

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра «Управління персоналом і економіка праці»

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
д.е.н., с.н.с
Познанська І.В

(підпис)
“ ____ ” _____ 20__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр
зі спеціальності 051 «Економіка»
за освітньою програмою професійного спрямування
«Економіка та управління в HR-індустрії»

на тему: **«Шляхи підвищення ефективності управління персоналом»**
(на прикладі КНП «Чорноморська лікарня»)

Виконавець:

Студентка 4 курсу 3 групи
Факультету економіки і управління
підприємництвом

Вініченко Катерина Вадимівна _____
/підпис/

Науковий керівник:

д.е.н., с.н.с.

Познанська Інна Володимирівна _____
/підпис/

Одеса 2024

АНОТАЦІЯ

**Вініченко К.В. «Шляхи підвищення ефективності управління персоналом»
(на прикладі КНП «Чорноморська лікарня»).**

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра зі спеціальності 051 «Економіка» за освітньою програмою «Економіка та управління в HR-індустрії». - Одеський національний економічний університет. – Одеса, 2024.

Кваліфікаційна робота бакалавра складається з трьох розділів.

Об'єктом дослідження виступає система управління персоналом на КНП «Чорноморська лікарня», як одна з основних складових загальної системи менеджменту підприємства. У роботі розглядаються теоретико-методологічні основи управління персоналом у сфері охорони здоров'я.

Проаналізовано:

- сучасний стан діяльності КНП «Чорноморська лікарня» за допомогою основних економічних показників (фінансовий звіт, продуктивність праці, динаміка ФОП, плинність кадрів, структура персоналу тощо);
- стан існуючої системи управління персоналом КНП «Чорноморська лікарня» (етапи, заходи, оцінка рівня ефективності).

Запропоновано:

- стратегію управління персоналом;
- напрямки професійного розвитку персоналу;
- покращення ментального здоров'я та психологічного клімату у колективі;
- вдосконалення системи мотивації.

Наведено обґрунтовані розрахунки економічного ефекту щодо пропозицій.

Ключові слова: управління персоналом, ефективність, ментальне здоров'я, професійний розвиток, мотивація, система управління персоналом.

ANNOTATION

**Vinichenko K.V. «Ways of increasing the efficiency of personnel management»
(on the example of the KNP «Chernomorskaya Hospital»).**

Qualification work for the creation of an exempt bachelor's degree in the specialty 051 "Economics" according to the full-fledged program "Economics and management in the HR industry". - Odessa National Economic University. – Odessa, 2024.

The bachelor's qualification work is composed of three chapters.

Object of study a personnel management system at the KNP «Chernomorskaya Hospital», which is part of the main warehouse management systems of enterprises. The work examines the theoretical and methodological foundations of personnel management in the field of health care.

Analyzed:

- the constant state of activity of the CNP "Black Sea Hospital" for additional main economic indicators (financial growth, work productivity, FOP dynamics, staff density, personal structure);
- become a true personnel management system of KNP "Black Sea Liquor" (these, parishes, evaluation of equal effectiveness).

Proposed:

- personnel management strategy;
- areas of professional development of personnel;
- improvement of mental health and psychological climate in the team;
- disclosure of systemic motivation.

Substantial calculations of the economic effect of the proposal are given.

Keywords: personnel management, efficiency, mental health, professional growth, motivation, personnel management system.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	
1.1. Сутність та складові системи управління персоналом.	7
1.2. Показники ефективності управління персоналом у лікарні..	13
1.3. Особливості системи управління персоналом у медичній сфері: зарубіжний досвід та Україна.....	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА КНП «ЧОРНОМОРСЬКА ЛІКАРНЯ»	
2.1. Загальна характеристика та економічний аналіз на КНП «Чорноморська лікарня».....	25
2.2. Аналіз динаміки основних соціально-економічних та трудових показників на КНП «Чорноморська лікарня».....	33
2.3. Оцінка проблемних аспектів та викликів, з якими стикається управління персоналом на КНП «Чорноморська лікарня».....	44
РОЗДІЛ 3. ВИЗНАЧЕННЯ ШЛЯХІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА КНП «ЧОРНОМОРСЬКА ЛІКАРНЯ»	
3.1. Розробка стратегії щодо вдосконалення процесів управління персоналом на КНП «Чорноморська лікарня»	54
3.2. Оцінка ефективності впроваджених змін та їх впливу на роботу лікарні.....	65
ВИСНОВКИ.....	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	76
Додатки.....	79

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В період адаптації системи охорони здоров'я до ринкових умов через системну перебудову та вдосконалення механізмів державного регулювання, реалізацію концепції інтегрованого розвитку та управління медичними кадрами, а також значного навантаження через воєнні дії у країні зростає потреба в грамотному, науково обґрунтованому підході до роботи з персоналом медичних організацій. Заклади охорони здоров'я державної та комунальної власності змушені адаптуватися до швидких змін зовнішнього середовища, змінювати стиль керівництва, використовувати маркетинг та ефективне управління персоналом для досягнення медичної, соціальної та економічної ефективності. Виходячи з цього, особливої актуальності набуває розробка шляхів підвищення ефективності управління персоналом підприємств для забезпечення результативності роботи в довгостроковій перспективі.

Аналіз досліджень та публікацій. Проблеми управління персоналом у сфері охорони здоров'я досліджували такі вчені, як Бондаренко І. Н., Вороненко Ю.В., Виноградський М.Д., Гладун З.С., Грабовський В.А., Я.Ф. Радиш, Колот А.М., Кучеренко В.З., Носуліч Т.М., Клименко П.М., О.М. Свінцицька та інші.

Вагомий внесок у дослідження методичних підходів до оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства зробили І. Бутенко, А. Курносова, А. Череп, І. Дашко, Г. Дудукало, В. Семенов, Н. Нєчева, Ю. Куліна, О. Олійник, М. Тонюк. Не зважаючи на значні здобутки у теоретичних аспектах управління персоналом та оцінки ефективності системи управління персоналом, наведені питання потребують актуалізації з урахуванням викликів воєнного часу та специфіки медичної сфери.

Об'єктом дослідження виступає система управління персоналом на КНП «Чорноморська лікарня», як одна з основних складових загальної системи менеджменту підприємства.

Предметом дослідження являються теоретичні, методичні та практичні питання організації управління персоналом, а також шляхи підвищення ефективності управління персоналом на рівні КНП «Чорноморська лікарня».

Метою кваліфікаційної роботи є розробка пропозицій щодо підвищення ефективності управління персоналом на КНП «Чорноморська лікарня».

Для досягнення поставленої мети були поставлені наступні завдання:

- *Розглянути* теоретичні основи управління персоналом у закладах охорони здоров'я (сутність та складові системи управління персоналом, підходи до оцінки ефективності та зарубіжний досвід управління персоналом у медичній сфері).
- *Дослідити* сучасний стан діяльності КНП «Чорноморська лікарня» за допомогою основних економічних показників (фінансовий звіт, продуктивність праці, динаміка ФОП, плинність кадрів, структура персоналу тощо).
- *Проаналізувати* стан існуючої системи управління персоналом КНП «Чорноморська лікарня» (етапи, заходи, оцінка рівня ефективності).
- *Розробити* пропозиції щодо підвищення ефективності управління персоналом на КНП «Чорноморська лікарня».

Новизна представленої роботи полягає у:

- розробці стратегії щодо вдосконалення процесів управління персоналом на КНП «Чорноморська лікарня»;
- розрахунку економічної ефективності процесу вдосконалення системи управління персоналом на КНП «Чорноморська лікарня».

Для вирішенні поставлених завдань у роботі використовувались *методи* дослідження: теоретичного узагальнення, спостереження, класифікації, порівняння, аналізу, соціологічні дослідження тощо.

За результатами дослідження сформульовані заходи щодо підвищення ефективності управління персоналом: розроблено програму підвищення рівня професійного розвитку персоналу з урахуванням завдань та заходів до них; визначено напрямки вдосконалення системи мотивації; запропоновані заходи

щодо залучення та утримання молодих кадрів; надані рекомендації щодо оптимізації роботи відділу кадрів.

Наведено соціальний та економічний ефект від запропонованих заходів. Одержані результати вже частково впроваджені для вдосконалення системи управління персоналом підприємства КНП «Чорноморська лікарня» (Акт впровадження).

Джерелами інформації для написання даної роботи є: наукові видання та практичні матеріали вітчизняних та закордонних авторів з досліджуваного питання, фінансові звіти підприємства, положення про відділ кадрів, інтернет-ресурси.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

1.1 Сутність та складові системи управління персоналом медичного закладу

В даний час значення процесу управління персоналом у будь-якій організації продовжує зростати, як одна з найважливіших складових внутрішньої організаційної системи управління в цілому. Особливу важливість цей процес представляє для медичних організацій, тому що останні мають величезне соціальне значення, забезпечуючи якісну взаємодію між найбільш незахищеними, в кожен момент спілкування, категоріями населення з персоналом цих організацій, завданням яких є відновлення здоров'я громадян, а отже – забезпечення соціальної згоди всередині цих груп населення з тими, хто професійно забезпечує їх здоров'я.

«Аналізуючи шляхи реформування галузі охорони здоров'я у світі, Всесвітня організація охорони здоров'я дійшла висновку, що серед усіх організаційних змін, метою яких є підвищення ефективності системи охорони здоров'я, найбільшого успіху в сучасних економічних умовах досягають дії, що здійснюються в галузі управління персоналом. У багатьох країнах світу складовою планів модернізації виробництва медичних послуг та створення нових технологій надання медичної допомоги населенню стають питання підвищення освітнього рівня медичних кадрів» [1, С. 89].

В Україні існує різноманіття підходів до визначення поняття «управління персоналом». Основні підходи до визначення цього поняття представлено у табл.1.1. Спільним для цих та інших визначень є те, що управління персоналом:

- має системний характер;
- спрямоване на досягнення цілей організації;
- включає в себе комплекс взаємопов'язаних функцій, методів і прийомів;
- зорієнтоване на роботу з людьми.
-

Таблиця 1.1.

Визначення поняття «управління персоналом»

Автор	Визначення
1	2
Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. [2, С. 18]	Цілеспрямована діяльність керівництва організації, керівників і спеціалістів підрозділів системи управління персоналом, що об'єднує розробку концепції та стратегії кадрової політики, принципи та методи управління персоналом організації.
Гавриш О.А. [3, С. 17]	Формування та розвиток конкурентоздатного кадрового потенціалу згідно з його стратегічними цілями розвитку.
Колот А.М., Грішнова О.А., Герасименко О.О. [4, С. 702]	Сукупність взаємопов'язаних процесів, що забезпечують формування, розвиток та використання трудового потенціалу організації, спрямованих на досягнення її стратегічних цілей.
Лисак В. Ю., Ткачук В. В., Олійник О. С. [5, С. 67]	Концептуальний механізм організації роботи з персоналом підприємств є складним процесом, який залучає до свого виконання всіх працівників підприємства різною мірою, але маючи одну мету – ефективний ріст у всьому, а саме: для підприємства – фінансово-господарський, а для працівників – кар'єрно-дохідний.
Луцик Т.Р., Ігнатенко С.П. [6, С. 190]	Цілеспрямована діяльність керівного складу підприємства для розроблення концепції, стратегій кадрової політики та методів управління людськими ресурсами.
Мочерний С. В. [7, С. 253]	Система цілеспрямованого впливу на персонал з метою забезпечення його якісного складу, раціонального використання та розвитку складу підприємства, починаючи від пошуку нових працівників і закінчуючи призначенням осіб на керівні посади.
Шубалий О.М. [8, С. 15]	Системно організований процес відтворення й ефективного використання всіх кадрів організації, направлений на досягнення поставленої цілі.
Тимохіна О.О. [9, С. 107]	Наука і мистецтво ефективного управління людьми, використання їх потенціалу в умовах професійної діяльності. Це цілеспрямований процес, який має за мету ефективне та раціональне використання працівників підприємств за допомогою системи принципів, методів і механізмів оптимального комплектування, розвитку й мотивації персоналу.

Продовження табл.1.1.

1	2
Никифоренко В.Г. [10, С. 15]	Комплексна прикладна наука щодо організаційно-економічних, адміністративно-управлінських, технологічних, правових, групових та особистісних факторах, способах та методах впливу на персонал підприємства для підвищення ефективності в досягненні цілей організації.

Джерело: складено автором за матеріалами [2-10]

Необхідно зазначити, що термін «персонал» у контексті медичної системи має особливу визначеність. «Медичний персонал» означає соціально-економічну групу, яка включає в себе громадян, здатних до праці, які мають трудові угоди з організаціями у сфері охорони здоров'я, отримали спеціальну освіту та мають необхідні знання, навички, вміння та досвід для роботи у медичній галузі.

Великі сучасні мультидисциплінарні лікарні представляють собою складні структури, які включають не лише лікувальні та допоміжні медичні відділення, що забезпечують потрібну медичну допомогу пацієнтам, але й додаткові служби, такі як адміністрація, економічний відділ, інженерні та юридичні служби, а також підрозділи, що займаються господарством, як прання, транспорт, кухні, охорона інші.

Управління персоналом у медичних установах керується загальною місією та стратегією організації. Система управління персоналом охоплює різноманітні методи, способи та технології роботи з кадрами, спрямовані на їх залучення, ефективне використання та розвиток, в тому числі професійний і соціальний. Головною метою удосконалення цієї системи є підвищення кадрового потенціалу, ефективне задіяння персоналу та покращення умов їхньої трудової діяльності.

Важливо наголосити, що центральна мета управління персоналом полягає в створенні працездатних колективів, де кожен співробітник враховує особисті інтереси та працює на благо загальних цілей організації.

Основними завданнями управління персоналом є: задоволення потреби підприємства в кадрах; забезпечення раціональної розстановки, професійно-кваліфікаційного і посадового просування кадрів; ефективне використання трудового потенціалу підприємства» [11, С. 4].

Отже, система управління персоналу в медичній організації повинна вирішувати як поточні кадрові питання, і в зв'язку з цим бути найбільш оперативною, так і орієнтуватися на стратегію розвитку організації та розглядати віддалені перспективи кадрового забезпечення. І між цими двома аспектами, безумовно, повинно бути взаємодія, як баланс тактичних та стратегічних інтересів для досягнення поставлених завдань. Докладно елементи системи управління персоналом представлено на рис.1.1.



Рисунок 1.1. Елементи системи управління персоналом організації

Джерело: складено автором за матеріалами [12-14]

Розглядаючи систему управління персоналом в сфері охорони здоров'я та її елементи, важливо сказати, що основними ресурсами, необхідними для здійснення процесу управління персоналу, є співробітники служби управління

персоналом, матеріально-технічні ресурси, що необхідні для її оснащення; інформація про існуючий кадровий потенціал організації, методики оцінки персоналу, результативності його навчання, час.

Процес управління персоналом має розпочинатись із конкретизації мети кадрового менеджменту. На рис.1.1 така мета запропонована узагальнено, водночас, у залежності від стадії життєвого циклу організації вона може зазнавати коректив. Принципи і методи управління персоналом залежать від кадрової політики, прийнятої та поширеної на підприємстві. Проте, їх набір є більш-менш універсальним, різниця може бути у активності застосування кожного окремого методу.

Важливою складовою успішного функціонування медичного закладу є правильно організоване управління персоналом, яке ґрунтується на дотриманні визначених принципів, а також відповідності всім вимогам чинного трудового законодавства та нормативно-правових актів. Графічне відображення узагальнених принципів управління персоналом (рис. 1.2) відображає важливість правильного підбору технологій та методів роботи з персоналом для досягнення найбільш ефективних результатів.

Завдяки правильному вибору стратегій управління персоналом можна досягти повного виконання поставлених завдань та забезпечити оптимальне функціонування медичного закладу. У цьому контексті особливо важливою стає аналіз і вибір оптимальних технологій та методів роботи з персоналом (див. табл. 1.2), що визначається індивідуальними особливостями закладу та потребами його персоналу.

Розглянувши основні елементи системи управління персоналом у сфері охорони здоров'я можна казати, що вона відіграє важливу роль у забезпеченні якості медичних послуг та ефективного функціонування медичних установ. Для досягнення успіху в цій галузі необхідно враховувати особливості медичного персоналу та використовувати сучасні методи управління персоналом, спрямовані на максимізацію результативності та задоволення потреб усіх сторін - як пацієнтів, так і медичного персоналу. Максимізація

результативності можлива за умови ефективного використання персоналу лікарні, що потребує окремого дослідження.

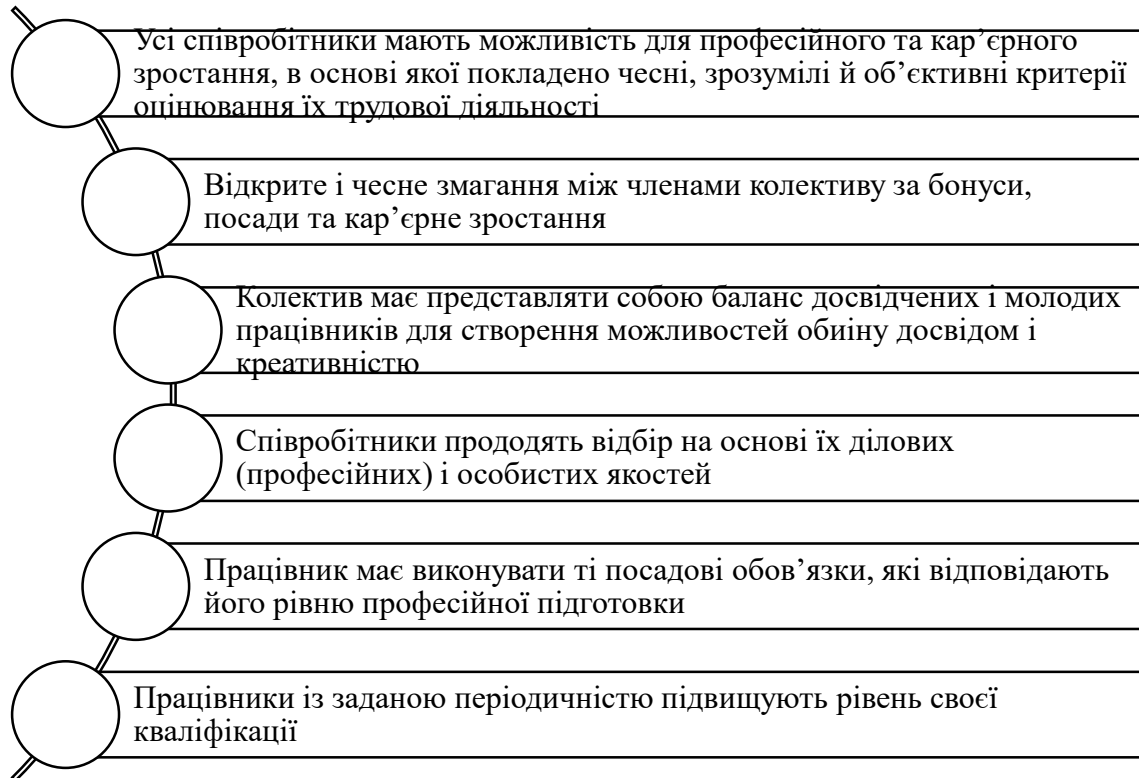


Рис. 1.2. Загальні принципи управління персоналом організації

Джерело: складено автором за матеріалами [12-14]

Таблиця 1.2.

Методи управління персоналом

Адміністративні	Економічні	Соціально-психологічні
формування структури й органів управління; установа держзамовлень; затвердження адміністративних норм і нормативів, видання наказів і розпоряджень; підбір і розміщення кадрів; розробка положень, посадових інструкцій і стандартів діяльності організації	техніко-економічний аналіз; техніко-економічне обґрунтування; планування; матеріальне стимулювання; ціноутворення; податкова система; економічні норми і нормативи	соціальний аналіз у колективі працівників; соціальне планування; участь працівників в управлінні; соціальний розвиток колективу; психологічний вплив на працівників

Джерело: складено за [14, С. 13]

1.2 Показники ефективності управління персоналом у лікарні

Критерії та показники ефективності системи управління персоналом характеризують якість персоналу. В загальному вигляді виділяють наступні показники ефективності діяльності персоналу медичної організації: рівень кваліфікації персоналу; рівень трудової та виконавчої дисципліни; професійний рівень; соціальна структура персоналу; питома вага порушників трудової дисципліни; надійність роботи персоналу; соціально-психологічний клімат в колективі; якість роботи персоналу.

Ровенська В. В., Саржевська Є. О. виділяють «фактори, що впливають на ефективність роботи: особистісні чинники – навички, компетентність, мотивація та переконання окремої людини; лідерські фактори – якість заохочення, керівництво та підтримка, яка забезпечується менеджерами і лідерами групи; командні фактори – якість підтримки, наданої колегами; системні фактори – система роботи; контекстуальні (ситуаційні) фактори – внутрішній та зовнішній тиск і зміни» [15, С.164].

