

49
12.2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ

ЦАПУН Лариса Володимирівна

(здобувач вищої освіти групи ЗМО-23-2М) 

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ПІДСИСТЕМА
МЕНЕДЖМЕНТУ КНП «ЧУДНІВСЬКА ЛІКАРНЯ»

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»

галузі знань 07 «Управління та адміністрування»

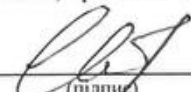
спеціальності 073 «Менеджмент»)

Завідувач кафедри менеджменту, бізнесу
та маркетингових технологій
д.е.н., доц. Остапчук Т.П.


(підпис)

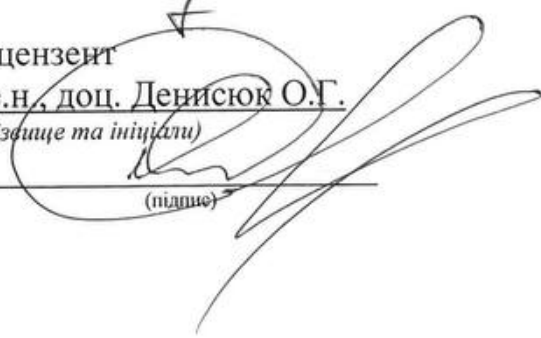
Керівник роботи:

к.е.н., доц. Світлишин І.І.
(наукове звання, прізвище та ініціали)


(підпис)

Рецензент

к.е.н., доц. Денисюк О.Г.
(прізвище та ініціали)


(підпис)

Житомир, 2024

Анотація

Цапун Л.В. Система управління персоналом як підсистема менеджменту КНП «Чуднівська лікарня». – Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». – Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2024.

У кваліфікаційній роботі наведено особливості системи управління персоналом лікарні та визначено прикладні рекомендації у даній сфері для удосконалення системи менеджменту лікарні. Здійснена аналітична оцінка функціонування системи управління персоналом лікарні. Представлено напрями удосконалення системи управління персоналом лікарні.

Ключові слова: менеджмент, персонал, продуктивність праці, система управління, стимулювання персоналу, трудовий потенціал, управління, фонд оплати праці.

Annotation

Tsapun L.V. Personnel management system as a management subsystem of the Chudnivska hospital. – Manuscript.

The master's qualification work is submitted for the Master's degree, field of knowledge 07 "Management and administration" of specialty 073 "Management". – Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2024.

The qualification work analyzes the features of the hospital personnel management system and identifies practical recommendations in this area for improving the hospital management system. An analytical assessment of the functioning of the hospital personnel management system is carried out. Directions for improving the hospital personnel management system are presented.

Keywords: management, personnel, labor productivity, management system, personnel stimulation, labor potential, management, labor remuneration fund.

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	3
<i>Розділ 1. Теоретичні основи управління персоналом підприємства</i>	6
1.1. Економічна сутність та значення управління персоналом.....	6
1.2. Система управління персоналом підприємства	12
1.3. Методичні засади оцінки ефективності системи управління персоналом	18
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління персоналом підприємства.....	24
Висновки до розділу 1	29
<i>Розділ 2. Аналітична оцінка системи управління персоналом КНП «Чуднівська лікарня»</i>	31
2.1. Оцінка тенденцій розвитку медичних закладів України	31
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану КНП «Чуднівська лікарня»	38
2.3. Оцінка системи управління персоналом КНП «Чуднівська лікарня».....	49
Висновки до розділу 2.....	56
<i>Розділ 3. Напрями підвищення ефективності управління системами персоналом КНП «Чуднівська лікарня»</i>	58
3.1. Організаційно-методичні засади удосконалення управління системою управління персоналом в КНП «Чуднівська лікарня»	58
3.2. Напрями підвищення ефективності управління персоналом в КНП «Чуднівська лікарня»	64
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів	70
Висновки до розділу 3	73
<i>Висновки і пропозиції</i>	74
<i>Список використаної літератури</i>	77
<i>Додатки</i>	85

ВСТУП

Актуальність теми. Якість медичного обслуговування і кваліфікованість медичного персоналу є загальною проблемою лікувально-профілактичних закладів. Варто підкреслити, що це неминуче переросте в національну проблему якості життя. Крім того, модернізація української системи охорони здоров'я зумовлює актуальність удосконалення системи управління персоналом як важливої складової кадрового ресурсу. Оцінка менеджменту персоналу є потужним інструментом підвищення ефективності процесу управління. Слід зазначити, що функціонування управління персоналом необхідно систематично оцінювати для накопичення досвіду та отримання даних. Крім того, це дозволить оцінити витрати та вигоди від впровадження загальної програми управління персоналом. Накопичені знання та дані дозволяють провести порівняльний аналіз поточної ефективності організації з попередніми періодами.

Ефективний персонал є життєво важливим для конкурентоспроможної діяльності підприємств. Проблемі управління персоналом приділятися багато більше уваги, що є позитивною тенденцією на фоні глобалізації, зокрема: Т.І. Балановська, А.М. Волківська, І.С. Гурська, В.М. Данилюк, Н.В. Зачосова, Ю.М. Дзюрах, І.М. Маковецька, Н.В. Насад, Г.В. Осовська, О.І. Продіус, В.В. Ровенська, О.Г. Череп, В.В. Ушкальов, Є.Ю. Щьокіна.

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є аналіз теоретичних положень і методичних аспектів щодо управління персоналом підприємства та визначення можливих шляхів підвищення ефективності управління персоналом.

У рамках досягнення мети кваліфікаційної роботи вирішено наступні задачі:

- розкрити економічну сутність системи управління персоналом;
- охарактеризувати елементи системи управління персоналом;
- узагальнити підходи до оцінки ефективності системи управління

персоналом;

- оцінити стан медичних закладів в Україні;
- охарактеризувати особливості організаційно-економічної діяльності КНП «Чуднівська лікарня»;
- здійснити діагностику фінансового стану КНП «Чуднівська лікарня»;
- оцінити ефективність управління персоналом КНП «Чуднівська лікарня»;
- окреслити проблемні аспекти управління персоналом в КНП «Чуднівська лікарня»;
- визначити напрями підвищення ефективності управління персоналом в КНП «Чуднівська лікарня».

Об’єкт дослідження – процес управління персоналом лікарні та пошук шляхів приросту трудового потенціалу лікарні.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та прикладні засади системи управління персоналом, які впливають на оптимізацію процесів та досягнення стратегічних цілей лікарні.

Методи дослідження. При написанні роботи застосовано методи дослідження: абстрактно-логічний (для підсумування та написання висновків), статистико-економічний (експрес аналіз, аналіз продуктивності праці), порівнянь (для оцінки основних характеристик стану фінансово-господарської діяльності підприємства); анкетного опитування; монографічний (дослідження економічної сутності, роль та значення управління персоналом).

Інформаційною базою для проведення дослідження були: нормативно-правові акти, що регламентують управління персоналом, наукові статті з проблем теорії і практики управління персоналом, фінансова та статистична звітність КНП «Чуднівська лікарня».

Наукова новизна одержаних результатів полягає в узагальненні та розвитку теоретико-прикладних положень управління системою персоналу, що забезпечує зростання ефективності підсистеми менеджменту

підприємства, що знайшло своє відображення у наступному:

- уточнено економічну сутність дефініції «система управління персоналом», що дозволило виокремити її складові з метою управління ними та оцінювання їх ефективності;

- набули подальшого розвитку методичні засади управління персоналом лікарні шляхом формування стратегії кадрового забезпечення, що адаптованою до особливостей діяльності закладів охорони здоров'я на сучасних реалій діяльності.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці напрямів та системи заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом підприємства. Розроблені рекомендації можна застосувати як у діяльності КНП «Чуднівська лікарня», так і інших суб'єктів господарювання.

За результатами дослідження опубліковано:

Цапун Л.В. Теоретико-організаційні засади управління персоналом суб'єкта господарювання. Тези Всеукраїнської науково-практичної онлайн-конференції аспірантів, молодих учених та студентів, присвяченої Дню науки. Житомир: «Житомирська політехніка», 2024. 696 с. С. 479-480.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі в всеукраїнській науково-практичній онлайн-конференції аспірантів, молодих учених та студентів, присвяченої Дню науки.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 76 сторінках друкованого тексту. Робота містить 22 таблиці та 14 рисунків. Список використаних джерел налічує 76 найменувань. Робота містить 4 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність та значення управління персоналом

Глобалізаційні перетворення в усіх сферах виробничо-господарської діяльності України вимагають поглибленого вивчення значення людини як одного з ключових чинників конкурентоспроможності підприємства. Незалежність мислення, самоорганізації, здатність вирішувати поточні проблеми та передбачати проблеми в майбутньому, знаходити вихід із непередбачуваних ситуацій і багато інших характеристик, якими повинен бути наділений сучасний менеджер будь-якої сфери народного господарства.

Інвестиції в співробітника-керівника, його розвиток потенціалу, беззаперечною умовою є розкриття його можливостей для економічного зростання. Людина управляє соціально-економічним і організаційні процеси в світі. Це людина, яка створює економіку та сприяє її розвитку. У свою чергу економіка конкретного господарюючого суб'єкта, в результаті грамотного управління людиною або групи осіб, має опосередкований вплив на умови проживання і розвиток суб'єкта управління.

Значення управління підприємством як цілісною системою, і співробітниками зокрема, як один із ключових ресурсів підтверджується великою кількістю публікацій з цього питання. Проблематика управління персоналом представлена в працях таких вчених як: Т.І. Балановська [8], А.М. Волківська [17], І.С. Гурська [22], В.М. Данилюк [24], Н.В. Зачосова [33], Ю.М. Дзюрах [30], І.М. Маковецька [43], Н.В. Насад [44], Г.В. Осовська [47], О.І. Продіус [53], О.Г. Череп [66], В.В. Ушкальов [64], Є.Ю. Щьокіна [70].

Українська економіка стикається з численними викликами, зокрема створення конкурентного і професійного персоналу, дефіцит кадрів через міграційні процеси, формування стабільного професійного колективу.

Незважаючи на швидкі зміни загальної світової економічної ситуації, навіть зараз.

Важливість праці актуальна і незаперечна. Однак це важливо перебудувати інституційні підходи до формування кадрів політика підприємств з урахуванням їх специфіки. Зрештою, існуючі в Україні принципи, методи та підходи не відповідають потреб і не заохочують до ефективного управління персоналом підприємства. Маковецька І.М. влучно зазначає, що персонал визначає рівень розвитку, успішність і формує інтелект база суспільства [43, с. 63]. Можна лише констатувати, що персонал повинен бути творчим, гнучким і мислити незалежно. Незалежно від того, наскільки професійним і висококваліфікованим є персонал, якщо ними неефективно управляти, результат очікувань буде негативний. Адже навіть найкращий інструмент в руках непрофесіонала людина ніколи не працюватиме і не досягне очікуваного потенціалу результат.

Персонал, як ресурс підприємства, не типовий в системі управління, адже визначальним елементом системи управління персоналом є людина – власник робочої сили, власник людського потенціалу. Відомо, що людина формує і використовує свою працездатність по-різному етапи життєвого циклу [8].

Термін «праця» використовувався в плановій і централізованій економіці і в даний час до 2002 р. Кількісно трудові ресурси були ототожнюється з робочою силою. З 2002 р. у зв'язку з переходом до міжнародні стандарти статистики та бухгалтерського обліку, термін замість нього використано «економічно активне населення».

За термінологією Міжнародної організація праці (МОП), економічно активне населення – це населення обох статей віком 15-70 років, яке на певний період забезпечує пропозицію робочої сили для виробництва товарів і послуги [15]. До цієї категорії належать особи, зайняті в всіх видах економічної діяльності, що приносить дохід, та безробітні [15].

Тому для успішної роботи підприємства в сучасних ринкових умовах з орієнтацією на постійний рух до підвищення конкурентоспроможності має бути спрямований на вдосконалення ефективності управління персоналом і створення умов для розвитку компетентностей працівників, професіоналізму та саморозвитку.

Проблема дослідження сутності управління персоналом полягає в тому на основі вивчення фізичного, психічного, емоційного потенціалу працівників та його раціонального використання можливо досягнути комерційного та соціального ефекту для підприємства. На одночасно, незалежно від сфери діяльності та галузі діяльності народного господарства, менеджер повинен бути наділений не тільки тим виконавчими функціями, а й організаторськими та творчими здібностями.

Поняття управління людськими ресурсами та персоналом управління мають свої відмінності та особливості. Так, В.М. Данилюк влучно зазначив, що «стратегічний аспект управління людськими ресурсами опирається на розгляд людини як носія певних унікальних знання, здібності, тобто як власний інтелектуальний капітал» [24].

За теорією людського капіталу в процесі праці взаємодіють два фактори виробництва – фізичний капітал (засоби виробництва) і людський капітал (знання, вміння, енергія, які можна використати у виробництві товарів і послуг) [15]. Інвестиції спрямовані в людський капітал – це витрати на підтримання здоров'я, освіти, витрати, пов'язані з пошуком роботи, отримання необхідної інформації, навчання на робочому місці. Вартість людського капіталу оцінюється потенційним доходом, який він здатний принести.

Таким чином, в цілому в економіці та теорії управління, використовується величезна і достатня кількість дефініцій, які характеризують участь людей у суспільному виробництві: праця, персонал, кадри, трудовий потенціал, людські ресурси, людський фактор.

Виділення в якості основного об'єкта – людини передбачає розкриття різних аспектів управління персоналом і підходів до цього процесу. Зараз парадигма управління змінюється, про що свідчить формування стратегічного управління кадрами.

Досліджуючи різні підходи до визначення участі людини в господарської діяльності пропонуємо розглядати персонал як сукупність постійних, тимчасових і позаштатних працівників, які взаємодіють і виконують певні функції, які мають необхідні знання, практичні навички, відповідної кваліфікації для якісного та своєчасного виконання робіт і досягнення певних тактичних і стратегічних цілей господарюючого суб'єкта. Серед вищезазначених груп персоналу своєрідне місце займає апарат управління (керівники, спеціалісти та службовці), оскільки ця категорія відіграє значну роль у управлінні діяльністю підприємства.

Підхід до «управління персоналом» як самостійної професійної діяльності в Україні набув поширення з 90-х роках ХХ ст. Наприкінці цього десятиліття почалася розробка нової парадигми в менеджменті – управління людськими ресурсами [8]. Причиною його появи є еволюція значення кадрової роботи, яка полягала в зміні ролі і місця персоналу в господарсько-виробничій діяльності підприємства. У табл. 1.1 наведено дефініції поняття «кадрова політика».

Таблиця 1.1

Дефініції поняття «кадрова політика»

№ з/п	Автор, джерело	Поняття
1	2	3
1	Данилюк В.М. [24].	набір правил, призначених для організації управління людськими ресурсами підприємства. Кадрова політика охоплює всі сфери, пов'язані з людськими ресурсами: організацію роботи, найм, винагороду, навчання, відпустки, звільнення тощо
2	Дзюрах Ю.М., Зінов'єва І.С. [30]	є загальним напрямком кадрової роботи, сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму розробки цілей і завдань, спрямованих на збереження та розвиток людських ресурсів, створення відповідальної та високопродуктивної команди, здатної вчасно реагувати, постійно змінюється ринок з урахуванням стадії розвитку підприємства

Продовження табл. 1.1

1	2	3
3	Зачосова Н.В., Замогильна А.В. [33]	це взаємоузгоджена з місією та стратегією діяльності господарюючого суб'єкта сукупність правил, певних регламентованих дій та встановлених звичаїв і традицій, відповідно до яких ведеться робота топ менеджменту з працівниками і колективом
4	Маковецька І.М., Диченко А.С. [43]	набір цілей, напрямів, форм і методів управління персоналом є системою кадрової роботи, яка, в свою чергу, представлена наступними підсистемами: аналізу, планування та прогнозування персоналу; відбору, розстановки, оцінювання та постійне навчання персоналу та підсистема використання персоналу
5	Щьокіна Є.Ю. [70, с. 344].	як гармонійне поєднання інтересів людини і регіону, де регіон створює умови та можливості, а людина вибирає свій варіант розвитку, свою діяльність

Джерело: сформовано автором на основі [24, 30, 33, 43, 70].

Отже, кадрова політика – це набір офіційних вказівок, які визначають, як суб'єкт господарювання керує своїми співробітниками. Вони виступають основою для різних аспектів трудових відносин, від найму та винагороди до поведінки та припинення трудових відносин.

На рис. 1.1 узагальнено аспекти розгляду дефініції «управління персоналом».

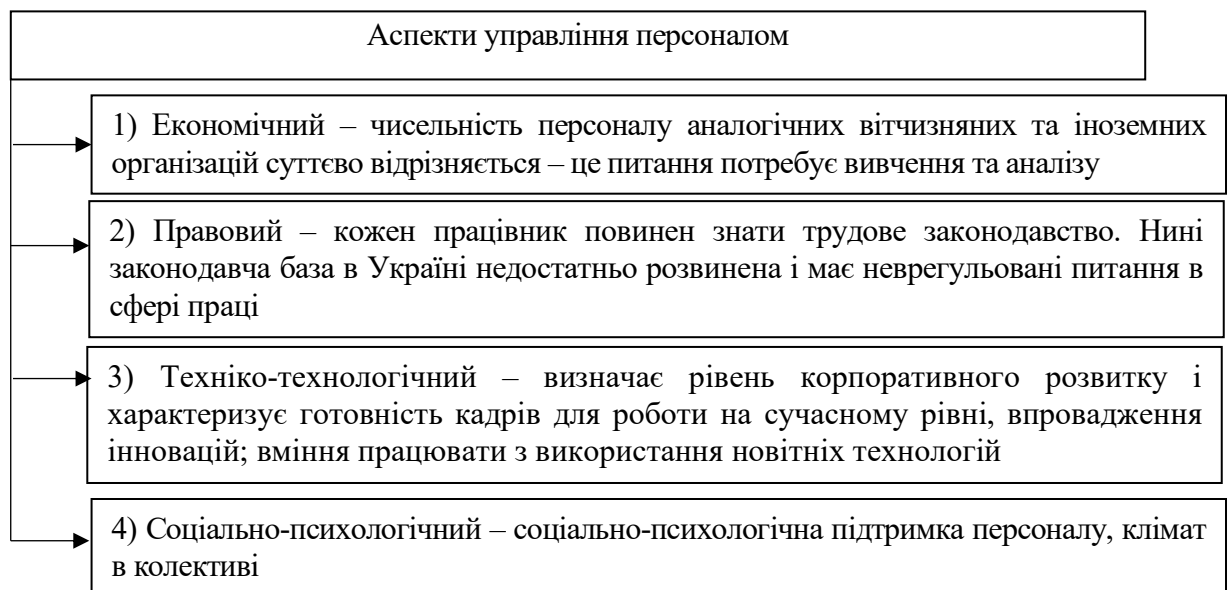


Рис. 1.1. Аспекти розгляду дефініції «управління персоналом».

Джерело: узагальнено автором на основі [2, 4, 15].

Управління персоналом – це адміністративна функція топ менеджменту господарюючого суб'єкта, що здійснює нагляд за наймом, організацією та підтримкою посад працівників.

Для безперебійної роботи будь-якої організації вона повинна мати належну кількість добре навченого та досвідченого персоналу.

Управління персоналом здійснюється за трьома підходами (рис.1.2).

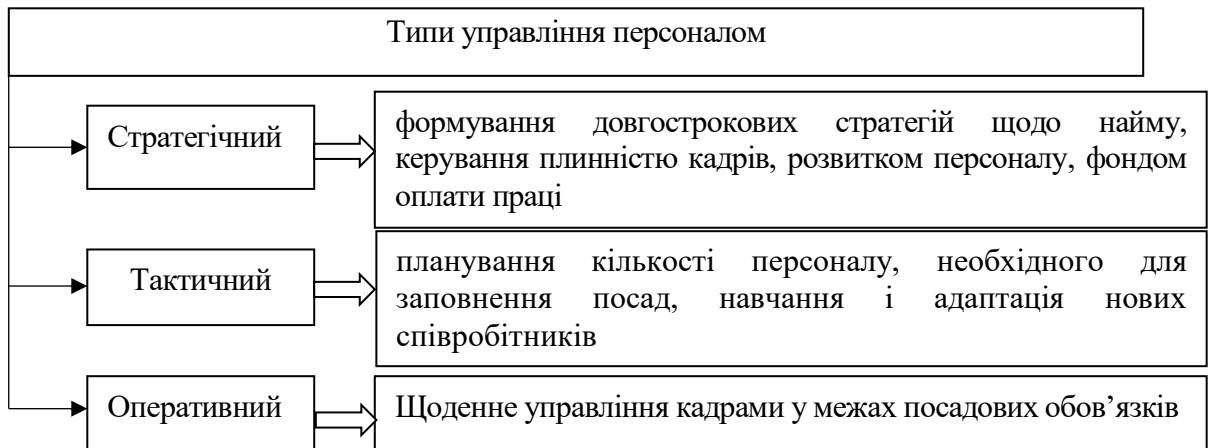


Рис. 1.2. Типи управління персоналом

Джерело: узагальнено автором на основі [8, 15].

