалістів з медичною освітою, методи, що застосовуються у медичній практиці

Порядковий номер	Адреса місця провадження господарської діяльності з медичної практики	Вид медичної допомоги	Лікарські спеціальності та спеціальності молодших спеціалістів з медичною освітою	Методи, що застосовуються у медичній практиці (так/ні)					
				методи профілактики	методи діагностики	методи лікування	методи реабілітації	хірургічні втручання	методи знеболення
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	01133, м. Київ, вул. Коновальця Євгена, буд. 44-А, прим. №725	вторинна (спеціалізована)	Організація і управління охороною здоров'я	Ні	Ні	Ні	Ні	Ні	Ні
2.			Дитяча стоматологія	Так	Так	Так	Ні	Ні	Так
3.			Стоматологія	Так	Так	Так	Ні	Ні	Так
4.			Ортодонтія	Так	Так	Так	Так	Ні	Ні
5.			Ортопедична стоматологія	Так	Так	Так	Ні	Ні	Так
6.			Терапевтична стоматологія	Так	Так	Так	Ні	Ні	Так
7.			Хірургічна стоматологія	Так	Так	Так	Ні	Так	Так
8.			Сестринська справа	Так	Так	Ні	Ні	Ні	Ні

Добробут-Поліклініки (структурний підрозділ №2), використовується новітнє обладнання, що відображається в таблиці МТО, див. дод. В, з таблиці видно, що заклад повністю забезпечено обладнанням та створено відповідні умови для праці фахівцям.

Добробут-Поліклініки (структурний підрозділ №2), використовується новітнє обладнання, що регулярно підлягає метрологічній повірці й сертифікується див. табл.2.8. з даних таблиці видно, що заклад повністю забезпечено обладнанням та, яке відповідає необхідним нормам.

Таблиця 2.8.

Перелік засобів вимірювальної техніки, що перебувають в експлуатації та підлягають метрологічній повірці

Порядковий номер	Найменування засобів вимірювальної техніки	Дата останньої повірки		Реквізити документа про метрологічну повірку
		місяць	рік	
1	2	3	4	5
1.	Гігрометр психрометричний ВІТ-2 ЗАВОД «СТЕКЛОПРИБОР»-2	січень	2021	Сертифікат № р-3917 від 18.01.2021 ДП «Полтавастандартметролоія»
2.	Гігрометр психрометричний ВІТ-2 ЗАВОД «СТЕКЛОПРИБОР»-2	січень	2021	Сертифікат № р-3889 від 18.01.2021 ДП «Полтавастандартметролоія»
3.	Гігрометр психрометричний ВІТ-2 ЗАВОД «СТЕКЛОПРИБОР»-2	січень	2021	Сертифікат № р-3888 від 18.01.2021 ДП «Полтавастандартметролоія»
4.	Гігрометр психрометричний ВІТ-2 ЗАВОД «СТЕКЛОПРИБОР»-2	січень	2021	Сертифікат № р-3890 від 18.01.2021 ДП «Полтавастандартметролоія»
5.	Гігрометр психрометричний ВІТ-2 ЗАВОД «СТЕКЛОПРИБОР»-2	січень	2021	Сертифікат № р-3894 від 18.01.2021 ДП «Полтавастандартметролоія»
6.	Гігрометр психрометричний ВІТ-2 ЗАВОД «СТЕКЛОПРИБОР»-2	січень	2021	Сертифікат № р-3920 від 18.01.2021 ДП «Полтавастандартметролоія»
7.	Тонометр Little Doctor (Китай), LD-71	серпень	2020	Свідоцтво № 39-02/10-25 від 27.08.2020 Видане ДП «Укрметртестстандарт»
8.	Тонометр Little Doctor (Китай), LD-71	серпень	2020	Свідоцтво № 39-02/10-25 від 27.08.2020 Видане ДП «Укрметртестстандарт»
9.	Тонометр Little Doctor (Китай), LD-71	серпень	2020	Свідоцтво № 39-02/10-25 від 27.08.2020 Видане ДП «Укрметртестстандарт»
10.	Дефібрилятор з каналом моніторингу стану пацієнта ZOLL-M	листопад	2020	Свідоцтво № 26-03/3500 від 12.11.20р. видане ДП «Укрметртестстандарт»
11.	Система рентгенівська дентальна MyRay DC Hypersphere, MyRay Cefla, Італія	січень	2021	Сертифікат № р-3867 від 18.01.2021
12.	Система рентгенівська панорамна цефалометрична з функцією томографії HYPERION X9 PRO 3D/PAN/, MyRay Cefla, Італія	січень	2021	Сертифікат № р-3458 від 18.01.2021
13.	Цифрова радіографічна система ZEN-X	січень	2021	Сертифікат № р-3488 від 18.01.2021

Структурний підрозділ №2 має наступні приміщення:

Перелік наявних приміщень структури Добробут-Поліклініка (структурний підрозділ №2)

1. Адміністрація
 - 1.1. Кабінет медичного директора, завідувача відділення та старшої медичної сестри
2. Лікувально-профілактичний підрозділ
 - Стоматологічне відділення
 - 2.1. Кабінет лікаря-стоматолога-терапевта, лікаря-стоматолога
 - 2.2. Кабінет лікаря-стоматолога-ортопеда
 - 2.3. Кабінет лікаря-стоматолога-ортодонта
 - 2.4. Кабінет лікаря-стоматолога-хірурга з передопераційною
 - 2.5. Кабінет лікаря-стоматолога дитячого
 - 2.6. Кабінет лікаря-анестезіолога, лікаря-анестезіолога дитячого
3. Допоміжно-діагностичний підрозділ
 - Кабінет рентгенологічних досліджень
 - Пультова кабінету рентгенологічних досліджень
3. Адміністративно-господарський підрозділ, допоміжні кабінети:
 - Реєстратура з касою
 - Стерилізаційна
 - Ординаторська
 - Сходова клітина
 - Гардероб для відвідувачів
 - Хол-вестибюль з зоною реєстратури
 - Архів
 - Санвузол для пацієнтів
 - Санвузол для пацієнтів
 - Коридор-чекальня
 - Приміщення для зберігання прибирального інвентаря
 - Санвузол для персоналу
 - Гардероб для персоналу
 - Серверна
 - Венткамера
 - Кімната сестри господарки
 - Електрощитова
 - Коридор
 - Сходова клітина
 - Допоміжне приміщення (фотостудія)
 - Ліфт, Компресорна.

Отже, Товариство з обмеженою відповідальністю «Медичний центр «Добробут-Поліклініка» (структурний підрозділ №2) є комерційним підприємством із статутним капіталом, розділеним на частки, розмір яких

визначається установчими документами, та несе відповідальність за свої зобов'язання лише своїм майном. На момент останнього оновлення інформації, що станом на 30.10.2023, структура організації не перебуває в процесі припинення. У складі структурного підрозділу №2 працює 14 лікарів та 3 медичні сестри, а заклад повністю оснащений сучасним обладнанням, яке відповідає всім стандартам щодо медичних технологій. Організаційна структура включає в себе класичну функціональну систему управління.

Заклад має сильні та слабкі сторони, до сильних сторін закладу можна віднести: процеси автоматизації та забезпечення новітніми діагностичними технологіями, ефективній корпоративній політиці, високому професійному рівні та кваліфікації кадрів, постійному оновленні комплексу послуг та високій якості послуг. Існують слабкі складові, що зменшують ефективність діяльності між структурними підрозділами майже відсутні комунікації, система мотиваційного впливу має класичні підходи.

2.2. Аналіз системи управління, загальні та специфічні функції управління підприємством Товариство з обмеженою відповідальністю «Медичний центр «Добробут-Поліклініка» (структурний підрозділ №2)

Система управління в структурному підрозділі №2 має такі особливості: застосовується авторитарно-демократичний стиль управління, існує функціональна ієрархія кола, обрання посадових осіб кола (не обов'язково членів кола) та визначення їх обов'язків проводиться через відкриті дебати. Використовується змішаний (прямий + опосередкований) метод управління, який є моделлю для стратегічного управління. Діяльність співробітників організована за чотирма принципами: погодження, організація кола, подвійний зв'язок і вибори погодженням. При прийнятті стратегічних управлінських рішень використовується метод погодження інтересів. Основу структури такої системи складає: а) вертикальна лінійна структура управління; б) розподіл управлінської праці за функціональними критеріями (техніка,

економіка, маркетинг, менеджмент, фінанси тощо.). Заступники керівника організації безпосередньо підпорядковані йому за функціональними напрямками (маркетинг, фінанси, управління персоналом тощо.).

Головний керівник забезпечує лінійне керівництво всією структурою, в той час як керівники функціональних відділів (економічний, інженерно-технічний і т. д.) забезпечують функціональну підтримку виконавцям завдань. Лінійно-функціональні структури управління найбільш ефективні там, де апарат управління вирішує рутинні, часті і мало змінні завдання та функції (особливо на невеликих структурах). Лінійно-функціональна структура управління ілюструється на прикладі в рис. 2.1 (класичний вигляд структури).

Для оцінки ефективності управлінської системи закладу можна провести аналіз та визначити точку беззбитковості, що означає таку ситуацію, при якій загальні доходи від надання послуг повністю компенсують (покривають) всі витрати, пов'язані із їхнім наданням та реалізацією.

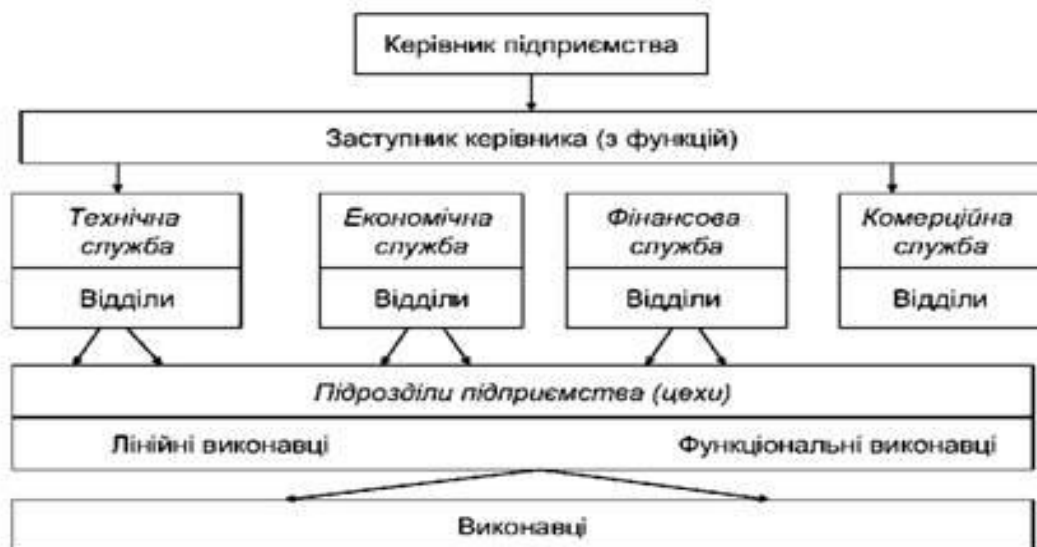


Рис. 2.1. Класичний вигляд лінійно-функціональної структури управління [10]

Організаційно-управлінська структура закладу Добробут-Поліклініка (структурний підрозділ №2), має лінійно-функціональний напрям управління. В такій структурі лінійні ланки приймають рішення, а функціональні підрозділи допомагають готувати різні рішення, заходи, плани для прийняття управлінських рішень (рис.2.2).