Баєва О.В., Білинська М.М., Жаліло Л.І. висувують такі «показники ефективності персоналу: 1. Здоров'я; 2. Освіта; 3. Вік; 4. Стаж роботи; 5. Професіоналізм; 6. Моральність; 7. Творчий потенціал; 8. Досвід; 9. Відповідальність; 10. Симпатії; 11. Задоволеність роботою; 12. Конфліктність; 13. Прагнення до праці; 14. Підприємницькі здібності; 15. Рентабельність» [16, С. 128-130].

Ефективність роботи визначається в значній мірі організацією роботи персоналу, мотивацією праці, соціально-психологічним кліматом в колективі тощо. В більшій мірі залежить від форм та методів роботи з персоналом.

Необхідно акцентувати увагу на тому, що належний рівень надання медичних послуг закладом охорони здоров'я може бути забезпечений лише за умови ефективної кадрової політики. На якість та доступність медичної допомоги, яка надається населенню закладами охорони здоров'я, безпосередньо впливає їх забезпеченість медичними працівниками, а також

професійний рівень кадрів. Отже, завдяки реалізації ефективної кадрової політики заклади охорони здоров'я отримують потужний потенціал свого розвитку. «На сьогоднішній день до серйозних проблем кадрового забезпечення закладів охорони здоров'я відносяться:

- недостатнє забезпечення медичними кадрами;
- низька ефективність використання наявного кадрового потенціалу;
- наявність процесів старіння працівників,
- недостатнє залучення до роботи у закладі кваліфікованих молодих фахівців;
- недостатня якість підготовки медичних кадрів;
- наявність регіональних диспропорцій кадрового забезпечення та інші» [17, С.170].

Усе це поглиблює проблеми надання якісних послуг закладами охорони здоров'я. В рамках загальноприйнятих підходів до оцінки ефективності медичного персоналу на ринку медичних послуг виділяють наступні критерії (табл.1.3).

Таблиця 1.3.

Основні критерії оцінки ефективності медичного персоналу

Критерії оцінки	Характеристика
1	2
Безпека надання медичних послуг	Дотримання норм та нормативів, стандартів. Безпечна допомога може бути тільки у випадку, якщо вона виявляється добре підготовленою (і в професійному, і в морально-психологічному плані) медичним персоналом, який має проходити професійний відбір, бути достатньо мотивованим, мати чітке уявлення про стратегічні та поточні завдання, критерії оцінки, систему контролю якості та ін. Важливою умовою безпеки (і пацієнтів, і співробітників) є також рівень здоров'я (соматичного та психічного) медперсоналу, що відповідає професійним завданням.
Доступність	Медична допомога має бути доступна всім, хто її потребує. Доступність визначається за низкою напрямків: за ціною; за віддаленістю джерела; щодо розвитку інфраструктури; за наявністю принципової можливості отримання будь-якої медичної послуги

Продовження табл.1.3.

1	2
Оптимальність	Це співвідношення економічної ефективності та адекватності лікування, здатність забезпечити максимальний результат за мінімальних витрат.
Задоволеність	З одного боку, має об'єктивну основу, з другого, будучи багато в чому суб'єктивною, залежить від: умов лікування, зовнішнього вигляду персоналу, його відносини (що залежить від внутрішньої культури, психологічних особливостей, деонтологічної підготовки); оперативності надання допомоги (що, своєю чергою, залежить кількості персоналу, організації координації і наступності, підготовленості персоналу до надання екстреної допомоги).

Джерело: складено на основі [18]

Основні підходи до оцінки ефективності медичного персоналу на ринку медичних послуг мають базуватися на чітко визначених критеріях, зазначених у табл. 1.3. Ці критерії допоможуть у стандартизації процесів оцінювання та забезпеченні об'єктивності вимірювань. Однак, важливо пам'ятати, що професіоналізм медичного персоналу має специфічні особливості, що відображають унікальний характер їхньої роботи у медичних установах. Ці особливості включають характер організації праці, психологічний тиск з боку пацієнтів, їхніх родичів та колег, а також адміністрації.

Професійна деформація особистості, зокрема синдром «емоційного вигорання», є серйозною проблемою серед медичного персоналу. Цей синдром може виявлятися у вигляді емоційної відстороненості, яка є наслідком тривалого психоемоційного навантаження. Такий стан може призводити до зниження професійної ефективності та якості пацієнтського догляду. Тому важливо інтегрувати систему психологічної підтримки та стратегії зниження стресу в загальну систему управління персоналом.

Для досягнення ефективності в управлінні медичним персоналом, крім вже розглянутих раніше системи управління та її елементів, важливо також звернути увагу на національні особливості управління медичним персоналом

в Україні. Вивчення зарубіжних практик може допомогти виявити найефективніші методи реагування на системні виклики, такі як дефіцит кваліфікованих фахівців або розроблення програм професійного розвитку. Адаптація цих практик до українських реалій вимагатиме не лише перекладу зарубіжного досвіду, але й глибокого аналізу місцевих умов і потреб.

1.3 Особливості системи управління персоналом у медичній сфері: зарубіжний досвід та Україна

Сучасна система охорони здоров'я України знаходиться в процесі суттєвих трансформацій, зумовлених як внутрішніми, так і зовнішніми факторами. З одного боку, це реформи, спрямовані на підвищення ефективності та якості медичних послуг, впровадження страхової медицини, децентралізацію системи та розширення автономії медичних закладів. З іншого боку, це зростання ринкових відносин у сфері охорони здоров'я, поява нових конкурентів у вигляді приватних медичних структур, а також дедалі більша орієнтація на потреби та запити споживачів медичних послуг.

Ці зміни неминуче впливають на характер та зміст роботи медичних працівників, а також на систему управління персоналом у медичних установах. Виникає ряд нових викликів та завдань, які потребують комплексного підходу до їх вирішення.

Основні напрямки впливу:

1. Перехід до страхової медицини та зміна пріоритетів. Впровадження страхової медицини в Україні змінює пріоритети в роботі медичних працівників. Відтепер акцент робиться на профілактиці захворювань, амбулаторному лікуванні та покращенні якості послуг, на відміну від радянської моделі, де домінувала стаціонарна допомога та кількісний підхід. Це потребує від медичних працівників не лише глибоких знань та навичок у своїй спеціальності, але й розуміння принципів страхової медицини, вміння вести медичну документацію, працювати з пацієнтами та їхніми страховими

компаніями. Зростає важливість превентивних заходів, ранньої діагностики та амбулаторного лікування, що потребує перерозподілу ресурсів та зміни системи оплати праці медичних працівників.

2. Конкурентне середовище та орієнтація на пацієнта. Зростання конкуренції з боку комерційних медичних структур змушує бюджетні медичні заклади розширювати спектр послуг, пропонуючи додаткові сервіси та орієнтуючись на потреби пацієнтів. Це потребує від медичних працівників не лише високої кваліфікації, але й вміння налагоджувати комунікацію, надавати якісний сервіс та задовольняти очікування пацієнтів. Важливим фактором стає не лише надання медичних послуг, але й створення позитивного досвіду для пацієнта, що включає в себе зручність отримання послуг, ввічливе та уважне ставлення персоналу, доступність інформації тощо.

3. Необхідність постійного вдосконалення та адаптації до нових технологій. Стрімкий розвиток медичної науки та впровадження нових методів діагностики та лікування вимагають від медичних працівників постійного професійного та технічного вдосконалення. Це пов'язано з необхідністю опанування новим обладнанням, вивченням інноваційних методик та адаптацією до мінливих умов роботи. Важливим стає не лише формальне отримання нових знань та навичок, але й вміння самостійно навчатися, критично оцінювати нову інформацію та впроваджувати її у свою практику.

4. Висока відповідальність та ризики професійної діяльності. Праця медичного працівника пов'язана з високою відповідальністю за життя та здоров'я людей. Будь-які помилки в цій сфері можуть мати серйозні наслідки. Тому медичні працівники повинні володіти не лише знаннями та навичками, але й розвиненим почуттям етики та вмінням швидко реагувати у непередбачених ситуаціях. Важливим фактором стає психологічна стійкість та вміння долати стрес, адже робота в медичній сфері часто пов'язана з емоційно важкими ситуаціями та стражданнями пацієнтів.

5. Специфіка оцінки результатів праці та розподіл функцій управління. На відміну від інших сфер, результат професійної діяльності медичних

працівників не завжди можна одразу виміряти чи оцінити кількісно. Крім того, медичні послуги мають як соціальний, так і індивідуальний характер. Це обумовлює особливості розподілу функцій управління персоналом, адже результат роботи одного лікаря може поширюватися на групу пацієнтів.

Оцінка ефективності роботи медичних працівників потребує використання комплексних методів, які враховуватимуть не лише кількісні показники, але й якість наданих послуг, задоволеність пацієнтів та дотримання етичних норм.

6. Розширення функцій керівників та децентралізація управління. Зростання обсягів роботи та складність завдань у медичній сфері призводять до розширення спектра функцій, закріплених за керівниками. Спостерігається децентралізація управління персоналом, коли частина повноважень з прийняття рішень передається від вищого керівництва до нижчих ланок.

Керівники медичних закладів повинні володіти не лише медичними знаннями, але й управлінськими компетенціями, такими як стратегічне планування, фінансовий менеджмент, управління людськими ресурсами та маркетинг медичних послуг.

Децентралізація управління дозволяє керівникам на місцях оперативніше реагувати на потреби пацієнтів та проблеми персоналу, сприяє підвищенню відповідальності та мотивації працівників.

7. Додаткові вимоги до системи управління персоналом. Окрім загальних принципів управління персоналом, у медичній сфері існують специфічні вимоги, які необхідно враховувати. До них належать:

- Дотримання етичних норм та професійних стандартів. Медичні працівники несуть високу етичну відповідальність за життя та здоров'я людей, тому система управління персоналом повинна гарантувати дотримання ними етичних норм та професійних стандартів.

- Постійна підтримка та розвиток персоналу. У зв'язку з швидким розвитком медичних технологій та методів лікування, важливо забезпечити постійне оновлення знань та навичок медичного персоналу. Це може

здійснюватися шляхом проведення тренінгів, курсів підвищення кваліфікації, наукових конференцій тощо.

- Сприятливе комунікаційне середовище та командна робота. Ефективна комунікація та співпраця між різними ланками медичного персоналу є запорукою успішного функціонування медичної установи. Важливо створити атмосферу взаємодопомоги та підтримки, де кожен медичний працівник відчуває себе частиною команди.

- Психологічна підтримка та стійкість персоналу. Робота в медичній сфері пов'язана з високим рівнем стресу та емоційного навантаження. Тому важливо забезпечити психологічну підтримку медичних працівників, щоб допомогти їм справлятися з емоційними викликами та підтримувати їхнє психологічне здоров'я.

- Управління мотивацією та залученістю персоналу. Система управління персоналом повинна створювати умови для мотивації та залученості медичних працівників до своєї роботи. Це може здійснюватися за допомогою використання різноманітних інструментів мотивації, таких як:

- * Справедливий розподіл заробітної плати та доплат.
- * Можливість професійного розвитку та кар'єрного росту.
- * Визнання досягнень та успіхів працівників.
- * Сприятливий психологічний клімат в колективі.
- * Можливість брати участь у прийнятті рішень, що стосуються роботи.

8. Вплив інформаційних технологій на управління персоналом у медичних закладах. Впровадження інформаційних технологій (ІТ) в охорону здоров'я суттєво впливає на управління персоналом. ІТ-системи дозволяють автоматизувати ряд рутинних завдань, звільняючи час медичних працівників для безпосередньої роботи з пацієнтами. Електронні медичні картки сприяють кращому координації лікування та обміну інформацією між різними спеціалістами. Однак, використання ІТ також ставить нові виклики перед системою управління персоналом. Медичним працівникам необхідно забезпечити навчання роботі з новими системами, а також враховувати

можливість помилок чи збоїв у роботі програмного забезпечення.

9. Управління персоналом в умовах дефіциту бюджетного фінансування. Бюджетні медичні установи часто відчувають дефіцит фінансування, що обмежує можливості для підвищення зарплат, організації навчання та розвитку персоналу, а також придбання нового обладнання. Система управління персоналом повинна бути спрямована на оптимізацію використання наявних ресурсів, пошук альтернативних джерел фінансування, а також мотивацію працівників працювати ефективно навіть за обмежених ресурсів.

Врахування вищезазначених особливостей дозволить створити ефективну систему управління персоналом у медичних установах, яка буде відповідати сучасним реаліям охорони здоров'я. Це, в свою чергу, сприятиме покращенню якості медичних послуг, підвищенню їх доступності для населення, підвищенню рівня задоволеності пацієнтів та створенню сприятливих умов для професійної реалізації медичних працівників.

Незважаючи на значні зміни, що відбулися в системі управління медичними кадрами в Україні, порівняння практики української системи охорони здоров'я з практикою різних європейських країн допоможе визначити успішні стратегії та кращі практики, які можуть бути впроваджені в Україні. Важливо також визначити виклики та проблеми, з якими стикаються європейські країни у сфері управління медичними кадрами та вивчити пропозиції щодо їх вирішення.

Однією з проблем, з якою стикаються європейські країни, є нестача кваліфікованих медичних працівників у певних регіонах і за певними спеціальностями. Це може бути пов'язано з нерівномірним розподілом медичного персоналу та недостатніми стимулами для роботи в менш привабливих регіонах. Україна може перейняти досвід європейських країн у вирішенні цієї проблеми, шляхом впровадження програм стимулювання та політики перерозподілу медичного персоналу. З цією метою розглянемо практики управління та залучення персоналу в країнах ЄС.

Висока кількість медичного персоналу на 1000 жителів у Нідерландах

свідчить про високий рівень охорони здоров'я в країні. Цей факт говорить не тільки про кількість лікарів, але й про глибоку залученість сектору охорони здоров'я в Нідерландах. Однією з ключових особливостей цієї успішної системи є активна політика залучення молодих фахівців до медичної професії. Нідерланди доклали чимало зусиль для створення інформаційно-просвітницьких та заохочувальних програм для молодих людей, які розглядають кар'єру в галузі охорони здоров'я. Ці програми включають фінансову підтримку, стипендії та інші ініціативи, спрямовані на те, щоб зробити її більш привабливою для молодих людей.

Крім того, Нідерланди пропонують широкий спектр можливостей для навчання та професійного розвитку в галузі медицини. Студенти-медики та фахівці мають можливість розвивати свої навички через стажування та курси післядипломної освіти. Це сприяє постійному підвищенню рівня компетентності та професійних навичок медичних працівників [19, С.164]. Завдяки таким ініціативам та підходам Нідерланди готові підтримувати високі стандарти якості у сфері охорони здоров'я та забезпечувати високий рівень здоров'я своїх громадян. Така модель активної підтримки та навчання медичних працівників може слугувати прикладом для інших країн, які прагнуть розвивати власні системи охорони здоров'я та надавати доступну, якісну медичну допомогу своїм громадянам.

Норвегія відома своїм високим рівнем задоволеності серед медичних працівників, що можна пояснити кількома важливими факторами, які сприяють створенню сприятливих умов для кар'єрного розвитку в охороні здоров'я та високій якості медичного обслуговування в країні. Норвегія має успішну політику розподілу медичних працівників за регіонами. Це означає, що медичні працівники працюють у різних частинах країни, включаючи меншрозвинені регіони. Це робиться за допомогою програм заохочення, які надають фінансові стимули, житлові субсидії та інші пільги лікарям і медсестрам, які вважають за краще працювати в малонаселених або віддалених районах. Це забезпечує рівний доступ до медичної допомоги для

всього населення, незалежно від місця проживання.

У Норвегії велике значення надається післядипломній освіті та безперервному розвитку медичних працівників. Лікарям і медсестрам надається можливість постійно підвищувати свій професійний рівень за допомогою різних курсів, семінарів і спеціалізованих навчальних програм. Це гарантує, що медичні працівники завжди в курсі новітніх методів і стандартів лікування, що позитивно впливає на якість медичної допомоги. Країна також пропонує можливості для отримання якісної медичної освіти. Університети та вищі навчальні заклади країни пропонують широкий спектр медичних програм для студентів, які мріють стати лікарями, медсестрами та іншими медичними працівниками.

Швейцарія відома своєю високоякісною медичною освітою та професійними стандартами надання медичної допомоги. Ця високоякісна медична освіта базується на кількох важливих елементах, які сприяють розвитку медичного персоналу та підвищенню якості охорони здоров'я:

- стажування та дослідження. Країна активно використовує можливості стажування та наукових досліджень для підготовки медичного персоналу. Після завершення базової медичної освіти медичні працівники мають можливість поглибити свої знання та навички під керівництвом досвідчених лікарів та науковців. Це дозволяє медичним працівникам набувати практичних навичок та сучасних знань, важливих для ефективної медичної практики;
- конкурентоспроможна винагорода. Швейцарія відома своїм конкурентоспроможним рівнем заробітної плати для медичних працівників. Це включає в себе високу заробітну плату лікарів, медсестер, фармацевтів та інших медичних працівників. Висока заробітна плата мотивує і приваблює компетентних медичних працівників;
- привабливі умови праці. До них відносяться сучасне обладнання та інфраструктура в медичних установах, умови праці, що відповідають найвищим стандартам, а також можливості для професійного розвитку.

Разом ці фактори гарантують, що швейцарські медичні працівники

отримують якісну медичну освіту, розвивають свої навички через стажування та дослідження, отримують розумну зарплату і працюють у приємному середовищі. Це, в свою чергу, позитивно впливає на якість медичних послуг, що надаються населенню.

Загальне медичне страхування в Німеччині гарантує, що всі громадяни мають доступ до медичної допомоги. Професійний розвиток медичного персоналу є важливим аспектом системи охорони здоров'я в Німеччині. Лікарі, медсестри та інші фахівці мають можливість постійно вдосконалювати свої навички шляхом навчання та спеціалізації. Підтримуються медичні інновації та дослідження, що сприяють вдосконаленню медичних методів і процедур та підвищенню якості медичного обслуговування. Молоді фахівці заохочуються до роботи в системі охорони здоров'я через стипендії, стажування та програми спеціалізації. Це допомагає забезпечити компетентну робочу силу на майбутнє та підтримувати високий рівень мотивації серед медичних працівників.

Франція приділяє великого значення післядипломній підготовці та спеціалізації медичних працівників. Професійний розвиток лікарів, медсестер та інших фахівців проводиться через навчання та спеціалізацію, що допомагає забезпечити високу професійну компетентність та підтримувати високі стандарти медичної практики в країні [19, С.170].

Порівняльний аналіз ключових аспектів управління персоналом, у тому числі систем набору та відбору персоналу, навчання та розвитку, викликів у забезпеченні людськими ресурсами та підходів до їх вирішення, представлено у табл. 1.4.

Таким чином, Україна має можливість взяти на озброєння кращі практики та досвід з цих країн, зокрема щодо організації системи страхування здоров'я, децентралізації управління, інвестицій у медичну освіту, наукові дослідження та інновації. Зокрема, Україні рекомендується звернути увагу на досвід Нідерландів у питанні активного набору медичного персоналу, включаючи розвиток стимулюючих програм для молоді, а також Норвегії та Швейцарії, які надають велику увагу післядипломній освіті та професійному

розвитку.

Таблиця 1.4.

Порівняльний аналіз елементів системи управління медичним персоналом в Україні та країнах ЄС

Країна	Елемент системи управління персоналом		Виклики кадрового забезпечення	Розв'язання викликів
	Набір та рекрутинг	Система навчання та розвитку		
Нідерланди	Комплексний підхід, активна реклама, стимули	Розвинені програми післядипломної освіти	Нерівномірний розподіл медперсоналу	Стимулюючи програми, політика перерозподілу
Норвегія	Розподіл медпрацівників за регіонами, стимули	Велика увага до післядипломної освіти	Брак медпрацівників у віддалених регіонах	Стимули роботи в менш привабливих регіонах
Швейцарія	Стажування, конкурентоспроможна зарплата	Висока якість медичної освіти, стажування	Висока конкуренція та вимоги до кваліфікації	Привабливі умови праці, висока оплата
Німеччина	Залучення молоді через стипендії та програми	Професійний розвиток, спеціалізація	Брак кваліфікованих фахівців	Стажування, інновації, підтримка молоді
Франція	Підтримка післядипломної освіти та спеціалізації	Підтримка професійного розвитку	Потреба у більшій кількості спеціалістів	Стимулювання розвитку фахівців та інновацій
Україна	Потребує адаптації до нових викликів	Потребує розширення та удосконалення	Брак кваліфікованих фахівців у певних спеціальностях	Потребує розробки стимулюючих програм

Джерело: складено автором на основі [19].

