

3
08.12.2022

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**

БАЙДЮК Катерина Вікторівна
(студентка групи ЗМО-21-1М)

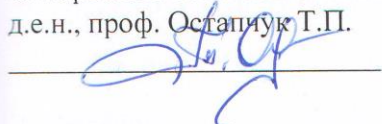


МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
КНП «ПОПІЛЬНЯНСЬКИЙ ЦЕНТР ПМСД» ПОПІЛЬНЯНСЬКОЇ
СЕЛИЩНОЇ РАДИ**

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
протокол № 9
від 30.11.2022
зав. кафедри менеджменту, бізнесу
та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.

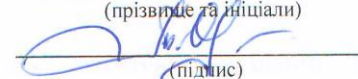


Керівник роботи:
к.е.н., доц. Орлова К. Є.
(наукове звання, прізвище та ініціали)



(підпис)

Рецензент
д.е.н., проф. Остапчук Т. П.
(прізвище та ініціали)



(підпис)

Житомир, 2022

Анотація

Байдюк К. В. Удосконалення системи управління персоналом КНП «Попільнянський центр ПМСД» Попільнянської селищної ради. – 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, 2022.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості управління персоналом закладу охорони здоров'я та визначено перспективні напрями удосконалення у відповідній сфері.

Ключові слова: персонал, управління персоналом, мотивація, заклад охорони здоров'я, кадри.

Annotation

Baidiuk K. V. Improvement of the personnel management system of the MNE “Popilnya Primary Medical Care Center” of the Popilnya Settlement Council. – 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, 2022.

The master's qualification work examines the peculiarities of the personnel management of the health care institution and defines perspective ways for improvement in the relevant field.

Keywords: personnel, personnel management, motivation, health care institution, staff.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. Теоретичні засади управління персоналом суб'єкта господарювання.....	8
1.1. Поняття та роль управління персоналом у сучасних економічних умовах.....	8
1.2. Система управління персоналом суб'єкта господарювання.....	15
1.3. Методичні засади оцінки ефективності управління персоналом суб'єкта господарювання.....	26
1.4. Нормативно-правове забезпечення відносин у сфері управління персоналом.....	35
Висновки до розділу 1	42
РОЗДІЛ 2. Аналітична оцінка економічного стану та системи управління персоналом КНП «Попільнянський центр ПМСД» Попільнянської селищної ради.....	44
2.1. Організаційно-управлінський аналіз КНП «Попільнянський центр ПМСД» Попільнянської селищної ради.....	44
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану суб'єкта господарювання.....	51
2.3. Система управління персоналом КНП «Попільнянський центр ПМСД» Попільнянської селищної ради.....	58
Висновки до розділу 2.....	69
РОЗДІЛ 3. Напрями удосконалення системи управління персоналом КНП «Попільнянський центр ПМСД» Попільнянської селищної ради.....	71
3.1. Організаційно-методичні засади удосконалення управління діяльністю суб'єкта господарювання.....	71
3.2. Вектори коригування системи управління персоналом КНП «Попільнянський центр ПМСД» Попільнянської селищної ради.....	80
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	87
Висновки до розділу 3.....	95
ВИСНОВКИ	97
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	101
ДОДАТКИ	109

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Галузь охорони здоров'я є однією з найбільш вагомих та життєзабезпечуючих з позиції розвитку будь-якого суспільства. Саме рівень розвитку системи охорони здоров'я визначає особливості суспільно-економічних відносин, рівень та якість життя населення, продуктивні сили трудових ресурсів. Відтак, зважений та обґрунтований менеджмент у галузі охорони здоров'я є надважливим завданням як з позиції суспільства в цілому, так і з позиції окремих суб'єктів господарювання.

Система менеджменту закладу охорони здоров'я є складним соціально-економічним механізмом, функціонування якого спрямоване на забезпечення високого рівня якості медичних послуг, реалізацію соціальних функцій у суспільстві. Водночас, загальний менеджмент закладу охорони здоров'я може бути представлений через сукупність функціональних напрямів, одним з найбільш важливих серед яких є управління персоналом. Персонал будь-якого суб'єкта господарювання за сучасних економічних умов виступає одним з ключових чинників конкурентних переваг, однак для закладу охорони здоров'я персонал виступає ще й основним чинником забезпечення ефективності його функціонування, адже якість медичних послуг значною мірою визначається кваліфікованістю та вмотивованістю персоналу.