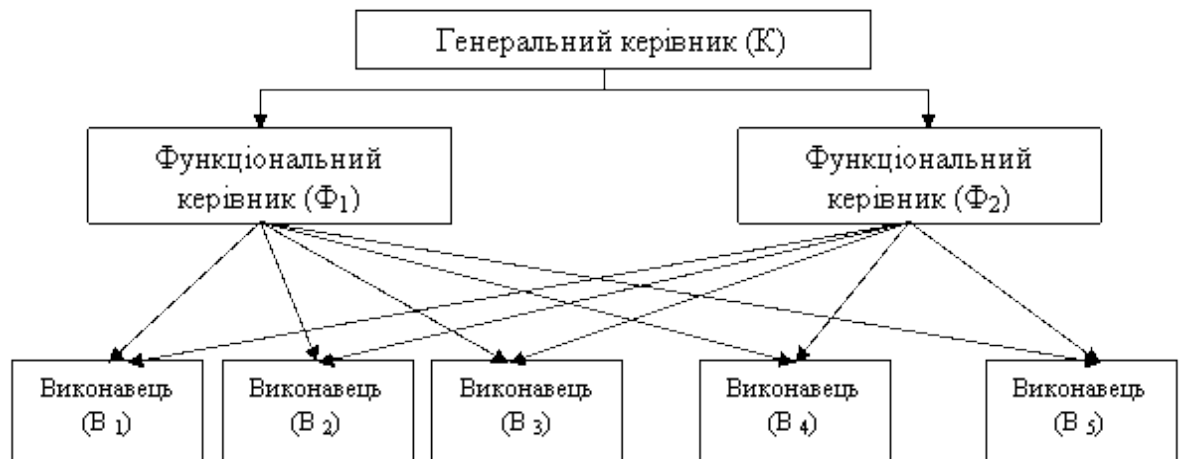


Рис. 2.2. Функціонально-організаційна структура управління Добробут-Поліклініка (структурний підрозділ №2)

У цій системі управління лінійний керівник, що очолює конкретний колектив, має повний контроль над владою. Під час розгляду конкретних питань та розробки відповідних рішень, програм і планів йому надає підтримку спеціальний апарат, який включає функціональні підрозділи. У цьому випадку керівники функціональних підрозділів підпорядковані головному керівникові. Вони втілюють свої рішення через головного керівника або, в межах своїх повноважень, безпосередньо через керівників виконавчих служб. Структура управління поліклінікою «Добробут» (структурний підрозділ №2) представлена у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Організаційна структура медичного закладу

№ з/п	Показник	Характеристика
1	Перелік відділень медичного закладу та їх стисла характеристика	
1.1.	Відділення	Лікувально-профілактичний підрозділ Стоматологічне відділення 1. Кабінет лікаря-стоматолога-терапевта, лікаря-стоматолога 2. Кабінет лікаря-стоматолога-ортопеда

		3. Кабінет лікаря-стоматолога-ортодонта 4. Кабінет лікаря-стоматолога-хірурга з передопераційною 5. Кабінет лікаря-стоматолога дитячого 6. Кабінет лікаря-анестезіолога, лікаря-анестезіолога дитячого
1.2.	Відділення	-
		-
1.n	Відділення	-
2	Немедичні структурні одиниці	
2.1.	Адміністративні	Адміністративна структура: Дирекція, бухгалтерія, служба НР – з управління персоналом
2.2.	Допоміжні	Серверна, господарчо-обслуговуючий персонал
2.3.	Обслуговуючи	Фотостудія, компресорна, юрисконсульт

У Медичному центрі «Добробут-Поліклініка» (структурний підрозділ №2) впроваджено систему управління за соціократичними принципами. Соціократія - це система управління, яка спрямована на прийняття управлінських рішень для формування гармонії в колективі чи суспільстві та забезпечення ефективності організації. Вона включає в себе набір інструментів для узгодження між співробітниками, визначення принципів і правил поведінки в організації, а також стратегії реагування на виклики та зміни. Особливості соціократичного управління включають колегіальність управління на принципах, що базуються на ієрархії напів-автономних функціональних кол, а не на авторитарних. Використовуються теорії менеджменту Х та Y, а також авторитарно-демократичний стиль управління. Управлінська структура визначається через відкриті дебати під час обрання посадових осіб кола, які можуть бути необов'язково його членами. Застосовується змішаний (прямий + опосередкований) метод управління та

модель для стратегічного управління. Діяльність співробітників організована на основі чотирьох принципів: погодження, організація кола, подвійний зв'язок і вибори погодженням. При прийнятті стратегічних управлінських рішень використовується метод погодження інтересів, а не більшості голосів. Після обговорення персоналом визначається ринкова ставка зарплати, а також проводяться довгострокові та короткострокові виплати в залежності від успішності кола. Здійснюється акцент на ролях, особливо при стратегічному виді управління.

При формуванні нових пакетів послуг у закладі виникає необхідність утворення робочої групи, і ефективність її дій підвищується завдяки комунікації між керівником та цією групою. Беручи участь у інформаційному обміні, всі члени групи можуть проаналізувати завдання, визначити пріоритетні зміни, оцінити можливі наслідки для свого та інших відділів, висвітлити проблеми та досягнення, а також внести раціоналізаторські пропозиції. Робоча група може розглядати прогнозовані проблеми, вдосконалення чи зміни навіть без активної участі керівника [28].

Отже, структурний заклад №2 має лінійно-функціональну структуру управління, де лінійний керівник, що очолює визначений колектив, несе в собі всю повноту влади. Під час вирішення конкретних питань та підготовки рішень, програм та планів йому допомагає спеціальний апарат, який включає функціональні підрозділи. У цьому випадку керівники функціональних підрозділів підпорядковані головному керівникові. Вони втілюють свої рішення через головного керівника або, в рамках своїх повноважень, безпосередньо через відповідних керівників служб-виконавців.

2.3. Діагностика резервів вдосконалення служби управління персоналом Товариство з обмеженою відповідальністю «Медичний центр «Добробут-Поліклініка» (структурний підрозділ №2)

Більшість вітчизняних наукових шкіл визначає управління як цілеспрямований вплив на процес, об'єкт чи систему з метою забезпечення їх стійкості. У цьому контексті управління об'єднує процеси економічного та соціального управління, що стосуються економіки, галузей, регіонів та виробничо-господарських організацій (підприємств). Управління в закладі охорони здоров'я можна визначити як цілеспрямований економічний та соціальний вплив на процес надання послуг з метою забезпечення його стійкості та поліпшення результатів діяльності. Існує тенденція ототожнювати терміни «тактичне управління» і «оперативне управління», але цей підхід не є точним. У контексті часових рамок тактичне управління обмежується періодом від 1 до 5 років, в той час як оперативне управління може охоплювати лише кілька годин. Тактичне управління передбачає конкретні дії для досягнення поставлених цілей і є короткостроковим управлінням, в процесі якого постійно порівнюються показники стратегічного плану з досягнутими результатами за визначений період. Як наслідок, іноді вносяться корективи до окремих показників стратегічного плану, а також переглядаються цілі управління. Оперативне управління займається вирішенням поточних або виникаючих питань, які виникають унаслідок небажаних відхилень у виробництві. У цьому контексті встановлюються конкретні, кількісно вимірювані цілі, і застосовується ситуаційний підхід, який полягає в виборі оптимального варіанту дій на основі утворених умов. Стратегічне управління, натомість, орієнтоване на довгостроковий період (10-15 років) і спрямоване на визначення розвитку суспільства в цілому або в окремих напрямках, сферах, об'єктах, територіях. Воно встановлює мету, завдання та стратегію розвитку суспільства, а також визначає напрями діяльності для кожного рівня управління. Основою стратегічного управління

є стратегічні плани, концепції розвитку та інші документи, які відображають планування та методи досягнення довгострокових цілей. Процес стратегічного управління включає розробку стратегій та управління організацією для успішної реалізації її цілей [22].

Функція управління має за мету забезпечити рівновагу між входом і виходом. Порушення цієї рівноваги стає причиною кризи в організації. Для закладу важливо не лише підтримувати баланс між входом і виходом під час створення вартості, але й урівноважувати інтереси різних соціальних інститутів і груп людей, які мають інтереси в функціонуванні закладу та впливають на нього. Після визначення місії і цілей можна обрати стратегію, що є центральним етапом у стратегічному управлінні. Цей процес включає не лише розробку загального плану дій на тривалий період, але й ухвалення рішення щодо розвитку організаційної структури в цілому та її окремих напрямків. Таке поєднання різних форм управління дозволяє досягти гармонії між перспективними, довгостроковими та короткостроковими інтересами структури.

В результаті аналізу показників фінансово-господарської діяльності ТОВ Добробут-Поліклініки (структурний підрозділ №2) за 2019-2021 роки можна зробити висновок про ефективність функціонування діючої системи управління табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Динаміка показників фінансово-господарської діяльності Добробут-Поліклініки (структурний підрозділ №2) за 2019-2021 р.

Показники	2020/2019 (%)	2021/2020 (%)	2021/2019 (%)
Дохід від реалізації медичних послуг	2,5	3	3,2
Собівартість реалізації медичних послуг	2	1,9	2
Валовий прибуток від реалізації медичних послуг	4	4,3	4,1
Чистий прибуток	6	6,2	6,1
Витрати на оплату праці (у т.ч. податки)	1	-0,91	-0,91

Дохід від надання медичних (стоматологічних) послуг з 2019 по 2021 рік проявляє стабільну тенденцію до зростання. Одночасно відзначається зниження показника витрат на заробітну плату. Зменшення чистого прибутку в 2022 році пояснюється складним економічним становищем в країні, викликаним воєнними діями, зменшенням кількості пацієнтів та зростанням інших видів витрат. За умови ефективного тактичного управління діяльність закладу приносить стійкий високий рівень прибутку, що дозволяє формувати резерви і, відповідно, збільшувати вартість майна закладу.