Стратегічне управління націлене на створення стабільного професійного колективу, систему заохочення розвитку персоналу. Тактичне управління базується на адміністративному плануванні для забезпечення працівниками в короткостроковій перспективі. Оперативне управління – щоденне керування колективом у межах посадових обов'язків.

Особливості, які відрізняють управління персоналом від інших об'єктів управління:

стаж роботи – керівників (управителів), як правило, є більш досвідченими працівники. Існує прямий зв'язок між досвідом і стилем управління, яким керується керівник;

рівень освіти;

творче мислення;

обізнаність – здатність бути фахівцем не лише у своїй галузі, а й володіти нею знання в суміжних галузях;

комунікаційні здібності.

На основі аналізу наукової літератури з питань тлумачення управління персоналом, ми вважаємо, що вони не є досконалі, тобто не відображають важливості та різноманітності соціально-економічних явищ, а тому сформулювали власне визначення персоналу управління. Управління персоналом – складний процес, який має в своєму складі підсистеми і елементи, за допомогою яких формуються, розвиваються та аналізуються організаційно-економічні та соціальні заходи, спрямовані на формування та розвиток навичок персоналу та їх використання для створення та підтримки конкурентних переваг.

1.2. Система управління персоналом підприємства

Успішне функціонування суб'єкта господарювання залежить від здатності ефективно поєднувати та взаємодіяти між собою різні елементи управління та ресурсне забезпечення. Для цього важливо враховувати принципи інтеграції, координації та оптимізації, які допомагають створити цілісну та ефективну систему управління.

Важливість праці актуальна і незаперечна. Однак важливо перебудувати інституційні підходи до формування кадрової політики підприємств з урахуванням їх специфіки. Зрештою, існуючі в Україні принципи, методи та підходи не відповідають потребам сьогодення і не заохочують до ефективного управління персоналом.

Система управління кадрами господарюючого суб'єкта включає сукупність взаємопов'язаних елементів, в рамках яких виконуються функції з управління кадрами [22, с. 70].

Основним завданням управління персоналом є впровадження ефективної політики роботи з людськими ресурсами господарюючого суб'єкта. Управління цими ресурсами включає кілька взаємопов'язаних

етапів: по-перше, створення дієвої системи і механізмів управління персоналом, підбір і навчання персоналу; по-друге, планування кадрів; по-третє, профорієнтація та адаптація; по-четверте, навчання персоналу; по-п'яте, оцінка діяльності; по-шосте, управління трудовою дисципліною; по-сьоме, навчання топ менеджерів [4, с. 64].

У табл. 1.2 представлено складові системи управління персоналом підприємства.

Таблиця 1.2

Складові системи управління персоналом підприємства

Об'єкт управління	персонал підприємства					
Суб'єкт управління	керівництво підприємства, керівники структурних підрозділів					
Ціль	забезпечення кваліфікованими кадрами з метою стабільного розвитку господарюючого суб'єкта					
Завдання	формування кваліфікованого персоналу	утримувати персонал кваліфікований	залучення персоналу до тактичного управління	забезпечення зростання продуктивності праці та прибутку підприємства	розвиток персоналу	
Функції	Організація	Аналіз	Планування	Адаптація	Контроль	Навчання
	організація процесу праці, забезпечення засобами праці, оптимальне використання ресурсів	оцінка персоналу, ефективності його праці, фонду оплати праці	кадрове планування, кошторис фонду оплати праці, фонду розвитку персоналу	корпоративна культура, внутрішні правила і норми, цілі та цінності	за явкою за вчасним виконанням робіт, за фондом робочого часу	навчання в умовах практичної діяльності з врахуванням специфіки діяльності
Методи	удосконалення управління	модернізація виробництва	преміювання персоналу	конкурентний моніторинг, використання внутрішніх резервів		
Фактори впливу	Структура персоналу	Структура персоналу, фонду оплати праці	Кількість персоналу, фонду оплати праці	Фонд оплати праці, коефіцієнти руху персоналу, продуктивність праці		
Важелі	Стимули	нематеріальне стимулювання		матеріальне заохочення		
	Санкції	штрафи		матеріальна чи кримінальна відповідальність за допущені порушення		

Джерело: узагальнено автором на основі [14, 21, 24, 39, 51, 61].

Перевагою системи управління персоналом є те, що вона може допомогти визначити сфери, де існують проблеми з колективом (висока плинність кадрів, простої, низька продуктивність праці). Відстежуючи свої витрати на персонал та аналізуючи дані, керівництво може визначити, де витрачає більше, ніж потрібно, і внести зміни, щоб зменшити ці витрати. Раннє виявлення та усунення проблем дозволить уникнути великих витрат у майбутньому.

По-друге, сприяє зміцненню морального духу персоналу та стабільності кадрів, формує сприятливий психологічний клімат у колективі, де кожен співробітник відчуває свою цінність, що сприяє приросту продуктивності праці та рентабельності підприємства.

По-третє, заохочує розвиток професійних якостей працівників шляхом систематичної організації навчання, тренінгів, що сприяє підвищенню професійних якостей.

По-четверте, передбачає формування стратегічних планів розвитку підприємства та узгодження їх з місією та ресурсним забезпеченням. Обізнаність персоналу в сфері стратегічного розвитку сприяє продуктивнішій праці, а в сфері найму – дозволяє сформулювати чіткі вимоги до кандидатів на цю чи іншу посаду.

Діюча система управління персоналом ґрунтується на основі прогресивних зарубіжних технологій управління та використанням власного досвіду, включає такі підсистеми, які наведено на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Напрямки управління персоналом

Джерело: узагальнено автором на основі [8, 14, 21, 51, 65].

Управління людськими ресурсами відноситься до набору конкретних видів діяльності, які охоплюють сфери такі як винагорода, відбір, управління відносинами, управління ресурсами, навчання та розвиток. Так [14, 24, 51] вважають, що управління людьми передбачає інтеграцію діяльності з організаційними цілями, виділіть індикатори, які забезпечують цінність, такі як послідовність або дотримання вимог, комунікація, відданість знанням.

Гарантією успішного управління трудовими ресурсами є розвинена техніко-економічна та фінансова база господарюючого суб'єкта. Адже рівень ефективності управління впливає на фінансування процесів підбору та адаптації кадрів, систему стимулювання праці, витрати на розвиток персоналу, фонд оплати праці [2].

Система управління персоналом організації в умовах воєнного стану долає унікальні виклики, які потребують ретельного вивчення та стратегічного планування. У часи підвищеної безпеки та невизначеності ефективне управління персоналом стає необхідним для підтримки організаційної стабільності та стійкості [6, с. 389]. Господарюючі суб'єкти часто стикаються з порушенням нормальної роботи, посиленням заходів безпеки та підвищеною напругою у зовнішньому середовищі. Ці умови можуть суттєво вплинути на управління персоналом, включаючи набір, утримання, навчання та оцінку продуктивності. У періоди воєнного стану організації стикаються з численними проблемами в ефективному управлінні персоналом.

По-перше, обмежено пересування та спілкування через суворі правила воєнного стану. Співробітники можуть зіткнутися з труднощами під час поїздки на роботу, відвідування зустрічей або спілкування з колегами, порушуючи робочий процес і співпрацю.

По-друге, підвищені проблеми безпеки вимагають від підприємств приділяти першочергову увагу безпеці співробітників. Запровадження додаткових заходів безпеки, таких як спостереження та обмеження доступу до об'єктів, може створити напружене середовище, що вплине на моральний стан співробітників.

По-третє, призупинення громадянських свобод створює етичні дилеми для організацій. Збалансування між потребами безпеки та повагою до індивідуальних прав, особливо свободи зібрань і вираження поглядів, стає складним завданням.

По-четверте, невизначеність і нестабільність, пов'язані з воєнним станом, впливають на моральний стан і добробут працівників. Співробітники можуть відчувати підвищений стрес і тривогу, що вимагає від підприємства підтримки та ресурсів для підтримки морального духу. Також важливо не недооцінювати вплив соціальних мереж на психоемоційний стан співробітників [28].

Оцінка ефективності існуючих систем і практик управління персоналом в умовах воєнного стану включає оцінку їх здатності вирішувати унікальні виклики, пов'язані з такими обставинами. Ефективність систем управління персоналом можна оцінити на основі їх адаптивності до мінливих обставин і правил, що застосовуються під час воєнного стану.

Системи, які можуть швидко коригувати політику, процедури та робочі процеси відповідно до нових обмежень, зберігаючи при цьому продуктивність, вважаються більш ефективними. Ефективна комунікація має вирішальне значення в період воєнного стану, щоб гарантувати, що співробітники будуть поінформовані про зміни, правила та протоколи безпеки. Оцінка чіткості, частоти та каналів зв'язку всередині організації може дати уявлення про ефективність практики управління персоналом для інформування та залучення працівників [6, с. 390].

Системи управління персоналом мають надавати пріоритет безпеці та безпеці працівників. Оцінка вжитих заходів для забезпечення благополуччя співробітників, таких як протоколи безпеки, плани реагування на надзвичайні ситуації та доступ до ресурсів, може вказати на ефективність цих систем у захисті працівників у складних умовах [6, с. 390].

Системи управління персоналом мають забезпечувати відповідність військовим законодавчим нормам і вимогам при дотриманні прав і свобод працівників. Оцінка дотримання господарюючим суб'єктом законодавства у

сфері трудових відносин нормативних і етичних стандартів може допомогти визначити ефективність практики управління персоналом у вирішенні юридичних і етичних складнощів [28]. Ефективні системи управління людськими ресурсами повинні підтримувати моральний дух і залученість працівників, незважаючи на виклики воєнного стану.

Ключова проблема вітчизняних підприємств це відсутність моделі управління персоналом, що може бути спричинено браком фінансових ресурсів і знань для полегшення впровадження цієї системи, що робить неможливим ідентифікацію факторів впливу та вибір ефективної моделі управління відповідно до організаційних цілей та потреб, що призводить до низької результативності компанії-співробітника, збитків.

Виокремлюють чотири моделі управління трудовими ресурсами (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Моделі управління персоналом

Джерело: узагальнено автором на основі [8, 16, 24].

Кожна з зазначених моделей управління має як переваги, так і недоліки. Враховуючи економічно-політичну ситуацію в Україні, вважаємо,

що вітчизняні підприємства мають впроваджувати модель підтримки суспільства, оскільки підтримання морального духу та мотивації в умовах підвищеної напруги та воєнного стану має вирішальне значення. Визнання та винагорода за відмінну роботу, виховання почуття товариства та сприяння відкритим комунікаційним каналам можуть сприяти підтримці морального духу та вихованню почуття єдності на підприємстві.

Система управління персоналом має бути достатньо гнучкою, щоб враховувати коливання у штатному розписі, розподілі ресурсів і оперативних пріоритетах, які продиктовані вимогами воєнного стану. Це може включати впровадження гнучких стратегій планування робочої сили, організації кадрового забезпечення на випадок непередбачених ситуацій і можливостей дистанційної роботи, де це можливо.

1.3. Методичні засади оцінки ефективності системи управління персоналом

Суб'єкти господарювання, які бажають працювати на ринку, повинні постійно відкривати та формувати нові потенціали та здібності для створення переваг, які можуть забезпечити їм довгострокове підвищення ефективності та розвитку. Одним із шляхів отримання економічної переваги є формування кваліфікованого кадрового забезпечення.

Рентабельність і успішність будь-якого підприємства - це перш за все успіх конкретної людини чи колективу, іноді не однієї особистість, а саме симбіоз певних якостей кількох людей. Проте важливо розкрити потенціал і можливості людина вчасно, щоб не було, як то кажуть: «Був би хороший інженер, якщо він не став поганим лікарем». Україна має достатній потенціал для продуктивних сил, але цей потенціал повинен бути матеріально і морально стимулювати та розкривати. Це людина, її здібності, прагнення, національна свідомість, професіоналізм та є «двигуном» економіки [7, с. 67].

Більшість робочої сили в Україні зараз описує себе як найнятий ресурс з примусовою відчуженою працею. Працівник отримує заробітну плату, яка безпосередньо залежить від часу, проведеного на роботі, або від вартості виконаної роботи, тобто працівник зазвичай не несе відповідальності за кінцевий результат. Один працівник працює краще (вища продуктивність), робить більше, а в результаті отримує таку ж зарплату, а може й меншу, так як трудовий стаж ніхто не відміняв. Молодші люди без досвіду можуть працювати ефективно та результативно.

Ефективна система управління персоналом має ключове значення для якісно проведеної оцінки всередині підприємства, майбутньої продуктивності співробітників і загальної прибутковості господарюючого суб'єкта. Кожен керівник підприємства повинен систематично оцінювати ефективність управління співробітниками.

Покращання системи управління персоналом базується на виконанні вимог. По-перше, зацікавленість і підтримка вищого керівництва господарюючого суб'єкта; по-друге, мають бути висококваліфіковані спеціалісти в HR-відділі; по-третє, наявність документів, що регулюють функціонування системи управління персоналом; по-четверте, своєчасне інформування про зміст та мета оцінювання ефективності роботи; по-п'яте, узгодження системи оцінки персоналу з системою оплати праці.

Крім того, система управління персоналом ґрунтується на принципах ефективності (забезпечити високий рівень мотивації співробітників), практичності (зручність застосування на практиці як для тих, хто оцінює, так і для тих які оцінюються) і зрозумілості.

Оцінювання персоналу має сприяти кращому використанню людського потенціалу персоналу підприємства. Основна мета оцінювання системи персоналу полягає у визначенні компетентності працівника, їх уміння планувати та організовувати свою роботу, самостійність та ініціативність, комунікабельність, працездатність, відповідальність за

доручену справу, виявити в здатність до оволодіння новими напрямками та методами та використовувати їх у роботі [2, 7, 65].

Відповідно до дерева цілей інноваційного підприємства, кожен працівник має також отримати відповідне завдання, яке формує такий підхід до управління, як управління за цілями.

Управління за цілями – це оцінка результативності досягнення працівниками цілі, які ставить перед собою компанія на певний період [15].

Система управління персоналом оцінюється за такими показниками:

- кількісні показники (продуктивність праці, її динаміка);
- якість роботи (ціна якісно виконаної роботи);
- особистісні характеристики працівника (персональні характеристики, трудова поведінка, ділові якості).

При побудові системи оцінювання персоналу підприємства доцільно використовувати такі методи, як: анкетно-оціночна характеристика; психологічна експертиза; атестація роботи; оцінка трудової поведінки; оцінка відпрацьованого часу; комплексне оцінювання; управління за цілями [67].

Ефективне управління продуктивністю співробітників охоплює п'ять ключових компонентів, а саме: планування, моніторинг, розробка, рейтинг, винагорода.

Вибір методів оцінювання персоналу здійснюється самостійно суб'єктом управління з врахуванням базових чинників впливу: стратегічні цілі господарюючого суб'єкта, стан зовнішнього та внутрішнього середовища, структура та організаційна культуру, кваліфікація та структура персоналу. Вчені виокремлюють три групи цілей оцінки персоналу: управлінська, інформаційна та мотиваційна.

Управлінська мета передбачає прийняття обґрунтованого адміністративного рішення щодо працівника (підвищення або пониження в посаді, переведення на іншу роботу, навчання, звільнення) за результатами оцінки персоналу.

Інформаційна мета акумулювання відомостей про результати діяльності за звітний період для вирішення подальшої долі працівника на підприємстві.

Мотиваційна мета впровадження додаткового заохочення працівників при прирості продуктивності праці [5].

Нині використовується значна кількість систем і методів оцінки персоналу (рис. 1.5), які можна згрупувати за різними ознаками, що дозволяють групувати всі існуючі методи, способи і прийоми оцінки персоналу в нематеріальній сфері для цілей аналізу відповідно до цілей оцінювання.

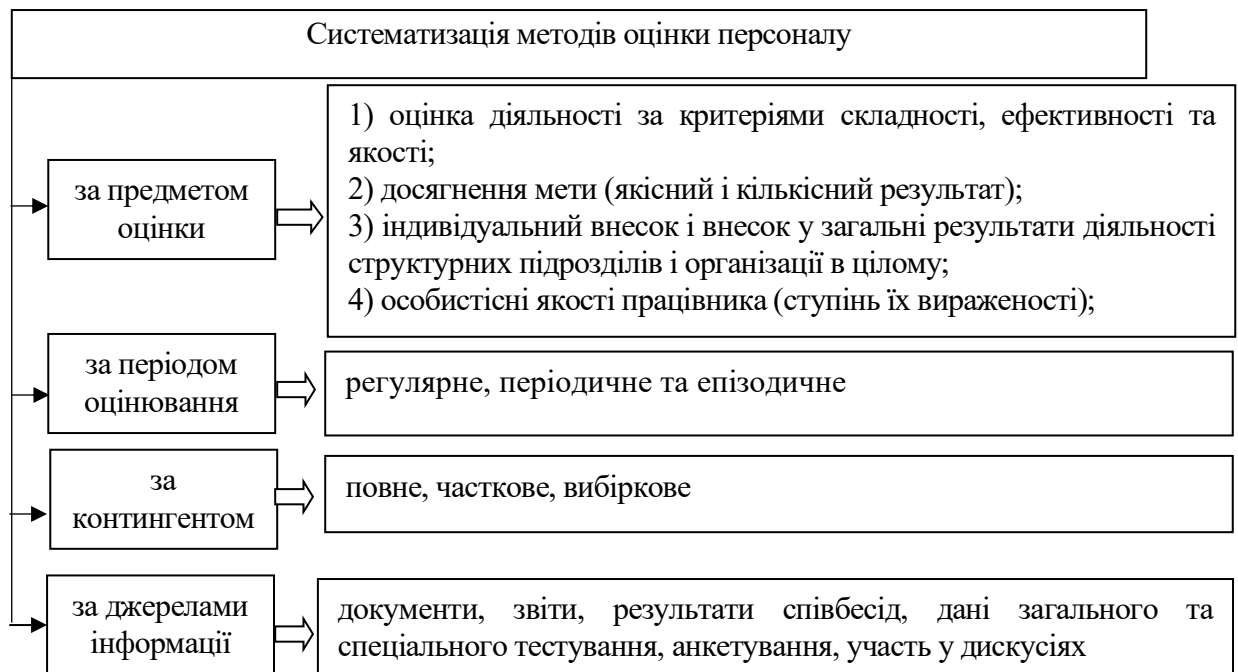


Рис. 1.5. Класифікація методів оцінки персоналу

Джерело: узагальнено автором на основі [5, 8, 15].

За спрямованістю вимірювань методи оцінювання можна в свою чергу поділити на дві групи: індивідуальні (критерії, нормативами, цілі) та групові (порівняння діяльності кількох працівників, які виконують однакову або схожу роботу за функціональними можливостями).

Методи оцінки, при яких співробітників оцінює їх безпосередній керівник, традиційні для більшості сучасних організацій. У розвитку більш

сучасних нетрадиційних методів оцінки персоналу можна виділити кілька напрямків:

- 1) новітні методи оцінювання трактують робочу групу (підрозділ, тимчасову команду) як вирішальну організаційну одиницю, а також підкреслюють оцінку співробітників колегами та вміння працювати в групі;
- 2) оцінка результатів діяльності окремого працівника і робочої групи базується на основі результатів роботи всього підприємства;
- 3) особлива увага приділяється не стільки успішному виконанню сьогоденних функцій, скільки здатності професійно розвиватися та оволодівати новими професіями та навичками [67].

Цільові, планові та поточні оцінки більшості вчених і фахівців умовно виділяють три групи методів: якісні, кількісні та комбіновані.

Якісні методи (їх ще називають описовими) входять методи біографічного опису, ділової характеристики, конкретного словесного коментаря, посилення, оціночних завдань, кругового зворотного зв'язку, а також оцінювання на основі обговорення.

До кількісних методів належать усі методи з чисельною оцінкою рівня якостей працівників, а саме: метод коефіцієнтів, ранговий метод, бальний метод, вибіркового метод. Кількісні методи є об'єктивнішими, адже результати оцінки фіксуються в цифрах. Ці методи досить прості та відкриті, вони дозволяють практично будь-якій людині розрахувати «свої коефіцієнти» або «бали» за власною досить суворою методикою, а потім оцінити ефективність своєї роботи.

Комбіновані методи – це поєднання описових методів із кількісними аспектами. До цієї групи належать поширені та різноманітні методи експертної оцінки частоти окремих якостей, спеціальні тести, метод суми оцінок, система груп та деякі інші комбінації

Для проведення оцінювання персоналу необхідно визначити об'єкти аналізу (рис. 1.6).