Важливою частиною цього процесу є постійне вдосконалення структури системи охорони здоров'я, впровадження технологічних інновацій та підвищення кваліфікації медичного персоналу.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА КНП «ЧОРНОМОРСЬКА ЛІКАРНЯ»

2.1 Загальна характеристика та економічний аналіз на КНП «Чорноморська лікарня»

КНП «Чорноморська лікарня» Чорноморської міської ради Одеського району Одеської області є лікарняним закладом охорони здоров'я – комунальним некомерційним неприбутковим підприємством, що надає послуги первинної, вторинної (спеціалізованої) та третинної/високоспеціалізованої медичної допомоги будь – яким особам, а також вживає заходів із профілактики захворювань населення та підтримки громадського здоров'я. Здійснює господарську некомерційну діяльність, спрямовану на досягнення соціальних та інших результатів у сфері охорони здоров'я, без мети одержання прибутку, а також бере участь у виконанні державних, регіональних та місцевих програм у сфері охорони здоров'я в установленому порядку. Загальна характеристика КНП «Чорноморська лікарня» представлена у табл.2.1.

Таблиця 2.1.

Загальна характеристика КНП «Чорноморська лікарня»

Повне найменування	Комунальне некомерційне підприємство «Чорноморська лікарня» Чорноморської міської ради Одеської області
Зареєстрований	Заснування 1952 рік
Ідентифікаційний код за ЄДРПОУ	01982212
Діяльність:	Основний вид діяльності 86.10 Діяльність лікарняних закладів Інші види діяльності: Загальна медична практика Спеціалізована медична практика Інша діяльність у сфері охорони здоров'я
Місцезнаходження	Україна, 68004, Одеська обл., місто Чорноморськ, вулиця Віталія Шума, буд. 4
Міжміський код, телефон та факс	+380486860124
Електронна поштова адреса	knp.chl.chmr@gmail.com
Сайт	https://chml.lic.org.ua/

Джерело: складено автором за даними [20].

Лікарня була заснована в 1952 році як лікарський пункт, а з часом перетворилася на Лікарню моряків порту Іллічівськ ЧАВЗВ. У 1971 році введено в експлуатацію новий корпус і поліклініку на 300 ліжок та 300 відвідувань в зміну.

Зміна керівників лікарні відбувалася кілька разів, включаючи директорів, які зробили значний внесок в розвиток лікарні, таких як Олег Марнянський та Олена Кузар. З серпня 2020 року по теперішній час Чорноморську лікарню очолює директор Солтик Сергій Михайлович.

У 2019 році наказом № 01/7-76/1 «Про реорганізацію шляхом перетворення державного закладу «Іллічівська басейнова лікарня на водному транспорті МОЗ України» було зареєстровано комунальне некомерційне підприємство «Чорноморська лікарня Чорноморської міської ради Одеської області».

У 2016 році заклад отримав Сертифікат управління якістю, попередньо пройшовши аудит спеціалістів державного органу з сертифікації системи управління якістю – ДП «Вінницястандартметрологія».

Лікарня на даний час продовжує виконувати свої функції шляхом організації цілодобового надання вторинної (спеціалізованої) медичної допомоги у стаціонарних умовах на 355 ліжок, надання первинної та вторинної медичної допомоги в амбулаторних умовах на 1100 відвідувань в зміну та цілодобового надання екстреної медичної допомоги.

У межах програми Президента «Велике будівництво» на теперішній час триває реалізація проекту з модернізації та осучаснення приймального відділення лікарні в відділення екстреної медичної допомоги. Програма передбачає облаштування приймальних відділень опорних лікарень у єдиному стандарті з відповідним переліком обладнання, що має забезпечити доступність усіх медичних послуг.

Стаціонарне відділення розраховане на 355 ліжок та складається з основної триповерхової будівлі, де розміщені хірургічне, травматологічне, терапевтичне, кардіологічне, неврологічне, гінекологічне, акушерське,

педіатричне відділення. Окремо розташоване двоповерхове інфекційне відділення.

Організаційна структура лікарні представлена у додатку А. З опису організаційної структури лікарні можна зробити висновок, що вона має функціональну структуру, оскільки поділена на різні підрозділи згідно зі специфічними функціями та службами, які вони виконують. Основні підрозділи включають адміністративно-управлінський підрозділ, лікувально-профілактичний підрозділ, господарчий підрозділ, допоміжний лікувально-діагностичний підрозділ, та інші.

Серед недоліків такої системи можна виділити те, що вона:

- може призвести до бюрократії та жорсткості у прийнятті рішень;
- відсутності міждисциплінарної координації та єдиного підходу до лікування пацієнтів, як наслідок незадоволення пацієнтів;
- обмежені можливості для розвитку працівників. Працівники, які зосереджені на певній функції, можуть мати менше можливостей для розвитку інших навичок та знань. Це може призвести до демотивації та зниження рівня утримання персоналу.

Але з іншого боку, функціональна структура в більшості підходить для лікарень, оскільки:

1) сприяє ефективності завдяки спеціалізації. Працівники кожного підрозділу спеціалізуються на виконанні певних завдань, що робить їх більш кваліфікованими та продуктивними. Це може призвести до кращого надання послуг, покращення результатів для пацієнтів та зниження витрат.

2) працівники, які зосереджені на певній функції, мають більше досвіду та знань у цій галузі, що може призвести до більш точних діагнозів, кращого лікування та меншої кількості помилок.

3) полегшує контроль та координацію. Кожен підрозділ очолює керівник, який несе відповідальність за роботу своїх підлеглих. Це чітке визначення ролей та повноважень полегшує моніторинг діяльності та забезпечення дотримання стандартів. Основні техніко-економічні показники

діяльності КНП «Чорноморської лікарні» наведено в таблиці 2. 2.

Таблиця 2.2.

Основні техніко-економічні показники діяльності КНП «Чорноморська лікарня» за 2021-2023 роки

Показники	Динаміка показників, %					
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2023/ 2021
1. Виручка від реалізації, тис.грн	268431,80	210822,30	206139,70	78,54	97,78	76,79
2. Чистий дохід від реалізації, тис.грн	206486,00	162171,00	158569,00	78,54	97,78	76,79
2. Собівартість реалізованої продукції, тис.грн	158698,00	157758,00	140113,00	99,41	88,82	88,29
3. Валовий прибуток (збиток), тис.грн.	47788,00	4413,00	18456,00	9,23	418,22	38,62
4. Чистий прибуток (збиток), тис.грн.	28855,00	-10309,00	300,00	-35,73	-2,91	1,04
5. Середньорічна вартість основних фондів, тис.грн.	403343,00	559646,00	546499,00	138,75	97,65	135,49
6. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	797	800	633	100,38	79,13	79,42
7. Фондоозброєність праці, тис.грн/особа	506,08	699,56	863,35	138,23	123,41	170,60
8. Фондовіддача, грн/грн.	0,51	0,29	0,29	56,60	100,13	56,68
9. Фондовіддача на 1 працівника, грн/особа	0,64	0,36	0,46	56,39	126,55	71,36
10. Річна продуктивність праці одного працівника, тис.грн/особу	336,80	263,53	325,66	78,24	123,58	96,69
11. Середньомісячна продуктивність праці, грн/особу	28066,90	21960,66	27137,93	78,24	123,58	96,69
12. Фонд заробітної плати штатних працівників, тис.грн.	123396,60	123764,70	112015,60	100,30	90,51	90,78
13. Середньорічна заробітна плата, грн./особа	154826,35	154705,88	176959,87	99,92	114,38	114,30
14. Середньомісячна заробітна плата, грн/особа	12902,20	12892,16	14746,66	99,92	114,38	114,30

Джерело: складено автором за даними [21-24].

Наведені в таблиці 2.2. данні показують, що за всіма основними показниками спостерігається негативна тенденція. За період 2021-2023 роки

можемо побачити падіння рівня виручки від реалізації на 23,21%, чистий прибуток склав лише 300 тис.грн за 2023 рік, що складає 1,04% від показника 2021 року. Значне падіння чистого прибутку було у 2022 році, коли збитки лікарні склали 10 309 тис.гр, що у порівнянні з 2021 роком показує падіння на 64,27%. Такі негативні тенденції пов'язані з рядом факторів. Так, труднощі почались ще за часів епідемії коронавірусу, коли були проблеми з фінансуванням у сфері охорони здоров'я, а навантаження значно зросло. Потім у 2022 році початок повномасштабної війни та проведення запланового ремонту у відділенні екстреної медичної допомоги, а у 2023 році його від'єднання в окрему структуру. Сукупність вказаних факторів значно вплинула на всі економічні показники КНП «Чорноморська лікарня».

Треба відмітити, що собівартість реалізованої продукції з роками знижується (на 11,71% за період з 2021 по 2023 рік), що з одного боку може бути гарною тенденцією, але у контексті глобальних змін, які проходять у структурі лікарні зниження собівартості, на жаль, не говорить про більш раціональне формування та розрахунок витрат, а лише про втрати пов'язані з реструктуризацією.

До узагальнюючих показників, що характеризують використання підприємством основних фондів відносяться фондоозброєність та фондівіддача. Фондоозброєність визначається як відношення вартості основних виробничих засобів до середньооблікової чисельності працівників основної діяльності (робітників), і показує яка частина вартості основних виробничих засобів припадає на одного працівника (робітника). Фондовіддача характеризує обсяг виробленої підприємством продукції (робіт, послуг) у вартісних вимірниках на одиницю основних виробничих фондів [25].

Аналіз показників фондоозброєності праці та фондівіддачі на підприємстві показує, що за період 2021-2023 роки фондоозброєність зросла на 70,6% в той час як фондівіддача знизилась на 43,32%. Зростання фондоозброєності праці при падінні фондівіддачі може мати декілька причин:

- Вкладення в нове обладнання або технології, які не дають очікуваного

приросту продуктивності.

- Придбання надмірної кількості обладнання, яке не використовується на повну потужність.
- Застарівання обладнання, яке потребує модернізації або заміни.
- Низька кваліфікація працівників, які не вміють ефективно використовувати нове обладнання.
- Недосконала система управління, яка не стимулює працівників до підвищення продуктивності.
- Зростання конкуренції, яке змушує підприємства знижувати ціни на свою продукцію.

Важливо зазначити, що зростання фондоозброєності праці та падіння фондівіддачі не завжди є негативними явищами. У деяких випадках вони можуть бути тимчасовим явищем, пов'язаним з впровадженням нових технологій або зміною структури виробництва. В інших випадках вони можуть бути свідченням того, що підприємство інвестує в майбутнє та готується до розширення виробництва. І саме це можна побачити на КНП «Чорноморська лікарня». На 2022 та 2023 роки припали значні вкладення у реконструкцію та ремонт відділень, а також часткову реструктуризацію, що й стало причиною такого явища. Про це свідчить також й фактор зростання середньорічної вартості основних фондів на 35,49% за період 2021-2023 роки.

Також при аналізі можна побачити зниження річної продуктивності праці та фондівіддачі на 1 працівника (на 3,31% та 28,64% відповідно). Ці показники опосередковано підтверджують, що на підприємстві проходять значні структурні зміни та таке падіння скоріш за все має тимчасовий характер.

За аналізований період фонд заробітної плати штатних працівників знизився на 9,22%, а середньомісячна заробітна плата підвищилась на 14,3%. З одного боку це пов'язано зі зменшенням кількості працівників у лікарні, а з іншого – законодавчим підвищенням мінімальної заробітної плати та окремим підвищенням оплати праці медичних працівників, що проходило на тлі епідемії коронавірусу.

Для більш детального аналізу фінансової стійкості та рентабельності медичного закладу звернемося до розрахунку таких показників як: рентабельність продажів, рентабельність продукції, рентабельність ФЗП, рентабельність персоналу, коефіцієнт автономії, коефіцієнт фінансової стійкості, коефіцієнт фінансового ризику, коефіцієнт використання власного капіталу (табл.2.3.).

Таблиця 2.3.

Показники фінансової стійкості та рентабельності на КНП «Чорноморська лікарня» за 2021-2023 роки

Показники	Динаміка показників, %					
	2021	2022	2023	2022/ 2021 р	2023/ 2022 р	2023/ 2021 р
Коефіцієнт автономії	0,89	0,83	0,82	93,17	99,42	92,63
Коефіцієнт фінансової стійкості	9,26	7,59	6,25	81,97	82,38	67,53
Коефіцієнт фінансового ризику	1,12	1,21	1,21	107,3 3	100,58	107,96
Коефіцієнт використання власного капіталу	5,27	-2,04	0,06	-38,69	-3,00	1,16
Рентабельність продажів, %	17,80	2,09	8,95	11,76	427,72	50,29
Рентабельність ФЗП, %	23,38	-8,33	0,27	-35,62	-3,22	1,15
Рентабельність персоналу, грн/особу	36204,52	-12886,25	473,93	-35,59	-3,68	1,31

Джерело: складено автором за даними [21-24].

За трактуванням Базилінської О.Я. «фінансова стійкість це стан підприємства за якого використання фінансових ресурсів є збалансованим, встановлене оптимальне співвідношення між власним капіталом та залученим, збережено автономність в умовах зовнішньої нестабільності, що сприяє стабільному веденню діяльності підприємства з перспективами розвитку» [26, С. 6].

«Коефіцієнти рентабельності є основними показниками ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства, вони і є відносними характеристиками фінансових результатів, що відбивають здатність

підприємства генерувати необхідний прибуток в процесі своєї господарської діяльності і загальну ефективність використання активів і вкладеного капіталу» [27].

Розрахунок показників фінансової стійкості лікарні показує, що коефіцієнт автономії, якій показує частку активів що фінансуються за власні кошти, має високе значення більше нормативного 0,5-0,7. Це свідчить про те, що медичний заклад має стійке фінансове становище і не сильно залежить від кредиторів.

Коефіцієнт фінансової стійкості також має високе значення, хоча й простежується тенденція до його зниження з 9,26 пунктів до 6,25 пунктів у 2023 році, але такий високий показник свідчить про те, що медичний заклад має достатньо оборотних активів, аби погасити свої короткострокові зобов'язання.

Коефіцієнт фінансового ризику у лікарні на рівні 1,12 – 1,21 пунктів - це показує, що медичний заклад має низьку залежність від кредиторів.

Коефіцієнт використання власного капіталу - показує, наскільки ефективно компанія використовує власний капітал для отримання прибутку. Розраховується як співвідношення чистого прибутку до власного капіталу. На аналізованому підприємстві цей показник дуже різниться за роками, починаючи з доволі високого значення (5,27 пунктів в 2021 році), до низького показника у 0,06 пунктів, що говорить про низьку рентабельність діяльності, але зважаючи на інші показники фінансової стійкості можна стверджувати, що це явище тимчасове та з часом буде нівельовано.

Що стосується показників рентабельності, то треба відмітити, що для медичних закладів рентабельність продажів зазвичай нижча, ніж у інших галузях, через те, що ціни на медичні послуги регулюються державою, а витрати на персонал та обладнання можуть бути високими. На аналізованому підприємстві рентабельність продажів висока (більше 5%), що може свідчити про високу ефективність роботи, але також може бути ознакою того, що медичний заклад ставить комерційні інтереси вище за потреби пацієнтів.

Показник рентабельності ФЗП дуже важливий для медичних закладів, оскільки витрати на персонал зазвичай є одними з найвищих. Прийнятне значення: 15-20%. В нашому випадку спостерігається падіння рентабельності ФЗП з високих 23,38% до 0,27%, що може свідчити про неефективне використання персоналу, низьку продуктивність праці або низьку заробітну плату.

Показник рентабельність персоналу також значно знижується за роками: з 362 204,52 грн/особу у 2021 році до 473,93 грн/особу у 2023 році. Це показує, що у лікарні є проблеми з використанням персоналу скоріш за все пов'язані з реструктуризацією та впливом зовнішніх факторів (війна, дефіцит бюджетного фінансування та ін.).

Таким чином, можна стверджувати що КНП «Чорноморська лікарня» переживає зараз скрутні часи пов'язані з дією зовнішніх факторів та проведеною реструктуризацією (відокремленням Відділу екстреної медичної допомоги), що мало негативний вплив на фінансово-економічні показники в цілому, але за рахунок значних резервів фінансової стійкості та модернізації відділень маємо позитивні прогнози на майбутнє.

2.2 Аналіз динаміки основних соціально-економічних та трудових показників на КНП «Чорноморська лікарня»

Для виявлення позитивних та негативних тенденцій у функціонуванні системи управління персоналом на КНП «Чорноморська лікарня» проведемо аналіз динаміки соціально-економічних та трудових показників.

У таблиці 2.4. розглянуто склад та структуру персоналу по категоріям. За даними таблиці 2.4. загальна кількість персоналу за період 2021-2023 роки знизилась на 20,58% (164 особи). Це пов'язано з реструктуризації лікарні у вигляді відокремлення відділу екстреної допомоги та негативними явищами відтоку працівників у зв'язку з виїздом закордон чи призовом в армію.

Таблиця 2.4.

Склад та структура персоналу КНП «Чорноморська лікарня» за категоріями
за 2021-2023 роки

Категорії персоналу	Чисельність та структура персоналу на період 2021– 2023 роки						Відхилення чисельності, 2023 до 2021 р.	
	2021		2022		2023			
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Лікарі	206	25,9	184	23,0	144	22,8	-62	-30,08
Середній медичний персонал	296	37,2	301	37,6	242	35,7	-54	-18,38
Молодший медичний персонал	138	17,3	141	17,6	92	14,5	-46	-33,43
Інший персонал	156	19,6	174	21,8	155	27,0	-1	-0,78
Загальна чисельність за списком персоналу	797	100	800	100	633	100	-164	-20,58

Джерело: розраховано автором за матеріалами [23-24].

Аналіз структури персоналу за віком та статтю наведено у таблиці 2.5.

Найбільше зниження спостерігається у категоріях лікарі (62 особи) та середній медичний персонал (лаборанти, медичні сестри/брати, фельдшери, акушерки) (54 особи) бо це категорії що мають значну питому вагу 22,8% та 35,7% відповідно. Значне зниження чисельності персоналу спостерігається також за категорією молодий медичний персонал (санітари, медичні асистенти, працівники господарчої служби): в абсолютному значенні – 46 осіб, та на 33,43% за період 2021-2023 роки.

Найменш зміни торкнулися категорії «інший персонал» (адміністративний та технічний), який в цілому за період 2021-2023 роки майже не змінився (зниження на 1 особу).

Як видно з наведеної нижче таблиці 2.5., найбільшу питому вагу в структурі персоналу на КНП «Чорноморська лікарня» займають жінки, так у 2021 році доля жінок у загальній чисельності персоналу склала 72,52 % і за роками цей показник майже не змінюється – на 2023 рік – 75,67% жінок. Відповідно доля чоловіків не велика, що зумовлено специфікою роботи у сфері охорони здоров'я.

Таблиця 2.5.

Структура персоналу за віком та статтю на КНП «Чорноморська лікарня» за
2021-2023 роки

Показник	2021		2022		2023		2023/ 2021, %
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	
Персонал підприємства, усього	797	100	800	100	633	100	79,42
Структура персоналу за статтю:							
чоловіки	219	27,48	217	27,13	154	24,33	70,32
жінки	578	72,52	583	72,88	479	75,67	82,87
Віковий склад:							
18-35 років	238	29,86	242	30,25	187	29,54	78,57
36-59 років	430	53,95	430	53,75	345	54,50	80,23
понад 60 років	129	16,19	128	16,00	101	15,96	78,29

Джерело: розраховано автором за матеріалами [23-24].

Вивчення вікового складу персоналу КНП «Чорноморська лікарня» показує, що переважну кількість складають особи середнього та передпенсійного віку (36-59 років) – більше 50%. Треба відмітити, що значна доля працівників понад 60 років – 15,69% і хоча цей показник з роками зменшується, але все одно залишається доволі високим, що показує певні проблеми в залученні молодого персоналу та подальші труднощі з введенням інноваційних технологій та навчанням.

Велика питома вага осіб середнього та передпенсійного віку свідчить про те, що лікарня має не високий потенціал в підвищенні рівня кваліфікації та професійної підготовки. Є нагальна потреба у оновленні персоналу та залученні більш молодих працівників для подальшої модернізації та розвитку закладу. Графічно структура персоналу за віковим складом на КНП «Чорноморська лікарня» представлена на рис. 2.1.

При аналізі стажу роботи персоналу лікарні, слід звернути увагу на те, що вона була заснована у 1952 році, тому стаж роботи може бути більше 20 років. Розподіл працюючих на КНП «Чорноморська лікарня» за стажем роботи представлений в таблиці 2.6.