Цей процес продовжуватиметься до тих пір, поки не настане суттєва негативна зміна внутрішніх і зовнішніх умов, що впливає на діяльність закладу. Згідно з Звітом незалежної аудиторської перевірки, розрахунок коефіцієнтів ліквідності наведений у табл. 2.11.

Коефіцієнт поточної ліквідності показує здатність підприємства відповідати за поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів, при нормативному значенні даного коефіцієнта від 1 до 3, на підприємстві цей показник показує здатність закладу відповідати за поточними зобов'язаннями за допомогою власних оборотних активів,

Таблиця 2.11.

Коефіцієнти ліквідності

Показник	Нормативне значення або діапазон	Станом на:	
		31.12.21р.	31.12.22р.
Коефіцієнт поточної ліквідності	1-3	0,65	0,43
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,5-1	0,54	0,36
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,1-0,2	0,03	0,03

Протягом 2022 року значення даного коефіцієнта зменшилося, що свідчить про зниження оборотних активів. Отже, платіжна здатність підприємства за цей період (2021-2022 року) зменшилася. Коефіцієнт швидкої ліквідності вказує на здатність підприємства вирішувати поточні зобов'язання за рахунок абсолютно ліквідних та швидколіквідних активів. Згідно з даними

таблиці 2.9., цей показник зменшився, що свідчить про зниження платоспроможності закладу. Оптимальна організація процесів поточного і оперативного управління дозволяє досягти високого рівня ефективності роботи закладу в поточному періоді і задовольняти актуальні інтереси. Ретельне планування стратегічної політики дозволить закладу забезпечити ефективну діяльність не лише в поточному, але й в майбутньому періоді, коригуючи поточні дії для досягнення довгострокових цілей. Коефіцієнт абсолютної ліквідності визначає, у відсотках, відношення оборотних коштів до короткострокових зобов'язань. Цей показник зменшується в період з 2021 по 2022 рік. Аналізуючи можливості вдосконалення служби управління персоналом, можна визначити недостатню увагу керівництва питанням її вдосконалення, створення оновленого мотиваційного механізму та формування сценарного типу управління. Також відзначається відсутність моделей ефективного використання ресурсів, системи комунікацій і управлінської політики підприємства. Неприятливий вплив вторгнення суттєво відчувалася в діяльності закладу, проте керівництво ТОВ вжило конкретних заходів і розробило план дій для продовження роботи його підрозділів

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

У другому розділі кваліфікаційної роботи здійснено аналіз та оцінку системи управління закладу медичної допомоги Добробут-Поліклініки (структурний підрозділ №2), в результаті чого визначено, що організаційно-управлінська структура закладу Добробут-Поліклініка (структурний підрозділ №2), має лінійно-функціональний напрям управління. В такій структурі лінійні ланки приймають рішення, а функціональні підрозділи допомагають готувати різні рішення, заходи, плани для прийняття управлінських рішень.

Проведено SWOT-аналіз переваг та недоліків діяльності Добробут-Поліклініки, в результаті чого до сильних сторони закладу можна віднести: процеси впровадження інформаційних технологій, діагностичних засобів, ефективній кадровій політиці, високому професійному рівні та кваліфікації кадрів, постійному оновленні комплексу послуг та високій якості послуг. Існують слабкі складові, що зменшують ефективність діяльності Добробут-Поліклініки (структурний підрозділ №2) - недостатній імідж на ринку, через це недостатній гудвіл, нові технології обумовлюють виникнення додаткових затрат коштів та часу на навчання та перекваліфікацію персоналу, певна недостатність фінансових ресурсів, потужні заклади конкурентів.

Здійснено оцінку процесу управління закладу медичної допомоги Добробут-Поліклініки (структурний підрозділ №2), що дозволяє зробити висновки про поєднання різних видів управління (тактичного, поточного, оперативного), що дозволяє досягти гармонії перспективних, довготривалих, та короткострокових інтересів структури. Дохід від надання медичних (стоматологічних) послуг закладу Добробут-Поліклініки (структурний підрозділ №2) з 2019 по 2021 рік проявляє стабільну тенденцію до зростання. Одночасно відзначається зниження показника витрат на заробітну плату. Зменшення чистого прибутку в 2022 році пояснюється складним економічним становищем в країні, викликаним воєнними діями, зменшенням кількості пацієнтів та зростанням інших видів витрат. За умови ефективного тактичного

управління діяльність закладу відповідно досліджуваного періоду 2019-2022 роки приносить певний рівень прибутку, що дозволяє формувати резерви і, відповідно, збільшувати вартість майна закладу.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможності - спроможність підприємства негайно погасити свою короткотермінову кредиторську заборгованість. визначається у відсотках, відношення оборотних коштів до короткострокових зобов'язань). Цей показник закладу зменшується в період з 2021 по 2022 рік., що свідчить про зменшення платоспроможності закладу. Аналізуючи можливості вдосконалення служби управління персоналом, можна визначити недостатню увагу керівництва питанням її вдосконалення, створення оновленого мотиваційного механізму та формування сценарного типу управління. Також відзначається відсутність моделей ефективного використання ресурсів, системи комунікацій і управлінської політики підприємства.

Цей процес продовжуватиметься до тих пір, поки не настане суттєва негативна зміна внутрішніх і зовнішніх умов, що впливає на діяльність закладу

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА МОДЕЛІ ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСІВ ЗАКЛАДУ ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР «ДОБРОБУТ-ПОЛІКЛІНІКА» (структурний підрозділ №2)

3.1.Теоретичні підходи до формування моделі ефективного використання ресурсів закладу

Вдосконалення механізму управління діяльністю закладу охорони здоров'я передбачає впровадження конкретних заходів для покращення ефективності самої системи. Ці заходи включають створення ефективної системи управління закладом, формування політики та корпоративної культури, забезпечення необхідною інфраструктурою для управління економічними ресурсами, управління ризиками, включаючи інфраструктуру електронної комунікації. Удосконалення системи управління діяльністю закладу охорони здоров'я визначається важливим аспектом моделі, а саме ресурсним забезпеченням медичного закладу. Серед стратегічних ресурсів виділяються фінансові, кадрові, інформаційні, матеріальні та інфраструктурні ресурси закладу. Ключовим ресурсом закладу охорони здоров'я є персонал організації. В процесі удосконалення системи управління на даному етапі важливу роль відіграє грамотна політика служби управління персоналом та керівництва закладу. В процесі реалізації реформ відбуваються значні зміни саме в сфері комунікацій та створенні стратегії ступенювання , це сприятиме додатковим можливостям щодо формування бачення фахівців структури, максимальній відповідальності та продуктивності праці.

Вдосконалення механізму ефективності управління включає в себе створення зовсім нового підходу до надання медичних послуг. Крім вимог до якості та доступності, нині акцентується на впровадженні пацієнтоорієнтованої моделі охорони здоров'я. Модель - це концепція або

узагальнений відтвір певного об'єкта, що зберігає важливі характеристики цього об'єкта. Ця модель передбачає, що медичні послуги повинні бути надані, враховуючи індивідуальні потреби кожного пацієнта, його очікування та побажання його рідних.

Модель ефективного використання внутрішніх ресурсів представлено на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Модель ефективного використання внутрішніх ресурсів Товариство з обмеженою відповідальністю «Медичний центр «Добробут-Поліклініка» (структурний підрозділ №2)

Розроблена модель для вдосконалення системи управління діяльністю закладу охорони здоров'я спрямована на поліпшення служби управління персоналом. Зазначено, що медичні послуги повинні відзначатися культурою медичного обслуговування, проведенням комплексної роботи з кожним

пацієнтом та забезпеченням активної комунікації та зворотного зв'язку із кожним пацієнтом. Важливо враховувати, що в сучасних умовах розвитку системи охорони здоров'я будь-яка медична послуга повинна бути економічно ефективною, що означає максимізацію використання ресурсів та мінімізацію надмірних витрат [53]. Поліпшення управлінської системи у Добробут-Поліклініці (структурний підрозділ №2) передбачає досягнення конкретних результатів. У даному контексті "результати" становлять наступний компонент нашої пропонованої моделі, спрямованої на вдосконалення служби управління персоналом. Ці результати включають в себе підвищення ефективності та результативності медичних послуг. Це можливо завдяки створенню пропозицій служби управління персоналом, що передбачає систематичне підвищення кваліфікації лікарів закладу в межах ТОВ, повне охоплення послугами максимальної кількості населення (за пропозиціями служби з управління персоналом – створення проектних груп, щодо надання послуг мультидисциплінарного напрямку), забезпечення своєчасності діагностичних обстежень та проведення профілактичної роботи (за пропозиціями служби з управління персоналом розширення роботи сайту структури, проведення заходів в zoom режимі) тощо.

3.2.Обґрунтування доцільності впровадження системи комунікацій процесу управління Товариство з обмеженою відповідальністю «Медичний центр «Добробут-Поліклініка» (структурний підрозділ №2)

Для оптимізації процесу управління, служба з управління персоналом закладу Добробут-Поліклініка (структурний підрозділ №2) впроваджує сучасні інструменти менеджменту. Одним з таких інструментів є комунікації, які виступають елементом механізму ефективної моделі управління. Дослідження різних видів комунікацій дозволяє виділити, як один з найефективніших це - внутрішні комунікації, які можуть бути згруповані за напрямками поширення та реалізовуватися у друкованій, електронній або усній формі. Для оптимізації

процесу управління закладу Добробут-Поліклініка (структурний підрозділ №2) пропонується удосконалення системи внутрішніх комунікацій за рахунок впровадження неформальних методів комунікації у поєднанні з офіційними, які представлені вертикальними та горизонтальними внутрішніми комунікаціями системи управління закладу Добробут-Поліклініка (структурний підрозділ №2) (рис. 3.2.).