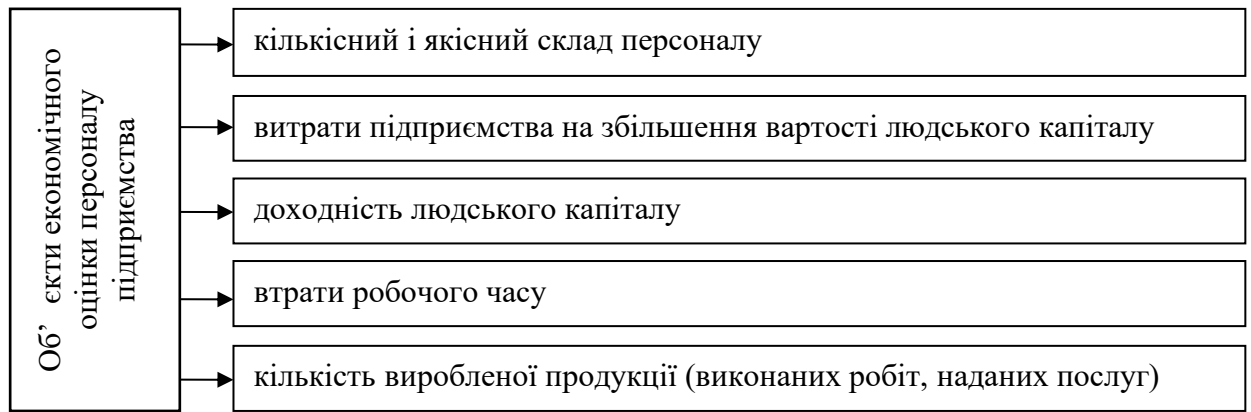


Рис. 1.6. Об'єкти оцінювання персоналу

Джерело: узагальнено автором на основі [8, 16, 24].

Аналіз персоналу здійснюється за допомогою форм оцінювання, спрямованих на вимірювання (за допомогою заздалегідь визначених методів і шкал) різних факторів, від досягнутих цілей до точності виконання завдань через поведінку на робочому місці. Етапами оцінювання персоналу представлено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Етапами оцінювання персоналу

№ з/п	Назва етапу	Характеристика
1	оцінка забезпеченості підприємства персоналом	аналіз динаміки та структури персоналу, показників руху персоналу
2	аналіз використання робочого часу	виконання виробничої програми та використання робочого часу (кількості відпрацьованих днів і годин працівником за звітний період), а також за ступенем використання фонду робочого часу
3	вивчення продуктивності праці й трудомісткості продукції	аналіз продуктивності праці та трудомісткості продукції. Приріст продуктивності праці є базисом збільшення обсягів виробництва
4	оцінка витрат на оплату праці	Аналіз динаміки фонду оплатою праці та його складових. Приріст продуктивності праці є передумовою підвищення заробітної плати

Джерело: узагальнено автором на основі [24, 67].

До основних показників продуктивності будь-якого підприємства відносяться кількість, якість і ефективність праці працівників. Останній компонент складається з відпрацьованих годин, обсягу виконаної роботи,

кількості обслуговуваних клієнтів, виробленої продукції або обробленої інформації залежно від сектору бізнесу (наприклад, туризм, менеджмент, продажі тощо). Необхідний рівень продуктивності праці не є статичним показником. Це залежить від ряду факторів, принципів і методів, на які однаково впливають як сам член команди, так і його безпосередній керівник.

Таким чином, загальна оцінка ефективності робочої сили є важливим показником загальної продуктивності компанії. Без нього неможливо адекватно проаналізувати й оцінити діяльність компанії, визначити важливість і необхідність різних співробітників і менеджерів або судити про неадекватну роботу ледачих і некваліфікованих працівників.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління персоналом підприємства

Нормативно-правове забезпечення відносин у сфері управління персоналом підприємства застосовуються до таких питань, як зайнятість, винагорода, умови праці, профспілки та трудові відносини. Трудове право стосується законодавчих вимог і колективних відносин, які стають все більш важливими в суспільствах масового виробництва, правові відносини між організованими економічними інтересами та державою, а також різні права та зобов'язання щодо деяких видів соціальних послуг.

Незалежно від того, де знаходяться співробітники або яку роль вони відіграють в організації, відповідність кадровим вимогам має на меті гарантувати та перевіряти, що складний набір стандартів послідовно дотримується.

Трудове законодавство стосується величезної кількості законів, що стосуються всіх аспектів зайнятості, від умов праці, оплати та пільг до професійних спілок і захисту працівників, як-от соціальне страхування та захист від інвалідності. Він охоплює багато різноманітних законодавчих актів.

Нормативно-правове регулювання в сфері праці здійснюється різними законодавчими документами (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Характеристика нормативно-правових актів в сфері регулювання
трудових відносин

<i>№ з/п</i>	<i>Назва нормативного документу</i>	<i>Основні питання, що регламентує</i>
1	Конституція України	Передбачено гарантії кожному громадянину на право на працю, яку людина вільно обирає і на яку вільно погоджується. Гарантуються працівникам права для захисту своїх економічних і соціальних інтересів, право на соціальний захист
2	Кодекс законів про працю України	Вимоги щодо укладання колективних договорів між роботодавцем і трудовим колективом та трудових договорів – між роботодавцем та відповідно працівниками
3	Податковий кодекс	Визначає платників податку, дохід, у зв'язку з роботою найманих працівників та розмір утримання податку з доходів фізичних осіб із заробітної плати працівника
4	Закон України «Про оплату праці»	визначає: структуру заробітної плати, порядок встановлення і перегляду розміру мінімальної заробітної плати, джерела коштів на оплату праці, систему організації і тарифну систему оплати праці
5	Закон України «Про колективні договори і угоди»	Передбачено порядок укладання та зміст колективного договору і угоди. Встановлено відповідальність за порушення і не виконання умов трудового договору
6	Закон України «Про збір та облік єдиного внеску на загально-обов'язкове державне соціальне страхування»	визначає правові та організаційні засади забезпечення збору та обліку єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування, умови та порядок його нарахування і сплати
7	Закон України «Про відпустки»	встановлює державні гарантії права на відпустки, визначає умови, тривалість і порядок надання їх працівникам для відновлення працездатності
8	Закон України «Про відпустки»	встановлює державні гарантії права на відпустки, визначає умови, тривалість і порядок надання їх працівникам
9	Указ президента про продовження дії воєнного стану №12152	Визначено обмеження у зв'язку з веденням воєнного стану в Україні і проведенням мобілізації
10	Інструкція зі статистики заробітної плати	визначено поняття фонду оплати праці та його структури та види виплат, які належать до фонду основної заробітної плати, фонду додаткової заробітної плати та інших заохочувальних і компенсаційних виплат

Джерело: узагальнено автором на основі [35, 37, 52].

1. Закони України – це нормативні правила та закони встановлюються та забезпечуються дотриманням керівним органом країни. Закони, як правило, відображають дуже широкі питання, такі як мінімальний працездатний вік, дискримінація чи мінімальна заробітна плата. Недотримання норм законів в деяких випадках призводить до кримінального переслідування та серйозного ризику для репутації.

2. Галузеві нормативно-правові норми – це правила дотримання нормативних вимог встановлюються конкретними (часто державними) регуляторними органами, які існують у цій країні для певної галузі.

3. Договірні правила дотримання договірних норм, як правило, є сумішшю правил і вказівок, характерних для конкретної компанії, а також підкріплених контрактом законодавчих і нормативних правил відповідності. Наприклад, якщо законодавство країни про працю забороняє тривалість робочих днів понад певну кількість годин, контракти співробітників цієї компанії можуть містити пункти щодо цього, з якими працівник також повинен погодитися. По суті, компанії можуть писати все, що завгодно, у своїх договірних угодах, якщо це відповідає загальним статутним і регулятивним законам у кожному регіоні, у якому вони працюють.

Загальною тенденцією сучасного розвитку трудового права стало посилення законодавчих вимог і колективно-договірних відносин за рахунок прав і обов'язків, створених індивідуальними трудовими відносинами. У таких питаннях, як робочий час, умови здоров'я та безпеки чи трудові відносини, статутні або колективні елементи можуть визначати більшу частину змісту прав і обов'язків окремого працівника, його рівень і ступінь відповідальності або його місце в шкалі винагороди [53].

Заходи з дотримання кадрового законодавства та управління ризиками в сфері праці спрямовані на захист працівників – щоб вони були залученими, захищені від шкоди, поважали, винагороджували за роботу.

У сучасному швидкоплинному бізнес-середовищі, яке керується даними, відділи кадрів стикаються з численними викликами. Щоб упорядкувати свою

діяльність і оптимізувати управління співробітниками, організації все частіше звертаються до інформаційних систем управління людськими ресурсами. Розуміння інформаційних систем управління людськими ресурсами (HRMIS)

Інформаційна система управління людськими ресурсами, широко відома як HRMIS, відноситься до програмного рішення, яке об'єднує різні функції управління персоналом, такі як підбір персоналу, адаптація співробітників, управління продуктивністю, навчання та розвиток, управління заробітною платою та записи про співробітників, в єдину платформу. HRMIS дозволяє фахівцям з управління персоналом збирати, зберігати, керувати й аналізувати дані про співробітників протягом усього життєвого циклу в організації [3].

Управління базою даних співробітників: HRMIS пропонує централізовану базу даних співробітників, яка зберігає повну інформацію, включаючи особисті дані, трудову історію, записи про продуктивність і записи про навчання. Це усуває необхідність підтримувати кілька електронних таблиць або фізичних файлів.

1. Наймання та адаптація: HRMIS полегшує весь процес найму, від оголошення про вакансію та перевірки кандидатів до відстеження та адаптації кандидатів. Він автоматизує такі завдання, як розбір резюме, планування співбесід і керування документами, зменшуючи адміністративний тягар і забезпечуючи бездоганний досвід роботи.

2. Управління продуктивністю: за допомогою HRMIS організації можуть встановлювати об'єктивні показники ефективності, проводити регулярні оцінки ефективності та відстежувати індивідуальну та командну результативність з часом. Це спрощує процес оцінювання, дозволяє ставити цілі та підтримує механізми зворотного зв'язку та навчання.

3. Навчання та розвиток: HRMIS надає інструменти для створення та керування програмами навчання співробітників. Він відстежує потреби співробітників у навчанні, стежить за прогресом і оцінює ефективність навчальних ініціатив. Він також пропонує модулі електронного навчання та сховища знань для самостійного навчання.

4. Адміністрування заробітної плати та пільг: HRMIS автоматизує обчислення заробітної плати, податкові відрахування та адміністрування пільг. Він забезпечує точну та своєчасну обробку платежів, підтримує дотримання трудового законодавства та створює вичерпні звіти про заробітну плату.

5. Підвищена ефективність і продуктивність: HRMIS оптимізує процеси управління персоналом, зменшує ручну паперову роботу та автоматизує повторювані завдання. Це дозволяє спеціалістам з управління персоналом зосередитися на стратегічних ініціативах, підвищуючи загальну ефективність і продуктивність.

6. Покращена точність і доступність даних: шляхом централізації даних про співробітників HRMIS мінімізує надмірність даних, помилки та невідповідності. Уповноважений персонал може миттєво отримати доступ до точної та актуальної інформації, що дає змогу краще приймати рішення та спрощувати звітність.

7. Відповідність і юридичні вимоги: HRMIS допомагає організаціям дотримуватися трудового законодавства та норм. Допомагає створювати звіти для аудитів, підтримувати документацію та забезпечувати дотримання галузевих стандартів відповідності.

8. Стратегічне кадрове планування: HRMIS надає повну аналітику даних і можливості звітності, що дає змогу спеціалістам з управління персоналом визначати тенденції, закономірності та ідеї. Ці відомості сприяють стратегічному плануванню персоналу, управлінню талантами та ініціативам щодо планування наступності.

Інформаційні системи управління персоналом стали незамінними інструментами для сучасних відділів кадрів. Спрощуючи процеси, оптимізуючи керування даними та підвищуючи ефективність, HRMIS революціонізує роботу відділу кадрів. Переваги впровадження HRMIS численні: від управління базою даних співробітників до найму, управління продуктивністю, навчання та адміністрування заробітної плати.

Відповідність законодавству в сфері управління персоналу захищає як працівника, так і роботодавця, і компанії зобов'язані діяти в рамках, які регулюють робоче середовище. Господарюючі суб'єкти повинні впроваджувати політику та процедури, які узгоджують державні закони зі стратегією та цілями підприємства. Невиконання нових кадрових законів може призвести до штрафів, пені та, в деяких випадках, до судового розгляду.

Висновки до розділу 1

1. Управління людськими ресурсами концентрується на розвитку та управлінні персоналом підприємства, включаючи наймання, навчання, оцінку ефективності та розвиток кар'єри. Створення безпечного робочого середовища має важливе значення для захисту працівників від небезпек на робочому місці та сприяння їх добробуту, тому управління персоналом безпосередньо пов'язане з координацією відносин підприємство-співробітник, що забезпечує підвищення ефективності його роботи та продуктивності підприємства.

2. В зв'язку з воєнним станом система управління персоналом суб'єктів господарювання зазнає суттєвих адаптацій, щоб ефективно справлятися з викликами, які створює ситуація. Основний акцент ставиться на забезпечення безпеки працівників, що передбачає створення надійних протоколів для реагування на надзвичайні ситуації, процедури евакуації та підтримку каналів зв'язку для швидкого розповсюдження важливої інформації. Крім того, підвищена увага приділяється готовності та стійкості персоналу.

3. При створенні та функціонуванні системи аналізу й оцінки персоналу на підприємстві необхідно дотримуватись таких умов і вимог: об'єктивність, достовірність, надійність, прогнозованість, комплексність, широка доступність методик аналізу та критеріїв оцінювання. Здійснення

оціночної діяльності має бути органічно інтегровано в загальну систему кадрової роботи організації, а також сприяти її розвитку та вдосконаленню. Грамотно проведене оцінювання є ефективним інструментом для виявлення слабких і сильних сторін діяльності співробітників і складання плану їх професійного розвитку, що в кінцевому підсумку призводить до поліпшення навчального процесу і роботи освітньої організації в цілому.

4. Дотримання законодавства в сфері праці захищає інтереси як працівників, так і роботодавців, оскільки дотримання правил працевлаштування створює позитивну репутацію підприємству. Сталий розвиток і дотримання законодавства залежать від розуміння важливості дотримання правових норм. Господарюючі суб'єкти можуть покращити свою репутацію, уникнути проблем із законом і гарантувати щасливе та продуктивне робоче середовище, дотримуючись трудового законодавства та захищаючи своїх працівників.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КНП «ЧУДНІВСЬКА ЛІКАРНЯ»

2.1. Оцінка тенденцій розвитку медичних закладів України

Система охорони здоров'я відноситься до особистих медичних послуг, які надаються індивідууму щодо здоров'я людини, оскільки вона зосереджена на здоров'ї окремої людини, на відміну від послуг громадського здоров'я, які зосереджені на здоров'ї всієї громади. Це включає різноманітні послуги від особистого догляду, послуг зміцнення здоров'я, профілактики захворювань, раннього виявлення та діагностики до соціальної та професійної реабілітації [18]. Крім того, ця система включає кілька органів, таких як пацієнти, лікарні та їх керівництво, постачальники медичних послуг, юридичні питання та страхування. Міністерство охорони здоров'я здійснює державну політику в країні у сфері медицини та охорони здоров'я.

Сектор охорони здоров'я – це сфера, що керується проблемами, інтенсивно використовує дані та персонал, де можливість доступу, редагування та довіри до даних, що впливають із його діяльності, є критично важливою для роботи сектору в цілому.

З початком повномасштабного вторгнення вітчизняна система охорони здоров'я опинилася під величезним навантаженням і зіткнулася з безпрецедентними викликами. Бомбардування пошкодили заклади та перервали надання медичної допомоги. Люди перестали ходити до лікарів на регулярні профілактичні огляди. Війна загострила нові потреби в охороні здоров'я, включаючи більшу підтримку психічного здоров'я, реабілітацію. Щодня вітчизняна медична система перевіряється на стійкість. Кожен день ми змушені відповідати на нові виклики. Завдяки підтримці міжнародних партнерів і самовідданій праці наших лікарів-героїв нам вдалося відстояти нашу медичну лінію.

На рис. 2.1 представлено динаміку кількості лікарень у Україні за 2018-2023 роки.

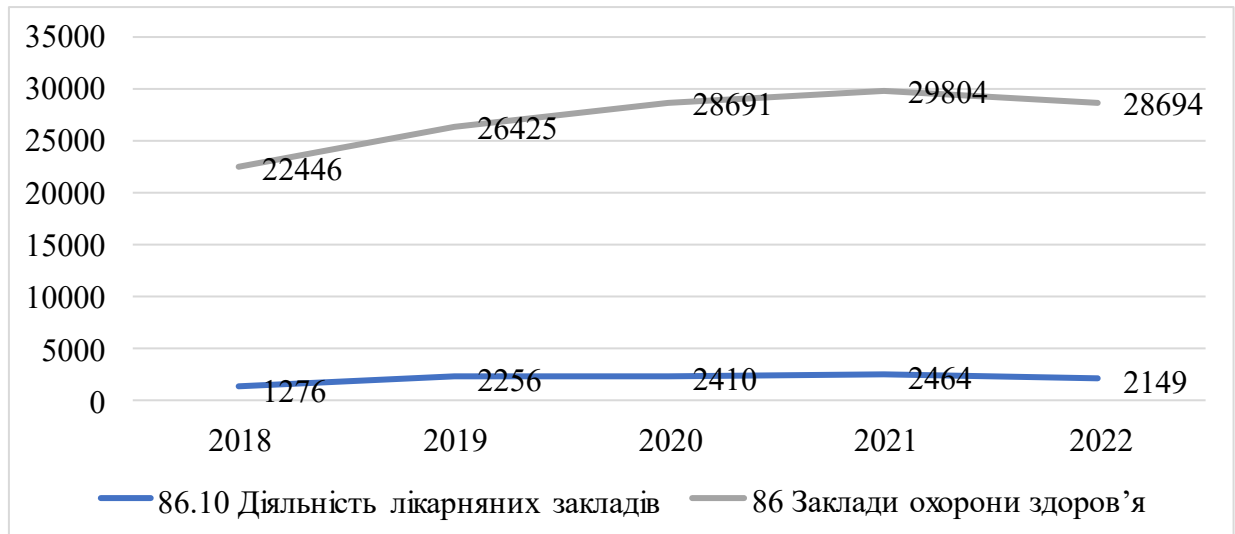


Рис. 2.1. Динаміка кількості лікарень в Україні за 2018-2022 роки

Джерело: складено автором за даними [48].

З 2018-2021 роки спостерігалось зростання кількості закладів охорони здоров'я з 22446 од. до 29804 од., тобто на 32,78 % порівняно з 2018 роком. Найбільший темп приросту чисельності установ охорони здоров'я зафіксовано в 2019 році – 17,73 %, а найнижчий – 3,88 % в 2021 році.

З 2018-2021 роки була стійка тенденція до зростання кількості лікарень з 1276 од. до 2464 од., тобто на 93,10 % порівняно з 2018 роком. Найбільший темп приросту кількості лікарень зафіксовано в 2019 році – 76,80 %, а найнижчий – 2,24% в 2021 році.

Повномасштабне вторгнення на РФ на територію України призвело до пошкодження та руйнування сотень закладів охорони здоров'я. У 2022 році функціонувало 28694 закладів охорони здоров'я, що на 1110 одн. (3,72 %) менше ніж в 2021 році. У 2022 році кількість лікарень зменшилося до 2149 од., тобто на 315 од. (12,78 %) менше ніж в 2021 році.

Більше того, заклади охорони здоров'я повинні виконувати свою роботу, реагуючи на регулятивне середовище, що постійно змінюється, і стикаючись з новими видами конкурентів, які обіцяють пацієнтам більше зручностей або менш дороге лікування. Тому постачальники медичних послуг повинні знайти баланс

між наданням допомоги, яка відповідає потребам пацієнтів і очікуванням регуляторів, і підтримкою фінансової стійкості.

За останній десять років стрімко зросли капітальні інвестиції в заклади охорони здоров'я (рис. 2.2).