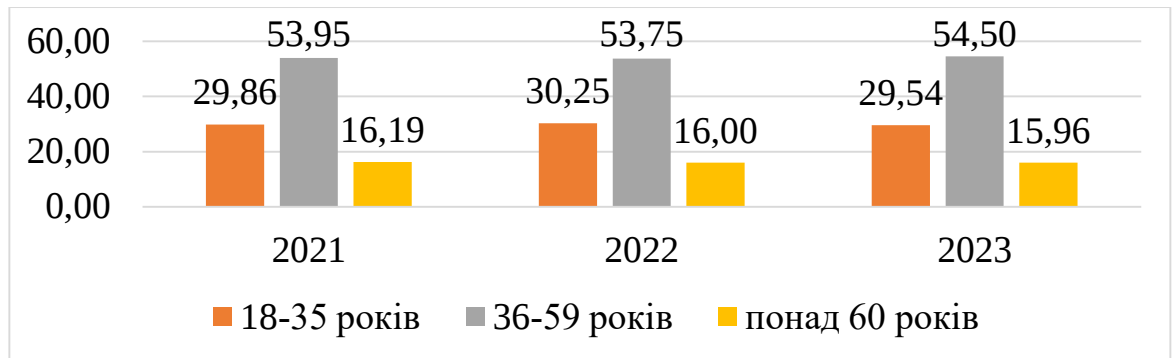


Рис. 2.1. Структура персоналу на КНП «Чорноморська лікарня» за віком у 2021-2023 роках.

Джерело: складено автором за матеріалами [23-24].

Таблиця 2.6.

Розподіл працівників на КНП «Чорноморська лікарня» за стажом роботи за 2021-2023 роки

Показники	2021		2022		2023	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Кількість працівників на кінець року, осіб	797	100	800	100	633	100
Розподіл персоналу за стажом роботи:						
до 5 років	29	3,60	38	4,80	13	2,00
5-10 років	128	16,00	153	19,10	94	14,90
10-15 років	114	14,30	114	14,20	100	15,80
15-20 років	249	31,30	190	23,80	169	26,70
понад 20 років	277	34,80	305	38,1	257	40,60

Джерело: складено автором за матеріалами [23-24].

З даних таблиці 2.6. видно, що більшість працівників працюють на підприємстві більше 20 років. Вони складають 40,6% у 2023 році. Це зумовлено специфікою діяльності у сфері охорони здоров'я, де стаж роботи за фахом є основою для акредитації на присвоєння кваліфікаційної категорії лікаря та загальної акредитації лікарського закладу. Також як вже відмічалось раніше у лікарні велика питома вага осіб передпенсійного та пенсійного віку, які майже вже життя працюють там. З одного боку, ще тенденція на високу стабільність персоналу, але з іншого - така ситуація може призвести до майбутніх проблем у навчанні персоналу та впровадженні інновацій.

Розподіл працівників лікарні за рівнем освіти представлено у таблиці

2.7. Найбільша питома вага має неповну й базову вищу освіту, таких у 2023 році було 57,3%. Це пояснюється тим, що частка персоналу якій відноситься до категорії середній або молодший медичний персонал (МП) більше за кількості лікарів, яким необхідно мати повну вищу освіту. Для інших категорій ще не обов'язково. Негативною тенденцією є те, що у медичному закладі за період 2021-2023 роки знизилась кількість персоналу, що має вищу освіту на 20,58%. Це говорить про те, що лікарському закладу необхідно звернути увагу на відтік висококваліфікованих кадрів та розширити програми по навчанню, підвищенню кваліфікації та залученню молоді з вищою освітою.

Таблиця 2.7.

Розподіл працівників на КНП «Чорноморська лікарня» за 2021-2023 роки

Показники	2021		2022		2023		2023/ 2021, %
	осіб	%	осіб	%.	осіб	%.	
Кількість працівників, осіб	797	100	800	100	633	100	79,42
З них мають вищу освіту за освітнім рівнем:							
- повну вищу освіту	238	29,90	239	29,80	190	30,00	79,83
- неповну й базову вищу	471	59,10	474	59,20	363	57,30	77,00
- середню спеціальну та середню освіту	88	11,00	88	11,00	80	12,70	91,70

Джерело: складено автором за матеріалами [23-24].

Показники які характеризують рух персоналу на КНП «Чорноморська лікарня» наведені у таблиці 2.8. Як видно з таблиці 2.8. облікова чисельність персоналу за період 2021-2023 роки знизилась на 20,58%. Рух персоналу характеризується значними змінами. Так коефіцієнти обороту з прийому та звільнення доволі високі та збільшуються за роками з 11,17% у 2021 році до 18,17% у 2023 році по прийому та з 20,45% у 2021 році до 41,55% у 2023 році по звільненню. У зв'язку з цим й значний показник коефіцієнту загального обороту, що також збільшився за цей період на 88,86%. Як зазначалося раніше, ці тенденції цілком вписуються у загальну картину соціально-економічного стану лікарні, пов'язаного з реструктуризацією та впливом зовнішніх факторів

(повномасштабна війна, виїзд працівників, мобілізація).

Таблиця 2.8.

Рух трудових ресурсів на КНП «Чорноморська лікарня» за 2021-2023 роки

Показники	2021	2022	2023	Темпи приросту, 2023 до 2021, %
Прийнято, осіб	89	101	115	29,21
Вибуло осіб усього	163	164	263	61,35
у тому числі з причин:				
- власне бажання	161	162	262	62,73
- невідповідність кваліфікації	1	1	0	-100,00
- у зв'язку з порушенням трудової дисципліни	0	1	0	-
інші причини	1	0	1	0,00
Облікова чисельність на кінець звітного періоду, осіб	797	800	633	-20,58
Чисельність працівників зі стажем роботи більше року	708	699	518	-26,84
Коефіцієнт обороту з прийому	11,17	12,63	18,17	62,69
Коефіцієнт обороту зі звільнення	20,45	20,50	41,55	103,15
Коефіцієнт загального обороту	31,62	33,13	59,72	88,86
Коефіцієнт плинності кадрів	20,45	20,50	41,55	103,15
Коефіцієнт стабільності персоналу	88,83	87,38	81,83	-7,88

Джерело: розраховано автором за матеріалами [23-24].

Коефіцієнт плинності, що враховує звільнених за власним бажанням, у зв'язку з порушенням трудової дисципліни та за невідповідність кваліфікації співпадає з показником обороту зі звільнення та характеризується високими темпами приросту – 103,15% за період 2021-2023 роки (рис. 2.2.). Це негативна тенденція, що говорить про необхідність розробки програми утримання та розвитку кадрів, однією з причин такої ситуації може бути незадовільні програми утримання та розвитку персоналу.

Наступним етапом аналізу є вивчення показників фонду заробітної плати (ФЗП) на КНП «Чорноморська лікарня» (табл.2.9.). З таблиці 2.9. видно, що середньорічні та середньомісячна заробітна плата працівників зростає за роками. В цілому за період з 2021 по 2023 рік це збільшення склало 12,86%,

що не можна назвати значним зважаючи на те, що інфляція тільки у 2022 році склала 26,6%, а у 2023 році – 5,1% [28]. У більшості ці зміни пов'язані зі законодавчим регулюванням розміру мінімальної заробітної плати та підвищенням заробітних плат для лікарів на тлі епідемії коронавірусу.

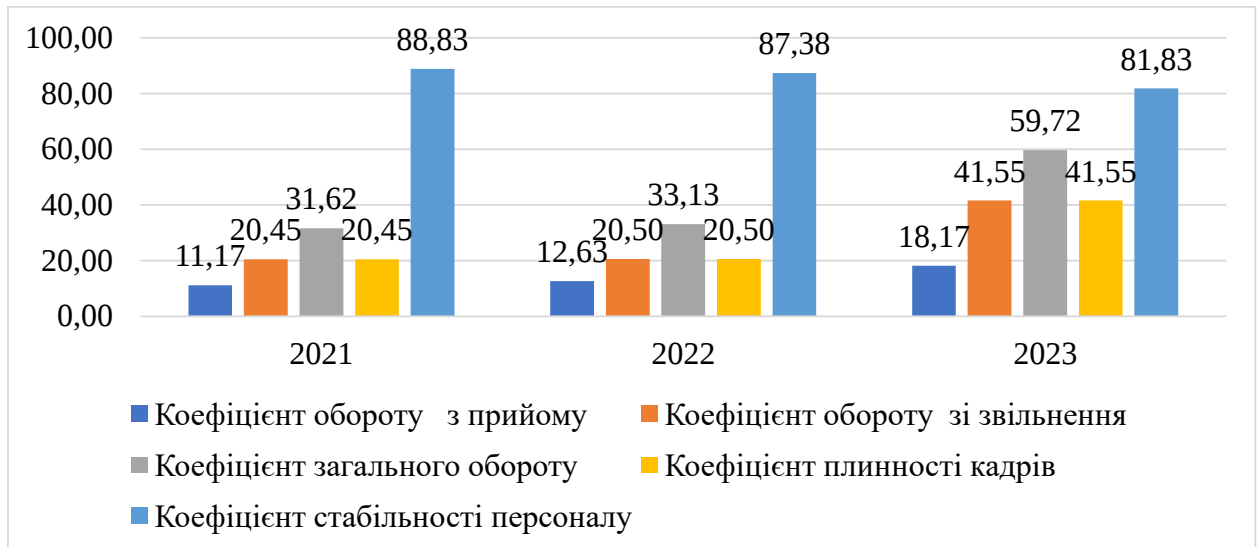


Рис. 2.2. Рух трудових ресурсів на КНП «Чорноморська лікарня» за 2021-2023 роки

Джерело: складено автором за матеріалами [7, 10].

Таблиця 2.9.

Основні показники фонду заробітної плати на КНП «Чорноморська лікарня» за 2021-2023 роки

Показники	2021	2022	2023	Темпи приросту, %		
				2022/ 2021 р	2023/ 2022 р	2023/ 2021 р
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	787	800	633	1,65	-20,88	-19,57
Фонд оплати праці, тис. грн.	123396,60	123764,70	112015,60	0,30	-9,49	-9,22
Середньорічна з/п одного працівника, грн	156793,65	154705,88	176959,90	-1,33	14,38	12,86
Середньомісячна з/п одного працівника, грн	13066,14	12892,16	14746,66	-1,33	14,38	12,86

Джерело: розраховано автором за матеріалами [22-24].

У таблиці 2.10. представлено склад фонду заробітної плати та інших виплат у лікарні. Як показує аналіз за 2021-2023 роками фонд основної

заробітної плати знижується (-12%), в той час як фонд додаткової заробітної плати зростає на 7%.

Таблиця 2.10.

Склад фонду оплати праці та інші виплати на КНП «Чорноморська лікарня»
за 2021-2023 роки

Показники	За період з початку року, тис.грн.			Динаміка показників, %		
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2023/ 2021
Фонд оплати праці штатних працівників, усього	123396,60	123764,70	112015,60	1,00	0,91	0,91
Фонд основної заробітної плати	45385,27	42377,03	36281,85	0,93	0,94	0,88
1. у % до загального ФОП	36,78	34,24	32,39			
Фонд додаткової заробітної плати	70249,68	76511,34	68340,72	1,08	0,99	1,07
2. у % до загального ФОП	56,93	61,82	61,01			
з нього: надбавки та доплати	47976,60	57426,82	56926,33	1,19	1,09	1,31
3. у % до загального ФОП	38,88	46,40	50,82			
Премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні)-	12277,96	7661,03	-	0,62	-	-
4. у % до загального ФОП	9,95	6,19	-			
Оплата за невідпрацьований час;	9686,63	9542,26	11414,39	0,98	1,32	1,30
5. у % до загального ФОП	7,85	7,71	10,19			
Виплати, що не входять до фонду оплати праці						
Нараховано працівникам за загальнообов'язковим державним соціальним страхуванням у зв'язку з тимчасовою втратою працездатності	4387961,00	3039677,00	3201602,00	0,69	1,05	0,73
З них оплата перших п'яти днів тимчасової непрацездатності за рахунок підприємства	961823,40	764672,70	862475,00	0,79	1,13	0,90

Джерело: розраховано автором за матеріалами [7].

Треба відмітити, що фонд додаткової заробітної плати складає більше 55% від загального ФЗП. Так у 2023 році фонд додаткової заробітної плати складав 61,01% від загального, що означає підвищення долі надбавок та доплат у загальному ФЗП. Такі зміни можуть свідчити про фінансову нестабільність медичного закладу, що ставить під загрозу передбачуваність доходів персоналу. Також причиною значного підвищення долі додаткової ЗП

може бути те, що основна зарплата медичних працівників є відносно низькою, і значна частина їхнього доходу формується за рахунок різноманітних доплат, надбавок, і премій. Доплати можуть включати винагороду за надурочні, роботу в нічний час, за високі професійні досягнення, роботу в особливо складних умовах тощо. Особливу увагу у даному випадку треба звернути на те, що додаткова зарплата формується переважно через доплати за надурочні години або за роботу в складних умовах, що у свою чергу може свідчити про високе навантаження на працівників і потенційні проблеми з управлінням робочим часом.

Таблиця 2.11.

Розподіл працівників за розміром заробітної плати на КНП «Чорноморська лікарня» за грудень місяць 2023 р.

Показники	Фактично працівників, осіб	Питома вага, %
Кількість працівників, яким оплачено 50% і більше робочого часу, встановленого на місяць, усього	633	100,00
від однієї мінімальної заробітної плати до 7000,00	0	0
від 7 001,00 до 10 000,00	102	16,10
від 10 000,01 до 13 000,00	130	20,60
від 13 000,01 до 15 000,00	230	36,40
від 15 000,01 до 20 000,00	99	15,70
понад 20 000,01	71	11,20
Законодавчо встановлена мінімальна заробітна плата в грудні 2023 р., грн		
	6700	
Середня ЗП в Україні за грудень 2023 р, грн		
- за усіма видами екон. діяльності	17442	
- сфера охорони здоров'я та соціальної допомоги	14688	
- на підприємстві	14747	

Джерело: розраховано автором за матеріалами [23, 28].

За даними таблиці 2.11. проаналізуємо розподіл працівників лікарні за розміром заробітної плати у 2023 році. Так, найбільша питома вага працівників отримує від 13 до 15 тис.грн – таких 36,4%, також значна доля тих, хто отримує

ЗП від 10 до 13 тис.грн – це 16,1%. Нажаль, такий рівень заробітної плати є характерним для сфери охорони здоров'я, як можна побачити з даних Держстату (14688 грн у середньому по галузі та 14747 на КНП «Чорноморська лікарня»), що є нижчим за середню ЗП за всіма видами економічної діяльності. Така ситуація також створює передумови для того, аби підвищувати долю фонду додаткової ЗП аби мати можливість стимулювати та мотивувати співробітників, бо основна ЗП невелика.

Одним з важливих показників діяльності підприємства є використання робочого часу. Для аналізу звернемося до таблиці 2.12.

Таблиця 2.12.

Використання робочого часу на КНП «Чорноморська лікарня» за 2022-2023 роки

Показники	2022 рік	2023 рік	Відхилення абсол.	2023 до 2022 року, %
1. Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	800	633	10	79,13
2. Фонд робочого часу, люд-год, усього	1380318	1101988	-278330	79,84
3. Відпрацьований час, люд-год	1053092	814840	-238252	77,38
4. Невідпрацьований час, люд-год усього	327226	287148	-40078	87,75
- з нього за причинами:				
- щорічні відпустки	213282	214652	1370	100,64
- тимчасова непрацездатність	113790	72226	-41564	63,47
- відпустки без збереження заробітної плати за згодою сторін	154	270	116	175,32

Джерело: розраховано автором за матеріалами [29].

На КНП «Чорноморська лікарня» у 2023 році порівняно з 2022 роком, кількість відпрацьованих люд-год. знизилась на 22,62%, а невідпрацьований час відповідно - на 12,25%. З одного боку зниження невідпрацьованого часу –

повинно бути позитивною тенденцією, але у контексті ситуації, яка склалась на КНП «Чорноморська лікарня», коли кількість працівників значно зменшилась, це не є гарним показником, бо зниження йде за рахунок загального зменшення фонду робочого часу. Також серед негативних тенденцій слід відмітити значне підвищення відпусток без збереження заробітної плати (+75,32%), що говорить про значні фінансові проблеми установи.

Для оцінки потенційних ресурсів у використанні робочого часу виділяють такі складові робочого часу: календарний фонд, табельний (номінальний), максимально-можливий фонд. Детальна характеристика фондів робочого часу представлена в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13.

Склад календарного фонду робочого часу на КНП «Чорноморська лікарня»
за 2021-2023 рр. (люд.-годин.)

Показники	2021	2022	2023	2022 до 2021, %	2023 до 2022, %	2023 до 2021, %
Фактичний фонд робочого часу (відпрацьовано), усього	1078365	1053092	814840	97,66	77,38	75,56
Неявки на роботу з різних причин	293761	327226	287148	111,39	87,75	97,75
Максимально можливий фонд	1372126	1380318	1101988	100,60	79,84	80,31
Щорічні відпустки	201874	213282	214652	105,65	100,64	106,33
Табельний фонд	1574000	1593600	1316640	101,25	82,62	83,65
Святкові й вихідні дні	724040	742400	531720	102,54	71,62	73,44
Календарний фонд	2298040	2336000	1848360	101,65	79,13	80,43

Джерело: розраховано автором за матеріалами [29].

Аналіз таблиці 2.13 показав, що на КНП «Чорноморська лікарня» за період 2021-2023 рр. спостерігається негативна тенденція щодо використання робочого часу. Фактичний фонд робочого часу у 2023 році знизився порівнюючи з 2021 роком на 24,44%. Максимально можливий фонд також зменшився на 19,69%. Загалом спостерігається зменшення за всіма показниками використання робочого часу окрім щорічних відпусток (+6,33%). Ці зміни викликані зменшенням середньооблікової чисельності з 787 осіб до 633 осіб.

Інформаційною базою для складання соціально- економічної характеристики установи виступили наступні форми звітності: Форма № 1 – «Баланс підприємства», Форма №2 – «Звіт про фінансові результати діяльності підприємства», Форма № 1-ПВ – «Звіт з праці» та інші форми звітності [21-24, 29].

2.3 Оцінка проблемних аспектів та викликів, з якими стикається управління персоналом на КНП «Чорноморська лікарня»

Для аналізу та виявлення проблемних аспектів у системи управління персоналом на КНП «Чорноморська лікарня» перш за все необхідно вивчити діючий процес, який здійснюється за допомогою відділу кадрів. У лікарні у відділі кадрів працює 3 особи, які підпорядковуються заступнику генерального директора з кадрових питань. Основні завдання та функції працівників відділу кадрів прописані у посадових інструкціях та положенні про відділ кадрів

Завдання відділу кадрів:

1. Планування кадрів:

- Аналіз поточних та майбутніх потреб у кадрах відповідно до стратегічних цілей лікарні.
- Розробка стратегій залучення, утримання та розвитку персоналу.

2. Набір персоналу:

- Підбір кандидатів для вакантних або нових посад.
- Організація та проведення співбесід, взаємодія з кандидатами, перевірка рекомендацій.

3. Адаптація та навчання персоналу:

- Організація адаптаційних програм для нових співробітників.
- Розробка та реалізація програм навчання та розвитку персоналу.

4. Оцінка та мотивація персоналу:

- Розробка та впровадження системи оцінки ефективності роботи персоналу.

- Розробка мотиваційних програм, включаючи системи винагород і пільг.

5. Документообіг та архівація:

- Ведення та актуалізація кадрової документації, контроль за зберіганням персональних даних відповідно до законодавства.

- Архівація документів та управління кадровим архівом.

6. Вирішення конфліктів та внутрішня комунікація:

- Медіація та вирішення трудових конфліктів.

- Організація внутрішніх комунікацій та корпоративних заходів.

Функції відділу кадрів:

- Рекрутинг: Пошук та залучення кандидатів, оцінка їхніх компетенцій, організація співбесід.

- Навчання та розвиток: Організація тренінгів, семінарів, менторських та коучингових програм.

- Кадровий аудит: Періодичний перегляд кадрової політики та процедур, забезпечення їх відповідності чинному законодавству.

- Оцінка працівників: Розробка критеріїв оцінки, проведення атестацій, формування зворотного зв'язку.

- Кадровий облік та звітність: Ведення обліку персоналу, складання звітів за вимогами законодавства.

- Корпоративна культура та внутрішні комунікації: Підтримка корпоративної культури, організація корпоративних заходів [30].

Як бачимо в положенні описані стандартні функції та завдання відділу кадрів, тому для більш детальної оцінки системи управління персоналом на КНП «Чорноморська лікарня» будемо застосовувати соціологічний метод опитування. В опитуванні взяли участь 415 осіб з 633 (65,5%).

Для проведення опитування була розроблена анкета (додаток Б), яка складається з 10 питань. Опитування проводилось в дистанційній формі з допомогою Google Forms. По можливості було опитано працівників різних вікових категорій та різної кваліфікації. Зведені дані по учасникам опитування представлені у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14.

Основні характеристики учасників опитування на КНП «Чорноморська лікарня»

Ваш вік	%	Ваша посада	%	Ваш стаж роботи	%
18-35 років	21,4	Лікар	25,3	До 1 року	10,3
36-59 років	67,8	Середній медичний персонал	38,4	1-5 років	14,9
понад 60 років	10,8	Молодший медичний персонал	29,6	6-10 років	25,7
	100	Інша	6,7	11-20 років	37,1
				Більше 20 років	12

Джерело: розраховано за даними анкетування.