Варто зауважити, що система охорони здоров'я в цілому характеризується низкою недостатньо вирішених питань у сфері управління персоналом. Водночас, існуючі протиріччя та виклики поглибилися та посилилися у зв'язку з двома критичними чинниками: пандемією COVID-19 та повномасштабним вторгненням Російської Федерації. Визначені загрози загострюють питання, пов'язані із забезпеченням ефективної кадрової політики у закладах охорони здоров'я.

Важливість окресленого кола питань обумовлює вагомий науковий інтерес до даної сфери. Зокрема, проблемам управління персоналом присвячено роботи таких дослідників, як: Л. В. Балабанова, Л. М. Баценко, О. А. Бовкун,

Р. П. Вдовиченко, М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. А. Галич, Л. С. Громко, Г. О. Дудукало, Т. В. Євась, В. В. Корольков, О. М. Лизунова, В. В. Ровенська, А. О. Сидоренко, Н. І. Ситник, В. Г. Соболев, А. С. Устіловська, О. І. Шаманська та ін. Водночас, маємо зауважити, що загострення існуючих протиріч та поява нових викликів обумовлюють необхідність проведення подальших досліджень у визначеній сфері з огляду на важливість питань, пов'язаних із забезпеченням ефективності управління персоналом суб'єкта господарювання.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань магістерської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Мета магістерської кваліфікаційної роботи полягає в узагальненні теоретичних засад управління персоналом суб'єкта господарювання, а також у розробці та обґрунтуванні рекомендацій щодо удосконалення системи управління персоналом КНП «Попільнянський центр ПМСД» Попільнянської селищної ради.

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- дослідити поняття та роль управління персоналом у сучасних економічних умовах;
- визначити систему управління персоналом суб'єкта господарювання;
- розглянути методичні засади оцінки ефективності управління персоналом суб'єкта господарювання;
- проаналізувати нормативно-правове забезпечення відносин у сфері управління персоналом;
- провести організаційно-управлінський аналіз КНП «Попільнянський центр ПМСД» Попільнянської селищної ради;
- здійснити діагностику фінансово-економічного стану суб'єкта господарювання;
- дослідити систему управління персоналом КНП «Попільнянський центр ПМСД» Попільнянської селищної ради;

- розглянути організаційно-методичні засади удосконалення управління діяльністю суб'єкта господарювання;
- запропонувати вектори коригування системи управління персоналом КНП «Попільнянський центр ПМСД» Попільнянської селищної ради;
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом КНП «Попільнянський центр ПМСД» Попільнянської селищної ради. **Предметом дослідження** є сукупність теоретико-методичних засад і практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління персоналом КНП «Попільнянський центр ПМСД» Попільнянської селищної ради.

Методи дослідження. Теоретико-методичною основою магістерської кваліфікаційної роботи виступив системно-структурний підхід, що розглядає процес управління персоналом як цілісну структуровану систему, що є одночасно частиною управління організацією в цілому. Вирішення поставлених у роботі завдань забезпечувалося використанням основних методів дослідження, а саме методів наукової абстракції, аналізу, синтезу, індукції, дедукції, логічного аналізу, системного підходу тощо. Для розв'язання визначених завдань також застосовувались наступні методи: монографічний – при вивченні літературних джерел та нормативно-правових актів; теоретичне узагальнення, порівняння та аналогії – для розкриття сутності поняття «управління персоналом»; абстрактно-логічний – для здійснення теоретичних узагальнень, формування висновків; балансовий та аналізу – для дослідження тенденцій функціонування та розвитку досліджуваного суб'єкта господарювання; синтезу – для формулювання висновків про особливості управління персоналом КНП «Попільнянський центр ПМСД» Попільнянської селищної ради.

Інформаційною базою для проведення дослідження виступили наукові фахові, навчальні та методичні публікації провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, законодавчі та нормативні акти з економічних питань, чинне законодавство України, спеціальна література з питань управління персоналом,

а також статистичні дані, фінансова звітність та оперативні дані організації, що досліджувалася.