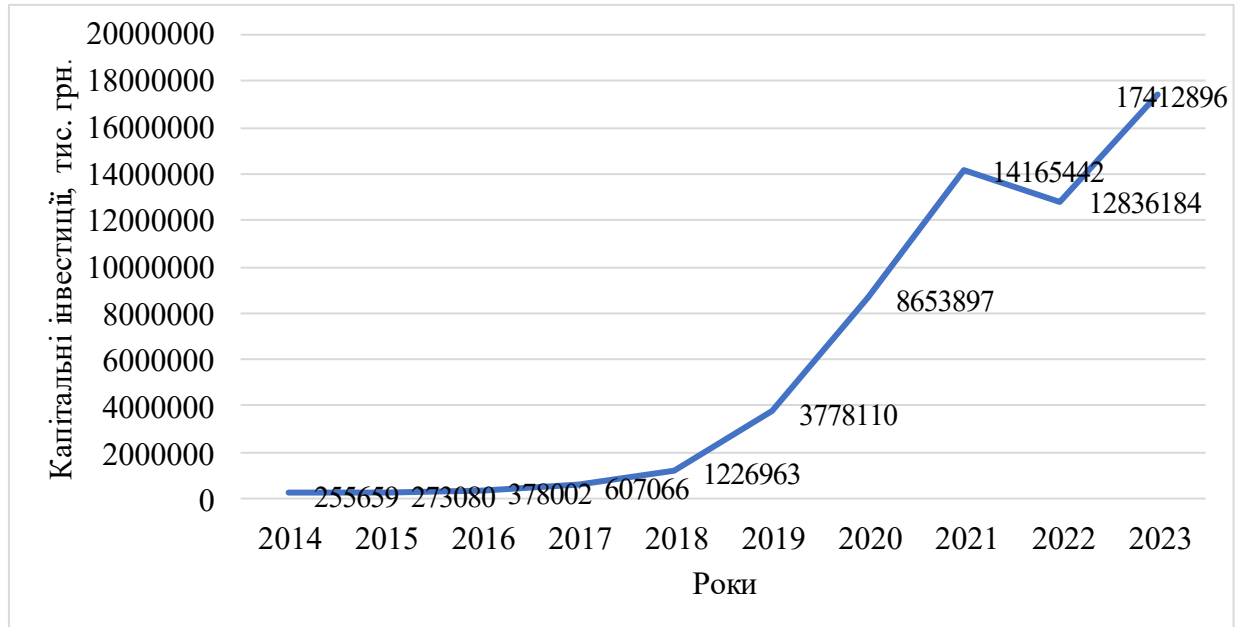


Рис. 2.2. Капітальні інвестиції в заклади охорони здоров'я за 2014-2023 роки

Джерело: складено автором за даними [48].

У 2014 році було вкладено в капітальне будівництво закладів охорони здоров'я 255659 тис. грн., а в 2021 році 14165442 тис. грн. Найвищий приріст зафіксовано в 2018 році – 202,11 % порівняно з 2017 роком, що пов'язано з відкриттям нових амбулаторій на території України. У 2022 році капітальні інвестиції знизилися до 12836184 тис. грн., що становить лише 90,62 % від аналогічного показника за 2021 рік. Це пов'язано з зменшенням фінансування через війну на території України. У 2023 році капітальних інвестицій в заклади охорони здоров'я зросли до 17412896 тис. грн., що на 22,93 % більше ніж в довоєнний 2021 рік.

Проблемних питань є фінансування закладів охорони здоров'я та розширення пакету послуг. Це особливо важливо в районах, які постраждали від повномасштабного вторгнення або з обмеженим доступом до медичної допомоги, а також для лікування пацієнтів з пріоритетними захворюваннями.

Від первинної медичної допомоги до екстреної медичної допомоги, яка рятує життя, медична допомога надає необхідні послуги людям, які їх потребують, а також роботу, яка вимагає широкого спектру навичок і досвіду. Будучи такою великою та впливовою галуззю, охорона здоров'я стикається з безліччю проблем, від надання високоякісної та справедливої медичної допомоги до управління та захисту даних і підтримки своєї робочої сили.

Однією з проблем лікарень є дефіцит кваліфікованих кадрів. У табл. 2.1 представлено інформацію про кількість зайнятих за КВЕДом 86.10 Діяльність лікарень.

Таблиця 2.1

Трудові ресурси закладів охорони здоров'я за 2019-2022 роки

Показники	Рік				Відхилення 2022 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	2022	+/-	%
Чисельність працівників, тис. осіб	584948	739445	714998	645344	60396	10,33
Середньомісячна заробітна плата, грн	9596	10857	11524	13790	4194	43,71
Фонд оплати праці, млн. грн.	6822,5	7903,9	10962,1	11408,2	4585,7	67,21

Джерело: складено автором за даними [48].

За 2019-2022 роки спостерігається тенденція щодо зростання працівників, зайнятих в закладах охорони здоров'я, на 60396 тис. осіб (10,33 %), а середньомісячна зарплата в закладах охорони здоров'я зросла на 43,71 % відносно 2019 року. За 2019-2022 роки фонд оплати праці збільшився на 67,21 % (4585,7 тис. грн.) відносно 2019 року. Однак в 2022 році кількість працівників у закладах охорони здоров'я знизилася на 69654 осіб (9,74 %), а середньомісячна зарплата зросла на 2266 грн. (19,66 %) порівняно з 2021 роком.

Забезпечення високоякісних медичних послуг є першочерговим. Досягнення та підтримка якісних систем охорони здоров'я вимагає змін. Низька якість медичної допомоги є загальносистемною проблемою, яку

необхідно вирішувати за допомогою загальносистемного підходу, щоб забезпечити ефективне, справедливе, прозоре та ефективне надання якісних медичних послуг. Залучення та участь у всій системі охорони здоров'я та з боку громадянського суспільства, організацій пацієнтів, приватного сектору, зацікавлених сторін громади та секторів за межами охорони здоров'я, таких як освіта, працевлаштування та зв'язок, мають вагоме значення для досягнення якісних систем охорони здоров'я.

У табл. 2.2 представлено динаміку реалізованих послуг закладами охорони здоров'я України.

Таблиця 2.2

Обсяг реалізованих послуг закладами охорони здоров'я за 2020-2022 роки

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. до 2019 р.	
	2020	2021	2022	+/-	%
діяльність лікарняних закладів	11757654,2	11521902,8	10305099,9	-1452554,3	-12,35
медична та стоматологічна практика	22402446,8	30591607,3	17468930,0	-4933516,8	-22,02
інша діяльність у сфері охорони здоров'я	2029611,5	2998995,6	1203841,9	-825769,6	-40,69
Сукупний дохід	36189712,5	45112505,7	28977871,8	-7211840,7	-19,93

Джерело: складено автором за даними [45, 48].

Сукупний дохід установ охорони здоров'я за 2020-2022 роки знизився на 7211840,7 тис. грн. (19,93 %) порівняно з 2020 роком. Це спричинено зменшенням:

- 1) доходу від діяльності лікарняних закладів – на 1452554,3 тис. грн. (12,35 %);
- 2) доходу від медичної та стоматологічної практики – на 4933516,8 тис. грн. (22,02 %);
- 3) доходу від іншої діяльності у сфері охорони здоров'я – 825769,6 тис. грн. (40,69 %).

Зниження обсягу реалізованих послуг закладами охорони здоров'я за 2020-2022 роки пов'язано з зменшенням населення через міграцію закордон через війну.

На рис. 2.3 представлено оцінку фінансового результату закладів охорони здоров'я за 2019-2023 роки.

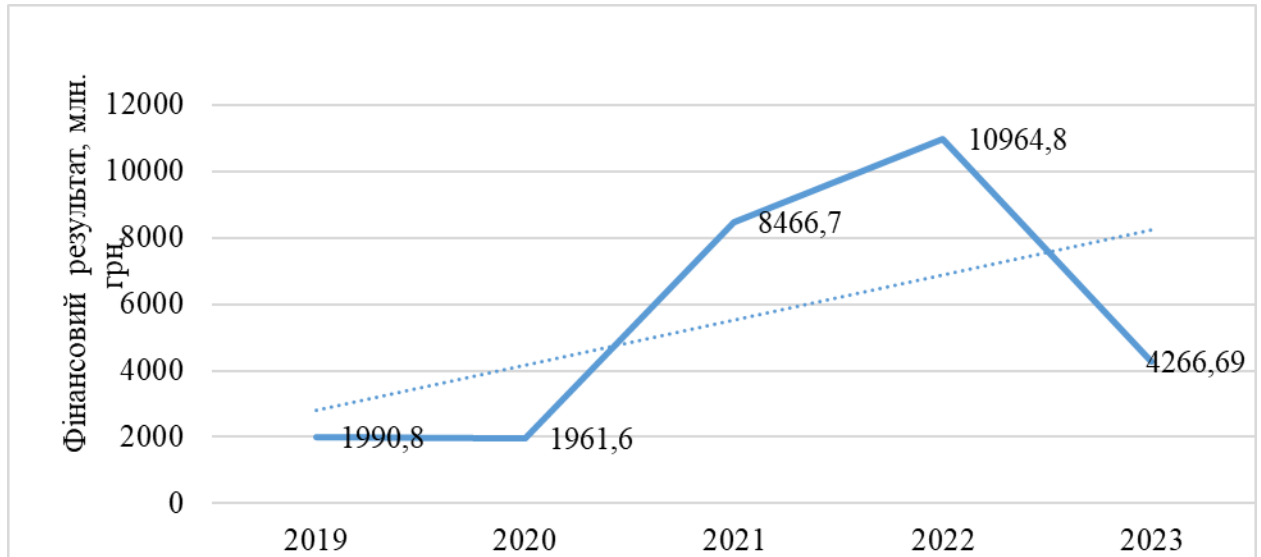


Рис. 2.3. Оцінка фінансового результату закладів охорони здоров'я за 2019-2023 роки

Джерело: складено автором за даними [48].

Рис. 2.3 демонструє позитивну тенденцію щодо приросту фінансового результату закладів охорони здоров'я за 2019-2022 роки на 8974 млн. грн. або в 5,51 рази більше порівняно з 2019 роком. У 2023 році фінансовий результат становив 4266,69 млн. грн., що на 6698,11 млн. грн. (61,09 %) нижче порівняно з 2022 роком.

На рис. 2.4 представлено зміну рентабельності операційної діяльності закладів охорони здоров'я України за 2019-2023 роки

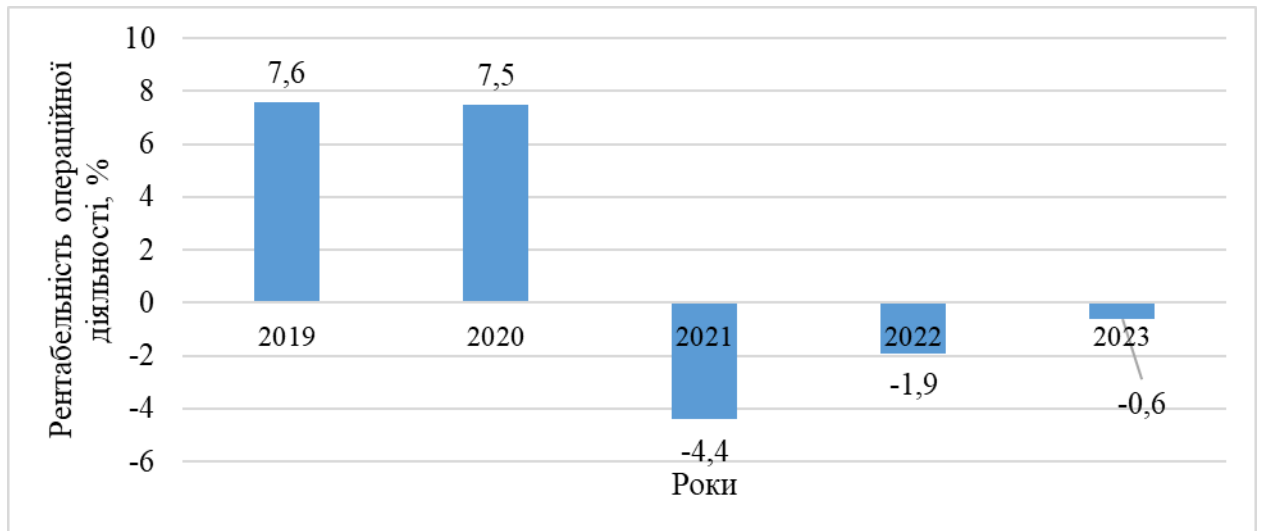


Рис. 2.4. Динаміка рентабельності операційної діяльності закладів охорони здоров'я за 2019-2023 роки*

* Січень-вересень звітного року

Джерело: складено автором за даними [48].

Рис. 2.3 ілюструє, що в 2019-2020 роках діяльність медичних установ була рентабельною та перевищувала 7 %. У 2021 році рентабельність мала негативне значення 4,4 %, що пов'язано з зростанням витрат на вакцинацію та боротьбу з коронавірусною хворобою.

Установи охорони здоров'я повинні бути готові очікувати несподіваного: чи то у формі нових правил, нових конкурентів чи нових кіберзагроз – при цьому зберігаючи рівень обслуговування, якого очікують їхні пацієнти, і покращуючи доступ для тих, хто не отримував послуг. Хоча немає єдиного рішення для вирішення всіх цих проблем, краща видимість клінічних, оперативних даних і даних про продуктивність дозволяє постачальникам медичних послуг вживати активних заходів для вирішення серйозних проблем, з якими вони стикаються [31].

Організаціям охорони здоров'я важко розвиватися через неефективні робочі процеси, які ускладнюють прийом більшої кількості пацієнтів або своєчасну оплату рахунків. Крім того, нова документація, необхідна в рамках переходу до медичної допомоги, заснованої на вартості, та інші нормативні вимоги підштовхнули галузь охорони здоров'я до збільшення адміністративного

персоналу, що означає менше ресурсів для найму лікарів і медсестер. Нарешті, галузь охорони здоров'я повинна продовжувати боротися з нерівністю в доступі до медичної допомоги, яка сприяє погіршенню результатів у маргіналізованих і недостатньо представлених громадах.

Традиційні постачальники медичних послуг, такі як лікарні, системи охорони здоров'я та кабінети лікарів, стикаються з посиленням конкуренції з боку роздрібних торговців, постачальників невідкладної медичної допомоги та постачальників послуг телемедицини безпосередньо споживачам. Ці конкуренти прагнуть надавати зручнішу допомогу за нижчою ціною, ніж поїздка до кабінету лікаря чи відділення невідкладної допомоги.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану КНП «Чуднівська лікарня»

Комунальне некомерційне підприємство «Чуднівська лікарня» (КНП «Чуднівська лікарня») функціонує в медичній сфері з 08.04.2003 року.

Організаційно-правова форма: комунальне підприємство.

Форма власності: державна власність.

Основним видом діяльності є 86.10 Діяльність лікарняних закладів.

Інші:

86.21 Загальна медична практика;

86.22 Спеціалізована медична практика;

86.23 Стоматологічна практика.

Цілями діяльності КНП «Чуднівська лікарня» є організація та надання медичної допомоги населенню.

КНП «Чуднівська лікарня» включена до реєстру неприбуткових організацій України, тобто не є платником податку на прибуток і генерує фінансову звітність за спрощеною формою.

Активи лікарні сформовано з виробничих і невиробничих засобів, вартість яких відображається в формі 1 фінансової звітності «Звіт про фінансовий стан». Структура майна лікарні наведена в табл. 2.3

Таблиця 2.3

Оцінка величини, складу та співвідношення ресурсів КНП «Чуднівська лікарня» за 2021-2023 роки

Показники	На 31.12.2021		На 31.12.2022		На 31.12.2023		Відхилення 2023 р. до 2021 р.		
	тис. грн.	ПВ, %	тис. грн.	ПВ, %	тис. грн.	ПВ, %	+/-	%	п.с.
Необоротні активи									
Основні засоби	29620,3	55,00	31903,2	44,96	35174,2	50,38	5553,9	18,75	-4,62
Нематеріальні активи	6,7	0,01	6,7	0,01	4,8	0,01	-1,9	-28,4	-
Незавершені капітальні інвестиції	4764,7	8,85	10562,6	14,89	8910,8	12,76	4146,1	87,02	3,91
Разом	34391,7	63,86	42472,5	59,86	44089,8	63,15	9698,1	28,20	-0,71
Оборотні активи									
Запаси	7804,0	14,49	8109,4	11,43	8491,1	12,16	687,1	8,80	-2,33
Дебіторська заборгованість	-	-	23,4	0,03	94,7	0,14	94,7	-	0,14
Грошові кошти	11578,7	21,50	20348,0	28,68	17139,7	24,55	5561,0	48,03	3,05
Дебіторська заборгованість з бюджетом	35,0	0,06	-	-	-	-	-35,0	-	-0,06
Інша поточна дебіторська заборгованість	42,6	0,08	-	-	-	-	-42,6	-	-0,08
Разом оборотні активи	19460,3	36,14	28480,8	40,14	25725,5	36,85	6265,2	32,19	0,71
Всього активів	53852,0	100,0	70953,3	100,0	69815,3	100,0	15963,3	29,64	X

Джерело: пораховано автором за даними Балансів КНП «Чуднівська лікарня».

На кінець 2023 р. вартість майна КНП «Чуднівська лікарня» становила 69 млн. 815,3 тис. грн., тобто за 2021-2023 роки вартість приріст майна 29,64 % (15 млн. 963,3 тис. грн.). Такі зміни спричинені збільшенням вартості постійних активів (на 9 млн. 698,1 тис. грн. (28,20 %) та вартості мобільних активів (на 6 млн. 265,2 тис. грн. (32,19 %) порівняно з 2021 роком.

Структура майна лікарні сформована в переважній мірі за рахунок необоротних активів, а саме: в 2021 році 63,86 %, а в 2023 їх частка знизилася до 63,15 %, тобто на 0,71 пункти структури. Першочергову частку в структурі цих активів займають основні засоби, зростання яких за 2021-2023

роки з 29620,3 тис. грн. до 35174,2 тис. грн., але їх частки в структурі майна лікарні знизилася з 55,00 % в 2021 році до 50,38 % в 2023 році.

Оборотні активи лікарні за 2021-2023 роки збільшилися на 6 млн. 265,2 тис. грн. (32,19 %), що привело до зростання їх частки в структурі майна з 36,14 % в 2021 році до 36,85 % в 2023 році. Як позитивну тенденцію слід відмітити приріст запасів лікарні на 8,80 % порівняно з 2021 роком, що означає приріст медичних препаратів у лікарні. Серед мобільних активів переважають гроші кошти, частка яких зросла 21,50 % в 2021 році до 24,55 % в 2023 році, через їх збільшення на 5561,0 млн. 561 тис. грн. (48,03 %), але їх частка в загальній структурі майна лікарні зросла на 3,05 пункти структури.

У табл. 2.4 представлений аналіз джерел утворення майна лікарні.

Таблиця 2.4

Динаміка та структура пасивів КНП «Чуднівська лікарня» за 2021-2023 роки

Показники	На 31.12.2021		На 31.12.2022		На 31.12.2023		Відхилення 2023 р. до 2021р.		
	тис. грн.	ПВ, %	тис. грн.	ПВ, %	тис. грн.	ПВ, %	+/-	%	п.с.
Власний капітал									
Зареєстрований капітал	0,1	0	0,1	0	0,1	0	-	-	-
Додатковий капітал	2928,3	5,44	4124,0	5,81	4789,3	6,86	1861,0	63,55	1,42
Нерозподілений прибуток	31358,4	58,23	42034,3	59,24	39040,1	55,92	7618,7	24,50	-2,31
Неоплачений капітал	0,1	0	0,1	0	0,1	0	-	-	-
Усього	34286,7	63,67	46158,3	65,05	43829,4	62,78	9542,7	27,83	-0,89
Довгострокові зобов'язання									
Цільове фінансування	-	-	-	-	9845,5	14,10	9845,5	-	14,10
Всього	-	-	-	-	9845,5	14,10	9845,5	-	14,10
Поточні зобов'язання									
Розрахунки з постачальниками	56,2	0,10	11,1	0,02	13,4	0,02	-42,8	- 76,16	-0,08
Розрахунками з бюджетом	-	-	22,7	0,03	16,2	0,02	16,2	-	0,02
Зобов'язання з оплати праці	34,6	0,06	-	-	-	-	-34,6	-	-0,06
Доходи майбутніх періодів	13093,7	24,31	12479,2	17,59	16110,8	23,08	3017,1	23,04	-1,23

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Інші зобов'язання	6380,8	11,85	12282,0	17,31	-	-	-630,8	-	-11,85-
Σ поточних зобов'язань	19565,3	36,33	24795,0	34,95	16140,4	23,12	-3421,9	-17,50	-13,21
Валюта балансу	53852,0	100,0	70953,3	100,0	69815,3	100,0	15963,3	29,64	X

Джерело: пораховано автором за даними Балансів КНП «Чуднівська лікарня».

За 2021-2023 роки структура формування фінансових ресурсів КНП «Чуднівська лікарня» зазнала суттєвих змін. У структурі пасивів власний капітал зріс на 9 млн. 542,7 тис. грн. (27,83 %), в структурі капіталу частка зменшилася з 63,67 % в 2021 році до 62,78 % в 2023 році, тобто на 0,89 пункти структури. Приріст власного капіталу викликаний приростом додаткового капіталу на 1 млн. 861,0 тис. грн. (63,55 %).