Згідно представлених даних видно, що найбільшу частину опитуваних складають особи у віці 36-59 років (67,8%), які займають посаду середнього медичного персоналу (38,4%) та працюють на підприємстві від 11 до 20 років (37,1%).

Подальший аналіз питань анкети буде проведено з урахуванням поділу на функціональні групи респондентів.

Так при відповіді на запитання «Чи задоволені ви вашою роботою?» (рис. 2.3) найбільшу задоволеність з відповіддю «Так» можемо бачити у групі «Лікар» (43,2%), за іншими групами цей показник поступово знижується. «Частково задоволені» представники групи «Інший персонал» (адміністративний та технічний) – 40,4%. Та найменш задоволені з відповіддю «Ні» у групі «Середній МП» - 31,9%. Це можна пояснити тим, що функції середнього МП більш рутинні та монотонні, що призводить до зниження мотивації та задоволеності працею.

При відповіді на запитання «Які фактори найбільше впливають на вашу мотивацію?» (рис.2.4.) за всіма категоріями спостерігається однакова тенденція більше 30% респондентів ставлять на перше місце заробітну плату, яка у сфері охорони здоров'я є низько конкурентною, особливо у комунальних підприємствах, що мають сильну залежність від державного фінансування.

Серед інших факторів слід звернути увагу на умови праці та можливості кар'єрного росту з різними відсотками важливості але за всіма категоріями. Таке ранжування цілком зрозуміло бо умови праці медичного персоналу доволі специфічні (часті нічні зміни, робота з хімічними речовинами, великі психологічні навантаження та ін) та потребують особливої уваги у системи управління персоналом.

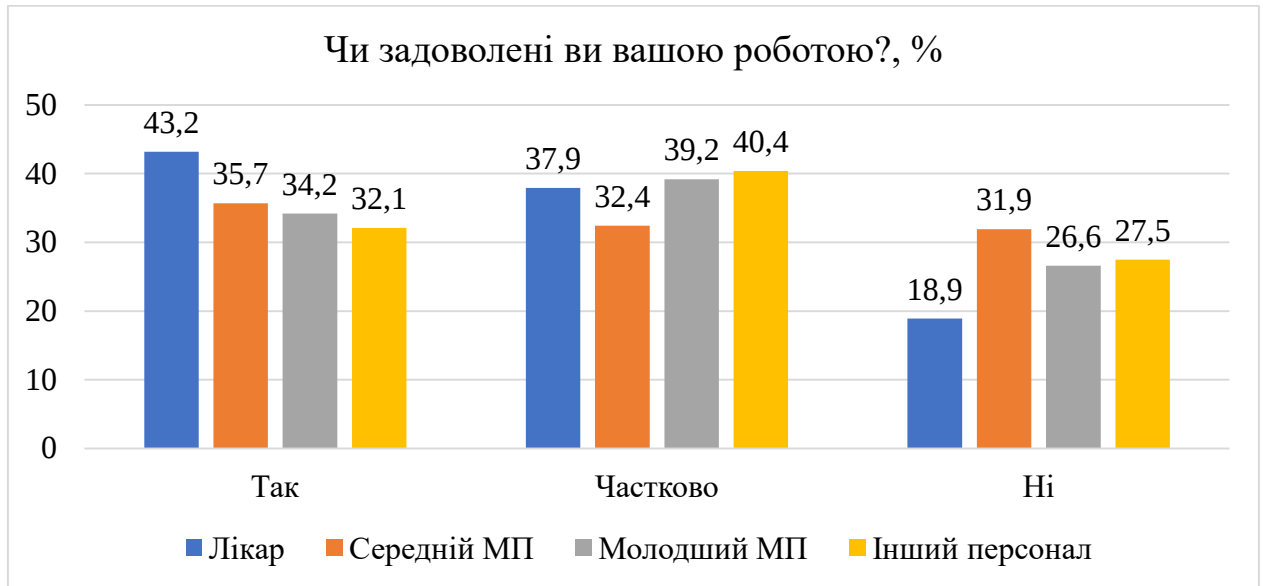


Рис. 2.3. Розподіл відповідей на питання «Чи задоволені ви вашою роботою?», %

Джерело: розраховано за даними анкетування.

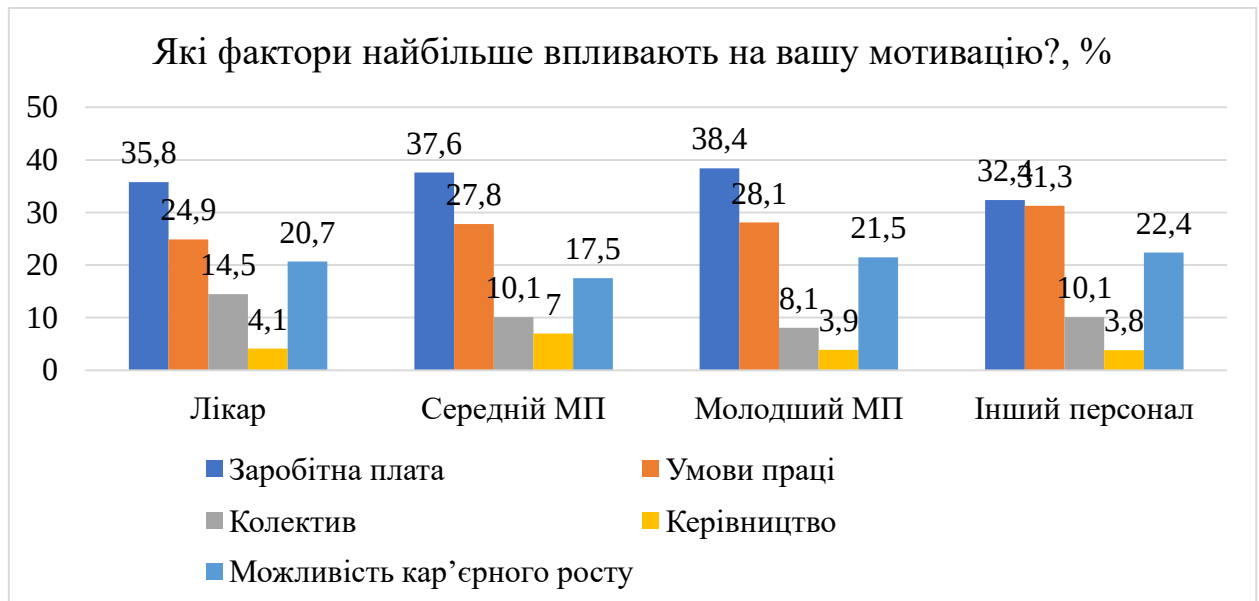


Рис. 2. 4. Розподіл відповідей на питання «Які фактори найбільше впливають на вашу мотивацію?», %

Джерело: розраховано за даними анкетування.

Вивчаючи відповіді на запитання «Які форми матеріального заохочення ви б хотіли бачити збільшені або введені?» (рис.2.5.) можна помітити найбільшу питому вагу за всіма категоріями персоналу займає «Доплати за складність та напруженість роботи» від 45,3% для лікарів до 37,1% для середнього МП. Але серед категорії «Інший персонал» більшість (41,3%) відмітили показник «Премії за високі результати роботи», це говорить про необхідність більш диференційованої системи оцінки персоналу в залежності від функціональної групи для підтримання високої мотивації до праці.

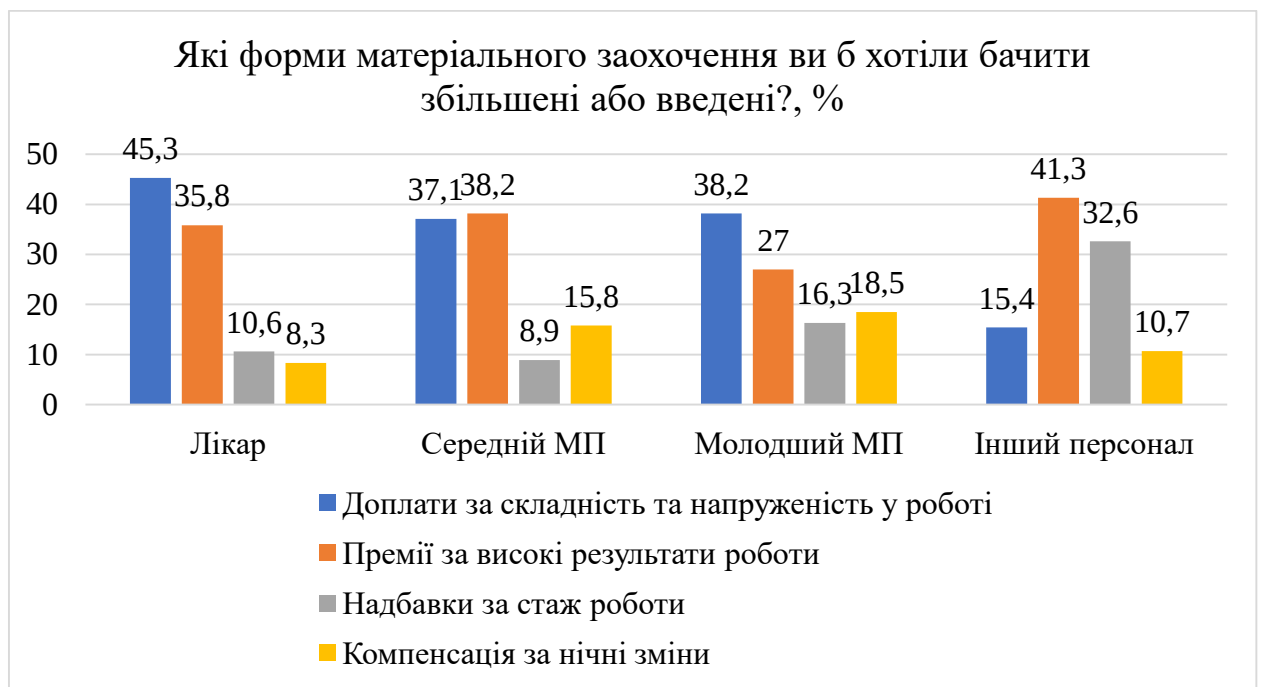


Рис. 2.5. Розподіл відповідей на питання «Які форми матеріального заохочення ви б хотіли бачити збільшені або введені?», %

Джерело: розраховано за даними анкетування.

Наступне питання стосувалося форм нематеріальної мотивації, які респонденти вважають найбільш важливими (рис.2.6.). Треба відмітити, що в цьому питанні є відмінності за групами респондентів. Серед лікарів та медичного персоналу більшість відмітили необхідність піклування про ментальне здоров'я персоналу (від 38,4% до 33,7%), але в категорії «Інший персонал» 33,2% поставили на перше місце можливості для професійного розвитку. Такі результати пов'язані зі специфікою умов праці лікарів та

медичного персоналу, які дуже часто мають великі психологічні навантаження, що призводить до професійного вигорання та зниженні мотивації, але навіть лікарі не завжди мають змогу самостійно справлятися з цими викликами що потребує уваги з боку управління персоналом. Що стосується іншої популярної відповіді щодо можливостей професійного розвитку та навчання, то це зумовлено викликами часу, коли нові технології та інновації у медицині потребують постійного вдосконалення та оновлення знань лікарів. Це дуже важливий фактор для надання високоякісних медичних послуг, тому підтримка та створення умов для розвитку персоналу є основою виживання медичного закладу у комерційному середовищі.

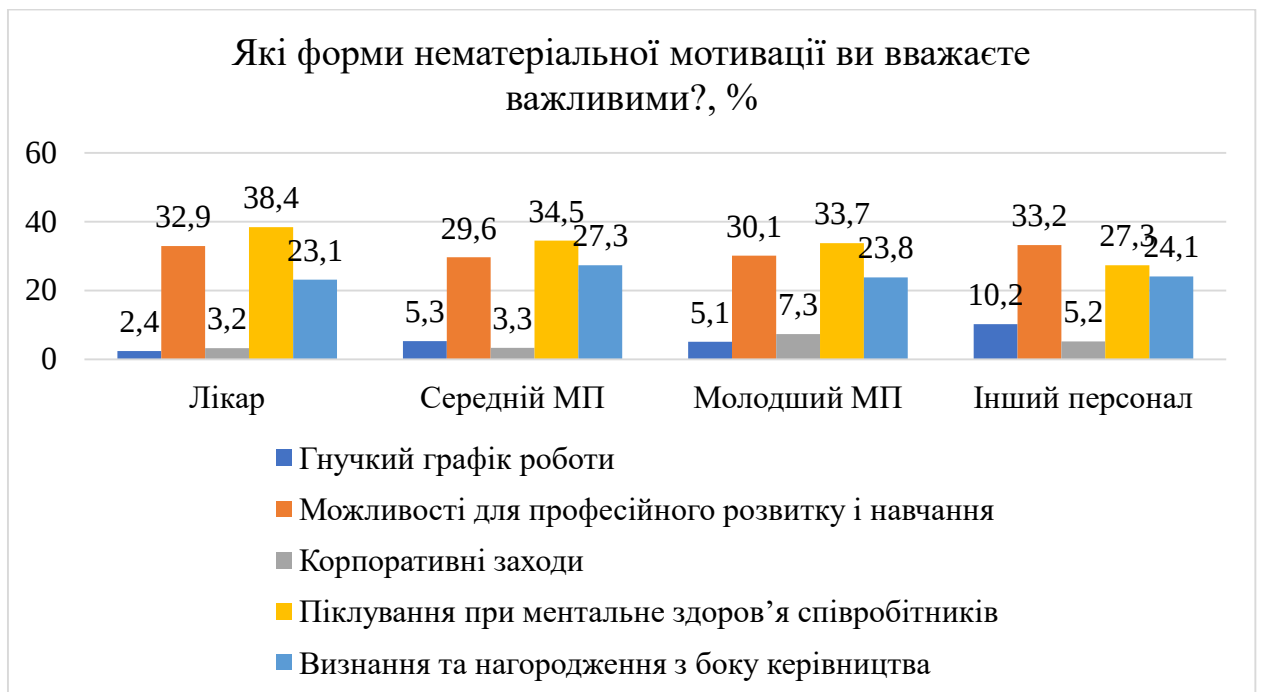


Рис. 2.6. Розподіл відповідей на питання «Які форми нематеріальної мотивації ви вважаєте важливими?», %

Джерело: розраховано за даними анкетування.

Аналізуючи стан підготовки та перепідготовки кадрів на КНП «Чорноморська лікарня» (табл.2.15) можна стверджувати, що у лікарні присутня певна позитивна тенденція на збільшення чисельності навчальних заходів та осіб що були охоплені процесом підвищення кваліфікації чи навчання. У відносних цифрах підвищення чисельності тих, хто пройшов навчання за період 2012-2023 роки склало 20,6%, підвищення кваліфікації –

31,3%, але питома вага співробітників, що підвищили кваліфікацію у загальній чисельності персоналу склала лише 3,64% у 2021 році та 5,85% у 2023 відповідно. Це дуже низький показник охопленості навчанням та розвитком, тому безумовно співробітники відмічають цей фактор як важливий для нематеріальної мотивації.

Таблиця 2.15.

Підготовка та перепідготовка кадрів на «КНП «Чорноморська лікарня» в 2021-2023 рр., (осіб)

Показники	2021	2022	2023	2022 до 2021, %	2023 до 2022, %	2023 до 2021, %
Навчено новим професіям	12	13	15	108,3	115,4	125
У т.ч.:						
- на виробництві	8	9	10	112,5	111,1	125
- у навчальних закладах різних типів по договорах	4	4	5	100	125	125
Навчено новим професіям керівників, професіоналів, фахівців	10	11	12	110	109,1	120
Питома вага співробітників, що пройшли підготовку, у загальній чисельності персоналу, %	2,76	3,00	4,27	107,8	111,8	120,6
Підвищили кваліфікацію, усього	16	18	21	112,5	116,7	131,3
У т.ч.:						
- безпосередньо на виробництві	10	11	12	110	109,1	120
- у навчальних закладах різних типів по договорах	6	7	9	116,7	128,6	150
Підвищили кваліфікацію керівників, професіоналів, спеціалістів	13	14	16	107,7	114,3	123,1
Питома вага співробітників, що підвищили кваліфікацію у загальній чисельності персоналу, %	3,64	4,00	5,85	108,9	114,3	124,4

Джерело: розраховано автором за матеріалами [24].

Аналізуючи відповіді респондентів стосовно сильних сторін системи управління персоналом на КНП «Чорноморська лікарня» (рис.2.7) треба відмітити, що лікарі віддають перевагу прозорій системі кар'єрного росту (25,7%), середній та молодший МП в більшості відмічають лояльне ставлення керівництва (31,3% та 34,2% відповідно), а в категорії «Інший персонал» - можливість навчання та розвитку (23,5%). Як правило другий важливий фактор на думку респондентів по групах лікарі та середній/молодший МП також - можливість навчання та розвитку (16,8% для лікарів та більше 20% для середнього та молодшого МП), а далі йде конкурентна заробітна плата (18,2%

до 13,8% відповідно).

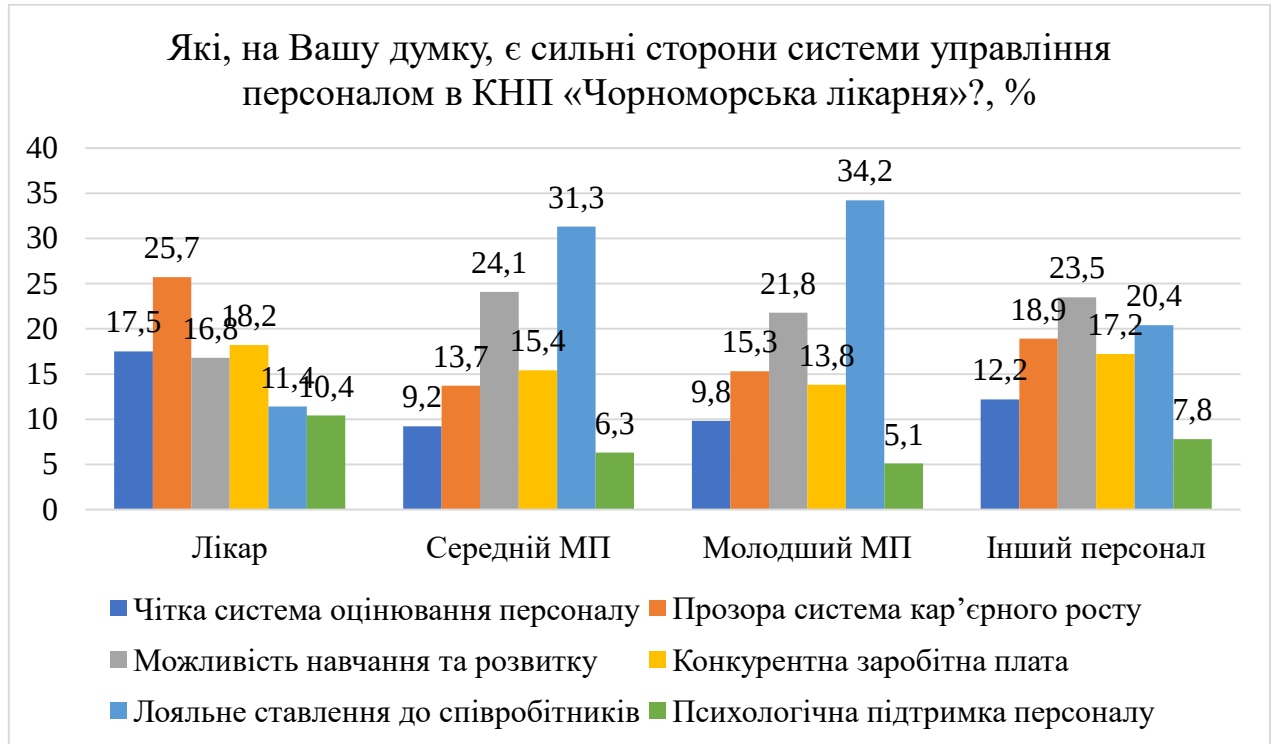


Рис.2.7. Розподіл відповідей на питання «Які, на Вашу думку, є сильні сторони системи управління персоналом в КНП «Чорноморська лікарня?»», %
Джерело: розраховано за даними анкетування.

Такий розподіл відповідей говорить про те, що для працівників значним показником ефективної та сильної системи управління є створення умов для розвитку підлеглих. В той час коли найнижчі показники за цим питанням отримала відповідь «Психологічна підтримка персоналу» від 10,4% до 5,1% відповідно по категоріях. Це сигнал до керівництва, що підлеглі не достатньо психологічно захищені та потребують підтримки, що підтверджується відповідями на наступне запитання анкети, щодо необхідних змін у системі управління персоналом (рис.2.8).