Наукова новизна магістерської кваліфікаційної роботи полягає в узагальненні та подальшому розвитку теоретико-прикладних засад управління персоналом закладу охорони здоров'я, що знайшло своє відображення у наступному:

- удосконалено підхід до структуризації системи управління персоналом закладу охорони здоров'я, що, на відміну від існуючих, передбачає врахування організаційного, економічного та споживчого компонентів;

- набули подальшого розвитку теоретико-методичні засади формування системи мотивації працівників закладу охорони здоров'я, які, на відміну від існуючих, орієнтовані на діалектичне поєднання матеріального та морального компоненту, а також інтеграцію системи KPI для оцінювання якості роботи персоналу.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що вони формують теоретичну базу для дослідження й практичного розв'язання проблеми удосконалення системи управління персоналу суб'єкта господарювання. Розроблені рекомендації можуть бути використані як у діяльності закладів охорони здоров'я, так і у діяльності інших суб'єктів господарювання.

За результатами дослідження опубліковано:

Байдюк К. В. Напрями удосконалення управління персоналом підприємства як інструмент забезпечення його стійкості. *Наука майбутнього*. 2022. Вип. 2(10) (подано до друку)

Байдюк К. В. Напрями удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Тези Всеукраїнської науково-практичної on-line конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених, присвяченої Дню науки, 16–20, 26 травня 2022 року*. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка», 2022. С. 284. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/06/12-2.pdf>

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано в наступні науковій конференції: Всеукраїнська науково-практична on-line конференція здобувачів вищої освіти і молодих учених, присвячена Дню науки.

Структура та обсяг роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 100 сторінках друкованого тексту. Робота містить 22 таблиці та 9 рисунків. Список використаних джерел налічує 76 найменувань. Робота містить 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ

1.1. Поняття та роль управління персоналом у сучасних економічних умовах

Важливою передумовою результативної роботи будь-якого підприємства є наявність ефективно підбраного та згуртованого персоналу. Адже жодне програмне забезпечення, устаткування чи нормативне регулювання виробничих процесів не зможе принести прибутку без злагодженої командної роботи трудового колективу. Персонал є найважливішим активом підприємства та його рушійною силою. Враховуючи швидкий розвиток технологій та постійні зміни суспільних цінностей, система управління персоналом також потребує впровадження гнучких змін для адаптації до вимог сучасного світу.

За сучасних умов господарювання персонал виступає одним із ключових чинників формування конкурентних переваг будь-якого суб'єкта господарювання, запорукою його успішного функціонування та ефективного розвитку. Відтак, формування дієвої системи управління персоналом виступає вкрай важливим та актуальним завданням, особливо за умов гуманітарної кризи, з якою наразі зіштовхнулася Україна.

Першочерговим завданням у процесі ідентифікації, проектування та удосконалення системи управління персоналом є розуміння змістового наповнення ключового поняття, а саме «управління персоналом». У свою чергу, вважаємо за доцільне для формування комплексного розуміння змісту досліджуваного поняття розглянути його крізь призму об'єкта управління, тобто персоналу. Отже, в першу чергу розглянемо поняття «персонал підприємства» та суміжні з ним терміни.

Трудові ресурси – це частина працездатного населення, яка за віковими, фізичними та освітніми даними відповідає тій чи іншій сфері діяльності. Серед

трудових ресурсів виокремлюють реальні (люди, які працюють) і потенційні (особи, які мають бути залучені до певної праці в майбутньому). Поняття «трудові ресурси підприємства» характеризує його потенційну робочу силу [2, с. 37].

Згідно з економічною теорією, трудові ресурси є планово-економічним показником вимірювання робочої сили, яка, у свою чергу, представляє собою сукупність фізичних, інтелектуальних та організаторських здібностей, набутих знань і досвіду працівника, які використовуються у процесі виробництва матеріальних благ і надання послуг [41]. Вважаємо, що зазначений зв'язок є протилежним, тобто робоча сила являє собою якісну характеристику трудових ресурсів підприємства. Узагальнюючою характеристикою робочої сили є людський капітал як нагромаджений за рахунок інвестицій запас здоров'я, знань, навичок, умінь, мотивацій та інших здібностей працівників підприємства [10, с. 81]. Водночас, на нашу думку, поняття людського капіталу є дуже близьким до поняття «трудовий потенціал». Трудовий потенціал – це існуючі сьогодні та потенційні трудові можливості, які визначаються чисельністю, віковою структурою, професійними, кваліфікаційними та іншими характеристиками персоналу підприємства [36, с. 242]. Таким чином, можемо відзначити, що трудовий потенціал є поняттям ширшим, ніж людський капітал, оскільки включає не лише наявні можливості персоналу підприємства до здійснення трудової діяльності, але й потенційні можливості.