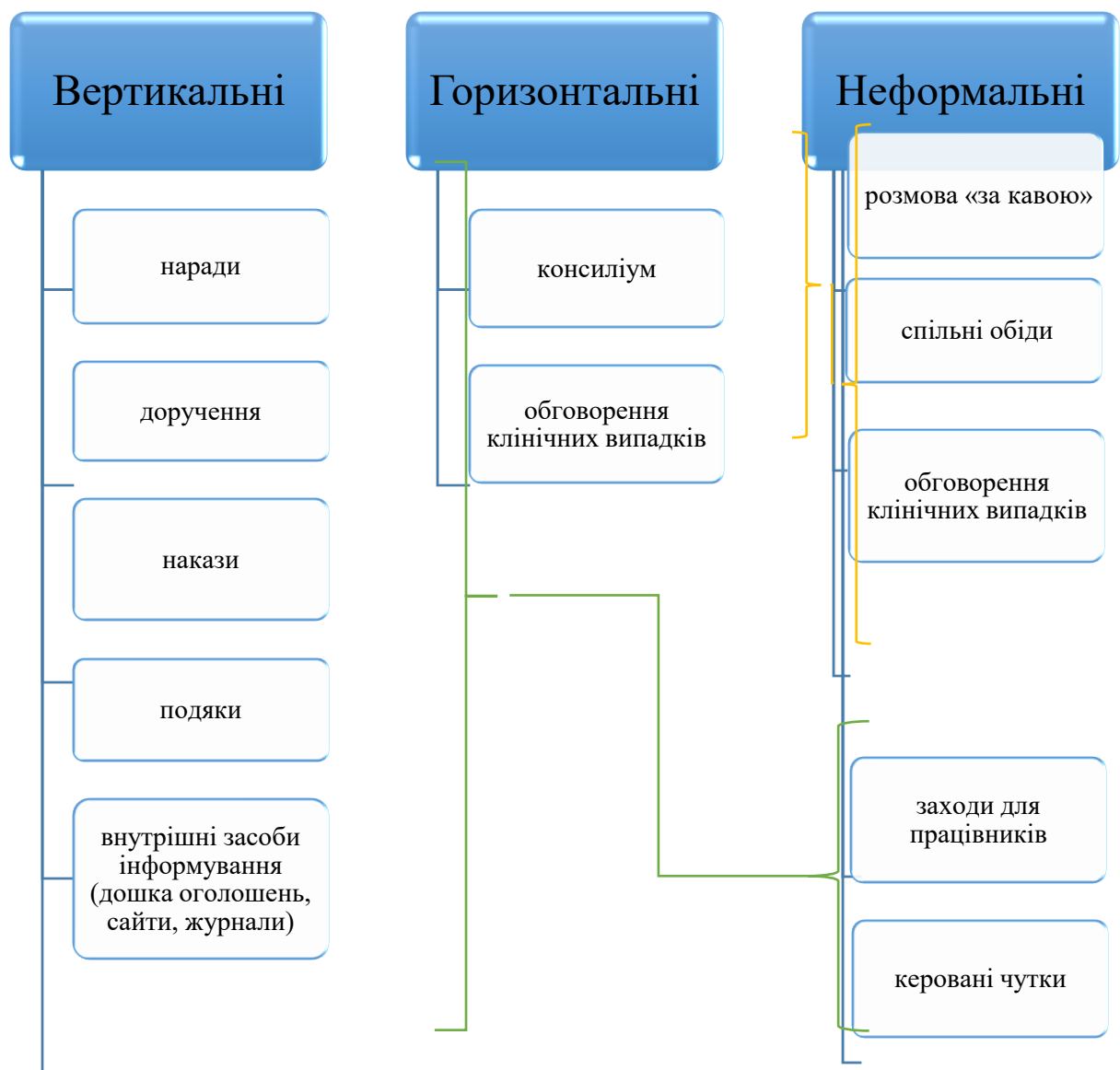


Рис. 3.2. Удосконалена система внутрішніх комунікацій Добробут-Поліклініка (структурний підрозділ №2)

Більшість методів комунікації використовуються у форматі офіційного та вертикального обміну інформацією, тобто від керівництва до підлеглих.

Водночас для досягнення максимального охоплення працівників та повного передачі інформації необхідно шукати нові точки контакту. Комунікації повинні працювати в різних напрямках, і чим більше їх, тим краще для організації охорони здоров'я. Важливо забезпечити не лише вертикальний обмін інформацією між «керівник – працівник», а й горизонтальний між «працівник – працівник». Люди володіють різноманітною інформацією, і рівень їх компетентності різний. Якщо керівник бажає створити атмосферу гармонійної взаємодії у своєму закладі, важливо планувати офіційні заходи, які сприяють взаємодії між працівниками. До таких заходів можуть входити лікарські групи для обговорення клінічних випадків, які трапилися у закладі чи інших лікувальних установах, а також проектні групи, що розробляють стратегію розвитку інноваційних послуг. Проводячи такі наради у дружньому та відкритому до обговорень форматі, керівник сприятиме згуртованості підлеглих, обміну досвідом та підвищенню їхньої компетентності.

Слід підкреслити, що особливо важливим стає значення комунікації у кризових ситуаціях. У таких випадках служба з управління персоналом відіграє ключову роль, розробляючи та впроваджуючи систему компенсаційних виплат з ефективною структурою матеріального стимулювання, має місце «відкриття вакансії» антикризового менеджера з управління персоналом. Це сприяє здатності підприємства забезпечувати конкурентоспроможний бізнес, залучати висококваліфікованих фахівців і отримувати значну конкурентну перевагу порівняно з іншими підприємствами.

На відміну від цього, нематеріальна складова мотиваційного механізму закладу спрямована на формування сучасних корпоративних відносин у колективі, сприяючи підвищенню зацікавленості персоналу в виконанні службових обов'язків, такий напрям є необхідною щоденною роботою служби з управління персоналом. Контекстом роботи служби є правила ефективних кризових комунікацій, сформувати готовність персонал до подолання кризових явищ в структурі. У більшості випадків можна передбачити чи припустити їх

виникнення, наприклад, у випадку щорічної епідемії грипу. Важливо ретельно проаналізувати власний досвід та спланувати кроки для вирішення подібних ситуацій. Службі з управління персоналом закладу Добробут-Поліклініка (структурний підрозділ №2), пропонувалося впровадити програму, що сприятиме формуванню установок персоналу на постійне самовдосконалення, забезпечення власної конкурентоспроможності, а також пошук можливостей для кар'єрного зростання. Схема-модель програми управління кар'єрою фахівця може мати наступний вигляд рис. 3.3.

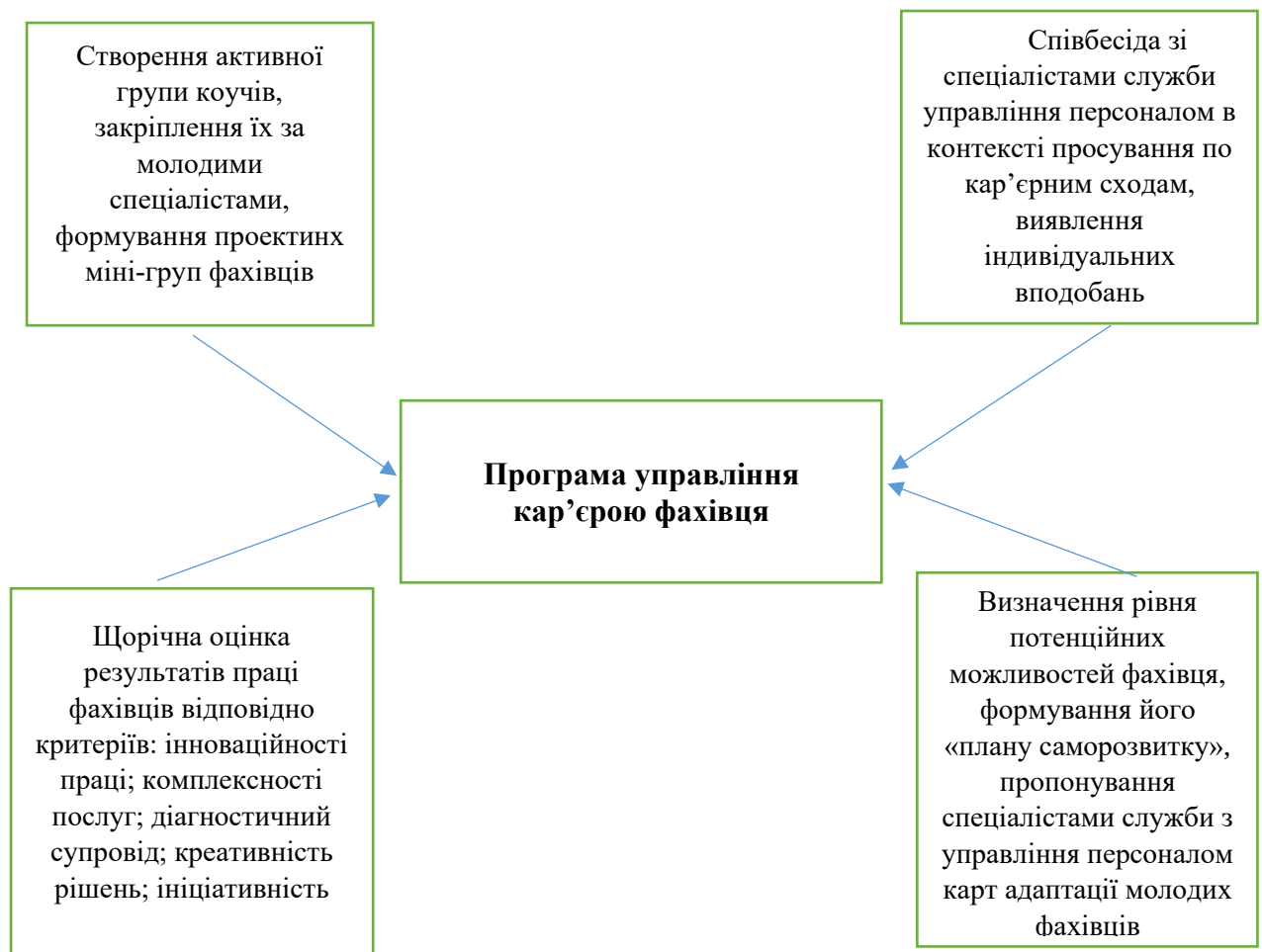


Рис. 3.3. Схема-модель програми управління кар'єрою фахівця

Отже, служба з управління персоналом закладу при формуванні стратегії його розвитку, може впровадити Програму управління кар'єрою фахівця, що забезпечить спеціалістам закладу мотиваційну підтримку відповідно критеріїв: інноваційності праці; комплексності послуг; діагностичний супровід; креативність рішень; ініціативність. Спеціалісти служби з управління

персоналом систематично будуть визначати потенційні можливості фахівців та поступово формувати «план саморозвитку» спеціалістів закладу. Також ефективним буде створення карт адаптації персоналу, що тільки влаштувався на роботу. Після проходження етапу «ознайомлення» , протягом певного періоду, проходження етапу «продуктивної праці», фахівцям пропонуються вирішення тестів, комплексних завдань й визначається рівень «віддачі спеціаліста» як фахівця-професіонала, якому нараховуються бали за виконання різних видів робіт, та відповідна винагорода(премія) за комплексну оцінку його роботи. Також, за допомогою спеціалістів служби з управління персоналом можуть бути призначені коучі, що закріплені за молодими фахівцями. Завданням коучів буде формування проектних міні-груп, що мають підвищувати імідж закладу на ринку медичних послуг (формувати антикризові програми, комплексні послуги, впроваджувати сучасні методики лікування).