Так більше 25% респондентів по всім категоріям відмітили, що піклування про ментальне здоров'я працівників одна з пріоритетних змін. Не менш важливим також є підвищення матеріального заохочення та створення сприятливих умов праці. При розгляді цього питання за категоріями персоналу можна відмітити, що лікарі вважають за необхідне перш за все зміні у системі піклування про ментальне здоров'я – 34,8%, середній та молодший МП

ставить на перше місце збільшення матеріального стимулювання – 28,3 та 31,6% відповідно, що пояснюється відносно не великою заробітною платою цих категорій.

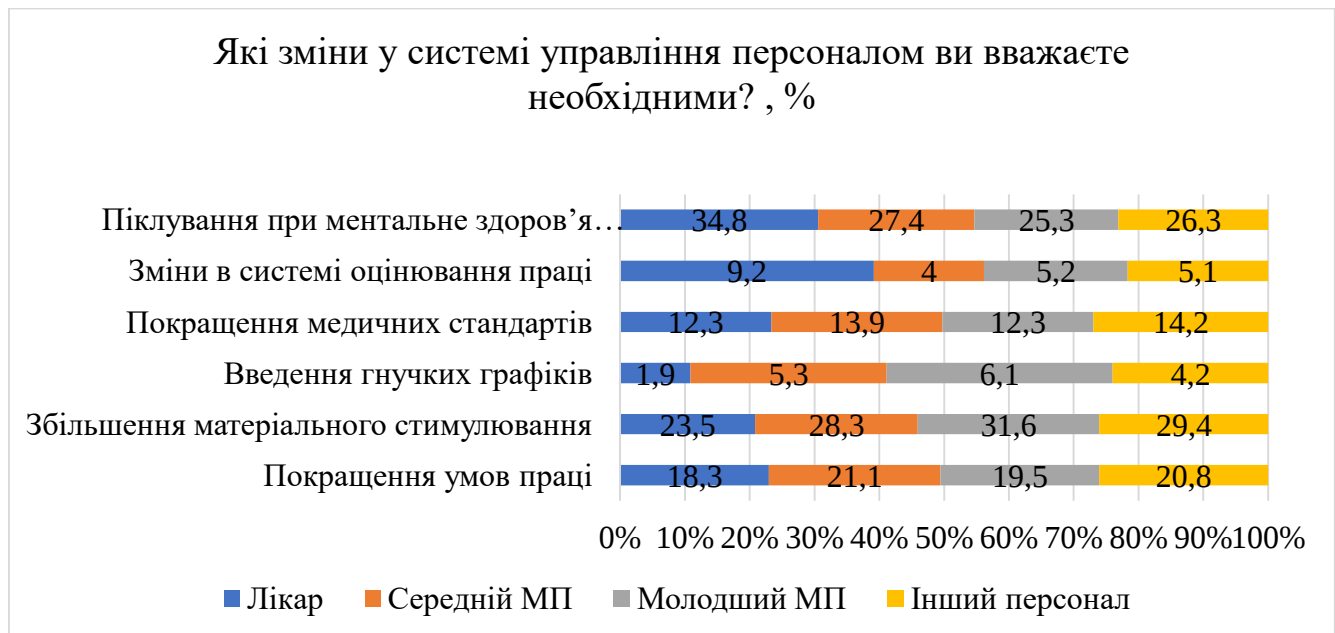


Рис. 2.8. Розподіл відповідей на питання «Які зміни у системі управління персоналом ви вважаєте необхідними», %

Джерело: розраховано за даними анкетування.

На останок в анкеті було прохання оцінити загальний соціально-психологічний клімат у колективі (рис.2.9.). Позитивним є те, що приблизно третина респондентів за всіма категоріями відмітила психологічний клімат у колективі як дуже добрий та добрий. Але в той же час трохи менше третини розцінює його як незадовільний та поганий. Відсоток тих, хто вважає психологічний клімат задовільним коливається від 36,4% у лікарів до 39,9% у середнього МП. Тобто можна казати що персонал в цілому знаходиться на межі психологічного вигорання бо ймовірність переходу від задовільного психологічного стану у незадовільний та поганий в умовах війни дуже високий. Тут діють багато зовнішніх факторів, як то: близькість чи ні до лінії фронту, частота та руйнівність обстрілів, тривалість повітряної тривоги, загальна економічна нестабільність пов'язана з роботою економіки на військові потреби. Всі ці фактори не додають впевненості у роботі та призводять до глибоких психологічних, а з часом й фізіологічних проблем у

працівників. У подальшому це може відображатися на показниках плинності кадрів, тривалості лікарняних, дефіциту кадрів та інше.

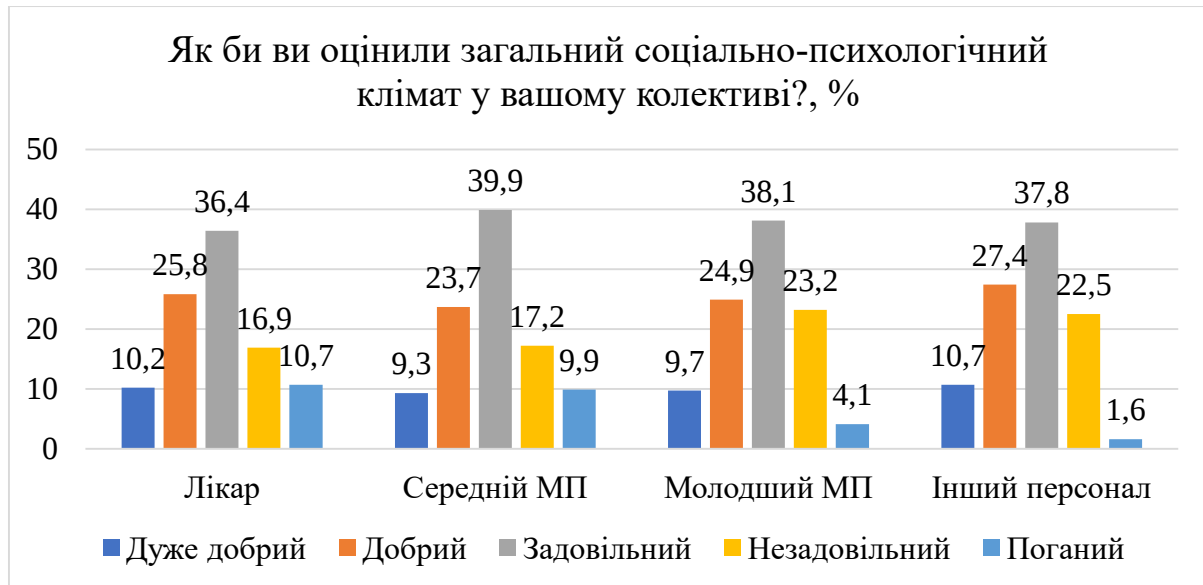


Рис.2.9. Розподіл відповідей на питання «Як би ви оцінили загальний соціально-психологічний клімат у вашому колективі», %

Джерело: розраховано за даними анкетування.

Таким чином, за результатами анкетування спрямованого на оцінку діючої системи управління персоналом на КНП «Чорноморська лікарня» було виявлено, що навіть при наявності окремого відділу кадрів у складі 3 осіб та заступника генерального директора з кадрових питань та існуванні положення про роботу відділу кадрів насправді не приділяється належної уваги ефективності системи управління персоналом. Було з'ясовано, що існує значний попит на навчання та розвиток з боку персоналу. Також є проблеми у психологічному кліматі в колективі пов'язані зі значною напруженістю праці лікарів та медиків під час війни. Негативним фактором, що впливає на загальні показники руху персоналу у вигляді значної плинності та від'ємної стабільності персоналу є реорганізація закладу, що тимчасово гальмує її розвиток та створює соціальну напруженість в колективі. Виходячи з цього вважаємо за необхідне приділити увагу розробці комплексної стратегії ефективного управління персоналом з акцентом на професійний розвиток, покращення ментального здоров'я та вдосконалення мотивації персоналу.

РОЗДІЛ 3. ВИЗНАЧЕННЯ ШЛЯХІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА КНП «ЧОРНОМОРСЬКА ЛІКАРНЯ»

3.1 Розробка стратегії щодо вдосконалення процесів управління персоналом на КНП «Чорноморська лікарня»

Майбутнє вітчизняної системи охорони здоров'я залежить від кваліфікованих фахівців, які володіють необхідними навичками та знаннями, постійно прагнуть до самовдосконалення та мотивовані до успішної роботи. Саме система управління персоналом має забезпечити ці умови в сучасних закладах охорони здоров'я.

Ефективне управління медичним персоналом безпосередньо впливає на якість надання медичної допомоги населенню тому системний підхід до управління персоналом в сучасній системі охорони здоров'я є ключовим фактором її успішного функціонування та розвитку.

Вивчення теоретичних основ ефективного управління персоналом у медичній установі та проведений комплексний аналіз системи управління персоналом на КНП «Чорноморська лікарня» дозволили виявити ряд проблем що потребують вдосконалення:

- не поділяється значної уваги професійному розвитку персоналу, невелика частка охоплених професійним навчанням та розвитком;
- значне напруження у роботі медичного персоналу не компенсується психологічною підтримкою та створює негативний настрій у колективі;
- велика частка персоналу пенсійного віку, що пов'язано з низьким залученням молоді та подальшими проблемами з розвитком та впровадженням інновацій;
- недосконала система матеріальної та нематеріальної мотивації, що знижує стимули для продуктивної роботи;
- відділ кадрів не має чіткої структури та злагодженості у роботі за різними напрямками системи управління персоналом, що й провокує зазначені вище проблеми.

Для комплексного вирішення зазначених проблем вважаємо за необхідне

розробити стратегію управління персоналом з акцентом на:

- професійний розвиток персоналу;
- покращення ментального здоров'я та психологічного клімату у колективі;
- створення умов для залучення молоді;
- вдосконалення системи мотивації;
- оптимізацію роботи відділу кадрів.

Під стратегією управління персоналом ми розуміємо генеральний напрям та комплексну програму дій і рішень, створених на підставі сукупності правил, принципів та норм, спрямованих на формування та ефективне використання персоналу, що забезпечує приведення у відповідність можливостей та довгострокових цілей і стратегії окремого виду бізнесу підприємства.

У загальному вигляді стратегія управління персоналом КНП «Чорноморська лікарня» може бути представлена у вигляді схеми (рис. 3.1.)

З урахуванням того, що перший та другий пункти стратегії вже вивчені та прописані, вважаємо за необхідне більш докладно зупинитися на пункті «Розробка плану дій» з визначенням головних напрямків ефективного управління персоналом та плану дій щодо досягнення поставлених цілей.

1. Підвищення рівня професійного розвитку.

Цей пункт є одним з ключових напрямків розвитку ефективної системи управління персоналом КНП «Чорноморська лікарня» тому що згідно з соціологічним опитуванням працівників закладу існує великий попит щодо можливостей професійного розвитку та навчання (близько 33% респондентів відмітили цей пункт), що також корелює з даними стану підготовки та перепідготовки кадрів за період 2021-2023 роки (дуже низький відсоток охоплення).

Для реалізації цього напрямку управління персоналом рекомендується комплекс заходів, якій представлено у табл. 3.1.

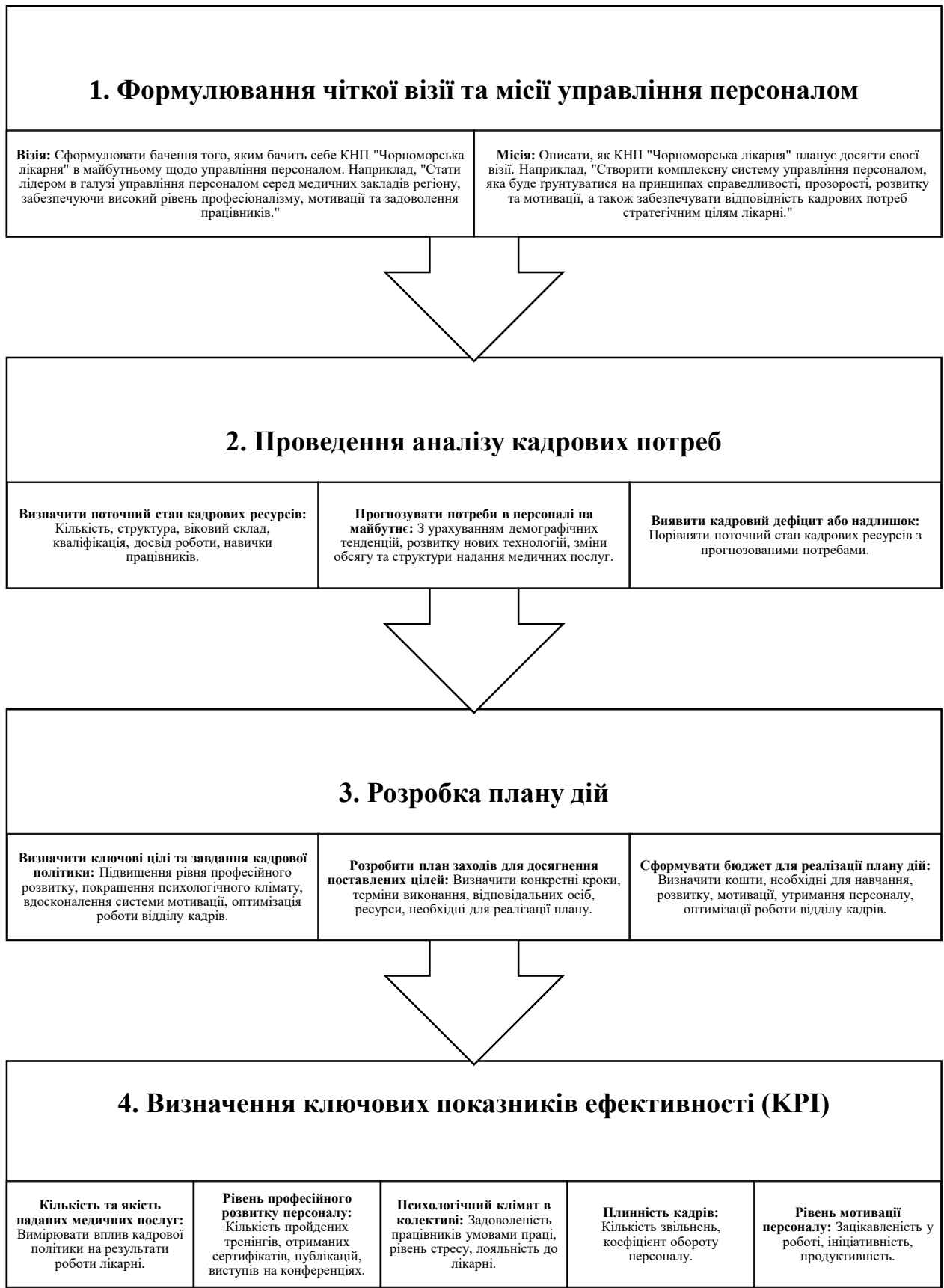


Рис. 3.1. Комплексна стратегія управління персоналом КНП «Чорноморська лікарня».

Джерело: розроблено автором.

Таблиця 3.1.

Програма реалізації стратегічного напрямку «Підвищення рівня професійного розвитку персоналу КНП «Чорноморська лікарня»»

Завдання	Заходи
1. Проведення аналізу потреб у навчанні та розвитку	Визначити знання, навички та компетенції, необхідні для виконання працівниками своїх обов'язків. Оцінити рівень володіння знаннями, навичками та компетенціями працівників. Виявити недоліки та пріоритетні напрямки для навчання та розвитку.
2. Розробка та реалізація програм навчання та розвитку	Сформулювати план навчальних програм, враховуючи потреби працівників та стратегічні цілі лікарні. Використовувати різні форми та методи навчання: лекції, тренінги, семінари, практичні заняття, онлайн-курси, менторство, супервайзинг. Залучати до проведення навчальних програм кваліфікованих тренерів, викладачів, експертів. Забезпечити доступ працівників до сучасних інформаційних та навчальних ресурсів. Мотивувати працівників до участі в навчальних програмах: фінансова підтримка, зарахування балів за додаткову освіту, нагородження за успішне навчання.
3. Підтримка участі працівників у конференціях, семінарах та інших професійних заходах	Стимулювати працівників до публікації наукових статей, виступів на конференціях. Забезпечити фінансування участі у професійних заходах. Враховувати участь у професійних заходах при оцінці праці.
4. Створення програми менторства	Підібрати досвідчених менторів з числа кращих працівників лікарні. Залучити до програми менторства молодих спеціалістів та нових працівників. Розробити систему підтримки та оцінки ефективності програми менторства.
5. Підтримка фінансування освіти та професійної сертифікації працівників	Відшкодовувати витрати на навчання та сертифікацію, які відповідають потребам лікарні. Заохочувати працівників до отримання додаткової освіти та професійної сертифікації. Враховувати додаткову освіту та професійну сертифікацію при оцінці праці

Джерело: розроблено автором.

Розвиток персоналу може проводитися у різних форматах. Найбільш поширені це групове та індивідуальне навчання, але останнім часом набуває популярності цей так зване E-learning (дистанційне навчання). Більш детально переваги та недоліки кожного формату та форми проведення навчання представлено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2.

Переваги та недоліки різних форматів навчання

Формат навчання	Переваги	Недоліки
Групове (тренінги, семінари, курси, симуляції тощо)	Моделювання робочих ситуацій. Зворотний зв'язок та підтримка. Командна робота та дух. Економічна вигода.	Неможливість врахувати індивідуальні особливості. Недостатня кількість часу для формування навичок.
Індивідуальне (проекти, стажування, плани розвитку, наставництво, коучинг)	Врахування індивідуальних особливостей. Персональний підхід. Навчання без відриву від роботи.	Висока вартість. Складність розробки траєкторій.
E-learning (дистанційне навчання) (веб-заняття, електронні розсилки, навчальні курси та програми)	Низька вартість. Висока доступність. Індивідуальний графік. Високий рівень засвоєння знань. Можливість поєднувати з роботою.	Необхідність навичок роботи з ПК. Залежність від мотивації. Розвиток навичок обмежений.

Джерело: розроблено автором.

Зважаючи на особливості, недоліки, можливості та обмеження двох форматів навчання (групового та індивідуального), рекомендується використовувати їх наступним чином:

- Групові методи навчання найкраще підходять для лінійного персоналу та менеджменту середньої ланки. Цей формат забезпечує оптимальне співвідношення якості, масштабності та вартості навчання.
- Індивідуальний формат навчання рекомендується використовувати для розвитку ключових компетенцій ключових співробітників та вищого

керівництва. Він гарантує глибоку підготовку, фокусування на навчальному процесі, індивідуальний підхід та високу результативність.

- Дистанційне навчання підходить для всіх категорій персоналу та дає можливість комбінувати різні форми розвитку та нівелювати певні недоліки групового та індивідуального навчання.

З розвитком ІТ-технологій можна з упевненістю стверджувати те, що дистанційна освіта стає одним із ключових елементів в системі розвитку персоналу будь-якого підприємства. Одним з найкращих та найдоступніших ресурсів для дистанційного навчання є платформа «Прометей», яка пропонує багато безкоштовних курсів для лікарів. Детальні умови проходження кожного курсу можна дізнатися за посиланням <https://prometheus.org.ua/courses-catalog/>.

2. Покращення психологічного клімату та турбота про ментальне здоров'я персоналу.

Повномасштабне вторгнення Росії спричинило гуманітарну кризу в Україні. Значна кількість українців відчуває постійний стрес, напругу або тривогу та стикається з проблемами у сфері ментального здоров'я. Медичні співробітники відчують це в найбільшій мірі бо на додачу до стресу пов'язаного з війною ще присутні специфічні умови праці пов'язані з високою відповідальністю лікаря за помилки. В цілому, численні наукові дослідження підтверджують, що лікарі схильні до депресії більше, ніж представники інших професій. Сумні лікарі гірше лікують, психологічний стан лікаря впливає на якість його роботи. Лікарська помилка може коштувати пацієнтам дуже дорого: в кращому випадку вона призведе до зайвого тижня лікування і витраченим на непотрібні ліки грошей, в гіршому – може привести до загибелі людини.

При цьому лікарі первинної ланки перебувають у перших рядах тих, хто рятує від хвороб та поранень, при цьому, часто не зважають на свій стан, як фізичний, так і психологічний.

Наразі в Україні з 2022 року реалізується Всеукраїнська програма ментального здоров'я «Ти як?», ініційована першою леді Оленою Зеленською, яка направлена на створення умов для підтримки ментального здоров'я як

пацієнтів, так й працівників медичної сфери [31]. Доступна психосоціальна підтримка необхідна зараз всім українцям й медичний персонал не виключення. Це підтверджується результатами анкетування співробітників КНП «Чорноморська лікарня», які відмічають нестачу піклування про ментальне здоров'я за всіма категоріями персоналу. В рамках цієї програми надані рекомендації щодо поліпшення ментального здоров'я працівників сфери охорони здоров'я, які можливо використовувати для КНП «Чорноморська лікарня» (рис. 3.2.).