Персонал підприємства, у свою чергу, включає сукупність усіх працівників підприємства, що пов'язані з ним трудовими відносинами, до категорії «кадри» варто відносити лише тих співробітників, які мають високий рівень кваліфікації, значний стаж роботи на конкретному підприємстві (який конкретно стаж для віднесення до кадрів вирішується в кожному конкретному випадку окремо), реально беруть участь в даний момент у виробничій діяльності підприємства і, що важливо, працюють не на умовах сумісництва або скорочений робочий день (тобто працюють не на умовах часткової зайнятості). Відтак, персонал та кадри підприємства охоплюють працівників

підприємства без врахування якісного змісту їх діяльності, на відміну від трудового потенціалу.

Відтак, враховуючи зазначене, нам представляється, що взаємозв'язок між досліджуваними поняттями можна відобразити наступним чином. Трудові ресурси є найбільш широким поняттям, що включає як наявних працівників підприємства, так і потенційних. Вужчим поняттям є персонал, до складу якого входять лише пов'язані трудовими відносинами з підприємством особи. Працівники підприємства, що відповідають конкретним вимогам (зокрема, рівню кваліфікації), становлять кадри підприємства. Поняття робочої сили, людського капіталу та трудового потенціалу підприємства, у свою чергу, в тій або іншій мірі характеризують якісний прояв трудових ресурсів, а отже, і персоналу та кадрів підприємства, як частини трудових ресурсів.

Таким чином, з'ясувавши зміст поняття «персонал підприємства», можемо розглянути категорію управління персоналом підприємства. Варто зауважити, що важливість проблем, пов'язаних із забезпеченням ефективного управління персоналом підприємства, обумовила значну кількість наукових досліджень у даній сфері, які в тому числі спрямовані на ідентифікацію поняття «управління персоналом». Деякі наукові підходи щодо тлумачення сутності досліджуваної категорії наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Наукові підходи до тлумачення поняття «управління персоналом»

№	Джерело	Зміст поняття
1	2	3
1.	Буднік М. М., Медяна Л. С. Формування ефективної системи управління персоналом. <i>Проблеми і перспективи розвитку підприємництва</i> . 2015. № 3(2). С. 25–30.	Управління персоналом – це процес управління працівниками, який розглядається, насамперед, системно, із застосуванням відповідного підходу, що передбачає формування комплексу взаємопов'язаних систем та підсистем кадрового характеру, які направлені на вирішення тактичних та стратегічних проблем управління [8, с. 27].
2.	Галич О. А., Вакуленко Ю. В., Терещенко І. О., Крутько Т. В. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання	Управління персоналом – це діяльність підприємства, що спрямована на ефективне використання ресурсів для досягнення цілей підприємства [13, с. 29].