3.3. Пропозиції по удосконаленню загальної системи управління Товариство з обмеженою відповідальністю «Медичний центр «Добробут-Поліклініка» (структурний підрозділ №2)

Основною метою вдосконалення служби управління персоналом є отримання максимальної віддачі від використання наявних трудових ресурсів, що дозволяє підвищити загальну результативність і прибутковість закладу.

1. Запропонована модель ефективного використання внутрішніх ресурсів «Медичний центр «Добробут-Поліклініка» (структурний підрозділ №2), має бути розширенням контексту функцій та відповідальності служби з управління персоналом, що буде сприяти підвищенню якості та комплексності послуг, ефективному використанню робочого часу спеціалістів, вчасному врахуванню внутрішніх ризиків, сприянню максимального використання інформаційних ресурсів та персоналу закладу.

2. Для оптимізації процесу управління закладу Добробут-Поліклініка (структурний підрозділ №2) слід залучати сучасні інструменти сформовані на засадах менеджменту, сучасним провідним інструментом є комунікації, які виступають елементом механізму ефективної моделі управління. Найефективнішими є внутрішні комунікації, які можуть бути згруповані за напрямками поширення та реалізовуватися у друкованій, електронній або усній формі. Для оптимізації процесу управління закладу Добробут-Поліклініка (структурний підрозділ №2) пропонується оновлення системи комунікацій, яку має пропонувати служба з управління персоналом, що сприятиме швидкому відбору кадрів цією структурою. Оновлення системи внутрішніх комунікацій за рахунок впровадження неформальних методів комунікації у поєднанні з офіційними, які представлені вертикальними та горизонтальними внутрішніми комунікаціями системи управління закладу Добробут-Поліклініка (структурний підрозділ №2) представлено див. рис. рис. 3.2.

3. Служба з управління персоналом закладу при формуванні стратегії його розвитку, може впровадити Програму управління кар'єрою фахівця, що забезпечить спеціалістам закладу мотиваційну підтримку відповідно критеріїв: інноваційності праці; комплексності послуг; діагностичний супровід; креативність рішень; ініціативність. Спеціалісти служби з управління персоналом систематично, мають проводити роботу, щодо визначення потенційних можливостей фахівців та поступово формують «план и саморозвитку» спеціалістів. Ефективним буде створення карт адаптації персоналу, що тільки влаштувався на роботу. Після проходження етапу «ознайомлення» та «продуктивної праці», фахівцям пропонуються тести й визначається рівень «віддачі спеціаліста» як фахівця-професіонала, якому пропонується певна винагорода за роботу (мається на увазі матеріальна мотивація за критеріями). За допомогою спеціалістів служби з управління персоналом можуть бути призначені коучі, що закріплені за молодими фахівцями.

Отже, для визначення напрямів вдосконалення служби з управління персоналом, необхідно здійснити аналіз існуючої ситуації підприємства, аналізуючи сильні та слабкі сторони з точки зору людських ресурсів. Потім визначити зовнішні ризики, орієнтуючись на підкресленні сильні та слабкі сторони конкурентів, щоб виділити особисту конкурентну перевагу HR.

Здатність визначати переваги та недоліки в управлінні, дає можливість виділитися та призводить до лідерства компанії. Необхідним для вдосконалення роботи служби з управління персоналом є визначення загальних стратегічних цілей, щоб мати можливість точно сформулювати конкретні події та цілі, які мають бути досягнуті. Для цього структура має розробити вірні питання, який імідж ми хочемо сформулювати підприємству, що заплановано на найближчий час, які очікуються навички, що необхідні для стратегічних розробок структури, які мають бути результати. Така велика кількість питань, має бути розроблена й проаналізована службою управління персоналом. Потрібно вимірювати прогалини між наявною та прогнозованою майбутньою ситуацією. Це ефективний спосіб підкреслити масштаби роботи, яку потрібно зробити. Наступний етап, підготовка персоналу до реалізації HR стратегії в закладі, повідомляючи та здійснюючи заздалегідь визначені дії, їх слід планувати з часом узгоджено та логічно. Усі дії також мають враховувати максимально реалістичний бюджет [39,16]. Встановлення показників успішності, є необхідною умовою стратегії розвитку персоналу. Серед показників управління персоналом є: коефіцієнт прогулів працівників; обороту; ступінь задоволеності та залученості працівників; вклад працівника у результативність роботи закладу; середня продуктивність праці на одного працівника; вимірювання впливу навчання на продуктивність працівників тощо [31]. Створення та впровадження відповідної стратегії управління персоналом, а також її контроль в рамках системного підходу базується на визначених принципах. Цей підхід дозволяє розглядати управління персоналом як систему, яка складається з взаємозалежних та взаємодіючих підсистем. Він передбачає поєднання конкретних рішень в межах підсистем з

урахуванням їх впливу на всю систему в цілому. Впроваджуючи у діяльність вітчизняних підприємств нову модель управління персоналом, можна використовувати досвід управління великих японських компаній. Де головною метою служби управління персоналом є підвищення продуктивності праці, якості та комплексності послуг. Для цього запроваджується концепція "відчуття власної відповідальності", щоб забезпечити, що кожен працівник відчуває себе необхідною частиною єдиного механізму підприємства. З цією метою в українських підприємствах важливо переглянути систему оплати праці, мотивації та стимулювання, систему службового росту, ротації персоналу, підвищення кваліфікації та ставлення керівництва до підлеглих.

4. Досліджуючи проблему вдосконалення служби з управління персоналом в закладу Добробут-Поліклініка (структурний підрозділ №2) , було визначено, що існуючий механізм служби з управління персоналом потребує вдосконалення, а основним інструментом впливу на персонал, як стверджує сьогодення є система мотивації. Для підвищення ефективності праці фахівців, нами пропонуються рекомендації, що мають бути розширені і запропоновані службою з управління персоналом адміністрації закладу, щодо врахування критеріїв мотивації персоналу:

- будь-які дії повинні бути цілеспрямованими, послідовними, логічними;
- кожен працівник хоче показати, на що він здатен, дайте йому таку можливість реалізувати особисті прагнення;
- кожен працівник прагне до самовираження, приєднайте його до проектної роботи;
- кожен працівник прагне до успіху; успіх без визнання веде до розчарування;
- кожен спеціаліст прагне мати повну інформацію, щодо діяльності та оцінки його результатів;
- надмірний контроль викликає напруження у працівників;
- кожен працівник прагне до нових знань.

5. При вдосконаленні служби управління з персоналом, доречним буде розширення контексту нематеріальної мотивації в структурі, розробка рекомендацій для керівника:

1. Постійно знаходити нові форми організації праці для творчої взаємодії між працівниками.
2. Створювати творчу атмосферу, сприятливий соціально – психологічний клімат, фокусувати увагу працівників на кінцевому результаті.
3. Давати більш складні, комплексні завдання, які потребують більшого професіоналізму, стимулювати, розвивати ініціативність працівників.
4. Постійно підвищувати кваліфікацію працівників.
5. Створювати умови для самовираження працівників та організації механізму розробки та впровадження інновацій.
6. Формувати у працівників почуття справедливості.
7. З повагою відноситись до професіональних та особистих проблем працівників, формувати у працівників почуття захищеності та впевненості у майбутньому.

Вивчаючи питання вдосконалення служби з управління персоналом можна запропонувати наступні заходи:

1. Широке застосування форм морального стимулювання:
 - підтримка ініціативи та активності;
 - розкриття майбутніх перспектив перед працівниками;
 - створення сприятливих умов для самовираження.
2. Визнання заслуг працівників.
3. Мотивація професіоналізму та професійної відповідальності.
4. Справедливе відношення до працівників.
5. Забезпечувати та розвивати почуття особистої участі працівників в успіху підприємства.
6. Створення сприятливого соціально - психологічного клімату:
 - підтримка сприятливого психологічного клімату;

- розвиток системи управління конфліктами;
- формування і розвиток організаційної культури.

Здобутки досвіду показують, що традиційні методи збору даних щодо мотивації персоналу більше не відповідають вимогам сучасної практики управління персоналом. Тому необхідно впроваджувати комплекс заходів щодо мотиваційного моніторингу з метою створення нової інформаційної бази для прийняття управлінських рішень у сфері мотивації працівників. Мотиваційний моніторинг представляє собою систему постійного спостереження за рівнем мотивації праці з метою оперативної діагностики і оцінки в динаміці, щоб приймати кваліфіковані управлінські рішення для підвищення ефективності діяльності організації. З цією метою слід створити відповідні служби мотивації, які стануть необхідною складовою управління персоналом. Завданням служб мотивації є вивчення постійно змінюваних потреб, інтересів та ціннісних орієнтацій працівників.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Сформовано перспективні напрямки удосконалення механізму управління закладом охорони здоров'я, що дозволять підвищити ефективність системи за рахунок впровадження моделі ефективного використання ресурсів. Запропонована модель удосконалення системи управління діяльністю закладу охорони здоров'я передбачає, що медичні послуги в будь-якому закладі повинні характеризуватися культурою медичного сервісу, комплексністю роботи з кожним пацієнтом та забезпеченням активної комунікації та зворотного зв'язку з кожним пацієнтом.

Запропоновано удосконалення системи внутрішніх комунікацій за рахунок впровадження комплексу неформальних комунікацій, як на горизонтальному так і на вертикальному рівнях. Такі підходи дозволяють прискорити вирішення робочих питань, покращити загальний клімат в колективі та збільшити рівень довіри до керівництва, що безпосередньо спонукає до підвищення мотивації персоналу та підвищення продуктивності праці.