Для керівників закладів охорони здоров'я	Фахівцям з психологічною освітою та фахівцям у сфері громадського здоров'я	Особисто
• Залучення фахівців з ментального здоров'я до обговорення стратегії розвитку закладу, з урахуванням необхідності забезпечення потреб у сфері психосоціальної підтримки. • Розробити програми попередження професійного вигорання. • Створити групи підтримки для працівників, які переживають складні життєві ситуації.	• Проводити лікарям та медичному персоналу різних рівнів психоедукаційні сесії (лекційно-практичні заняття) стосовно емоційних станів співробітників, навичок стресостійкості, управління стресом, стабілізації тощо.	• Дбайте про фізичну безпеку та фізичний стан • Діліться своїми почуттями та переживаннями • Встановіть та донесіть до пацієнтів правила комунікації: час, коли вам можна телефонувати • Спілкуйтеся із друзями, за бажанням — з колегами після роботи, виділяйте більше часу на спілкування із рідними та близькими.

Рис. 3.2. Рекомендації щодо поліпшення ментального здоров'я працівників КНП «Чорноморська лікарня».

Джерело: розроблено автором.

Впровадження цих заходів дозволить КНП «Чорноморська лікарня» створити сприятливі умови для роботи, які сприятимуть покращенню ментального здоров'я та психологічного клімату в колективі, зниженню рівня стресу, підвищенню лояльності працівників та загалом досягненню стратегічних цілей лікарні.

3. Вдосконалення системи мотивації.

Наступний важливий пункт стратегії управління персоналом пов'язаний з системою мотивації персоналу. Як відмічалось у розділі 2 співробітники бажають збільшення доплат та премій за умови праці та високі досягнення. Не менш важливою є й нематеріальна мотивація у вигляді професійного розвитку, піклування про ментальне здоров'я та визнання з боку керівництва. В цілому треба відмітити, що вдосконалення системи мотивації необхідно проводити по різних напрямкам. Більш докладно напрямки вдосконалення системи мотивації на КНП «Чорноморська лікарня» представлено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3.

Напрямки вдосконалення системи мотивації на КНП «Чорноморська лікарня»

Напрямки	Заходи
Матеріальна мотивація: 1. гідний розмір ЗП; 2. зрозумілі критерії виплат доплат, надбавок та премій; 3. соціальні пільги.	1. аналіз ринкових умов та ЗП у медичній сфері; 2. встановлення чітких та прозорих критеріїв оцінки роботи працівників; 3. надання працівникам доступу до бази нормативних документів що регламентують розміри доплат, надбавок та премій; 4. пільговий проїзд та проживання працівників і членів їх сімей до місць відпочинку, пільговий проїзд до роботи, забезпечення працівників дитячим садочком тільки для дітей медиків, абонементи в спортивно-оздоровчі установи та установи культури, оплата харчування, компенсацію проїзду до роботи та додаткові відгули; 5. надання працівникам та їхнім рідним пільгових умов для отримання медичної допомоги.
Нематеріальна мотивація	визнання досягнень, похвала, нагородження, можливість кар'єрного росту, участь у прийнятті рішень.
Створення сприятливих умов роботи	комфортні умови праці, гнучкий графік роботи, можливість відпочинку.
Розвиток навичок та компетенцій працівників	навчання, тренінги, семінари.
Створення атмосфери єднання та згуртованості в колективі	корпоративні заходи, командні ігри, піклування про ментальне здоров'я персоналу

Джерело: розроблено автором.

4. Залучення молодих кадрів.

Залучення та утримання молодих фахівців є важливою проблемою для багатьох лікарень, в тому числі й для КНП «Чорноморська лікарня». Як відмічалось в аналітичному розділі близько 30% персоналу це молоді співробітники у віці 18-35 років. Доля осіб передпенсійного та пенсійного віку вище, що говорить дисбаланс у віковій структурі персоналу. У перспективі це призводить до відсутності кадрового резерву, гальмуванні інноваційних змін через небажання старшого покоління навчатися та зниженні перспектив для розвитку самої лікарні. Тому постає питання щодо залучення молодих співробітників.

Для вирішення цієї проблеми рекомендується вжити таких заходів (рис. 3.3):

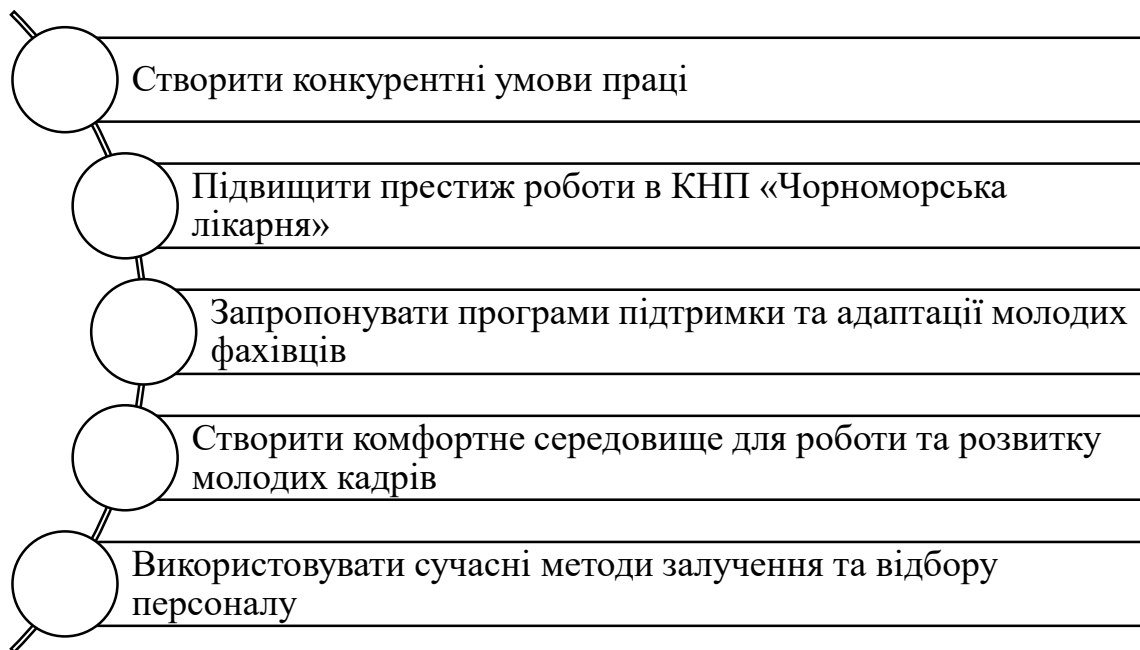


Рис. 3.3. Заходи для залучення молоді до роботи у КНП «Чорноморська лікарня».

Джерело: розроблено автором.

1. Створити конкурентні умови праці:

- забезпечити гідну заробітну плату та соціальний пакет;
- запропонувати можливості для кар'єрного росту та професійного розвитку;

- створити сприятливі умови праці, що включають гнучкий графік роботи, можливість відпочинку та здоровий мікроклімат у колективі.
2. Підвищити престиж роботи в КНП «Чорноморська лікарня»:
- розвивати імідж лікарні як сучасного та інноваційного закладу;
 - інформувати про вакансії та можливості працевлаштування молодих фахівців;
 - співпрацювати з навчальними закладами, пропонуючи студентам проходження практики та інтернатури.
 - брати участь у ярмарках вакансій та інших заходах, спрямованих на пошук та залучення молодих кадрів.
3. Запропонувати програми підтримки та адаптації молодих фахівців:
- розробити програму наставництва, яка допоможе молодим фахівцям швидше адаптуватися до роботи в лікарні;
 - запропонувати можливості для менторства, що передбачає допомогу та підтримку з боку більш досвідчених колег;
 - проводити регулярні тренінги та семінари, спрямовані на розвиток навичок та компетенцій молодих фахівців.
4. Створити комфортне середовище для роботи та розвитку молодих кадрів:
- забезпечити доступ до сучасних технологій та обладнання;
 - створити атмосферу поваги та співпраці в колективі;
 - заохочувати ініціативність та креативність молодих фахівців;
 - враховувати їхні думки та потреби при прийнятті рішень.
5. Використовувати сучасні методи залучення та відбору персоналу:
- створити зручний та сучасний веб-сайт лікарні, де буде розміщена інформація про вакансії, умови праці та можливості для розвитку;
 - використовувати соціальні мережі та інші онлайн-платформи для пошуку та залучення молодих кадрів;
 - запропонувати можливість пройти онлайн-тестування та співбесіди.

Впровадження цих заходів дозволить КНП «Чорноморська лікарня» створити умови, які зроблять її привабливою для молодих фахівців. Це, в свою чергу, сприятиме розвитку лікарні та покращенню якості надання медичних

послуг.

5. Оптимізація роботи відділу кадрів.

Відділ кадрів відіграє важливу роль в управлінні персоналом КНП «Чорноморська лікарня». Як відмічалось раніше, відділ кадрів у своїй роботі спирається на Положення про відділ кадрів, в якому прописані основні завдання та функції відділу. Також було з'ясовано, що у відділі працюють 3 фахівця, які підпорядковуються Заступнику генерального директора з кадрових питань. Відсутність системності у роботі відділу кадрів припускає необхідність розробки рекомендацій щодо оптимізації його роботи (рис.3.4.):

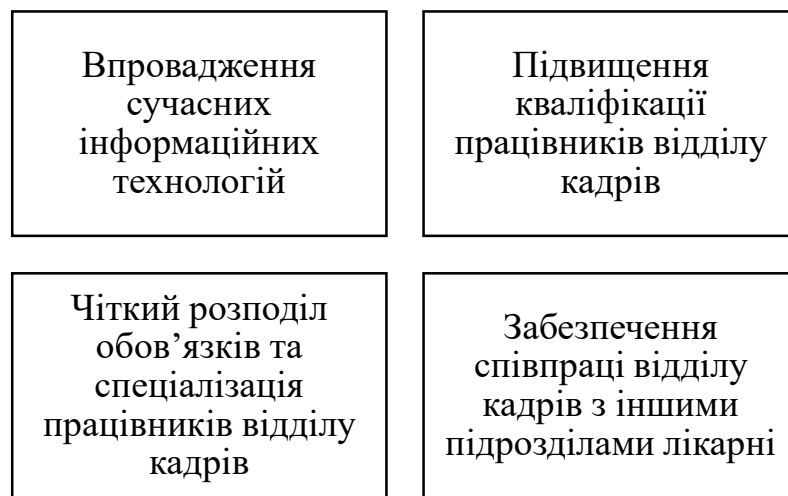


Рис. 3.4. Рекомендації щодо оптимізації роботи відділу кадрів КНП «Чорноморська лікарня».

Джерело: розроблено автором.

1. Впровадження сучасних інформаційних технологій:
 - Використовувати автоматизовані системи для ведення кадрового обліку.
 - Запровадити електронний документообіг.
 - Створити систему онлайн-подання заявок та отримання інформації.
2. Підвищення кваліфікації працівників відділу кадрів:
 - Направити працівників на навчання та тренінги з питань кадрового менеджменту.
 - Забезпечити доступ до сучасних інформаційних та навчальних ресурсів.
 - Заохочувати працівників до саморозвитку.
3. Чіткий розподіл обов'язків та спеціалізація працівників відділу кадрів:

- Визначити функції та відповідальність кожного працівника.
- Створити систему делегування повноважень.

4. Забезпечення співпраці відділу кадрів з іншими підрозділами лікарні:

- Регулярно проводити зустрічі з керівниками інших підрозділів.
- Інформувати керівників про кадрову політику лікарні.
- Залучати керівників до розробки та реалізації кадрових рішень.

Таким чином, впровадження комплексної стратегії управління персоналом дозволить КНП «Чорноморська лікарня» створити мотивований, кваліфікований та продуктивний колектив, який буде сприяти досягненню стратегічних цілей лікарні.

3.2 Оцінка ефективності впроваджених змін та їх впливу на роботу лікарні

За результатами дослідження системи управління персоналом на КНП «Чорноморська лікарня» було виявлено ряд проблем, які було запропоновано вирішити за допомогою заходів системного характеру, що охоплюють різні аспекти управління персоналом. Для оцінки ефективності запропонованих заходів звернемося до спеціальних досліджень у галузі медицини.

Так, у межах запропонованої стратегії управління персоналом було акцентовано увагу на необхідності піклування про ментальне здоров'я персоналу лікарні бо це має серйозні економічні наслідки як для людини, так і для лікарні. Авторитетні дослідження сфери ментального здоров'я показують, що:

- «Психічні розлади збільшують витрати людини на здоров'я у 2-3 рази.
- Зниження продуктивності на робочому місці через психічні розлади може призвести до збитків у розмірі більше ніж 1 трильйон доларів на рік у всьому світі.
- Європейському Союзу психічні розлади коштують понад 600 мільярдів євро на рік, що становить близько 5% ВВП регіону» [31].

В недавньому дослідженні, виконаному під керівництвом ВООЗ, було показано, що приблизно на кожен долар США, вкладений в розширення доступу до послуг з лікування поширених порушень психічного здоров'я, віддача у вигляді більш високого рівня здоров'я і підвищеної продуктивності праці становить 4 долари США [32].

Виходячі з останньої тези ми можемо порахувати додатковий дохід від впровадження заходів щодо покращення ментального здоров'я працівників КНП «Чорноморська лікарня» приймаючи за основу підвищення продуктивності праці та зростання прибутку лікарні при вкладенні коштів у заходи з покращення ментального здоров'я.

Припускаємо, що лікарня залучить до роботи фахівця з психологічною освітою, який буде займатися навчанням персоналу та проведенням психоедукаційних сесій щодо управління стресом, стабілізації тощо. При залученні нового фахівця необхідно врахувати витрати на облаштування робочого місця та його заробітною плато. Також необхідно спрогнозувати охоплення персоналу заходами психоемоційної підтримки. Виходячі з даних соціологічного опитування, попит на цей напрямок роботи з персоналом доволі високий (більше 25% респондентів відмітили необхідність змін у цьому напрямку системи управління персоналом), тому припускаємо, що залучення персоналу буде на рівні не менше 15%. Таким чином, можна порахувати додатковий дохід від впровадження заходів покращення ментального здоров'я (табл.3.4.).

Окрім піклування про ментальне здоров'я було запропоновано комплекс заходів які повинні покращити загальну ситуацію з забезпеченням персоналом лікарні та зниженням плинності. За рахунок покращення системи мотивації, розвитку навчання та оптимізації роботи відділу кадрів прогнозований показник плинності кадрів складе 17% (з урахуванням того що у 2023 році показник плинності був більше 40%, що було пов'язано з від'єднанням одного відділення, його не враховуємо, тому за основу беремо показник плинності 2022 року – 20,5%). При розрахунку маємо на увазі що заміна працівника на

нового коштує як правило дві середньомісячні заробітні плати.

Наведемо розрахунок додаткового доходу (економії) за рахунок зниження плинності (табл.3.5).

Таблиця 3. 4.

Розрахунок додаткового доходу від впровадження заходів щодо покращення ментального здоров'я на КНП «Чорноморська лікарня»

Витрати на облаштування робочого місця фахівця з психологічною освітою	100 000 грн
Заробітна плата фахівця за рік	$18\,000 \cdot 12 = 216\,000$ грн
Кількість персоналу охопленого заходами психоемоційного навчання (15%)	$633 \cdot 0,15 = 95$ осіб
Річна продуктивність праці 1 працівника до впровадження заходу, тис.грн/особа	325,66
Річна продуктивність праці 1 працівника після впровадження заходу, тис.грн/особа (прогнозоване зростання 10%)	$325,66 \cdot 1,1 = 358,23$
Виручка від реалізації до впровадження заходу, тис.грн	206 139,7
Виручка від реалізації після впровадження заходу, тис.грн	$358,23 \cdot 95 + 325,66 \cdot 538 = 34\,031,85 + 175\,205,08 = 209\,236,93$
Додатковий дохід (економія), тис.грн	$209\,236,93 - 206\,139,7 - 100 - 216 = 2\,781,23$

Джерело: розраховано автором.

Таблиця 3.5.

Розрахунок додаткового доходу від зниження плинності на КНП «Чорноморська лікарня»

Чисельність персоналу на 2022 рік	800 осіб
Плинність кадрів за 2022 рік (20,5%)	164 особи
Середня заробітна плата одного працівника 2022	12893
Вартість заміни одного працівника у 2022 році	25786
Прогнозована плинність у 2024 році (17%)	$633 \cdot 0,17 = 108$ осіб
Прогнозована вартість заміни одного працівника у 2024 році	30000
Додатковий дохід (економія), грн	$164 \cdot 25786 - 108 \cdot 30000 = 1\,000\,604$

Джерело: розраховано автором.

Прогнозовані витрати на запропоновані заходи щодо навчання персоналу, яке повинно мати комплексний вигляд, за підрахунками складає 200 000 грн. Також необхідно врахувати витрати на додаткове навчання працівників відділу кадрів та автоматизацію процесу документообороту – 300 000 грн.

Отже, додатковий дохід від запропонованих заходів буде складатися з доходу від зниження плинності та збільшення продуктивності праці за рахунок покращення ментального здоров'я персоналу. Тепер можна розрахувати загальний економічний ефект від вдосконалення системи управління персоналом на КНП «Чорноморська лікарня» за формулою:

$$\text{Ек. еф} = \text{Загальний додатковий дохід} - E_n * B_{\text{од}}, \quad (3.1.)$$

де E_n – нормативний коефіцієнт порівняльної економічної ефективності (0,15);

$B_{\text{од}}$ – одноразові витрати на захід.

Таблиця 3.6.

Загальний економічний ефект від вдосконалення процесів управління персоналом на КНП «Чорноморська лікарня»

Додатковий дохід від заходів:	
1. покращення ментального здоров'я	2 781 230
2. зниження плинності кадрів	1 000 604
Загальний додатковий дохід	3 781 834
Витрати на заходи	$316\,000 + 200\,000 + 300\,000 = 816\,000$
Економічний ефект	$3\,781\,834 - 0,15 * 816\,000 = 3\,659\,434$
Термін окупності	$(816\,000 / 3\,781\,834) * 12 = 2,6$ місяця

Джерело: розраховано автором.

Зазначемо, що ефективне управління персоналом є суттєвим моментом успіху роботи медичних закладів. Впровадження запропонованих заходів з урахуванням особливостей професійної діяльності та психологічного навантаження при роботі у закладах охорони здоров'я сприятиме підвищенню ефективності управління персоналом у КНП «Чорноморська лікарня» та

матиме наступні позитивні наслідки у вигляді економічного та соціального ефекту (табл. 3.7.)

Таблиця 3.7.

Економічний та соціальний ефект від підвищення ефективності управління персоналом у КНП «Чорноморська лікарня»

Економічний ефект	Соціальний ефект
• Підвищення якості надання медичних послуг за рахунок зростання кваліфікації та мотивації персоналу. • Зниження витрат на виправлення помилок та повторне лікування завдяки підвищенню якості роботи. • Зменшення плинності кадрів, що дозволить знизити витрати на найм та навчання нового персоналу. • Підвищення продуктивності праці та ефективності роботи лікарні. • Збільшення лояльності пацієнтів до лікарні за рахунок покращення якості обслуговування.	• Зростання рівня задоволеності працею серед персоналу. • Покращення психологічного клімату в колективі. • Підвищення престижу професії медичного працівника. • Збільшення кількості молодих фахівців у лікарні, що сприятиме впровадженню інновацій та розвитку закладу. • Покращення іміджу КНП «Чорноморська лікарня» як роботодавця та лікувального закладу.

Джерело: розроблено автором.

Загалом, впровадження ефективної системи управління персоналом сприятиме підвищенню якості медичної допомоги, поліпшенню фінансового стану лікарні та створенню сприятливого робочого середовища для персоналу.

Отже, можна стверджувати, що управління персоналом закладів охорони здоров'я державного сектору у сучасних умовах господарювання є найбільш значущим і першочерговим інструментом, а вдосконалення процесу управління персоналом в системі управління медичним закладом дасть змогу ефективно управляти людськими ресурсами, що принесе як економічні, так і соціальні результати індивіду, колективу, організації загалом.

ВИСНОВКИ

У першому розділі було детально розглянуто теоретичні основи управління персоналом у закладах охорони здоров'я. Важливість процесу управління персоналом в медичних установах не може бути переоцінена, оскільки це становить суттєвий вплив на ефективність надання медичних послуг та загальну здатність установи задовольняти потреби пацієнтів.

Через аналіз різних визначень управління персоналом, представлений у широкому спектрі джерел, виокремлено ключові характеристики ефективної системи управління персоналом: системність, цілеспрямованість та орієнтація на досягнення стратегічних цілей організації.