Продовження табл. 1.1

1	2	3
	конкурентоспроможності підприємства. <i>Агросвіт</i> . 2019. № 6. С. 27-32.	
3.	Глущенко Л. Д., Пілявоз Т. М., Коваль Н. О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. <i>Економіка та суспільство</i> . 2022. Вип. 35. URL: http://economyandsociety.in.ua	Управління персоналом можна розглядати як комплексну систему, яка включає різні напрями, форми і види організаційної взаємодії з працівниками підприємства для забезпечення необхідної кількості кваліфікованих працівників, які повинні бути мотивовані виконувати необхідні виробничі функції та забезпечувати необхідну виробничу поведінку [16]
4.	Граціотова Г. О., Ясіновська М. О. Управління персоналом та підвищення кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я України в умовах Європейської інтеграції. <i>Економіка: реалії часу. Науковий журнал</i> . 2020. № 6 (52). С. 25-34	Управління персоналом організації – спрямована діяльність керівництва організації, керівників та спеціалістів підрозділів системи управління персоналом, що включає розробку концепції та стратегії кадрової політики, принципів та методів управління персоналом організації [17, с. 26].
5.	Гурбик Ю. Ю., Біляєв С. С., Багунц О. С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. <i>Економіка і суспільство</i> . 2018. № 17. С. 216-224.	Управління персоналом – це системно організований процес відтворення й ефективного використання всіх кадрів організації, спрямований на досягнення поставленої мети [19, с. 219].
6.	Євась Т. В., Вишневська А. Д. Управління персоналом медичної організації в сучасних умовах господарювання. <i>Подільський науковий вісник</i> . 2021. № 1(17). С. 31-35.	Управління персоналом – це безперервний динамічний процес управління людськими ресурсами, метою якого є оптимальна розстановка і використання сил на основі більш довершеного планування, підбору, удосконалення, розподілу кадрів, мотивації та регулярного об'єктивного контролю та оцінки праці [24, с. 34].
7.	Рябцева О. Є., Рябцев О. О. Сучасні методи оцінювання ефективності діяльності відділу управління персоналом. <i>Економічний вісник ДВНЗ «Український державний хіміко-технологічний університет»</i> . 2016. № 1. С. 102–107.	Управління персоналом – це сукупність заходів управлінського впливу, орієнтованих на кількісно-якісне формування складу системи штатних працівників, організацію їх професійно-кваліфікаційного розвитку, забезпечення раціонального рівня мобільності та повне й ефективне використання можливостей працівників у процесі діяльності підприємства [58, с. 103]
8.	Соболев В. Г. Визначення сутності поняття «технологія менеджменту персоналу». <i>Теорія та практика державного управління</i> . 2016. № 2. С. 191–198.	Управління персоналом – це форма впливу на поведінку людей, які утворюють кадрову сферу на підприємстві, із застосуванням організованого процесу виконання поставлених завдань [62, с. 197].
9.	Тарнавський М. І. Економічне оцінювання та побудова органів управління персоналом підприємств: дис. ... канд. екон.	Управління персоналом – це різновид управління, в якому об'єктом управління є персонал підприємства, а суб'єктом – орган управління персоналом підприємства, що здійснює

Продовження табл. 1.1

1	2	3
	наук 08.00.04. Національний університет «Львівська політехніка». Львів, 2018. 233 с.	планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання діяльності персоналу шляхом застосування засобів, методів та інструментів управління з метою досягнення цілей підприємства, досягнення особистих цілей працівників, розвитку персоналу підприємства та підвищення його кадрового потенціалу [65, с. 44]
10.	Чобіток В. І., Волощенко А. В. Формування системи управління персоналом на промислових підприємствах: теоретичний аспект. <i>Вісник економіки транспорту і промисловості</i> . 2015. № 50. С. 313–318.	Управління персоналом – діяльність, що враховує навик, уміння, отримані знання, професійно-ділові якості, можливості та досвід роботи з метою забезпечення планомірного організаційного впливу заходів різноманітного характеру на застосування потенціалу працівників із створенням якісних, належних, безпечних умов трудової активності, що створить умови зростання продуктивності праці та відповідного рівня конкурентного функціонування підприємства [71, с. 316]

Отже, узагальнюючи результати проведених досліджень щодо визначення сутності управління персоналом, маємо зауважити, що різні науковці мають диверсифіковані погляди щодо змістового наповнення даної категорії. На підставі узагальнення наукових поглядів, вважаємо за можливе запропонувати власний підхід до визначення сутності управління персоналом. На нашу думку, управління персоналом – це цілеспрямований процес управлінського впливу на персонал підприємства / організації, спрямований на забезпечення реалізації цілей функціонування та розвитку суб'єкта господарювання шляхом забезпечення ефективності процесів формування та використання трудових здібностей працівників підприємства.

Поняття «управління персоналом» має два основних аспекти: функціональний і організаційний. У функціональному відношенні під управлінням персоналом розуміється: наймання, відбір, прийом та звільнення персоналу; ділова оцінка персоналу при прийомі, атестації та відборі; профорієнтація і трудова адаптація; мотивація трудової діяльності; організація праці; навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовка кадрів; управління діловою кар'єрою; управління поведінкою персоналу в організації; управління

соціальним розвитком; управління конфліктами і стресами. В організаційному відношенні управління персоналом охоплює всіх працівників і всі структурні підрозділи в організації, які несуть відповідальність за роботу з персоналом [17, с. 26].

Особливості формування системи управління персоналом визначаються сукупністю факторів впливу, які прийнято поділяти на внутрішні та зовнішні.

Розподіл факторів впливу на управління персоналом підприємства на зовнішні (екзогенні) та внутрішні (ендогенні) уможлиблює пристосування даного методу для оцінки середовища управління персоналом та розробки стратегічних рекомендацій щодо оптимізації рівня та ефективності використання якісних та кількісних характеристик персоналу підприємства.