Запропоновано напрями вдосконалення служби з управління персоналом. Сформовано модель ефективного використання внутрішніх ресурсів «Медичний центр «Добробут-Поліклініка» (структурний підрозділ №2), має бути розширенням контексту функцій та відповідальності служби з управління персоналом, що буде сприяти підвищенню якості та комплексності послуг; здійснено оновлення системи комунікацій, яку має пропонувати служба з управління персоналом, що сприятиме швидкому відбору кадрів; для підвищення ефективності праці фахівців запропоновано врахування критеріїв мотивації персоналу; сформовано рекомендації для керівників закладу щодо вдосконалення системи управління закладу.

В розділі запропоновано впровадження Програми управління кар'єрою фахівця, що забезпечить спеціалістам закладу мотиваційну підтримку відповідно критеріїв: інноваційності праці; комплексності послуг; діагностичного

супровіду; креативність рішень; ініціативність. В контексті програми спеціалісти служби з управління персоналом систематично, мають проводити роботу, щодо визначення потенційних можливостей фахівців та поступово формують «план саморозвитку» спеціалістів. Ефективним буде створення карт адаптації персоналу, що тільки влаштувалися на роботу. Після проходження етапу «ознайомлення» та «продуктивної праці», фахівцям пропонуються тести й визначається рівень «віддачі спеціаліста» як фахівця-професіонала, якому пропонується певний винагорода за роботу (мається на увазі матеріальна мотивація за відповідними критеріями). За допомогою спеціалістів служби з управління персоналом можуть бути призначені коучі, що закріплені за молодими фахівцями. Для підвищення ефективності праці фахівців, було запропоновано рекомендації адміністрації закладу, щодо врахування критеріїв мотивації персоналу: будь-які дії повинні бути цілеспрямованими; кожен працівник хоче показати, на що він здатен; кожен працівник прагне до самовираження; кожен працівник прагне до успіху; успіх без визнання веде до розчарування; кожен спеціаліст прагне мати повну інформацію, щодо діяльності та оцінки його результатів; надмірний контроль викликає напруження у працівників; кожен працівник прагне до нових знань тощо.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі відзначено, що основним завданням служби з управління персоналом є: створення ефективної системи мотивації персоналу з метою підвищення продуктивності та ефективності праці: обов'язкове врахування індивідуальних потреб фахівців, їх вподобань та хисту. Поняття «Мотивація» розглядається як система спеціально створених заходів, спрямованих на стимулювання фахівців до результативної праці. Висвітлено, що мотивація надає працівникам можливість задовольняти свої потреби через ефективне виконання трудових обов'язків та реалізацію особистих та професійних аспектів. Визначено, що керівники закладів охорони здоров'я, впроваджуючи системи мотивації, формують стабільний інтерес до виконання трудових обов'язків, враховуючи основні потреби підлеглих, і стимулюють їх до діяльності, спрямованої на досягнення поставлених цілей. При цьому індивідуальні та загальні цілі в організації є поєднаними в механізмі, що стимулює фахівців до ефективної та продуктивної праці. У роботі подано мотиваційний механізм управління персоналом підприємства, модель психологічного забезпечення системи управління персоналом, ключові показники за проекцією «навчання та розвиток», аналіз сучасних теорій управління персоналом, цільові компетенції та навички персоналу підприємства, а також виявлені недоліки системи управління персоналом. В роботі підкреслено, що використання моделей і методів у сфері управління персоналом будь-якої структури, незалежно від форми власності, дозволяє вдосконалити систему управління, підвищити точність та оперативність економічного аналізу, враховуючи багатofакторність, і вивчити стан закладу з точки зору комплексного використання ресурсів.

В кваліфікаційній роботі здійснено аналіз та оцінку системи управління закладу Добробут-Поліклініки (структурний підрозділ №2), в результаті чого визначено, що організаційно-управлінська структура закладу Добробут-Поліклініки (структурний підрозділ №2), має лінійно-функціональний напрям

управління. В такій структурі лінійні ланки приймають рішення, а функціональні підрозділи допомагають готувати різні рішення, заходи, плани для прийняття управлінських рішень. Проведено SWOT-аналіз переваг та недоліків діяльності Добробут-Поліклініки, в результаті чого до сильних сторони закладу можна віднести: процеси автоматизації та забезпечення новітніми діагностичними технологіями, ефективній кадровій політиці, високому професійному рівні та кваліфікації кадрів, постійному оновленні комплексу послуг та високій якості послуг. Визначено слабкі складові, що зменшують ефективність діяльності Добробут-Поліклініки (структурний підрозділ №2) - недостатній імідж на ринку, нові технології обумовлюють виникнення додаткових затрат коштів та часу на навчання та перекваліфікацію персоналу, брак фінансових коштів, потужні заклади конкурентів. Здійснено оцінку процесу управління закладу медичної допомоги Добробут-Поліклініки (структурний підрозділ №2), що дозволяє зробити висновки про поєднання різних видів управління (тактичного, поточного, оперативного), що дозволяє досягти гармонії перспективних, довготривалих, та короткострокових інтересів структури. В роботі сформовано перспективні напрямки удосконалення механізму управління персоналом закладу охорони здоров'я, що дозволять підвищити ефективність системи за рахунок впровадження моделі ефективного використання ресурсів. Запропонована модель для вдосконалення системи управління діяльністю закладу охорони здоров'я передбачає, що медичні послуги у будь-якому закладі мають визначатися культурою медичного обслуговування, забезпеченням комплексної роботи з кожним пацієнтом та забезпеченням активної комунікації та зворотного зв'язку з кожним клієнтом. Запропоновано поліпшення системи внутрішніх комунікацій через впровадження комплексу неформальних комунікацій як на горизонтальному, так і на вертикальному рівнях. Це дозволяє прискорити вирішення робочих питань, покращити загальний клімат в колективі та підвищити рівень довіри до керівництва, що прямо сприяє підвищенню мотивації персоналу та ефективності праці. Запропоновано напрями

вдосконалення служби з управління персоналом: сформовано модель ефективного використання внутрішніх ресурсів «Медичний центр «Добробут-Поліклініка» (структурний підрозділ №2), має бути розширенням контексту функцій та відповідальності служби з управління персоналом, що буде сприяти підвищенню якості та комплексності послуг; здійснено оновлення системи комунікацій, яку має пропонувати служба з управління персоналом, що сприятиме швидкому відбору кадрів; для підвищення ефективності праці фахівців запропоновано врахування критеріїв мотивації персоналу; сформовано рекомендації для керівників закладу щодо вдосконалення системи управління закладу.

В кваліфікаційній роботі здійснено оцінку процесу управління закладу медичної допомоги Добробут-Поліклініки (структурний підрозділ №2), де дохід від надання медичних (стоматологічних) послуг закладу з 2019 по 2021 рік має стабільну тенденцію до зростання. Одночасно відзначається зниження показника витрат на заробітну плату. Зменшення чистого прибутку в 2022 році пояснюється складним економічним становищем в країні, викликаним воєнними діями, зменшенням кількості пацієнтів та зростанням інших видів витрат. За умови ефективного тактичного управління діяльність закладу відповідно досліджуваного періоду 2019-2022 роки приносить певний рівень прибутку, що дозволяє формувати резерви і, відповідно, збільшувати вартість майна закладу. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможності - спроможність підприємства негайно погасити свою короткотермінову кредиторську заборгованість, визначається у відсотках, відношення оборотних коштів до короткострокових зобов'язань), цей показник закладу зменшується в період з 2021 по 2022 рік., що свідчить про зменшення платоспроможності закладу. Аналізуючи в роботі можливості вдосконалення служби управління персоналом, можна стверджувати, що керівництво не систематично приділяє увагу цьому питанню. Створення оновленого мотиваційного механізму та формування сценарного типу управління має бути у старетгічних планах закладу. Також відзначається відсутність моделей

ефективного використання ресурсів, системи комунікацій і управлінської політики підприємства. Цей процес продовжуватиметься до тих пір, поки не настане суттєва негативна зміна внутрішніх і зовнішніх умов, що вплине на діяльність закладу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник. К.: Центр учбової літератури, 2020. 468 с.
2. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466с.
3. Вахонєва Т. М. Основи охорони праці в Україні. Навчальний посібник. Х., вид-во Дакор, 2019. 508 с.
4. Вирішальний вплив на управління / А.Г. Чубенко, М.В. Лошицький, Д.М. Павлов, С.С. Бичкова, О.С. Юнін.– Київ: Ваїте, 2018. –154 с.
5. Гавриш О. А. Технології управління персоналом: монографія / О. А. Гавриш, Л. Є. Довгань, І. М. Крейдич, Н. В. Семенченко. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 531 с.
6. Гуріна О.В. Моделі і методи управління персоналом в умовах кризи [Електронний ресурс] / О. В. Гуріна, О. Л. Кишковська, К. М. Скрипник. // Ефективна економіка.-2019.-№12.-Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_12_13
7. Дериховська В. І. Класифікація стратегій управління персоналом. URL:<http://intkonf.org/derihovska-v-i-klasifikatsiya-strategiy-upravlinnyapersonalom/> (дата звернення 22.01.2017)
8. Дишлюк Н. Мотивація і поведінка людини в сфері праці / Н. Дишлюк // Україна: аспекти праці. – 2017. – № 3(4). – С. 9–11.
9. [Електронний ресурс] / М. П. Денисенко, О. Ю. Будякова, Ю. В. Волощук // Вчені записки університету "КРОК". Серія : Економіка. - 2019. - Вип. 2. - С. 137-144. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzuk_2019_2_18].
10. Завадський Й.С. Менеджмент (у 3-х т.): Підруч. / Й.С. Завадський. – К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2002. – 640 с.

11. Збрицька Т.П., Сало Я.В. Аудит персоналу: навчальний посібник. Одеса: ОНЕУ, 2019. 381 с.
12. Зарубіжний досвід управління персоналом [Електронний ресурс] / М. П. Денисенко, О. Ю. Будякова, Ю. В. Волощук // Вчені записки університету "КРОК". Серія: Економіка. - 2019. - Вип. 2. - С. 137-144. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzuk_2019_2_18
13. Інновації в HR: досвід компаній Кремнієвої долини. URL: <https://executives.com.ua/innovatsii-v-hr/> (дата звернення: 19.08.2022).
14. Козенков Д.Є., Крамаренко А.В., Вишневіська М.К., Альошина Т. А. К 59 Стратегічне управління персоналом промислового підприємства / монографія. – Дніпро: Поліграфцентр «Формат», 2022. – 116с.
15. Компетентність менеджерів в системі охорони здоров'я: моногр. / В. Я. Брич, Л. В. Ліштаба, П. П. Микитюк. – Тернопіль: ТНЕУ, 2018. – 192 с.
16. Костюк Д. Як влаштуватись на роботу у Vodafone. Поради HR [Електронний ресурс] / Д. Костюк. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: <https://techtoday.in.ua/news/yak-vlashtuvatis-na-robotu-u-vodafone-poradi-hr64639.html>
17. Корольов Д. С. Адаптація моделі «20 граней» до оцінювання компетенцій топ-менеджменту. Науковий вісник Херсонського державного університету. Економ. науки. 2020. Вип. 37. С. 40-45.
18. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: підручник / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. –К.: Академвидав, 2016. – 414 с.
19. Лобза А. В., Гузь І. С. Підходи до розробки системи оцінки ефективності діяльності персоналу сучасного підприємства. Молодий вчений. 2018 №1 (53). С. 510-513.
20. Лобза А.В., Бикова А.Л., Пильгун А.Р. Особливості діяльності рекрутингових агентств на українському ринку праці. Проблеми системного підходу в економіці. 2020. № 3 (77). С. 123–129.
21. Лозовський О.М. Мотивація як складова ефективного управління персоналом Міжнародний науковий журнал «Інтернаука» // № 7 (47), 2 т., 2018 С. 42-43.