У 2023 році довгострокові зобов'язання, сформовані за рахунок цільового фінансування, зросли на 9 млн. 845,5 тис. грн. порівняно з 2021 роком, а їх частка в структурі капіталу збільшилася до 14,10 % в 2023 році, тобто на 14,10 пункти структури.

За 2021-2023 роки поточні зобов'язання знизилися на 3 млн. 421,9 тис. грн. (17,50 %) порівняно з 2021 роком, що призвело до зменшення їх частки в структурі капіталу з 36,33 % в 2021 році до 23,12 % в 2023 році, тобто на 13,21 пункти структури.

Отже, станом на 01.01.2022 року власний капітал займав 63,67 % від валюти балансу, довгострокові зобов'язання – 0 %, а поточні зобов'язання – 36,33 %. Станом на 01.01.2024 року власний капітал складає майже 62,78 % від валюти балансу, довгострокові зобов'язання – 14,10 %, а поточні – 23,12 %. За 2021-2023 структура капіталу зазнала несуттєвих змін, але прослідковується приріст залученого капіталу.

Здійснено аналіз формування фінансових результатів КНП «Чуднівська лікарня» в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз показників формування фінансових результатів КНП «Чуднівська лікарня» за 2021-2023 роки

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	+, -	%
Чистий дохід від реалізації	66777,0	71857,1	51574,8	-15202,2	-22,77
Собівартість реалізації	62306,0	65876,2	63283,5	977,5	1,57
Валовий прибуток	4471,0	5980,9	-11708,7	-16179,7	-361,87
Інші операційні доходи	7745,6	6941,5	12504,7	4759,1	61,44
Інші доходи	1269,3	1846,2	2532,4	1263,1	99,51
Інші операційні витрати	2719,2	1277,5	2140,9	-578,3	-21,27
Інші витрати	1758,3	2951,8	4045,6	2287,3	130,07
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	9008,4	10539,3	-2858,1	-11866,5	-127,12
Податок на прибуток	-	-	-	-	-
Чистий прибуток (збиток)	9008,4	10539,3	-2858,1	-11866,5	-127,12

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності лікарні.

У 2023 році чистий дохід лікарні склав 51 млн. 574,8 тис. грн., що на 15 млн. 202,2 тис. грн. (22,77 %) менше ніж в 2021 році. Собівартість реалізації у 2023 році склала 63 млн. 283,5 тис. грн., що на 977,5 тис. грн. або на 1,57 % перевищує дані 2021 року. Негативною тенденцією в 2023 році є отримання валового збитку 11708,7 тис. грн. і зниження валового прибутку на 16 млн. 179,7 тис. грн.

Позитивною тенденцією за 2021-2023 роки є зростання інших операційних доходів на 61,44 % (4759,1 тис. грн.) та інших доходів на 99,51 % (1263,1 тис. грн.).

За 2021-2023 роки КНП «Чуднівська лікарня» мінімізувала витрати, зокрема: інші операційні витрати – на 578,3 тис. грн. (21,27 %), але зросли інші витрати на 2 млн. 287,3 тис. грн. (130,07 %).

Через перевищення темпів зростання інших операційних витрат у 2021-2023 роках над темпами приросту інших операційних доходів, виник чистий збиток в розмірі 2 млн. 858,1 тис. грн. (2523,71 %) а фінансовий результат за період скоротився на 11 млн. 866,5 тис. грн. (в 25,22 рази). У 2023 році діяльність

лікарні є збитковою, оскільки собівартість послуг значно вище доходу від їх надання.

Система управління прибутковістю дає можливість відстежувати, аналізувати, контролювати доходи і витрати підприємства, швидко отримувати та реагувати на критичні ситуації для поліпшення ефективності виробництва.

У табл. 2.6 представлені основні показники прибутковості.

Таблиця 2.6

Ключові показники прибутковості КНП «Чуднівська лікарня» за 2021-2023 роки

Показник	Рік			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	+/-	%
Чистий дохід, тис. грн.	66777,0	71857,1	51574,8	-15202,2	-22,77
Сукупний дохід, тис. грн.	75791,9	80644,8	66611,9	-9180,0	-12,11
Сукупні витрати, тис. грн.	66783,5	70105,5	69470,0	2686,5	4,02
Чистий прибуток, тис. грн.	9008,4	10539,3	-2858,1	-11866,5	-127,12

Джерело: розраховано автором за складено за даними фінансової звітності.

У 2023 році зафіксовано скорочення сукупного доходу на 15 млн. 202,2 тис. грн. (22,77 %), а сукупні витрати знизилися на 9 млн. 180 тис. грн. (12,11 %) відносно 2021 року. Описані зміни доходів і витрат за 2021-2023 роки призвели до отримання чистого збитку, зокрема в 2023 році 2 млн. 858,1 тис. грн.

У табл. 2.7 проаналізовано динаміку витрат за видами діяльності КНП «Чуднівська лікарня» за 2021-2023 роки.

За 2021-2023 роки витрати зросли на 2 млн. 686,5 тис. грн. (4,02 %). Собівартості реалізації у 2023 році склала 63 млн. 283,5 тис. грн., що на 977,5 тис. грн. (1,57 %) менше ніж в 2021 році. За 2021-2023 роки зросли інші витрати на 2 млн. 287,3 тис. грн. (130,07 %) відносно 2021 року, що призвело до їх збільшення в структурі витрат з 2,63 % в 2021 році до 5,83 % в 2023 році.

Таблиця 2.7

**Динаміка витрат за видами діяльності результатів КНП «Чуднівська лікарня»
за 2021-2023 роки**

Показники	На 31.12.2021		На 31.12.2022		На 31.12.2023		Відхилення 2023 р. до 2021 р.		
	тис. грн.	ПВ, %	тис. грн.	ПВ, %	тис. грн.	ПВ, %	+/-	%	п.с.
Собівартість реалізації	62306,0	93,30	65876,2	93,97	63283,5	91,09	977,5	1,57	-2,21
Інші операційні витрати	2719,2	4,07	1277,5	1,82	2140,9	3,08	-578,3	-21,27	-0,99
Інші витрати	1758,3	2,63	2951,8	4,21	4045,6	5,83	2287,3	130,07	3,20
Витрати з податку на прибуток	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Всього витрат	66783,5	100,0	70105,5	100,0	69470,0	100,0	2686,5	4,02	X

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності лікарні.

За 2021-2023 роки зменшилися інші операційні витрати на 578,3 тис. грн. (21,27 %), що спричило їх зменшення в структурі витрат на 0,99 пункти.

Дані табл. 2.7 свідчать, що структура витрат не зазнала суттєвих змін за 2021-2023 роки. Так, в 2021 році основну частку в структурі витрат займала собівартість реалізації – 93,30 % та 91,09 % в 2023 році, а найменшу частку займають інші операційні витрати: 4,07 % в 2021 році та 3,08 % в 2023 році.

Діагностика економічного стану КНП «Чуднівська лікарня» передбачає аналіз показників, що характеризують наявність і використання його ресурсів, платоспроможність, ліквідність та фінансові перспективи. Всі ці показники залежить від результатів його діяльності.

Результати проведеного аналізу ліквідності та фінансової стійкості лікарні описано в табл. 2.8.

Розраховані коефіцієнти в табл. 2.8 вказують на приріст ліквідності КНП «Чуднівська лікарня». Коефіцієнт покриття за 2021-2023 роки збільшився на 0,60 (60,61 %). Отже, на 1 грн. поточних зобов'язань припадає 1,59 грн. оборотних активів на 31.12.2023 року, але ліквідність є невисокою. Коефіцієнт швидкої ліквідності зріс на 0,47 пункти (78,33 %) та станом на

31.12.2023 року становить 1,07, тобто перевищує оптимальне значення, що підтверджує підвищення ліквідності лікарні.

Таблиця 2.8

Аналітичний баланс КНП «Чуднівська лікарня» за 2021-2023 роки

Назва показника	2021	2022	2023	Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
Коефіцієнт покриття загальний	0,99	1,15	1,59	0,60	60,61
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,60	0,82	1,07	0,47	78,33
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,59	0,82	1,06	0,47	79,66
Чистий оборотний капітал	-105	3685,8	9585,1	9690,1	9228,6 7
Частка оборотних активів у загальній сумі активів	36,14	40,14	36,85	0,71	X
Частка виробничих запасів у оборотних активах	40,10	28,47	33,01	-7,09	X
Коефіцієнт автономії	0,64	0,65	0,63	-0,01	-1,56
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,64	0,65	0,77	0,13	20,31
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,36	0,35	0,37	0,01	2,78
Коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів	0,57	0,54	0,59	0,02	3,51
Коефіцієнт забезпечення власними коштами	-0,01	0,13	0,37	0,38	3800,0

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності лікарні.

За 2021-2023 роки чистий оборотний капітал лікарні зріс з -105 тис. грн. в 2021 році до 9 млн. 585,1 тис. грн., тобто на 9 млн. 690,1 тис. грн. (в 92,29 рази), що підтверджує підвищення ліквідності.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності відображає стабільний приріст з 0,59 в 2021 році до 1,06 в 2023 р., що значно перевищує оптимальну величину показника. Проте з врахуванням інфляційних процесів є ненормальним, тому рекомендовано вкладати кошти лікарні в основні засоби та медичні препарати, оскільки кошти знецінюються.

Частка мобільних активів в сумі активів за 2021-2023 рр. збільшилася з 36,14 % в 2021 році до 36,85 % в 2023 році, а частка виробничих запасів у мобільних активах знизилася з 40,10 % в 2021 році до 33,01 % в 2023 році, тобто на 7,09 %, що вказує на скорочення вкладень в медичні препарати.

КНП «Чуднівська лікарня» у 2021-2023 роках була фінансово стійкою, а за період його стійкість зростає. За 2021-2023 роки коефіцієнт автономії знизився на 0,01 (1,56 %) і станом на 31.12.2023 року становив до 0,63 пункти. У 2023 р. коефіцієнт фінансової стійкості зріс на 0,13 пункти (20,31 %), що демонструє незначне зростання залежності від залученого капіталу. На кінець 2023 року на 1 грн. власного капіталу припадало 0,77 грн. залученого. За 2021-2023 роки відбувся приріст коефіцієнту забезпечення власними коштами з -0,01 в 20221 році до 0,37 в 2023 році, що підтверджує приріст залежності від залученого капіталу.

Для визначення рівня фінансової рівноваги розраховано золоті правила фінансування в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Золоті правила балансу та фінансування КНП «Чуднівська лікарня»
за 2021-2023 роки

Назва показника	Роки			Відхилення
	2021	2022	2023	+ -
Співвідношення довгострокових активів з довгостроковими пасивами	-	-	4,48	4,48
Співвідношення короткострокових активів з короткостроковими пасивами	0,99	1,15	1,59	0,60
Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	1,38	0,69	3,20	1,82

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності лікарні.

За 2021-2023 роки відбувся приріст співвідношення довгострокових активів з довгостроковими пасивами на 4,48 пункти, співвідношення короткострокових активів з короткостроковими пасивами зросло на 0,60 (60,61 %), що підтверджує незначне підвищення ліквідності та платоспроможності. Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості піднялося з 1,38 в 2021 році до 3,20 в 2023 році.

З метою визначення раціональності використання ресурсів лікарні проаналізовано показники ділової активності (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Аналітичний звіт про фінансові результати КНП «Чуднівська лікарня»

Назва показника	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	+ -	%
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	3,50	3,00	1,90	-1,60	-45,71
Тривалість обороту оборотних активів	103	120	189	86	83,50
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,33	1,79	1,15	-0,18	-13,53
Тривалість обороту власного капіталу	271	201	313	42	15,50
Рентабельність власного капіталу, %	24,34	26,20	-6,35	-30,69	X
Рентабельність реалізації, %	13,49	14,67	-5,54	-19,03	X
Рентабельність активів, %	18,41	19,26	-4,71	-23,12	X
Рентабельність господарської діяльності, %	13,49	15,03	-4,11	-17,60	X

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності лікарні.

Показник оборотності мобільних активів за період знизився на 1,60 пункти (45,71 %), що означає погіршення швидкості використання наявних оборотних активів, і привело до зростання швидкості їх обороту з 103 днів в 2021 році до 189 дня в 2023 році. Тенденція щодо зменшення простежується щодо коефіцієнту оборотності власного капіталу – на 0,18, що призвело до збільшення швидкості його обороту з 271 днів в 2021 році до 313 днів в 2023 році.

Таким чином, розраховані показники ділової активності свідчить про наступне: більшість показників знизилися за 2021-2023 роки, що підтверджує погіршення ефективності використання наявного майна та капіталу.

Рівень показників рентабельності господарської діяльності знизився в 2023 році, що викликано збитковістю діяльності лікарні в 2023 році. За 2021-2023 роки рентабельності реалізації знизилася на 19,03 %, а рентабельності власного капіталу зросла на 30,69 %, рентабельність активів - на 23,12 %.

У табл. 2.11 представлено загальну оцінку фінансово-економічного стану.

Ефективність використання основних засобів за 2021-2023 роки є низькою, що підтверджується зниженням значенням фондівддачі з 2,24 в 2021 році до 1,54, тобто на 0,70 пункти (31,25), а фондомісткість зросла з 0,45 в 2021 році до 0,65 в 2023 році, тобто на 44,44 %.

Таблиця 2.11

Загальна оцінка фінансово-економічного стану КНП «Чуднівська лікарня»

Назва показника	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
Загальна вартість активів, тис. грн.	53852,0	70953,3	69815,3	15963,3	29,64
Вартість постійних активів, тис. грн.	34391,7	42472,5	44089,8	9698,1	28,20
Вартість мобільних активів, тис. грн.	19460,3	28480,8	25725,5	6265,2	32,19
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	77,6	23,4	94,7	17,1	22,04
Кредиторська заборгованість, тис. грн.	56,2	33,8	29,6	-26,6	-47,33
Власний капітал, тис. грн.	34286,7	46158,3	43829,4	9542,7	27,83
Залучений капітал, тис. грн.	19565,3	24795,0	25985,9	6420,6	32,82
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	268	254	224	-44	-16,42
Продуктивність праці	249,17	282,90	230,24	-18,93	-7,60
Коефіцієнт фондівдачі	2,24	2,34	1,54	-0,70	-31,25
Коефіцієнт фондомісткості	0,45	0,43	0,65	0,20	44,44
Коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів	0,57	0,67	0,58	0,01	1,75
Рентабельність діяльності підприємства, %	13,49	15,03	-4,11	-17,60	X

Джерело: розрахунки на основі фінансової звітності лікарні.

Ефективність використання персоналу знизилася, оскільки продуктивність праці зменшилася на 18,93 тис. грн. / ос. (7,60 %), при цьому середньооблікова чисельність персоналу знизилася на 44 особи (16,42 %), а виручка - на 22,77 %.

Коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів зріс з 0,57 в 2021 році до 0,58, тобто на 0,01 пункти (1,75), тобто структура майна лікарні не зазнала суттєвих змін.

Зниження ефективності використання необоротних активів і трудових ресурсів лікарні призвело до зниження рентабельності діяльності лікарні з 13,49 % в 2021 році до -4,11 % в 2023 році, що означає збитковість роботи лікарні в 2023 році.

Детальний аналіз ситуації в КНП «Чуднівська лікарня» показав наступне. Уповільнення роботи підприємства відбулося через погіршення ситуації реалізації медичних послуг, тобто основна діяльність лікарні перебувала у кризовій фазі. Це пояснює збільшення витрат порівняно з іншими видами діяльності лікарні.

2.3. Оцінка системи управління персоналом КНП «Чуднівська лікарня»

Основна мета оцінки системи управління персоналом господарюючим суб'єктом базується на визначенні трудового потенціалу працівників, їх компетентності, умінню планувати та організовувати свою роботу, самостійність, а також ініціативність, комунікабельність, працездатність, відповідальність за доручену справу, виявити здатності до оволодіння новими напрямками та методами та вмінню використовувати їх у своїй роботі [2; 4; 6; 10]. Відповідно до дерева цілей інноваційного підприємства, кожен працівник має також отримати відповідне завдання, яке формує такий підхід до управління, як управління на основі цілі.

Управління за цілями – це оцінка результативність досягнення працівника цілі, які ставить перед собою підприємство на певний період. Основними елементами оцінювання є процес цілепокладання, планування роботи, поточний контроль за їх виконанням, аналіз досягнутих результатів та підведення підсумків.

Співробітників завжди інформують про їхній внесок в загальну продуктивність інноваційного підприємства [3; 8; 9]. Планування цілей передбачає надання працівникам почуття відповідальності, даючи їм уявлення про нормальне і загальноприйнятий рівень виконання обов'язків, інформування їх про вимоги.

Якщо цілі управління мають відкритий характер, тобто загалом відомі всій робочій силі, це сприяє підвищенню мотивації до їх досягнення [1; 5; 7].

Співробітники, які справляються зі своїми завданнями постійно орієнтовані на підвищення продуктивності своєї роботи, і це ефективний метод підвищення конкурентоспроможності і стійкості інноваційної діяльності підприємство в економіці знань і змін середовище управління.

Управління персоналом в КНП «Чуднівська лікарня» здійснює відділ кадрів, який є вирішує питання у сфері управління персоналом згідно з кадровою політикою лікарні.

Проведено оцінку забезпеченості персоналом КНП «Чуднівська лікарня» (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Структура трудових ресурсів КНП «Чуднівська лікарня» за категоріями персоналу за 2021-2023 роки

Категорії персоналу	2021 рік		2022 рік		2023 рік		Відхилення 2023 р. до 2021 р.
	Кіл-ть осіб	Питома вага, %	Кіл-ть осіб	Питома вага, %	Кіл-ть осіб	Питома вага, %	%
Середньо-облікова чисельність працівників	268	100,00	254	100,00	224	100,00	-16,42
Керівники	18	6,72	18	7,09	16	7,14	-11,11
Спеціалісти та службовці	65	24,25	55	21,65	42	18,75	-35,38
Медичний персонал	151	56,34	152	59,84	143	63,84	-5,30
Допоміжний персонал	34	12,69	29	11,42	23	10,27	-32,35

Джерело: складено автором за даними звітності лікарні.

З 2021 року по 2023 р. чисельність працівників лікарні знизилася на 44 особи (16,42 %), що спричинено звільненнями та мобілізацією працівників до лав ЗСУ. Це викликано зменшенням кількості керівників на 2 особи (11,11 %), спеціалістів і службовців на 23 особи (35,38 %), медичного персоналу на 8 осіб (5,30 %), а також допоміжного персоналу лікарні – на 11 осіб (32,35 %) відносно 2021 року.

Структура персоналу лікарні за 2021-2023 роки зазнала змін. Медичний персонал займав найбільшу частку, а саме 56,34 % 2021 році та 59,84 % в 2023 році. Частка керівників є найнижчою, а саме: 6,72 % в 2021 році та 7,14 % в 2023 році.

У табл. 2.13 проаналізовано структуру працівників лікарні.

Таблиця 2.13

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

Показники	Роки						Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2021		2022		2023			
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	%	п.с.
Середньооблікова чисельність персоналу	268	100,0	254	100,0	224	100,0	-16,42	X
в т.ч.:	-	-	-	-	-	-	-	-
– управлінський персонал	83	30,97	73	2,74	58	25,89	-30,12	-5,08
– виробничий (медичний) персонал	151	56,34	152	59,84	143	63,84	-5,30	7,50
Обслуговуючий персонал	34	12,69	29	11,42	23	10,27	-32,35	-2,42

Джерело: складено автором за даними звітності лікарні..

У структурі персоналу переважає медичний персонал, який займає 56,34 % в 2021 році та 63,84 % в 2023 році, тобто за період в структурі персоналу зріс на 7,50 пункти структури. Управлінський персонал зменшився на 25 осіб (30,12 %), що призвело до його зменшення в структурі персоналу з 30,97 % в 2021 році до 25,89 % в 2023 році.