Екзогенні (зовнішні) чинники впливу на систему управління персоналом підприємства формуватимуть можливості та загрози для персоналу підприємства. Вони охоплюватимуть науково-технічні, соціально-економічні, політико-правові, культурні фактори, які здійснюють вплив на дане підприємство і його соціальну складову. При цьому екзогенні чинники залежно від специфіки самого підприємства – виду та обсягів діяльності, рівня конкурентоспроможності, впливу на розвиток галузі/регіону тощо – можуть поєднувати різні рівні впливу (держава, регіон, галузь) для цих груп факторів [34, с. 444].

Ендогенні (внутрішні) чинники впливу на систему управління персоналом підприємства зосереджені на самому підприємстві і повинні, на нашу думку, включати:

- управлінські – вид кадрової політики, організація підбору та найму персоналу, управління розвитком кадрів, управління трудовою кар'єрою, тощо;
- операційні – вид діяльності, обсяги та ритмічність операційної діяльності, поділ і кооперація праці, режим роботи підприємства, рівень завантаження виробничих потужностей, трудомісткість виробництва, технологія;
- науково-технічні – методи організації виробництва, впровадження

професійної техніки та технологій, автоматизація виробничих процесів, впровадження продуктових інновацій;

– соціально-економічні – форми та рівень оплати праці, форми організації праці, соціальна політика, соціально-психологічний клімат, умови праці;

– організаційно-адміністративні – організаційно-розпорядча документація, посадові інструкції та регламенти, норми праці;

– культурні – організаційна культура, традиції та ін.;

– якісні характеристики працівників [34, с. 444].

Врахування чинників впливу на формування систему управління персоналом є важливим з огляду на забезпечення системного підходу у реалізації функцій менеджменту в цілому.

Ефективно створена система управління персоналом на підприємстві сприятиме:

– підвищенню рівня мотивації працівників на підприємстві;

– зростанню продуктивності праці;

– регулюванню та усуненню недоліків, які виникають у процесі виробничих відносин;

– створенню сприятливої атмосфери в трудовому колективі та формуванню корпоративної культури на підприємстві;

– формуванню у працівників нових навичок і вмінь у процесі навчання, підвищення кваліфікації персоналу, розвитку творчого потенціалу;

– збільшенню прибутків підприємства та у цілому поліпшенню його іміджу, позиції в сучасному конкурентному ринковому середовищі [19, с. 219-220].

Отже, узагальнюючи вищезазначене, маємо зауважити, що управління персоналом, на нашу думку, – це цілеспрямований процес управлінського впливу на персонал підприємства / організації, спрямований на забезпечення реалізації цілей функціонування та розвитку суб'єкта господарювання шляхом забезпечення ефективності процесів формування та використання трудових здібностей працівників підприємства. Управління персоналом є підсистемою

загальної системи менеджменту підприємства та одним з чинників формування його конкурентних переваг. Вдало побудована система управління персоналом потенційно здатна забезпечити вагомі переваги для підприємства, що позначиться у зростанні рівня продуктивності праці, підвищенні рівня вмотивованості працівників, покращенні фінансово-економічних показників діяльності підприємства, як наслідок – його конкурентоспроможності.

1.2. Система управління персоналом суб'єкта господарювання

Управління персоналом є функціональною сферою бізнес-менеджменту, спрямованою на забезпечення формування та ефективного використання працівників підприємства. Як функціональна сфера, управління персоналом має бути підпорядковане корпоративній та конкурентній стратегіям розвитку бізнесу та узгоджене з іншими функціональними сферами (виробничою, маркетинговою, фінансовою тощо).

Управління персоналом – це процес здійснення цілеспрямованого впливу на процеси формування та використання трудових здібностей працівників, спрямований на досягнення поставлених цілей стратегічного та тактичного характеру [42, с. 218].

Як і будь-яка інші цілеспрямована діяльність, управління персоналом передбачає формування відповідної системи. На нашу думку, система управління персоналом суб'єкта господарювання – це сукупність елементів, таких як об'єкт, суб'єкти, принципи, методи, функції, інструменти, тощо, які в цілому сприяють реалізації цілей і завдань у визначеній сфері. Структуру системи управління персоналом представлено на рис. 1.1.

Вважаємо за доцільне розглянути більш детально ідентифіковані на рис. 1.1 елементи системи управління персоналом.