- 22.Мармаза О.І. Стратегічний менеджмент/О.І. Мармаза. – Х.: ТОВ «Планета-принт», 2015. – 103 с.
23. Михало О.І. Український та світовий досвід використання аутсорсингу // Ефективна економіка. 2018. Т. 1, вип. 5. С. 78-84
24. Нікулічева О. Концепція антикризового управління персоналом в умовах організаційних змін. EBD Digest. – № 19. URL: <https://www.ebskiev.com/kontseptsiya-antikrizovogo-upravlinnyapersonalom-v-umovah-organizatsijnih-zmin> (дата звернення: 18.10.2022).
25. Основи менеджменту: Конспект лекцій [Електронний ресурс]: навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. 1162 Ігоря Сікорського; укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. – 166 с.
26. Павлова І.І. Нематеріальна мотивація як чинник економічної безпеки підприємства / І.І. Павлова // Соціаль но-трудові відносини: теорія та практика. –2017. – № 2(6). С. 197–203.
27. Подольська О.В. Організаційні механізми удосконалення системи мотивації посадових осіб органів публічного адміністрування / О.В. Подольська, К.С. Богомоллова // Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка: Економічні науки. Випуск 191 – Харків : ХНТУСГ. – 2018. – С. 171-178.].
28. Пилипенко К. А. Методи та система управління персоналом в закладах охорони здоров'я в [Електронний ресурс] / К. А. Пилипенко, О. С. Прокопишин, Л. Б. Гнатишин // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. - 2022. - № 2. - С. 75–80. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vbumb_2022_2_15
- 29.Проблеми управління персоналом в закладах охорони здоров'я [Електронний ресурс] / Л. В. Прокопець, І. М. Тодоріко // Інфраструктура ринку. - 2020. - Вип. 42. - С. 267-272. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2020_42_47

30. Проблеми управління персоналом в закладах охорони здоров'я [Електронний ресурс] / Л. В. Прокопець, І. М. Тодоріко // Інфраструктура ринку. - 2020. - Вип. 42. - С. 267-272. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2020_42_47
31. Прокопець Л. Проблеми управління персоналом в закладах охорони здоров'я [Електронний ресурс] / Л. В. Прокопець, І. М. Тодоріко // Інфраструктура ринку. - 2020. - Вип. 42. - С. 267-272. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2020_42_47_2
32. Подольська О.В. Організаційні механізми удосконалення системи мотивації посадових осіб органів публічного адміністрування / О.В. Подольська, К.С. Богомоллова // Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка: Економічні науки. Випуск 191 – Харків : ХНТУСГ. – 2018. – С. 171-178.
33. Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020» : Указ Президента України від 12 січня 2015 року № 5/2015. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>
34. Розвиток психологічної компетентності керівника як основи психологічного забезпечення системи управління персоналом на залізничному транспорті: результати формувального експерименту/[Електронний ресурс] / О. А. Філь, Л. В. Ванченко // Вісник післядипломної освіти. Серія: Соціальні та поведінкові науки. - 2019. - Вип. 17. - С. 179-208. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vispdoso_2019_7_15
35. 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).
36. Recommendation of the European Parliament and of the Council (on key competences for lifelong learning. May, 2018). URL: https://ec.europa.eu/education/resourcesand-tools/document-library/key-competences-for-lifelonglearning_en (дата звернення: 20.06.2019).

37. Rudakova S. G. Danylevych N. S., Shchetinina L. V., Kasianenko Y. A. Digital HR - the future of human resources administration. Business inform. 2020. Vol. 1, no. 504. P. 265–270. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-1-265-270> (date of access: 22.08.2022).
38. Розвиток психологічної компетентності керівника як основи психологічного забезпечення системи управління персоналом на залізничному транспорті: результати формувального експерименту/[Електронний ресурс] / О. А. Філь, Л. В. Ванченко // Вісник післядипломної освіти. Серія : Соціальні та поведінкові науки. - 2019. - Вип. 17. - С. 179-208. - Режим
39. HURMA – Автоматизація HR, рекрутингу та OKR в одній системі. HURMA. URL: <https://hurma.work/capabilities/hr/> (дата звернення: 22.08.2022)
Дериховська В. І. Класифікація стратегій управління персоналом. URL:<http://intkonf.org/derihovska-v-i-klasifikatsiya-strategiy-upravlinnyapersonalom/> (дата звернення 22.01.2017)
40. Савіна Т. В. Кадрове забезпечення сфери охорони здоров'я в Україні: стан та перспективи розвитку / Т. В. Савіна // Інвестиції: практика та досвід. – 2017. – № 15. – С. 95-98
41. Сучасні підходи до організації інноваційно-орієнтованої політики управління персоналом [Електронний ресурс] / М. В. Шашина, Р. В. Тульчинський, О. Ю. Федотов // Агросвіт. - 2019. - № 12. - С. 22-27. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2019_12_5
42. Сучасні методи забезпечення надійності персоналу : навчальний посібник у схемах і таблицях / З.Б. Живко ; Львівський державний університет внутрішніх справ. - Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2019. – 127 с.
43. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. Resolution adopted by the General Assembly on 25 September 2015. URL: <https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N15/291/89/PDF/N1529189.pdf?OpenElement>

44. ТОП-10 трендів у HR-аналітиці у 2022 році. URL: <https://peopleforce.io/uk/blog/top-10-trendiv-u-hr-analititsi-u-2022-rotsi> (дата звернення: 19.08.2022).
45. Трансформація системи управління персоналом підприємств : монографія / Брич Василь, Борисяк Олена, Білоус Любомир, Галиш Наталія ; Міністерство освіти і науки України, Тернопільський національний економічний університет. - Тернопіль : Економічна думка ТНЕУ, 2020. – 211 с.
46. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. – 404 с.
47. Управління персоналом в умовах знаннєвої економіки : колективна монографія / О.І. Зайцева [та 15 інших]; головний редактор Г.Г. Савіна ; Міністерство освіти і науки України, Херсонський національний технічний університет. - Херсон : ФОП Вишемирський В. С., 2019. – 129 с.
48. Управління персоналомперсоналом:-методичний посібник / укладачі : Ольга Петрівна Дяків, Віктор Михайлович Островерхов; Міністерство освіти і культури України, Тернопільський національний економічний університет. - Тернопіль : ТНЕУ, 2018. – 285 с.
49. Управління персоналом забезпечується взаємодією керуючої та керованої систем Шаповал О.А., Коробко А.В. Систематизація теоретичних аспектів мотивації праці персоналу підприємства. Причорноморські економічні студії. 2018. № 33. С. 137–140.
50. Устінов О. Медична освіта, медична наука та кадрова політика в охороні здоров'я: стан справ та шляхи виходу із кризи. Український медичний часопис. 2018. № 4(1). С. 25-28. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UMCh_2018_4\(1\)_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UMCh_2018_4(1)_6) (дата звернення: 25.11.2022).
51. Хитра О.В., Чаплій А.В. Особливості застосування рекрутингу в системі управління персоналом підприємства. Приазовський економічний вісник. 2019. № 4 (15). С. 230–238.

52. Церковна А. В., Харламова В. В. Використання соціально-психологічних методів управління персоналом. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2019. Том 16. Вип. 3 (37). <http://rinek.onu.edu.ua//article/download/123720/118326> (дата звернення: 25.11.2022).
53. Чхайло А.А., Ткаченко І.А. Аналіз сучасних соціально-психологічних методів управління персоналом. Соціальна економіка. №6, 2020, с.203- 213. URL: <https://periodicals.karazin.ua/socoeconom/article/view/16706/15557> (дата звернення: 25.11.2022).
54. Шевченко В. С. Управління персоналом : конспект лекцій (для студентів всіх форм навчання першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування) / В. С. Шевченко ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. – 121
55. Шкурат М. С. Використання японської моделі управління персоналом в ТНК. Економіка і організація управління. 2016. – №2 (22). – С. 282-290.
56. Як організувати систему надання первинної медичної допомоги на місцевому рівні. Операційне керівництво / Баценко Д., Брагінський П., Бучма М. та ін. Міністерство охорони здоров'я України, Проект USAID «Реформа ВІЛ-послуг у дії», ТОВ «Агентство «Україна» К., 2018. 368 с.
57. Яковлєв О. А. Фундаментальні проблеми правового регулювання умов праці і встановлення гарантій для працівників: монографія. Харків: Право, 2019. 456 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