На рис. 2.5 представлена структура медичного персоналу КНП «Чуднівська лікарня» за 2021-2023 роки

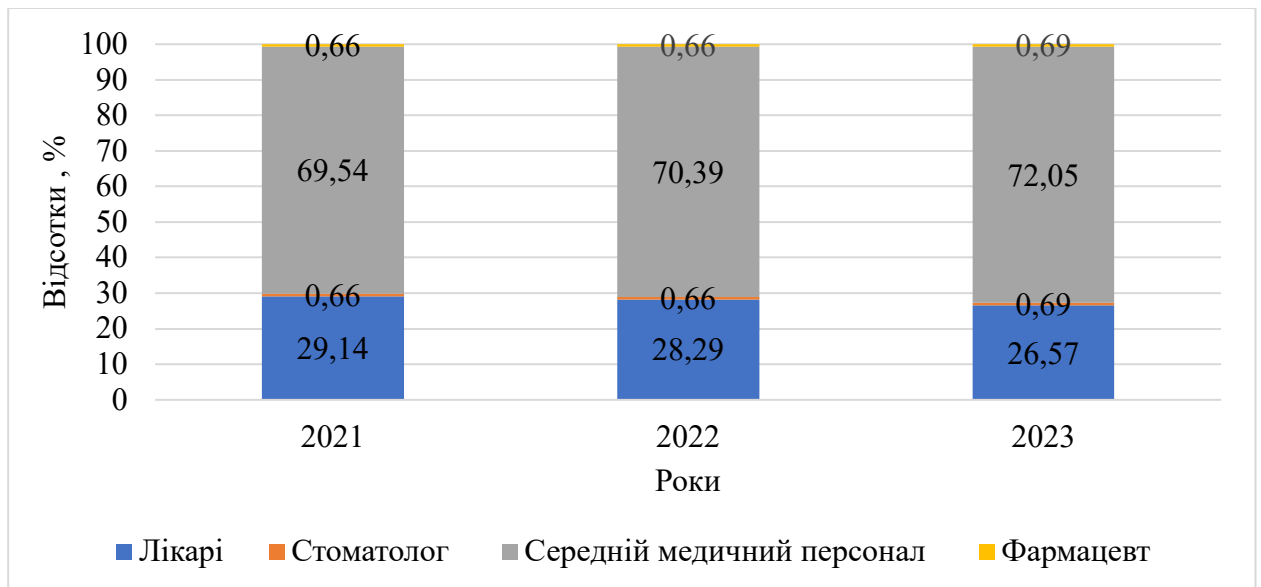


Рис. 2.5. Структура медичного персоналу КНП «Чуднівська лікарня» за 2021-2023 роки

Джерело: складено автором на основі Звітів про медичні кадри.

За 2021-2023 роки медичний персонал зменшився на 8 осіб (5,30 %), що спричинено призовом на лав ЗСУ. Серед медичного персоналу переважає середній медичний персонал, а саме 69,54 % в 2021 році та 72,05 % в 2023 році. Занепокоєння викликає зменшення кількості лікарів на 6 осіб (13,64 %), що спричинило зниження їх частки в структурі медичного персоналу з 29,14 % в 2021 році до 26,57 % в 2023 році. У КНП «Чуднівська лікарня» у штаті працює 1 стоматолог і 1 фармацевт. Зменшення кількості лікарів свідчить про дефіцит кадрів у лікарні та зниження її кадрового потенціалу.

У табл. 2.14 проаналізовано вікова структура працівників лікарні.

Таблиця 2.14

Вікова структура персоналу КНП «Чуднівська лікарня» за 2021-2023 роки

Показники	Роки						Відхилення 2021 до 2023	
	2021		2022		2023			
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	%	п.с.
Всього працівників	268	100,00	254	100,00	224	100,00	-16,42	—
з них: до 30 років	71	26,49	79	31,10	76	33,93	7,04	7,44
31–45 років	98	36,57	103	40,55	94	41,96	-4,08	5,39
46–55 років	54	20,15	46	18,11	16	7,14	-70,37	-13,01
старші 56 років	45	16,79	26	10,24	38	16,96	-15,56	0,17

Джерело: складено автором за даними звітності лікарні.

Вікова структура персоналу за 2021-2023 роки не зазнала суттєвих змін. У 2021 році у структурі персоналу переважали працівники віком 31-45 років – 36,57 %, віком до 30 років – 26,49 %. З початком повномасштабного вторгнення РФ на територію України частка вікової групи до 30 років зросла до 33,93 %, а частка працівників віком від 56 років зросла до 16,96 %. За 2021-2023 роки знизилася частка вікової групи 46–55 років з 20,15 % в 2021 році до 7,14 % в 2023 році, що спричинено скороченням працівників цієї вікової групи на 38 осіб (70,37 %).

У табл. 2.15 проаналізовано статеву структуру працівників.

Таблиця 2.15

Склад та структура персоналу за статтю КНП «Чуднівська лікарня» за 2021-2023 роки

Показники	Роки						Відхилення 2023 р. до 2021 рр.	
	2021		2022		2023			
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	%	пунктів структури
Всього працівників	268	100,00	254	100,00	224	100,00	-16,42	X
– жінки	184	68,66	172	67,72	167	74,55	-9,24	5,89
у т.ч. медичний персонал	104	38,81	105	41,34	95	42,41	-8,65	3,60
– чоловіки	84	31,34	82	32,28	57	25,45	-32,14	-5,89
у т.ч. медичний персонал	48	17,91	47	18,50	48	21,43	-	3,52

Джерело: складено автором за даними звітності лікарні.

Працівників жіночої статі за 2021-2023 роки зменшилося на 17 осіб (9,24 %). Медичний персонал жіночої статі зменшився на 9 осіб чи 8,65 %, але в загальній структурі персоналу лікарні його частка зросла з 38,81 % в 2021 році до 42,41 % в 2023 році. Жіноча частина колективу лікарні становить більшість, а саме в 2021 році 68,66 %, а в 2023 році 74,55 %, тобто збільшення на 5,89 пункти структури, що пов'язано з тим, що темпи скорочення кількості жінок перевищували темпи скорочення чоловіків у колективі.

Працівників чоловічої статі за 2021-2023 роки зменшилося на 27 осіб (32,14 %), що призвело до їх зменшення в структурі персоналу на 5,89 пункти структури (з 31,34 % в 2021 році до 25,45 % в 2023 році). За 2021-2023 роки кількість медичних працівників чоловічої статі не змінилася і становила 48 осіб, але в структурі персоналу лікарні їх частка зросла з 17,91 % в 2021 році до 21,43 % в 2023 році.

Для визначення постійності кадрів розраховано коефіцієнти руху персоналу лікарні у табл. 2.16.

За даними табл. 2.16 коефіцієнт приймання на роботу зріс за 2021-2023 роки на 0,013 пункти чи на 28,89 % порівняно з 2021 роком, адже було прийнято 34 нових працівників.

Таблиця 2.16

Показники руху персоналу КНП «Чуднівська лікарня» за 2021-2023 роки

Показники	Роки			Відхилення 2023 до 2021 рр.	
	2021	2022	2023	+/-	%
1. Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	268	254	224	-44	-16,42
2. Прийнято працівників, осіб	12	9	13	1	8,33
3. Вибуло працівників, осіб, у тому числі:	26	39	43	17	65,38
– за власним бажанням	23	30	31	19	34,78
– за порушення дисципліни	1	1	-	-1	-
– по скороченню штатів	-	-	-	-	-
– з інших причин	2	8	12	4	6,0 р.б.
4. Коефіцієнт прийняття кадрів	0,045	0,035	0,058	0,013	28,89
5. Коефіцієнт вибуття кадрів	0,097	0,154	0,192	0,095	97,94
6. Коефіцієнт плинності кадрів	0,089	0,122	0,138	0,049	55,06
7. Коефіцієнт постійності кадрів	0,903	0,894	0,857	-0,046	-5,09

Джерело: розрахунки за даними звітності лікарні.

Коефіцієнт обороту зі звільнення зріс на 0,095 в 2023 році, тобто на 97,94 % більше порівняно з 2021 роком, оскільки за 2021-2023 роки було звільнено 108 особи через досягнення пенсійного віку та воєнний стан і мобілізацію в Україні. Найбільше осіб було звільнено в 2023 році – 43 особи, що пов'язано призовом до лав ЗСУ через війну в Україні. При цьому коефіцієнт плинності кадрів зріс з 0,089 в 2021 році до 0,138 в 2023 році, тобто на 0,049 пункти чи на 55,06 % порівняно з 2021 роком.

Коефіцієнт постійності кадрів зменшився з 0,903 в 2021 році до 0,857 в 2023 році, тобто на 0,046 пункти чи на 5,09 %. Отже, у КНП «Чуднівська лікарня» за 2021-2023 роки відбувся приріст плинності кадрів на 55,06 % та зниження коефіцієнту постійності кадрів на 5,09 %.

КНП «Чуднівська лікарня» є великою установою, в яких працює велика кількість людей. З працівниками лікарні укладений трудовий та колективний договір. У лікарні використовується тарифна система оплати праці, яка ґрунтується на розрахунку заробітної плати на базі тарифних сіток, ставок, схем посадових окладів і тарифно-кваліфікаційних довідників.

Форма оплати праці – погодинна. Персонал лікарні працює позмінно, а тривалість зміни – 8 годин. Виплата заробітної плати проводиться у встановлені строки, не рідше двох разів в місяць: (аванс до 15 числа) та повна виплата (до 02 числа за звітним місяцем).

На КНП «Чуднівська лікарня» при оцінюванні трудового колективу керується наступними цілями

- 1) адміністративна – формування кадрових рішень на об’єктивній і безперервній основі;
- 2) інформативна – збір для керівництва інформації про необхідними кількісний та якісний склад трудового колективу;
- 3) мотиваційна – орієнтація колективу на підвищення продуктивності праці.

Система матеріального стимулювання в лікарні включає на: базовий оклад і преміальні винагороди. У табл. 2.17 представлено аналіз динаміки та структури фонду оплати праці в лікарні.

Таблиця 2.17

Обсяг та структура фонду оплати праці в КНП «Чуднівська лікарня»

Складові фонду оплати праці	Роки						Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2021		2022		2023			
	тис. грн.	питом а вага, %	тис. грн.	питом а вага, %	тис. грн.	питома вага, %	%	п.с.
Основна заробітна плата	20198	63,63	20862	70,13	27053	72,99	33,94	9,36
Додаткова заробітна плата	9691	30,53	8539	28,70	8268	22,31	-14,68	-8,22
Інші заохоч. та компенсаційні виплати	1853	5,84	349	1,17	1742	4,70	-5,99	-1,14
Всього	31742	100,00	29750	100,00	37063	100,00	16,76	X

Джерело: розрахунки за даними звітності лікарні.

Фонд оплати праці за 2021-2023 роки зріс на 5321 тис. грн. (16,76 %) порівняно з 2021 роком. Це пов’язано підвищенням середньомісячної зарплати кожного з працівників лікарні.

Найбільшу частку в структурі ФОПу займає посадовий оклад, зокрема: 63,63 % в 2021 році та 72,99 % в 2023 році. За 2021-2023 роки основна зарплата зросла на 33,94 %, а інші складові фонду оплати праці зменшилися, зокрема: додаткова зарплата на 14,68 %, інші заохочувальні та компенсаційні виплати на 5,99 %. Найменшу частку в структурі ФОПу займають інші заохочувальні та компенсаційні виплати, зокрема: 5,84 % в 2021 році та 4,70 % в 2023 році.

Ефективність управління персоналом в лікарні визначається мірою використання потенціалу продуктивності для досягнення поставлених цілей. Результати аналізу свідчать, що КНП «Чуднівська лікарня» забезпечено кадрами, але зростає плінність кадрів і зменшується кількість медичного персоналу.

Висновки до розділу 2

1. Повномасштабне вторгнення на РФ на територію України призвело до пошкодження та руйнування сотень закладів охорони здоров'я. У 2022 році діяло 28694 закладів охорони здоров'я, що на 1110 одн. (3,72 %) менше ніж в 2021 році. Проблемних питань є фінансування закладів охорони здоров'я та розширення пакету послуг. У 2023 році капітальних інвестицій в заклади охорони здоров'я зросли до 17412896 тис. грн. (22,93 %) більше ніж в довоєнний 2021 рік. Забезпечення високоякісних медичних послуг є першочерговим. Досягнення та підтримка якісних систем охорони здоров'я вимагає змін.

2. За 2021-2023 роки вартість приріст майна лікарні становив 29,64 % (15 млн. 963,3 тис. грн.). Структура майна лікарні сформована в переважній мірі за рахунок необоротних активів, а саме: в 2021 році 63,86 %, а в 2023 їх частка знизилася до 63,15 %, тобто на 0,71 пункти структури. Найбільшу частку в структурі цих активів займають основні засоби, зростання яких за 2021-2023 роки з 29620,3 тис. грн. до 35174,2 тис. грн., але їх частки в структурі майна лікарні знизилася з 55,00 % в 2021 році до 50,38 % в 2023 році.

За 2021-2023 роки структура формування фінансових ресурсів КНП «Чуднівська лікарня» зазнала суттєвих змін. У структурі пасивів власний

капітал зріс на 9 млн. 542,7 тис. грн. (27,83 %), в структурі капіталу частка зменшилася з 63,67 % в 2021 році до 62,78 % в 2023 році, тобто на 0,89 пункти структури. Приріст власного капіталу викликаний приростом додаткового капіталу на 1 млн. 861,0 тис. грн. (63,55 %) відносно 2021 року.

3. Структура персоналу лікарні за 2021-2023 роки зазнала змін. Медичний персонал займав найбільшу частку, а саме 56,34 % 2021 році та 59,84 % в 2023 році. Частка керівників є найнижчою, а саме: 6,72 % в 2021 році та 7,14 % в 2023 році. Коефіцієнт плинності кадрів зріс на 55,06 % порівняно з 2021 роком, що означає дефіцит кадрів у лікарні та зниження її кадрового потенціалу.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМАМИ ПЕРСОНАЛОМ КНП «ЧУДНІВСЬКА ЛІКАРНЯ»

3.1. Організаційно-методичні засади удосконалення управління системою управління персоналом в КНП «Чуднівська лікарня»

Функціонування КНП «Чуднівська лікарня» неможливе без персоналу, оскільки тільки люди можуть організувати трудовий процес, оскільки вони наділені розумом, здатні мислити і втілювати ідеї. Процес управління персоналом в організаціях охорони здоров'я багатогранний. Тому необхідно враховувати внутрішні проблеми, обґрунтовувати рішення відповідно до ситуації, забезпечувати заклад кадрами та персональним керівництвом, забезпечувати їх професійний та соціальний розвиток.

У сучасних умовах управління персоналом в закладах охорони здоров'я є складним процесом, при здійсненні якого необхідно враховувати внутрішню специфіку лікувальної роботи закладу для вибору рішень відповідно до кадрової ситуації. Ключове завдання управління персоналом лікарні це забезпечення лікарні спеціалістами, організація раціонального використання кадрового потенціалу, а також моніторинг професійного розвитку медичних працівників.

Ключовою проблемою управління персоналом у системі охорони здоров'я є дефіцит кадрів, які надають первинну медичну допомогу та надлишок спеціалістів вузького профілю, дисбаланс у кількості лікарів та молодших спеціалістів з медичною освітою, надмірна концентрація медичного персоналу у великих містах і дефіцит кадрів у сільській місцевості.

Варто зазначити, що об'єктами управління в охороні здоров'я є:

- комунальні заклади охорони здоров'я;
- структурні підрозділи;
- медичний та технічний персонал [58].

При цьому, залежно від ситуації, суб'єкт управління персоналом закладу охорони здоров'я може бути як керуючим, так і керованим. Наприклад, заступник головного лікаря є контролюючим органом щодо лікарів організації. Але щодо головного лікаря, то він є керованим елементом.

До суб'єктів управління медичними закладами охорони здоров'я пред'являються такі вимоги, як:

- особистісні та морально-етичні якості;
- висока професійна підготовка, компетентність, кваліфікація;
- знання основних законів, нормативних актів, локальних актів, посадових інструкцій, правова обізнаність тощо;
- діяльність колективу характеризується функціональністю, комплексністю, моральністю, керованістю, ефективністю;
- продуктивність персоналу визначається критеріями комфортності пацієнта, оптимізації лікувального процесу, зацікавленості лікаря, його догляду за пацієнтом.

Основними завданнями КНП «Чуднівська лікарня» є:

- організація та надання медичної допомоги населенню;
- створення сприятливих умов для клінічної підготовки студентів, науково-педагогічних та медичних працівників за стандартами медичної освіти, забезпечення їх виробничої практики.

Для здійснення діяльності КНП «Чуднівська лікарня» виділено спеціальне приміщення з необхідною лікувально-діагностичною базою. Крім того, воно відповідає вимогам санітарних норм і правил, галузевих стандартів охорони праці тощо. Джерелами фінансування КНП «Чуднівська лікарня» є державні кошти України та власні надходження КНП «Чуднівська лікарня», а саме: надходження від оплати наданих послуг лікарні за законом; оренда майна, яке знаходиться на балансі лікарні; кошти підприємств, організацій, громадян, інших бюджетних установ на виконання цільових заходів; кошти від реалізації госпдоговірних та грантових проєктів; благодійні внески організацій,

підприємств, громадян; інші джерела, що не суперечать чинному законодавству України.

Стратегія розвитку КНП «Чуднівська лікарня» залежить від структур планування та управління, які відповідають цілям, завданням і програмам лікарні. Крім того, взаємодія із зовнішнім середовищем задає вектор управління командою на задоволення потреб персоналу та підвищення продуктивності. Тому основною метою управлінської структури КНП «Чуднівська лікарня» є своєчасність та ефективність надання медичних послуг кваліфікованим медичним персоналом.

При цьому діяльність КНП «Чуднівська лікарня» організована на основі лінійної функціональної структури управління, що забезпечує правильне та чітке виконання доручень. Лінійний керівник (головний лікар) повністю відповідає за прийняття рішень, підпорядковуючи медичний колектив. З іншого боку, кожен функціональний відділ (лікувально-профілактичний) відповідає за окрему діяльність, збирає та аналізує статистику, формує звіти за відповідний період. Виходячи з вищесказаного, стає зрозуміло, що тільки їх спільна робота призводить до високої ефективності всієї лікарні.

Безперечно, людина є центральною одиницею життя. Тому основою медичної допомоги є здоров'я населення, турбота про людей, національне майбутнє. Однак керівництво має планувати роботу команди за найменших витрат на оплату праці в лікарні, щоб забезпечити переваги як для лікарні, так і для інших зацікавлених сторін.

Організаційна структура управління персоналом медичних організацій – це співвідношення прав, обов'язків, функцій і повноважень у досягненні цілей шляхом вирішення поставлених завдань. У свою чергу, лінійно-функціональна структура управління забезпечує вирішення лінійними керівниками завдань управління [3]. Основою лінійно-функціональної структури управління є спеціалізація управлінської діяльності за функціональними підрозділами установи.

Керівництво повинно чітко ставити цілі і давати розпорядження, щоб забезпечити раціональну взаємодію всіх служб. З іншого боку, підлеглі мають реалізувати стратегію медичної організації щодо виконання наказів, виконання функціональних обов'язків відповідно до своєї кваліфікації, вдосконалення теоретичних знань і практичних навичок. Як наслідок, зазначене вище дозволить досягти позитивних результатів у терміновому порядку [3].

Існує пряма залежність між співвідношенням чисельності працівників закладів охорони здоров'я до населення та показників здоров'я. Існуючі дисбаланси посилюють глобальні брак робочої сили всередині країни. У сільській місцевості відчувається дефіцит компетентних кадрів. Різні країни характеризуються різноманітністю за рівнем кваліфікації, за співвідношенням чисельності молодших спеціалістів з медичною освітою до числа лікарів. Відмінності в діапазоні основних спеціальностей і здібностей також залишаються значними. Молодші спеціалісти займають найбільший відсоток персоналу лікарні. Процес відновлення цієї категорії працівників залежить від їх кваліфікації, компетенції та професіоналізму.

Варто зазначити, що прийом на роботу проводить головний лікар. Проте в КНП «Чуднівська лікарня» немає більш раціонального підходу до управління персоналом. Відзначимо, що на сьогоднішній день в лікарні реалізується декілька методів підбору персоналу, а саме:

активні методи – підбір кадрів з навчальних закладів, центру зайнятості (презентації, ярмарки вакансій тощо);

пасивні методи – засоби масової інформації (реклама, реклама тощо).

З метою формування ефективної системи планування розвитку персоналу КНП «Чуднівська лікарня» можна запропонувати перебудову спеціалізованого відділу розвитку персоналу на наступну його функціональну організаційну структуру (рис. 3.1).

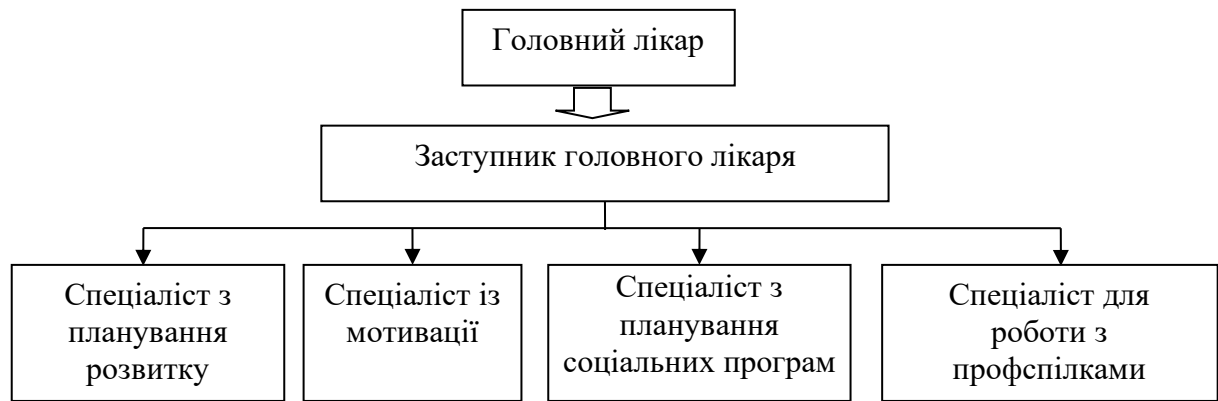


Рис. 3.1. Удосконалена структура відділу розвитку персоналу

КНП «Чуднівська лікарня»

Джерело: авторська розробка

Функціональна структура відділу розвитку персоналу забезпечує високий рівень спеціалізації в певних конкретних сферах планування розвитку персоналу лікарні, просування кар'єрними сходами, відстоювання інтересів працівників лікарні, що забезпечує соціальну складову кадрової політики лікарні. Відділ розвитку персоналу очолює керівник відділу, який координує роботу функціональних фахівців відділу та підпорядковується безпосередньо головному лікарню КНП «Чуднівська лікарня».