Будь-яка система управління являє собою взаємодію двох ключових підсистем – керованої (об'єкта управління) та керуючої (суб'єкта управління). Об'єктом управління у системі управління персоналом виступає безпосередньо

персонал суб'єкта господарювання з сукупністю його кількісних, структурних та якісних характеристик.

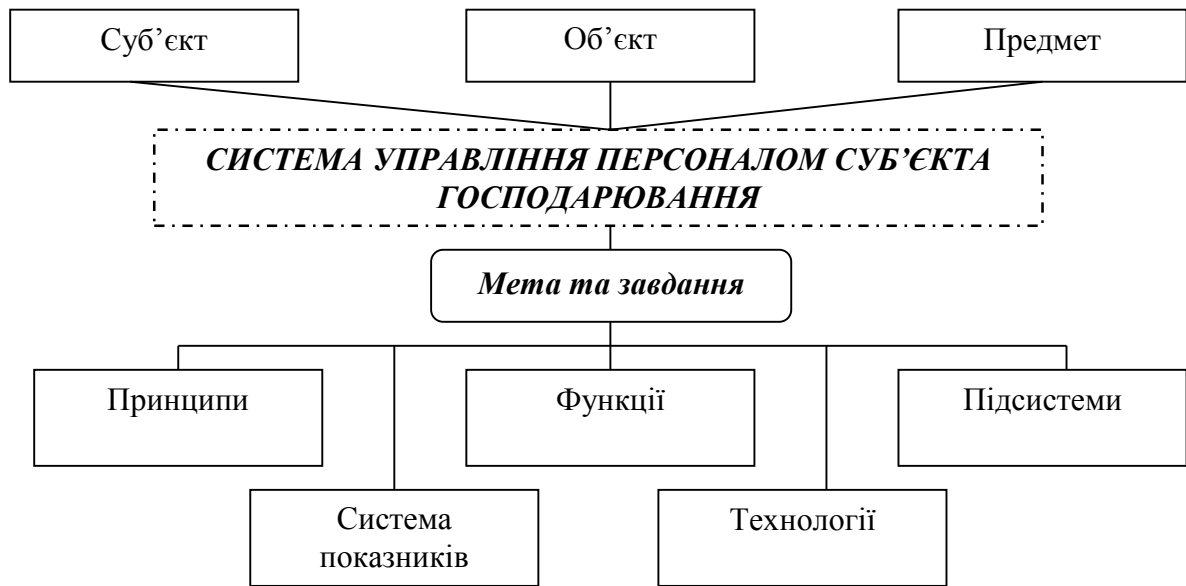


Рис. 1.1. Концептуальна схема системи управління персоналом суб'єкта господарювання

Джерело: власна розробка автора

Персонал суб'єкта господарювання представляє собою сукупність усіх працівників, що пов'язані з ним трудовими відносинами та виконують відповідні трудові функції.

Забезпечення управління персоналом визначає доцільність виділення його категорій (рис. 1.2).

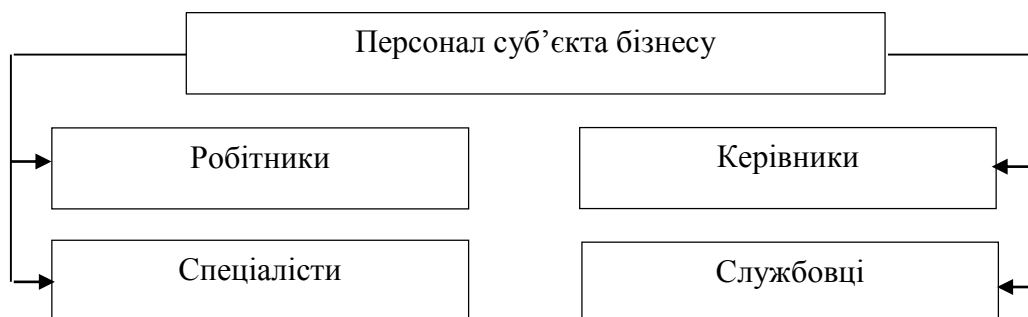


Рис. 1.2. Категорії персоналу суб'єкта господарювання [42, с. 215]

Категорії персоналу виділяються на основі виконуваних працівниками функцій.