Особлива увага приділена вивченню системи управління персоналом та її елементам (мета, завдання, суб'єкти, об'єкти, функції, принципи та методи). Підкреслено, що система ефективного управління персоналом у сфері охорони здоров'я відіграє важливу роль у забезпеченні якості медичних послуг та ефективного функціонування медичних установ.

Акцентовано увагу на критеріях та показниках ефективності системи управління персоналом, що характеризують якість персоналу. Визначено, що до основних критеріїв оцінки ефективності медичного персоналу відносяться: безпека надання медичних послуг, доступність, оптимальність, задоволеність.

Вивчено особливості при формуванні системи управління персоналом у медичній установі, що враховують сучасні тенденції реформування охорони здоров'я в Україні та об'єктивно існуючі ринкові відносини у сфері медичних послуг.

Розділ також включає аналіз сучасних тенденцій та викликів у сфері управління медичним персоналом, зокрема, розглядається реформування галузі охорони здоров'я в контексті глобальних практик. Описано, як управління персоналом може сприяти підвищенню ефективності роботи медичних закладів через вдосконалення освітнього рівня та кваліфікації медичних працівників.

Важливо відзначити, що управління персоналом не є статичним аспектом у медичних організаціях. Воно вимагає адаптації до змінюваних умов та викликів, таких як технологічний розвиток, зміни в демографії та зростаючі очікування пацієнтів. Реформування системи охорони здоров'я, як вказано у Всесвітній організації охорони здоров'я, демонструє, що успішні зміни часто пов'язані з ефективним управлінням персоналом, що включає стратегічне планування, відбір, навчання та розвиток персоналу.

Зрештою, зазначено, що досвід зарубіжних країн в управлінні персоналом може бути корисним для України для вдосконалення власних практик та подолання викликів, з якими вона стикається в галузі охорони здоров'я. Ці практики включають не тільки методи набору і рекрутингу, але й стратегії навчання та розвитку персоналу, що є особливо важливим у контексті постійних змін у медичній галузі.

Виходячи з викладеного матеріалу, можна зробити висновок, що ефективність управління персоналом у медичних закладах має безпосередній вплив на якість та доступність медичних послуг. Україні варто активно впроваджувати зарубіжний досвід управління персоналом, адаптувати кращі практики до власних реалій та зосередити увагу на вдосконаленні структури системи охорони здоров'я, впровадженні технологічних інновацій та підвищенні кваліфікації медичного персоналу.

У другому розділі проаналізовано діяльність медичного закладу КНП «Чорноморська лікарня». Головний напрямок діяльності – надання послуг первинної, вторинної (спеціалізованої) та третинної/високоспеціалізованої медичної допомоги.

Визначено, що на КНП «Чорноморська лікарня» використовується функціональна організаційна структура оскільки поділена на різні підрозділи згідно зі специфічними функціями та службами, які вони виконують.

Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності КНП «Чорноморська лікарня» показав, що за всіма основними показниками спостерігається негативна тенденція. За період 2021-2023 роки можемо

побачити падіння рівня виручки від реалізації на 23,21%, чистий прибуток склав лише 300 тис.грн за 2023 рік, що складає 1,04% від показника 2021 року. Значне падіння чистого прибутку було у 2022 році, коли збитки лікарні склали 10 309 тис.гр, що у порівнянні з 2021 роком показує падіння на 64,27%. Такі негативні тенденції пов'язані з рядом факторів. Так, труднощі почалися ще за часів епідемії коронавірусу, коли були проблеми з фінансуванням у сфері охорони здоров'я, а навантаження значно зросло. Потім у 2022 році початок повномасштабної війни та проведення запланового ремонту у відділенні екстреної медичної допомоги, а у 2023 році його від'єднання в окрему структуру. Сукупність вказаних факторів значно вплинула на всі економічні показники КНП «Чорноморська лікарня».

Серед позитивних тенденцій слід відмітити зростання фондоозброєності на 70,6% за період 2021-2023 роки, в той час як фондовіддача знизилась на 43,32%. Така ситуація на КНП «Чорноморська лікарня» склалася тому, що у 2022 та 2023 роках проводилися значні вкладення у реконструкцію та ремонт відділень, а також часткову реструктуризацію. Про це свідчить також й фактор зростання середньорічної вартості основних фондів на 35,49% за аналізований період.

Також при аналізі можна побачити зниження річної продуктивності праці та фондовіддачі на 1 працівника (на 3,31% та 28,64% відповідно). Ці показники опосередковано підтверджують, що на підприємстві проходять значні структурні зміни та таке падіння скоріш за все має тимчасовий характер.

За аналізований період фонд заробітної плати штатних працівників знизився на 9,22%, а середньомісячна заробітна плата підвищилась на 14,3%. З одного боку це пов'язано зі зменшенням кількості працівників у лікарні, а з іншого – законодавчим підвищенням мінімальної заробітної плати та окремим підвищенням оплати праці медичних працівників, що проходило на тлі епідемії коронавірусу.

У медичному закладі спостерігається зниження чисельності персоналу з 2021 по 2023 рік на 164 осіб або на 20,58%. Найбільше зниження

спостерігається у категоріях лікарі (62 особи) та середній медичний персонал (лаборанти, медичні сестри/брати, фельдшери, акушерки) (54 особи) бо це категорії що мають значну питому вагу 22,8% та 35,7% відповідно.

Рух персоналу характеризується значними змінами. Так коефіцієнти обороту з прийому та звільнення доволі високі та збільшуються за роками з 11,17% у 2021 році до 18,17% у 2023 році по прийому та з 20,45% у 2021 році до 41,55% у 2023 році по звільненню. У зв'язку з цим й значний показник коефіцієнту загального обороту, що також збільшився за цей період на 88,86%.

Коефіцієнт плинності, що враховує звільнених за власним бажанням, у зв'язку з порушенням трудової дисципліни та за невідповідність кваліфікації співпадає з показником обороту зі звільнення та характеризується високими темпами приросту – 103,15% за період 2021-2023 роки.

Авторкою було здійснено аналіз діючої системи управління персоналом на КНП «Чорноморська лікарня» за допомогою методів анкетування, спостерігання, інтерв'ювання та аналізу документації. Виявлено, що навіть при наявності окремого відділу кадрів у складі 3 осіб та заступника генерального директора з кадрових питань, існуванні положення про роботу відділу кадрів та прописаних у положенні завданнях та функціях відділу кадрів насправді не приділяється належної уваги ефективності системи управління персоналом. Було з'ясовано, що існує значний попит на навчання та розвиток з боку персоналу. Також є проблеми у психологічному кліматі в колективі пов'язані зі значною напруженістю праці лікарів та медиків під час війни. Негативним фактором, що впливає на загальні показники руху персоналу у вигляді значної плинності та від'ємної стабільності персоналу є реорганізація закладу, що тимчасово гальмує її розвиток та створює соціальну напруженість в колективі.

У третьому розділі було запропоновано стратегію управління персоналом на КНП «Чорноморська лікарня» з акцентом на:

- професійний розвиток персоналу;
- покращення ментального здоров'я та психологічного клімату у колективі;

- створення умов для залучення молоді;
- вдосконалення системи мотивації;
- оптимізацію роботи відділу кадрів.

Розроблено програму підвищення рівня професійного розвитку персоналу з урахуванням завдань та заходів до них. Розглянуто переваги та недоліки різних форматів навчання та надано рекомендації щодо оптимальних форматів навчання для різних категорій персоналу.

В рамках запропонованого покращення психологічного клімату у колективі та турботу про ментальне здоров'я персоналу розглянуто рекомендації Всеукраїнської програми ментального здоров'я «Ти як?», яка направлена на створення умов для підтримки ментального здоров'я як пацієнтів, так й працівників медичної сфери.

Розроблено напрямки вдосконалення системи мотивації, яка повинна включати як матеріальну, так і нематеріальну мотивацію та заходи до створення сприятливих умов для роботи, розвитку навичок та компетенцій працівників, створення атмосфери єднання та згуртованості в колективі.

Окрема увага приділена проблемі залучення та утримання молодих кадрів. Запропоновано низку заходів що допоможуть вирішити цю проблему, а саме: створення конкурентних умов праці, підвищення престижу роботи в КНП «Чорноморська лікарня», розробка програми підтримки та адаптації молодих фахівців, створення комфортного середовища для роботи та розвитку молодих кадрів, використання сучасних методів залучення та відбору персоналу.

Надано рекомендації щодо оптимізації роботи відділу кадрів, які пов'язані з впровадженням сучасних інформаційних технологій, підвищенням кваліфікації працівників відділу кадрів, чітким розподілом обов'язків та спеціалізацією працівників відділу кадрів, забезпеченням співпраці відділу кадрів з іншими підрозділами лікарні.

Розраховано економічну ефективність вдосконалення процесів управління персоналом на КНП «Чорноморська лікарня» за рахунок

зменшення плинності та росту продуктивності праці завдяки покращенню ментального здоров'я. Соціальний ефект від підвищення ефективності управління персоналом розглядається з боку зростання рівня задоволеності працею серед персоналу, підвищення престижу роботи у лікарні та покращення іміджу установи.

Зроблено висновок, що впровадження ефективної системи управління персоналом сприятиме підвищенню якості медичної допомоги, поліпшенню фінансового стану лікарні та створенню сприятливого робочого середовища для персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Савчук О., Чопчик В., Орлова Н. Основы управления кадровыми ресурсами в учреждениях здравоохранения Украины, которые базируются на принципах государственно-частного партнерства. *Збірник наукових праць ЛОГОС*, 2021. С. 88-93. (УКР АВТОРЫ!)
2. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466с.
3. Технології управління персоналом : монографія / О.А. Гавриш та ін. Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
4. Економіка праці та соціально-трудова відносини: підручник / [А.М. Колот, О.А. Грішнова, О.О. Герасименко та ін.]; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А.М. Колота. К.: КНЕУ, 2009. 711с.
5. Лисак В.Ю., Ткачук В.В., Олійник О.С. Менеджмент персоналу підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 6. С. 67–70.
6. Луцик Т.Р., Ігнатенко С.П. Управління персоналом у системі операційного менеджменту. *Економіка і регіон*. 2012. № 3. С. 189–193.
7. Економічна енциклопедія: у трьох томах: Т. 1 / [ред. кол. С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін.]. – К.: Видавничий центр «Академія», 2013. – 864 с.
8. Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О.А. Хілуха, П.М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ЛНТУ, 2023. – 414 с.
9. Тимохіна О. О. Управління персоналом як ключовий елемент у системі менеджменту підприємства. *Економіка і регіон*. 2013. № 4. С. 106-112. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig_2013_4_19 (дата звернення: 14.04.2024)
10. Никифорова В.Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-

ге видання, виправлене та доповнене. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.

11. Амоша О.І., Шамілева Л.Л. Розвиток трудового потенціалу промисловості на засадах соціальної відповідальності: концептуальне та науково-методичне забезпечення. *Вісник економічної науки України*. 2016. № 2 (31). С. 3-8.

12. Шаповал О. Управління персоналом : навчальний посібник. Харків : НАНГУ, 2015. 295 с.

13. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом. 2-ге видання: Навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2017. 502 с.

14. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: Підручник— К.: Центр учбової літератури, 2019. 468 с.

15. Ровенська В. В., Саржевська Є. О. Управління персоналом закладів охорони здоров'я в нових умовах господарювання та перспективи розвитку в Україні. *Економічний вісник Донбасу*. № 3(57), 2019. 162-168.

16. Управління підприємницькою діяльністю в галузі охорони здоров'я: кол. моногр. / О.В. Баєва, М.М. Білинська, Л.І. Жаліло та ін.; за ред. О.В. Баєвої, І.М. Солоненка. Київ: МАУП, 2007. 376 с.

17. Шкільняк М. М., Желюк Т. Л., Васіна А. Ю., Дудкіна О. П., Попович Т. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф. Модернізація менеджменту системи охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. №4, 2018. С. 168-180.

18. Петрова Н.Г. Современные подходы к оценке качества сестринской помощи. *Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований*. 2015. № 12-5. С. 838-841; URL: <https://applied-research.ru/ru/article/view?id=8035> (дата звернення: 14.04.2024)

19. Шевчук Р.В. Розвиток механізмів публічного управління у сфері охорони здоров'я в сучасній Україні : дис. д-ра.наук з державного управління за спеціальністю: 25.00.02. Київ, 2023. 424 с.

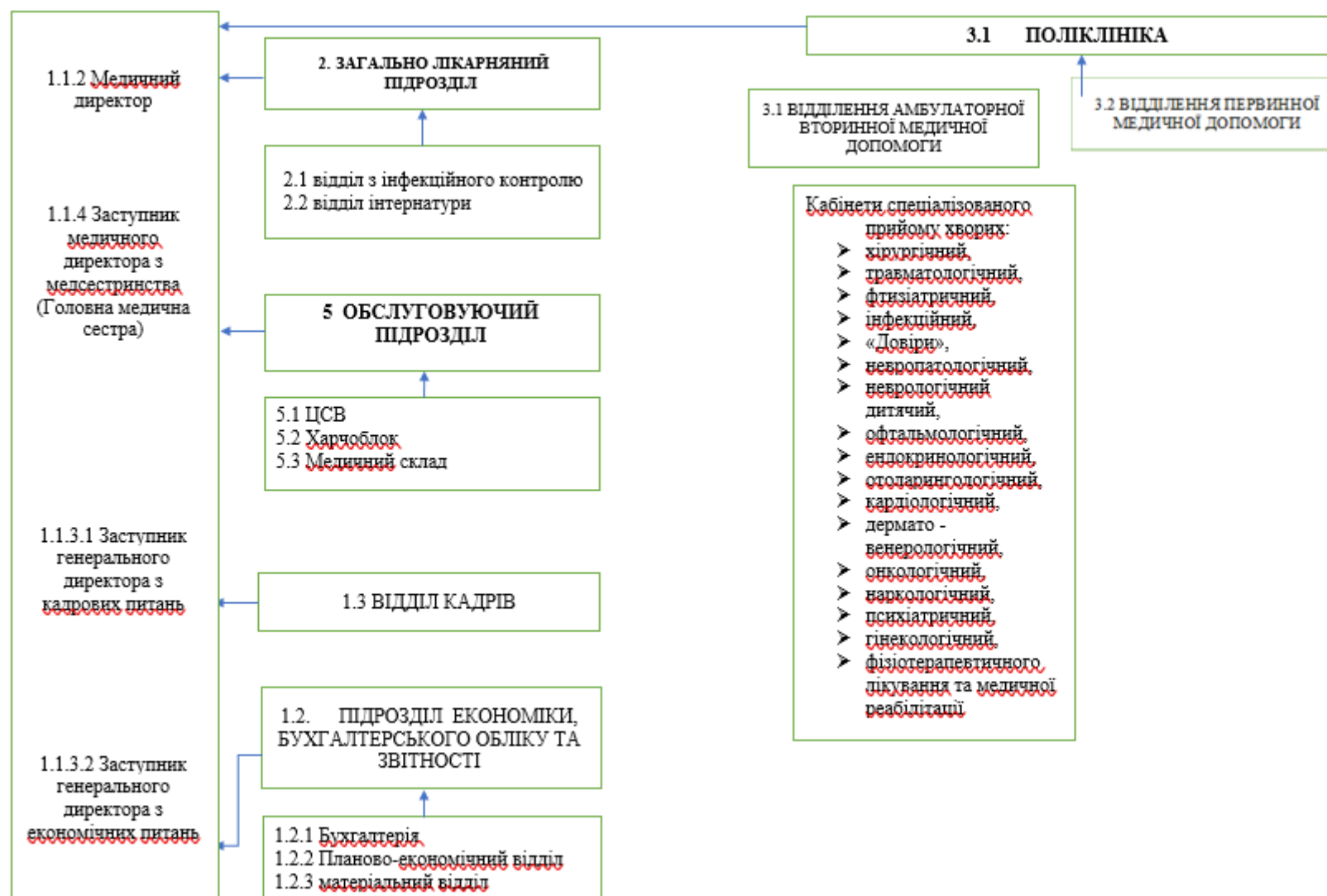
20. Статут КНП «Чорноморська лікарня», 2020

21. Баланс КНП «Чорноморська лікарня», форма №1, 2021-2023 р.р.
22. Звіт про фінансові результати діяльності КНП «Чорноморська лікарня», 2021-2023 р.р. Форма №2
23. Звіт з праці КНП «Чорноморська лікарня», форма №1- ПВ, 2021-2023 р.р.
24. Звіт про кількість працівників, їхній якісний склад та професійне навчання КНП «Чорноморська лікарня», 2021-2023 р.р.
25. Проскурович Оксана, Завгородня Тетяна, Катерина Горбатюк Катерина. Діагностування ефективності використання основних фондів засобами економетричного моделювання. *Modeling the development of the economic systems*. № 1, 2022.
URL: <https://mdes.khmnmu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/28> (дата звернення: 29.04.2024).
26. Базилінська О. Я. Фінансовий аналіз: теорія та практика: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2009. – 328 с.
27. Черненко К. П., Семененко Г. М., Луконін О. В. Оцінка фінансового стану медичного закладу в умовах реформи фінансування системи охорони здоров'я. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8449> (дата звернення: 29.04.2024).
28. *Державна служба статистики*. URL: www.ukrstat.gov.ua
29. Звіт про використання робочого часу КНП «Чорноморська лікарня», форма №3-ПВ, 2021-2023 р.р.
30. Положення про відділ кадрів КНП «Чорноморська лікарня», 2019
31. Всеукраїнська програма ментального здоров'я «Ти як?» URL: <https://rozdilna-rda.od.gov.ua/2023/08/vseukrayinska-programa-mentalnogo-zdorovya-ty-yak/> (дата звернення: 29.04.2024).
32. Захист психічного здоров'я медичного працівника на робочому місці. URL: <https://www.bsmu.edu.ua/blog/zahist-psihichnogo-zdorov-ya-medichnogo-pracziwnika-na-robochomu-misczi/> (дата звернення: 29.04.2024).

ДОДАТКИ



Додаток А (продовження)



Анкета для опитування персоналу КНП «Чорноморська лікарня»

Шановні респонденти!

Запрошуємо Вас взяти участь в опитуванні, яке проводиться з метою дослідження ефективності управління персоналом у КНП «Чорноморська лікарня». Ваші щирі відповіді допоможуть нам оцінити рівень мотивації та задоволеності співробітників діючою системою управління персоналом, а також виявити можливі напрямки її вдосконалення.

Анкета є анонімною. Ваші відповіді будуть використовуватись виключно в узагальненому вигляді для цілей дослідження.

Будь ласка, приділіть декілька хвилин, щоб відповісти на наступні питання:

1. Ваш вік:

- A. 18-35 роки
- B. 36-59 роки
- C. 60 років і старше

2. Ваш стаж роботи в КНП «Чорноморська лікарня»:

- A. До 1 року
- B. 1-5 років
- C. 6-10 років
- D. 11-20 років
- E. Більше 20 років

3. Яка Ваша посада?

- A. Лікар
- B. Середній медичний персонал
- C. Молодший медичний персонал

D. Інша

4. Чи задоволені ви вашою роботою?

A. Так

B. Частково

C. Ні

5. Які фактори найбільше впливають на вашу мотивацію у роботі?

A. Заробітна плата

B. Умови праці

C. Колектив

D. Керівництво

E. Можливість кар'єрного росту

F. Інше

6. Які форми матеріального заохочення ви б хотіли бачити збільшені або введені?

A. Доплати за складність та напруженість у роботі

B. Премії за високі результати роботи

C. Надбавки за стаж роботи

D. Компенсація за нічні зміни

E. Свій варіант

7. Які нематеріальні форми мотивації ви вважаєте важливими?

A. Гнучкий графік роботи

B. Можливості для професійного розвитку і навчання

C. Корпоративні заходи

D. Піклування про ментальне здоров'я співробітників

E. Визнання та нагородження з боку керівництва

8. Які, на Вашу думку, є сильні сторони системи управління персоналом в КНП «Чорноморська лікарня»? (Вкажіть до 3)

- A. Чітка система оцінювання персоналу
- B. Прозора система кар'єрного росту
- C. Можливість навчання та розвитку
- D. Конкурентна заробітна плата
- E. Лояльне ставлення до співробітників
- F. Психологічна підтримка персоналу
- G. Свій варіант

9. Які зміни в системі управління персоналом ви вважаєте необхідними?

- A. Покращення умов праці
- B. Збільшення матеріального стимулювання
- C. Введення гнучких графіків
- D. Покращення медичних стандартів
- E. Зміни в системі оцінювання праці
- F. Піклування про ментальне здоров'я співробітників
- G. Не протебує змін
- H. Свій варіант

10. Як би ви оцінили загальний соціально-психологічний клімат у вашому колективі?

- A. Дуже добрий
- B. Добрий
- C. Задовільний
- D. Незадовільний
- E. Поганий

Дякуємо Вам за участь в опитуванні!