Ключові завдання відділу розвитку персоналу можна сформулювати наступним чином:

- 1) планування розвитку та кар'єри персоналу лікарні;
- 2) сприяння медичному обслуговуванню персоналу лікарні;
- 3) робота з профспілками для відстоювання інтересів персоналу лікарні.
- 4) розробка системи мотивації персоналу.

Метою функціонування запропонованого відділу розвитку персоналу є забезпечення умов для професійного розвитку персоналу лікарні, поліпшення умов праці шляхом надання додаткових послуг персоналу, робота з профспілками для відстоювання інтересів персоналу лікарні, а також сприяння мотивації працівників.

Загалом у розвитку персоналу розрізняють просування, орієнтоване на посаду, і просування, орієнтоване на потенціал. У першому випадку працівник

розвивається до певної посади в лікарні. З іншого боку, при просуванні, орієнтованому на потенціал, ще не ясно, яку посаду згодом займе конкретний співробітник. Натомість мета полягає в тому, щоб створити кадровий резерв кваліфікованих співробітників для лікарні, до яких можна було б залучити, коли потрібно заповнити вакансії.

КНП «Чуднівська лікарня» дотримується двох типів мотивації, таких як:

1) матеріальна (заробітна плата, заохочувальні надбавки, премії, навчання, фінансування від закладу, компенсація тощо). Крім того, існує базова ставка, яка змінюється в залежності від посади, досвіду, професійної компетентності (робітнича ставка).

2) нематеріальна (соціальний захист працівників профспілками, захист професійних інтересів, соціальний пакет, щорічний медичний огляд для профілактики професійних захворювань, основна та додаткова відпустки 28 та 14 календарних днів, кар'єрний ріст), додаткова освіта, підвищення кваліфікації, створення комфортних умов праці) [58].

На наш погляд, методами удосконалення системи мотивації можуть бути:

- матеріальне стимулювання (премії, доплати, бонуси) з акцентом на адаптовані до ринкових умов додаткові виплати, які залежать від результатів роботи персоналу;
- підвищення заробітної плати, коли це можливо;
- нематеріальне заохочення (надання пільгових санаторно-курортних та відпочинкових путівок, поліпшення умов праці шляхом підвищення безпеки праці, організація пільгового харчування, врахування керівником пропозицій працівників щодо вдосконалення роботи лікарні, висловлення подяки та висвітлення в ЗМІ, делегування повноважень).

Важливо відзначити, що шляхом постійного опитування працівників керівництво буде ознайомлено з потребами медичного персоналу, налагодить систему мотивації, підвищить мотивацію працівників, підвищить якість медичних послуг тощо.

КНП «Чуднівська лікарня» може ефективно функціонувати та адекватно реагувати на нові виклики, якщо є достатня кількість медичного персоналу з необхідними навичками та працюють у тій сфері, де мають професійні навички.

Встановлено, що з метою вирішення проблеми кадрового забезпечення в КНП «Чуднівська лікарня» нагальною потребою є зміна методів стимулювання і заохочення кадрів, використання кадрових ресурсів і формування фонду оплати праці. Робота керівництва лікарні має бути спрямована на впровадження механізму розвитку кадрового потенціалу лікарні без формування кваліфікованого персоналу.

3.2. Напрями підвищення ефективності управління персоналом в КНП «Чуднівська лікарня»

Стратегічне управління персоналом набуває особливого значення в контексті підвищення ролі інформації та знань для розвитку підприємства. Людські ресурси визначаються як основа для забезпечення гнучкості відповідно до стратегічних цілей господарюючого суб'єкта, що дозволяють досягти конкурентної переваги в динамічному корпоративному середовищі. Тому необхідно підвищувати ефективність стратегічного управління закладом охорони здоров'я на основі нових підходів до управління персоналом. Інноваційний підхід до стратегічного управління персоналом спрямований на покращення людських стосунків через послідовність, колективізм та високі моральні цінності всіх категорій працівників.

Медичний персонал КНП «Чуднівська лікарня» є стратегічним ресурсом, оскільки знана частка усіх фінансових ресурсів спрямовується на кадрове забезпечення. Кадровий потенціал лікарні характеризується такими показниками:

– кількісні (чисельність, структура, склад, вік, стаж роботи, плинність та рівень ротації кадрів, продуктивність праці);

– якісні (кваліфікаційний, фізичний, психологічний, адаптаційний, інтелектуальний, організаційний потенціали) [58].

Управління персоналом лікарні реалізується у двох напрямках, а саме: формування кадрового потенціалу та його використання у процесі діяльності лікарні.

Встановлено, що основними недоліками та причинами неефективного управління персоналом у КНП «Чуднівська лікарня» є: слабка орієнтація на імідж працівників лікарні; неадекватна горизонтальна інтеграція критичних функції управління, як наймання, оцінка, винагорода та розвиток персоналу. Інспектор з кадрів виконує ці функції за межами єдиного комплексного підходу до персоналу; недостатня залученість лінійних керівників і співробітників у розробці та впровадженні розвитку стратегічного управління; неадекватна оцінка успішності, що пригнічує ініціативу спеціалістів з персоналу; ігнорування зміни ціннісних орієнтацій людей, байдужих до цілей різні групи та засоби їх досягнення.

У КНП «Чуднівська лікарня» формальний підхід до планування людських ресурсів, оскільки не формується кадровий резерв медичного персоналу, а лише здійснюється пошук кандидата на вакантну посаду, що викликає дефіцит медичного персоналу як і було в 2023 році.

Застарілим і суперечливим підхід до відбору та найму кадрів у лікарні, оскільки оцінюється лише кваліфікація працівника, не враховуються інші його характеристики. Для формування в лікарні кваліфікованих кадрів необхідно сформулювати стратегію відбору персоналу та управління ним. Нині спостерігається застосування активних методів відбору персоналу, що передбачають залучення до господарюючого суб'єкта лише тих кадрів, які відповідають його кваліфікаційним і професійним вимогам. Розглянемо складові стратегії відбору та набору персоналу (рис. 3.2).

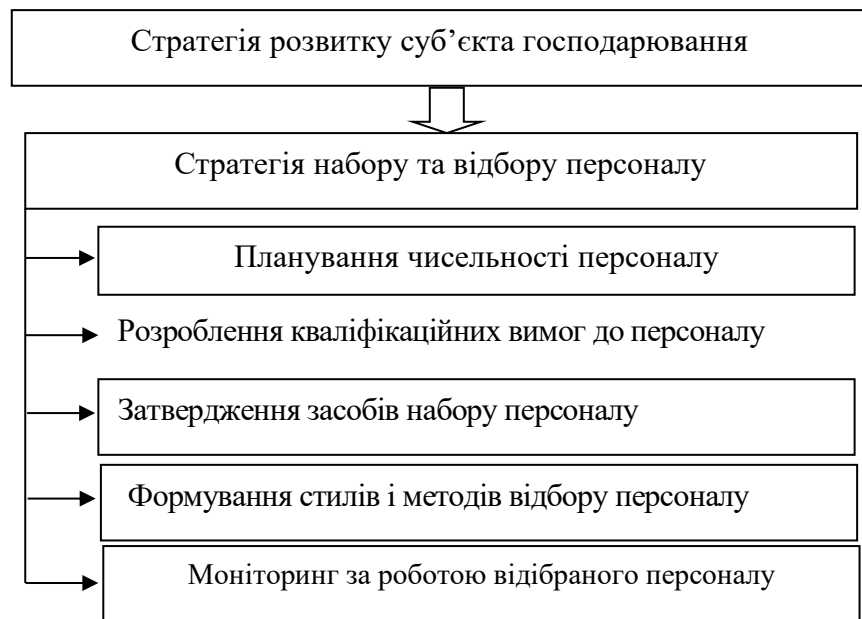


Рис. 3.2. Складові стратегії набору та відбору персоналу КНП «Чуднівська лікарня»

Джерело: узагальнено автором за даними [8, 15].

Стратегія набору та відбору персоналу лікарні має базуватися на загальній стратегії її розвитку. Першим етапом розробки такої стратегії має були визначення планової чисельності необхідного персоналу за забезпечення безперервної діяльності лікарні.

Другим етапом є формування кваліфікаційних вимог до працівників лікарні. Наявність затверджених кваліфікаційних вимог дозволить одразу відсіювати потенційних працівників, які ним не відповідають, і тим самим мінімізувати витрати господарюючого суб'єкта на процедуру відбору. Основним завданням кадрової служби є оцінки кандидатів на посаду та вибір того кандидата, який здатен досягти очікуваного підприємством результату [8].

Третій етап передбачає затвердження засобів набору персоналу. На цьому етапі формується резерв кандидатів на всі посади, що є в штатному розписі лікарні.

До основоположних принципів набору персоналу відносяться:

1. Плановості, який передбачає постійне кадрове оновлення з врахуванням планової потреби в працівниках та з урахуванням перспектив розвитку персоналу та суб'єкта господарювання в цілому.

2. Принцип альтернативності базується на виборі якомога більшої кількості претендентів на посаду з метою вибору найкваліфікованіших кадрів.

3. Принцип активного підбору базується на регулярній роботі з потенційними кандидатами на вакантні місця на підприємстві та вербування персоналу.

Четвертий етап стратегії відбору та набору персоналі передбачає формування власних стилів і методів відбору персоналу.

При проведенні професійного відбору потенційний працівник на певну посаду обирається за критеріями професійної підготовленості та досвіду, профілю та рівня освіти. На рис. 3.3 узагальнена процедура відбору персоналу.

Відбір персоналу розпочинається з формування детальних кваліфікаційних і професійних вимог до кандидата на посаду. Другім етапом є формування списку претендентів на посаду та оцінка їх відповідності визначених критеріям. Базова меті відбору – відсіяти кандидатів, що не відповідають вимогам вакантного місця.

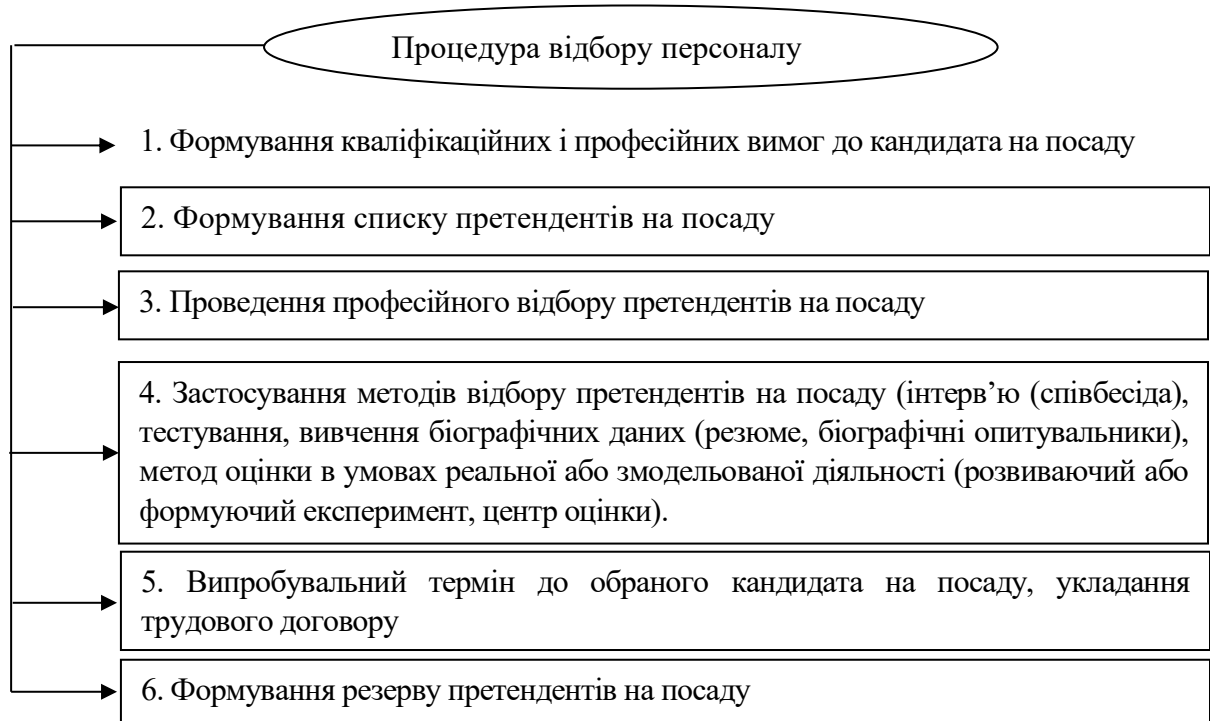


Рис. 3.3. Процедура відбору персоналу КНП «Чуднівська лікарня»

Джерело: узагальнено автором [15]

Професійний відбір включає: професійні якості та компетентність, здатність швидко діяти в критичних умовах. У процесі проведення професійного відбору ключовими вимогами є професійно-кваліфікаційні до конкретної посади та претендента на неї. При здійсненні відбору персоналу головний лікар формує список найкращих кандидатів з резерву, з метою наступного відбору з них потенційного претендента на посаду.

Тестування на професійну придатність використовується при відборі керівників і висококваліфікованих спеціалістів. До переваг методу віднесено можливість визначення професійних знань кандидата на посаду. Недоліки методу: додаткові витрати на проведення тестування та консультування, обмеженість тестів.

Метод вибіркового випробування є досить дієвим, оскільки дозволяє продемонструвати навички та професійні можливості потенційного кандидата на посаду.

На заключному етапі відбору інженер з кадрів лікарні організовує індивідуальну співбесіду з кандидатами, що обрані з головним лікарем або його заступником. За результатами співбесіди приймається рішення про працевлаштування.

Таким чином, процес відбору формується з процедури відбору персоналу, що застосовується в певній послідовності, та методів відбору претендентів на посаду. Кінцеве рішення про вибір персоналу приймає кадрова служба господарюючого суб'єкта з врахуванням рівня його професійних навичок, досвіду роботи, особистих якостей.

Погоджуємося з В.В. Ровенською та Є.О. Саржевською [58], що для реалізації ефективної моделі управління персоналом лікарні необхідно: впровадити адекватне нормування праці в КНП «Чуднівська лікарня», оновити дані щодо номенклатури посад працівників, кваліфікаційних вимог, професійних стандартів згідно з новою системою акредитації, впровадити ефективні методи управління кадрами і розрахунку потреби в працівниках з урахуванням ролі медичного персоналу в лікувально-діагностичному

процесі, програм державних гарантій, впровадити програми мотивування персоналу лікарні.

З метою вдосконалення системи управління персоналом у КНП «Чуднівська лікарня» пропонуємо наступне:

1) створення відділу розвитку персоналу до функціональних обов'язків якого віднесено: планування розвитку та кар'єри персоналу лікарні, медичне обслуговування, робота з профспілками для відстоювання інтересів персоналу лікарні.

2) розробити стратегію набору та відбору персоналу в лікарню. При проведенні відбору кандидатів на вакантну посаду використовувати активні методів відбору персоналу, що передбачають залучення до господарюючого суб'єкта лише тих кадрів, які відповідають його кваліфікаційним і професійним вимогам.

3) організація оцінювання медичного персоналу не лише щодо дотримання норм (стандартів) кількості та якості праці, а й дотримання технології трудового процесу;

4) удосконалення системи мотивації персоналу лікарні, яка має включати: матеріальне стимулювання (премії, доплати, бонуси), які залежать від результатів роботи персоналу; нематеріальне заохочення (надання пільгових путівок, поліпшення умов праці шляхом підвищення безпеки праці, організація пільгового харчування, врахування керівником пропозицій працівників щодо вдосконалення роботи лікарні, делегування повноважень).

Вважаємо, що впровадження запропонованих напрямків удосконалення системи управління персоналом лікарні дозволить підвищити ефективність лікарні в цілому та вирішить проблеми дефіциту кадрів, підвищить рівень добробуту працівників лікарні та якість наданих послуг.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Для формування ефективної системи планування розвитку персоналу в КНП «Чуднівська лікарня» запропоновано формування спеціалізованого відділу розвитку персоналу. Цей відділ оптимально сформувати з таких спеціалістів: з планування розвитку, із мотивації, з планування соціальних програм, з роботи з профспілками. Розширення штатного розпису лікарні вимагає додаткових витрат на оплату праці, соціальне страхування, на організацію робочого місця.

Економічний ефект від впровадження відділу розвитку персоналу представлено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Розрахунок економічного ефекту від запровадження пропозицій у
КНП «Чуднівська лікарня»

Показники	2025 р.	
	тис. грн.	%
Витрати на оплату праці відділу, з них: (17000 + 15400 * 3) * 12 = 758400	758,40	100,00
основна оплата праці	637,5	84,06
додаткова оплата праці	83,80	11,05
інші заохочувальні та компенсаційні виплати	37,10	4,89
Соціальне страхування (ЄСВ) 758400 * 22 %	166,85	X
Всього витрати на оплату праці	925,55	X
Абсолютний приріст доходу від реалізації послуг із врахуванням пропозицій (у віднош. до обсягів реалізації 2025 року)	63952,75	24,00
Економічний ефект від впровадження пропозицій	15348,66	x
Ефективність	20,24	x

Джерело: авторські розрахунки.

Сукупні ріні витрати на утримання працівників відділу розвитку у КНП «Чуднівська лікарня» становитимуть 925,55 тис. грн. в рік, з них 81,94 % витрати це зарплата персоналу та 18,06 % витрати на ЄСВ. Прогнозується приріст доходу на 2025 рік на 24 %.

Впровадження відділу розвитку сприятиме створенню умов для розвитку персоналу лікарні, розвитку кадрового резерву.

Для налагодження роботи відділу розвитку персоналу слід розробити

положення про відділ розвитку персоналу, в якому відсвічуватимуться функції і завдання відділу, порядок його взаємодії з іншими структурними підрозділами, сферу повноважень її керівника, порядок організації роботи.

А посадові обов'язки працівників відділу регламентуватимуться Посадовими інструкціями, в яких чітко окреслити кваліфікаційні вимоги, що пред'являються до фахівця служби, його функціональні та посадові обов'язки, права і сферу відповідальності за посадою.

Розвиток персоналу також є особливо важливою формою утримання співробітників. Зрештою, працівники залишаються в тих підприємствах лише в довгостроковій перспективі, якщо їм постійно надаватиметься можливість розвиватися індивідуально та відкривати нові кар'єрні перспективи. Тому КНП «Чуднівська лікарня» також повинна пропонувати своїм співробітникам можливість відвідувати семінари чи заходи, які не стосуються конкретно їх сфери роботи. В результаті співробітники можуть отримати кваліфікацію, яка служить особистому розвитку та розвитку.

Інструменти та заходи розвитку персоналу:

1. Розширення робочих місць насамперед означає кількісне розширення сфери діяльності. Крім того, може бути ще й якісна складова. У випадку розширення роботи слід зазначити, що завдання легко освоїти і залишаються здійсненими навіть у поєднанні з попередніми.

2. Розширення роботи може призвести до усунення монотонності та зміцнення самооцінки. Ротація роботи, тобто зміна роботи. Для отримання додаткової кваліфікації (навчання на робочому місці) можна використовувати чергування на робочому місці. Мета – зменшити стрес від монотонної діяльності.

3. Проектна робота використовується для вирішення складних, як правило, міжвідомчих завдань або проблем. Проектні групи зазвичай складаються з членів різних відділів і різних рівнів ієрархії. Тому вони приносять додаткові знання, досвід і навички.

4. Коучинг є особливо інтенсивною формою підтримки. Тренер консультує щодо повсякденних робочих завдань, але особливо щодо проблем у робочій сфері. Він підтримує співробітника в подоланні труднощів, працюючи з ним над розробкою моделей рішень. Коучинг – це обмежений у часі процес розвитку персоналу.

5. Наставництво: наставники часто діють подібно до тренерів. Програми наставництва особливо підходять для керівників-початківців, яких тренують досвідчені менеджери компанії. Ментори також отримують користь від досвіду та знань своїх підопічних.