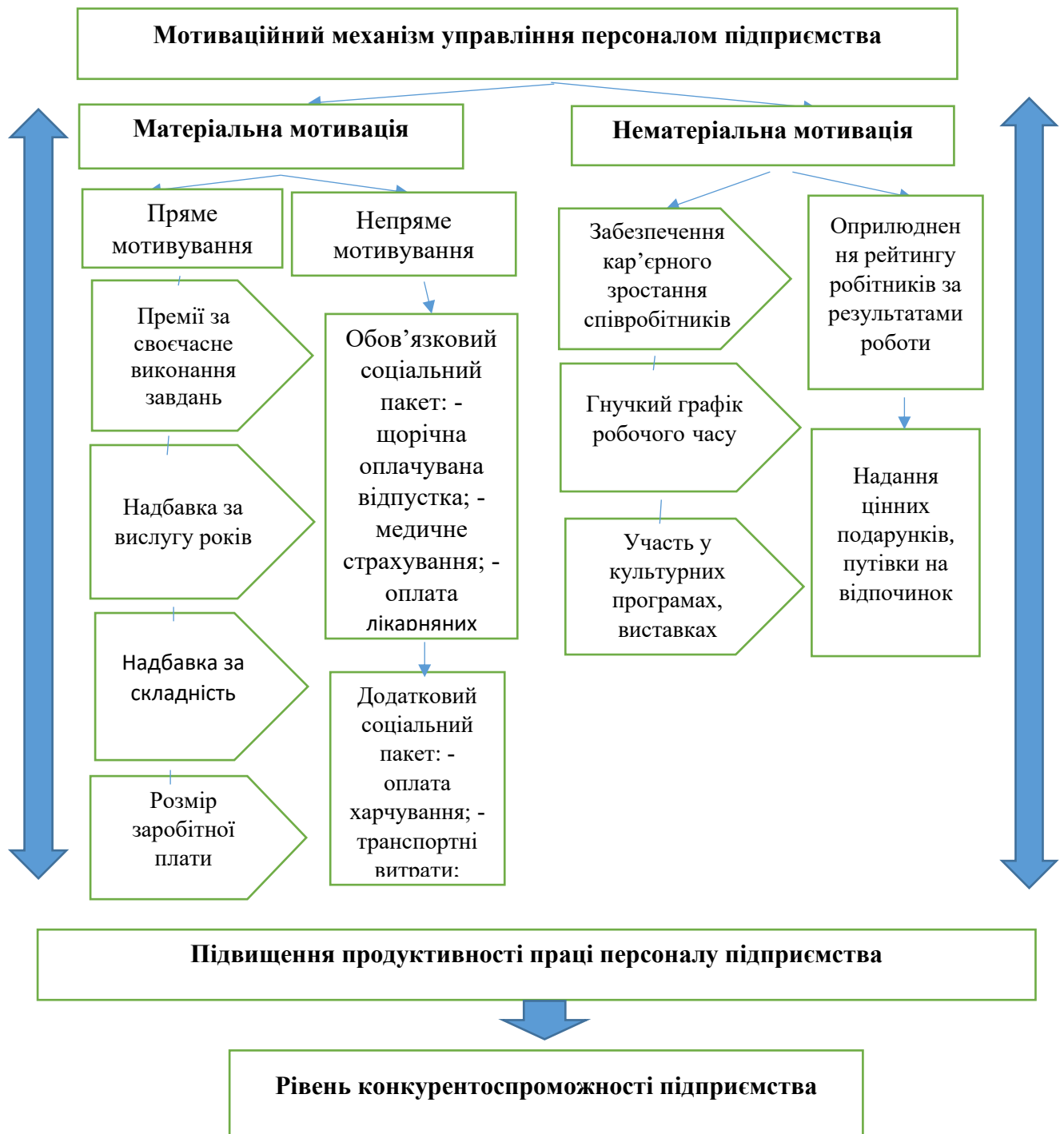


Рис. Мотиваційний механізм управління персоналом підприємства
[21, 29, 3]

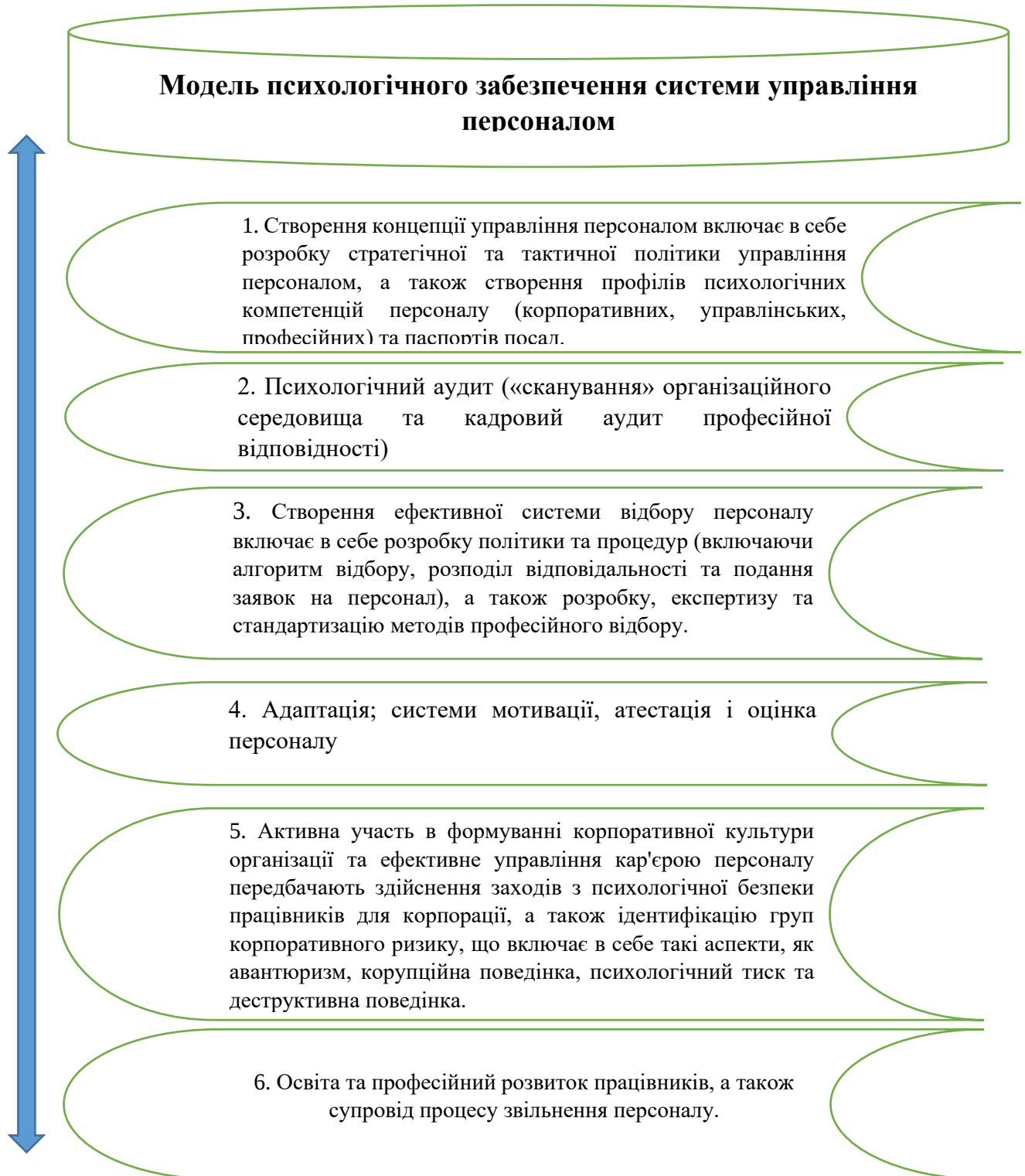


Рис. Модель психологічного забезпечення системи управління персоналом

Додаток В

Відповідність матеріально-технічного оснащення обраного відділення
табелю матеріально-технічного оснащення (МТО)

№ з/п	Назва обладнання відповідно до табелю МТО	Необхідна кількість по табелю МТО	Наявна кількість	% оснащення по табелю МТО
1	Стоматологічна установка з кріслом Стоматологічна установка з кріслом пацієнта A5 Plus Continenal «Anthos» Італія	8	8	100%
2	Крісло лікаря S7 Крісло лікаря S7 «Anthos» (Італія)	10	10	100%
3	Крісло асистента S8 «Anthos» Крісло асистента S8 «Anthos» (Італія)	10	10	100%
4	Лампа фотополімерна T-LED Лампа фотополімерна T-LED «Anthos» Італія	6	6	100%
5	Мікроскоп дентальний МД- 500 Мікроскоп дентальний МД- 500 ТОВ «СКАНЕР» Україна	5	5	100%
6	Світильник світлодіодний стоматологічний Sunlight- Dental НВПІ «Медпромсервіс» «Viola» Україна	8	8	100%
7	Комплект медичних меблів для зберігання інструментарію та матеріалів ООО «Панмед» Україна	6	6	100%
8	Скалер ультразвуковий UPZ- 7 зі світлом (Anthos) Італія	7	7	100%
9	Набір стоматологічних інструментів	10	10	100%
10	Ендомотор X-Smart™ Plus, (Dentsply) США	8	8	100%
11	Апекслокатор Pixi (Dentsply), США	8	8	100%

12	LBP 6230dw (Японія) Принтер А4 Canon i-SENSYS	3	3	100%
13	Комп'ютер Hewlett PackardHEWLETT PACKARD HP-250 (США)	8	8	100%
14	Ємність для дезорозчину та знежирення інструментарію тип «сито»	10	10	100%
15	Скалер ультразвуковий UPZ-7 зі світлом(Anthos Італія)	5	5	100%

ОРГАН З СЕРТИФІКАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ, ПОСЛУГ ТА СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ

ДП «ТЕРНОПІЛЬСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ»

СЕРТИФІКАТ
НА СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ
Quality Management System Certificate

Зареєстрований в ОС
«31» серпня 2021 року
№ UA.TER.Q.481-21
Дійсний до «30» серпня 2024 року

80098
DSTU EN ISO/IEC 17021-1

Цим сертифікатом посвідчується, що система управління якістю стосовно послуг загальної медичної практики (код ДКПП 86.21), яке здійснює

**Товариство з обмеженою відповідальністю
«Медичний центр «Добробут-Поліклініка»**

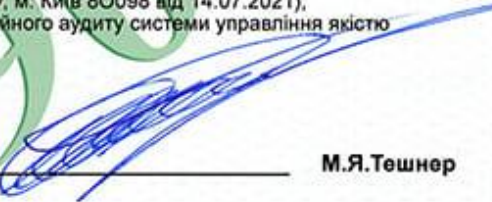
вул. Мишуги, буд. 12, м. Київ, 02141
код ЄДРПОУ 38806862

згідно з чинними в Україні нормативними документами
відповідає вимогам DSTU ISO 9001:2015 «Системи управління якістю.
Вимоги (ISO 9001:2015, IDT)»

Контроль відповідності сертифікованої системи управління якістю вимогам зазначеного стандарту здійснюється шляхом наглядового аудиту, періодичність і процедури якого регламентуються програмою.

Сертифікат виданий державним підприємством "Тернопільський науково-виробничий центр стандартизації, метрології та сертифікації" – органом з сертифікації продукції, послуг та систем управління, вул. Оболеня, 4, м. Тернопіль, 46008, тел/факс (0352)25-04-97, (атестат акредитації НААУ, м. Київ 80098 від 14.07.2021), на підставі результатів сертифікаційного аудиту системи управління якістю

Керівник органу
сертифікації

  М.Я.Тешнер