6. Поза робочим місцем – це заходи з подальшого навчання, які проводяться поза робочим місцем, напр. семінари, курси, дистанційне навчання тощо.

Необхідно регулярно переглядати заходи щодо розвитку персоналу. Існує кілька варіантів перевірки, починаючи від співбесіди і закінчуючи спостереженням за працівником і контролем передачі на робочому місці..

Організації, які використовують HRMIS, можуть підвищити продуктивність, підвищити залученість співробітників і приймати рішення на основі даних для стратегічного планування кадрів. Однак успішне впровадження вимагає ретельного планування, налаштування, навчання та постійної підтримки. Завдяки правильному HRMIS-рішенню організації можуть розкрити повний потенціал своїх відділів управління персоналом і стимулювати стійке зростання в конкурентному бізнес-середовищі.

Таким чином, розвиток персоналу є безпрограшною ситуацією, оскільки, з одного боку, лікарня задовольняє свої потреби в персоналі, оптимально використовуючи власні ресурси, а з іншого боку, працівники отримують можливість отримати перспективну кваліфікацію.

Висновки до розділу 3

1. Доведено, що основними недоліками неефективного управління персоналом у КНП «Чуднівська лікарня» є: слабка орієнтація на імідж працівників лікарні; неадекватна горизонтальна інтеграція критичних функцій управління, як наймання, оцінка, винагорода та розвиток персоналу; недостатня залученість лінійних керівників і співробітників у розробці та впровадженні розвитку стратегічного управління.

2. Сучасний механізм стимулювання медичного персоналу формується з сукупності взаємодоповнюючих чинників стимулювання медичного персоналу, заснованих на поєднанні матеріальних і нематеріальних методів, диференційованої оцінки внеску кожного працівника в трудовий процес. Впровадження запропонованого механізму позитивно змінить діяльність медичного закладу та сприятиме зростанню добробуту працівників лікарні. Таким чином, це може покращити якісні та кількісні показники та підвищити задоволеність пацієнтів якістю та доступністю медичних послуг.

3. Для формування ефективної системи планування персоналу в КНП «Чуднівська лікарня» обґрунтовано необхідність створення відділу розвитку персоналу. Створення цього відділу спрямоване на формування умов для професійного розвитку персоналу лікарні, поліпшення умов праці шляхом надання додаткових послуг персоналу, робота з профспілками для відстоювання інтересів персоналу лікарні, а також сприяння мотивації працівників.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Дослідивши теоретико-методичні положення системи управління персоналом підприємства, встановлено:

1. Систему управління персоналом слід розглядати як сукупність органів управління, засобів і методів управління персоналом, що націлені на забезпечення господарюючого суб'єкта робочою силою необхідної кількості та кваліфікації. А механізм управління персоналом має забезпечувати оптимальний кадровий потенціал. Система управління персоналом розділяється на чотири підсистеми, зокрема: планування роботи з персоналом, організація роботи з персоналом, підсистема результатів праці та система контролю роботи персоналу.

2. Система управління персоналом організації відіграє вирішальну роль у забезпеченні безпеки, благополуччя та продуктивності працівників під час воєнного стану. Впроваджуючи заходи для покращення безпеки, зв'язку, гнучкості та відповідності, організації можуть ефективніше долати виклики воєнного стану.

3. Систематизовано складові елементи системи управління персоналом, що дозволить здійснити комплексну оцінку ефективності всіх складових цієї системи. Прерогативою системи управління персоналом є те, що вона може допомогти визначити сфери, де існують проблеми з колективом (висока плинність кадрів, простої, низька продуктивність праці). Відстежуючи свої витрати на персонал та аналізуючи дані, керівництво може визначити, де витрачає більше, ніж потрібно, і внести зміни, щоб зменшити ці витрати. Оцінка ефективності існуючих систем і практик управління персоналом в умовах воєнного стану включає оцінку їх здатності вирішувати унікальні виклики, пов'язані з такими обставинами. Саме ефективна комунікація має вирішальне значення в період воєнного стану, щоб гарантувати, що співробітники будуть поінформовані про зміни, правила та протоколи безпеки.

4. Оцінювання системи управління персоналом здійснюється за допомогою форм оцінювання, спрямованих на вимірювання (за допомогою заздалегідь визначених методів і шкал) різних факторів, від досягнутих цілей до точності виконання завдань через поведінку на робочому місці. Ключовими показниками продуктивності будь-якого підприємства є кількість, якість і ефективність праці працівників, що складається з відпрацьованих годин, обсягу виконаної роботи, кількості обслуговуваних клієнтів, виробленої продукції або обробленої інформації залежно від сектору бізнесу.

5. З початком повномасштабного вторгнення вітчизняні заклади охорони здоров'я опинилися під величезним навантаженням. Бомбардування пошкодили заклади та перервали надання медичної допомоги. Війна загострила нові потреби в охороні здоров'я, включаючи більшу підтримку психічного здоров'я, реабілітацію. У 2022 році кількість лікарень зменшилося на 12,78 % відносно 2021 року. Другою проблемою є дефіцит кадрів, оскільки в 2022 році кількість працівників у закладах охорони здоров'я знизилася на 69654 осіб (9,74 %). Третьою проблемою є збитковість діяльності закладів охорони здоров'я, що спричинило негативні показники рентабельності діяльності.

6. Експрес аналіз діяльності КНП «Чуднівська лікарня» за 2021-2023 роки свідчить про показав приріст вартості майна лікарні на 29,64 %, скорочення сукупного доходу на 22,77 %, а сукупних витрат – на 12,11 % відносно 2021 року. Описані зміни доходів і витрат за 2021-2023 роки призвели до отримання чистого збитку, зокрема в 2023 році грн. 2 млн. 858,1 тис. грн. Позитивною тенденцією є приріст ліквідності на 60,61 %.

7. З 2021 року по 2023 р. чисельність працівників лікарні знизилася на 44 особи (16,42 %), що спричинено звільненнями та мобілізацією працівників до лав ЗСУ. Зменшення кількості лікарів свідчить про дефіцит кадрів у лікарні та зниження її кадрового потенціалу. Ефективність використання персоналу знизилася, оскільки продуктивність праці зменшилася на 18,93 тис. грн. / ос.

(7,60 %), при цьому середньооблікова чисельність персоналу знизилася на 44 особи (16,42 %), а виручка - на 22,77 %.

8. Для вирішення проблеми кадрового забезпечення в КНП «Чуднівська лікарня» нагальною потребою є зміна методів стимулювання і заохочення кадрів, використання кадрових ресурсів і формування фонду оплати праці. Терміново слід реалізувати оптимальні механізми розвитку кадрового потенціалу, спрямовані на навчання, підтримку, збереження та ефективне використання наявних людських ресурсів.

10. Рекомендовано з метою вдосконалення системи управління персоналом у КНП «Чуднівська лікарня» наступний комплекс заходів:

1) створення відділу розвитку персоналу для забезпечення умов для професійного розвитку персоналу лікарні, поліпшення умов праці шляхом надання додаткових послуг персоналу, робота з профспілками для відстоювання інтересів персоналу лікарні, а також сприяння мотивації працівників;

2) розробити стратегію набору та відбору персоналу в лікарню. При проведенні відбору кандидатів на вакантну посаду використовувати активні методів відбору персоналу, що передбачають залучення до господарюючого суб'єкта лише тих кадрів, які відповідають його кваліфікаційним і професійним вимогам;

3) організація оцінювання медичного персоналу не лише щодо дотримання норм (стандартів) кількості та якості праці, а й дотримання технології трудового процесу;

4) удосконалення системи мотивації персоналу лікарні, яка має включати: матеріальне стимулювання (премії, доплати, бонуси), які залежать від результатів роботи персоналу; нематеріальне заохочення (надання пільгових путівок, поліпшення умов праці шляхом підвищення безпеки праці, організація пільгового харчування, врахування керівником пропозицій працівників щодо вдосконалення роботи лікарні, делегування повноважень).

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Dvornik I., Dvornik O., & Garafonova O. (2023). Suchasna stratehiia upravlinnia personalom pidpriemstva v umovakh voiennoho stanu [Modern strategy of personnel management in enterprises under martial law]. *Modeling the development of economic systems*. no. 2. pp. 144–152. (in Ukrainian).
2. Kudelia V.I., & Yakovenko V.H. (2023). Osoblyvosti upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu. [Features of personnel management under martial law]. *Bulletin of transport and industry economics*. no. 81-82, pp. 290–297. (in Ukrainian).
3. Pavlenko, O., Sukalenko, V., Shkulipa, O., & Sharma, M. S. (2021). Personnel Management Features of Medical Institutions. *Health Economics and Management Review*. 1. 44-53.
4. Petkov, Valerii, & Ivanov, Igor (2022). Personnel management in modern context. *Entrepreneurship. Economy and Law*, 5. 64–68, doi: <https://doi.org/10.32849/2663-5313/2022.5.10>.
5. Pshyk-Kovalska O.O., & Kovalskyi O.I. (2022). Osoblyvosti upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu. [Features of personnel management under martial law]. *Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and problems of development*. no. 2(8). pp. 88–93. (in Ukrainian).
6. Radchenko A., & Dzhusov O. (2024). The personnel management system of the organization in the conditions of martial law and the main directions of its improvement. *Challenges and Issues of Modern Science*. 2024. № 2. P. 388-392.
7. Strategies, models and technologies of economic systems management in the context of international economic integration: collective monograph / edited by Dr.oec. Prof. Maksym Bezpartochnyi, Dr.oec. Prof. Viktoriia Riashchenko, Dr.paed. Nina Linde. Riga: Institute of Economics of the Latvian Academy of Sciences, 2020. 296 p.
8. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. Київ: ФОП Ямчинський О.В. 2020. 466 с.

9. Бессонова А.В. Розвиток системи кадрового потенціалу підприємства на прикладі машинобудівної галузі України. *Economics Bulletin of Dnipro University of Technology*. 2024. № 1. С. 128-141.

10. Биба В.В., Пінчук Н.М., Ващенко Н.Ю. Економічна сутність, значення і завдання управління витратами. *Ефективна економіка*. 2024. № 1. URL: https://www.researchgate.net/publication/377713723_EKONOMICNA_SUTNIST_Z_NACENNA_I_ZAVDANNA_UPRAVLINNA_VITRATAMI.

11. Білявський В.М., Шуліковська К.В. Основні аспекти формування ефективної кадрової політики сучасних підприємств. *Підприємництво та інновації*. 2022. Вип. 25. С. 33-40.

12. Борданова Л.С., Семенченко Н.В., Попович Ж.В. Особливості формування та впровадження кадрової політики на підприємстві. *Економіка та держава*. 2022. № 6. С. 54-59.

13. Бочарова Н.А., Яровий І.О. Значення людських ресурсів у мультикультурному організаційному контексті: аналіз, виклики та перспективи. *Економіка транспортного комплексу*. 2024. Вип. 43. С. 31-46.

14. Бугас В.В. Удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2021. № 2 (8). С. 48-54.

15. Виноградський М.Д., Беляєва С.В., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом: навч. посіб. К.: Центр навч. літ-ри, 2016. 504 с.

16. Волківська А.М. Сучасні тенденції щодо формування системи управління персоналом. *Problems of modern science and practice*. 2021. № 9. С. 140-146.

17. Волківська А.М., Аксьонова О.В., Яценко О.М., М'яковський О.С., Осипович Н.Є. Соціальна політика: формування, оцінка ефективності, аудит. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 6. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/7f864045-566a-4b8d-a3e6-ab2f6f9874b0/content>.

18. Волківська А.М., Осовська Г.В. Управління якістю медичних послуг. *Problems and tasks of modernity and approaches to their solution*. 2021. Том 8. С. 88-90.
19. Волківська А.М., Осовська Г.В., Аксьонова О.В., Вишнівська Т.О., Серт І.В. Удосконалення кадрової політики підприємства. *Ефективна економіка*. 2023. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_3_51.
20. Гарбарчук К.В. Розвиток персоналу як основа ефективної реалізації соціальної відповідальності підприємства. *Двадцять п'яти економіко-правові дискусії: матеріали науково-практичної інтернет-конференції*. Львів, 2018. С. 20-21.
21. Глущенко Л.Д., Пілявоз Т.М., Коваль Н.О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41>
22. Годящев М.О. Управління персоналом підприємства як фактор підвищення його ділової активності. *Інтелект ХХ*. 2017. № 3. С. 74-79.
23. Гурська І.С., Герчанівська С.В. Система управління персоналом як основа забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства. *Збірник наукових праць ТДАТУ ім. Д. Моторного*. 2023. № 1 (47). С. 69–77.
24. Данилюк В.М. Менеджмент персоналу: навч.-метод. посібн. / В.М. Данилюк, В.М. Петюк, С.О. Цинбалюк. К.: КНЕУ, 2016. 398 с.
25. Дашко І., Череп О., Михайліченко Л. Формування пропозиції робочої сили на підприємствах України у воєнний та післявоєнний періоди. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 5. С. 57-64.
26. Дворник І, Дворник О., Гарафонов О. Сучасна стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 2. С. 144–152.
27. Дейч М.Є. Соціальна відповідальність бізнесу в системі соціально-трудових відносин. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2015. № 2. С. 52–60.

28. Джига Л., Крупський, О. Роль соціальних мереж у процесі підбору персоналу в кризових умовах. *Challenges and Issues of Modern Science*. 2023. № 1. С. 343-349. URL: <https://cims.fti.dp.ua/j/article/view/65>.
29. Дзюрах Ю.М., Дмитришин Ю.Б. Сучасні тенденції державної політики розвитку приватної медицини в Україні. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2024. № 1 (40). С. 17-23.
30. Дзюрах Ю.М., Зінов'єва І.С. Сучасні методи оцінки ефективності менеджменту персоналу на підприємстві. *ВІСНИК ХНТУ*. 2020. № 1 (72). Ч. 2. С. 31-37.
31. Домчук О.М., Богуславська С.І. Вплив сучасних тенденцій у медичному менеджменті на підбір і розвиток управлінського персоналу: аналіз і перспективи. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2024. № 2. С.307-313.
32. Зачосова Н.В., Коваленко А.О., Куценко Д.М. Кадрова політика у механізмі управління економічною безпекою в умовах четвертої промислової революції. *Академічний огляд*. 2022. № 2. С. 142-157.
33. Зачосова, Н., Замогильна, А. Значення кадрової політики підприємства для забезпечення стабільності його діяльності та кадрової безпеки. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-49>.
34. Кобрусєва Є.А., Іванов Р.В. Проблемні питання взаємоузгодженості кадрової політики та стратегії розвитку підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2020. № 12 (1). С. 58-63.
35. Кодекс законів про працю України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=734%2F99>.
36. Козак К.Б., Корсікова Н.М., Петренко Ю.О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Економіка харчової промисловості*. 2022. № 4. С. 26–34.
37. Конституція України від 28 червня 1996 р. зі змінами і доповненнями. URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/Z960254K.html.

38. Крамаренко А.В., Вишнеvsька М.К. Механізм функціонування системи оцінки ефективності управління персоналом. *Вісник Мукачівського державного університету*. 2018. Випуск 15. С. 356-363.
39. Куделя В.І., Яковенко В.Г. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81-82. С. 290–297.
40. Кудрявцева О.В. Оцінювання результативності управління персоналу організації. *Економіка транспортного комплексу: зб. наук. пр.* 2020. Вип. 35. С. 48-61. URL: <https://dspace.khadi.kharkov.ua/dspace/handle/123456789/2930>.
41. Кучеренко С.К., Колосов А.М. Актуальні питання діагностики систем управління підприємств у процесі післявоєнного відновлення. *Бізнес Інформ*. 2024. № 4. С. 307–314.
42. Лях М., Кубіцький С. Рекомендації з підвищення ефективності управління розвитком інтелектуального капіталу персоналу закладу охорони здоров'я. *Collection of Scientific Papers «SCIENTIA»*, (February 23 2024; Amsterdam, Netherlands). С. 85-89.
43. Маковецька І.М., Диченко А.С. Удосконалення системи управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2024. № 2 (45). С. 62-67.
44. Насад Н.В., Юрченко А.В. Стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2023. № 1-2 (41). С. 56-58.
45. Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності з розподілом за обсягом реалізованої продукції (товарів, послуг) у 2020-2023 роках. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
46. Осовська Г., Волківська А., Серт І., Соляр В. Сутність, цілі, основні завдання та тенденції кадрової політики підприємства. *Basics of learning the latest theories and methods*. 2023. Том. 9. С. 16-173.

47. Осовська Г.В., Семенюк Т.В., Осовський О.А. Проблеми управління персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2019/71.pdf.
48. Офіційні дані Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
49. Петрашевська А.Д., Колонтай С.М. Управління персоналом в бізнес-структурах. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2024. № 1. С. 117-120.
50. Підлісна Т.В. Аналіз формування державної кадрової політики системи соціальної підтримки населення. *Вісник національного університету цивільного захисту України. Серія «Державне управління»*. 2024. № 1 (20). С. 307-315.
51. Потьомкіна О.В., Гордійчук А.І. Трансформація системи управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. *Економічні науки*. Серія: Регіональна економіка. 2022. Вип. 19. С. 217-224.
52. Про оплату праці: Закон України від 24 березня 1995 р. № 108/95 з змінами. URL: [http:// ligazakon.ua](http://ligazakon.ua).
53. Продіус О.І., Афанасенко М.А. Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-100>.
54. Продіус О.І., Афанасенко М.А., Лемешко М.А. Системи управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-100>.
55. Продіус О., Капран А. Удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-131>.
56. Прокопець Л.В., Тодоріко І.М. Проблеми управління персоналом в закладах охорони здоров'я. *Інфраструктура ринку*. 2020. Випуск 42. С. 267-272.
57. Пшик-Ковальська О.О., Ковальський О.І., Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. № 2 (8). С. 88–93.

58. Ровенська В.В., Саржевська Є.О. Управління персоналом закладів охорони здоров'я в нових умовах господарювання та перспективи розвитку в Україні. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 3 (57). URL: [https://www.evd-journal.org/download/2019/3\(57\)/19-Rovenska.pdf](https://www.evd-journal.org/download/2019/3(57)/19-Rovenska.pdf).

59. Сновидович І.Г. Ефективність коучингу у системі формування навичок та компетенцій в контексті управління персоналом: роль HR менеджера. *Ефективна економіка*. 2024. № 3. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.3.18>.

60. Степура Т.М. Аналітичні методи дослідження якості ринку праці України. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2024. № 1. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-1_0-pages-208_217.pdf

61. Таченко В.В. Удосконалення системи управління підприємством через формування соціального пакету. *Економіка і управління*. 2021. Випуск 50. С. 130-137.

62. Тельнов А. Тенденції і детермінанти розвитку концепцій управління якістю як імператив конкурентних переваг підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. № 2. С. 190-194.

63. Тимків О.О. Сутність та зміст управління змінами в діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-156>.

64. Ушкальов В.В., Мартіянова М.П. Теоретичні та методичні засади оцінки ефективності розвитку персоналу. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8880>.

65. Хілуха О.А., Кушнір М.А. Результативність та ефективність управління людськими ресурсами на основі компетентностей. *Інтелект XXI*. 2020. № 2. С. 170-175

66. Череп А.В., Томарева-Патлахова В.В., Кабанова О.О. Формування ефективної системи управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 6 (2). С. 280-286.

67. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>.
68. Черноус І.О., Обиденнова Т.С., Методи формування кадрового потенціалу підприємств. *БІЗНЕС ІНФОРМ*. 2024. № 6. С. 382-386.
69. Швець В.Я., Іванова М.І., Саннікова С.Ф. Особливості мотивації персоналу в контексті оплати праці. *Причорноморські економічні студії*. 2017. № 13–1. С. 219–223.
70. Шуміло О.С., Пакуліна А.А., Далудіна І.В. Теоретичні аспекти управління витратами на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2020. № 5. С. 306–311.
71. Щьокіна Є.Ю., Черна І.І. Кадрова політика як інструмент управління людськими ресурсами. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 43. С. 343-346.
72. Юрганов М.Д. Еволюція поняття управління людськими ресурсами. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2024. Випуск 3 (76). С. 256-261.
73. Шаповал О.А. Мотиваційний механізм регулювання системи управління персоналом. *Економічний простір*. 2024. Випуск 189. С. 153-156.
74. Шаповал О.А. Вплив кадрових ризиків на систему менеджменту персоналу як складову кадрової безпеки підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 1. С. 73-77.
75. Яковенко В.Г., Куделя В.І., Челядінова Н.Г. Розгляд доцільності формування сучасної кадрової політики підприємства в умовах зовнішніх викликів. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 85. С. 103-110.
76. Янченко Н.В. Інструменти управління людськими ресурсами. <https://api.dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/12a0c5c4-1f33-47d9-8123-5c29fa0b390b/content>

ДОДАТКИ