Робітники – працівники суб'єкта господарювання, що безпосередньо задіяні до створення благ – виробництва продукції, виконання робіт, надання

послуг. Робітники поділяються на основних – задіяних до основних виробничих процесів, та допоміжних – тих, що забезпечують допоміжні та обслуговуючі виробничі процеси.

Керівники – це управлінці різних рівнів, які забезпечують реалізацію функцій управління та досягнення цілей розвитку суб'єкта господарювання.

Спеціалісти або фахівці – це працівники, що виконують спеціальні інженерно-технічні, економічні, технологічні та інші роботи. Зазвичай, спеціалісти мають профільну освіту (наприклад, бухгалтери, конструктори, технологи, економісти, маркетологи тощо).

Службовці – це працівники, які забезпечують підготовку та оформлення документації, облік і контроль, господарське обслуговування (наприклад, діловоди, секретарі тощо) [42, с. 216].

Окремі науковці виділяють також дві додаткові категорії персоналу:

- молодший обслуговуючий персонал – особи, які зайняті обслуговуванням основного виробництва та інших господарських бізнес-процесів суб'єкта бізнесу;

- стажери (учні) – особи, які проходять навчання певним навичкам та професійним здібностям, зазвичай, прикріплені до досвідченого працівника.

Для управління та оцінки персоналу суб'єкта господарювання використовують кількісні, якісні та структурні характеристики.

Базовою кількісною характеристикою є чисельність працівників, яка може визначатися як на певний момент часу (наприклад, на 1 січня), так і за певний період часу (наприклад, середньооблікова чисельність місячна або річна).

До якісних характеристик відносять наступні:

- професія – певний вид трудової діяльності, що передбачає наявність відповідного комплексу знань та практичних навичок;

- спеціальність – певна спеціалізація у рамках професії, що представляє собою більш вузький вид трудової діяльності;

- кваліфікація – ступінь оволодіння працівником відповідними знаннями та уміннями, що визначається розрядами та категоріями [42, с. 217].

Структурні характеристики персоналу визначають співвідношення між окремими групами та категоріями персоналу у загальній його чисельності. Найчастіше структуризація персоналу проводиться за наступними ознаками:

- стать;
- вік;
- рівень освіти (вища, неповна вища, професійно-технічна, повна середня, неповна середня);
- рівень кваліфікації (висококваліфіковані, кваліфіковані, малокваліфіковані, некваліфіковані);
- стаж роботи за спеціальністю та / або на даному суб'єкті бізнесу;
- сімейне становище тощо [42, с. 217].

Суб'єктами управління персоналом виступають:

- власник (власники) підприємства, який самостійно реалізує основні завдання та функції управління персоналом підприємства;
- кадрова служба – здійснює реалізацію функцій управління персоналом на усіх етапах визначеного процесу;
- керівники структурних підрозділів – розміщують працівників на відповідні робочі місця; стежать за навчанням співробітників, якістю та своєчасним виконанням робіт; зацікавлені у професійній відповідності працівників; залучають нових працівників; беруть участь у прийомі на роботу, просуванні по службі, звільненні з роботи; приймають рішення щодо проблем, які безпосередньо впливають на людей [12, с. 17];
- персонал – працівники, що у будь-якій формі беруть участь у процесах управління персоналом (працівники планового, юридичного відділів, технічного обслуговування тощо);
- державні та відомчі органи, консалтингові фірми, рекрутингові та кадрові агентства тощо.

Основні функції менеджера щодо управління персоналом включають наступні:

- кадрове планування;

- аналіз і проектування посад;
- підбір, відбір і призначення;
- оцінювання ефективності;
- навчання і розвиток;
- мотивація;
- безпека й охорона праці;
- трудові відносини;
- звільнення.

Менеджери для здійснення функції управління персоналом суб'єкта господарювання повинні володіти провідними компетенціями, а саме: достатніми знаннями, лідерськими здібностями, діловою хваткою, навичками міжособистісного спілкування, необхідними для просування змін. Досконале знання роботи і досвід є основою успіху. Менеджери повинні йти в ногу з новими і мінливими законодавчими актами, що стосуються зайнятості, особливо таких, які стосуються регулювання понаднормової праці, праці інвалідів. Вони повинні мати можливість аналізувати та інтерпретувати ці закони, визначити вимоги до дотримання і рекомендувати заходи щодо їх забезпечення. Така компетенція як «лідерство» необхідна для менеджерів для планування й розроблення програм та мобілізації необхідних ресурсів для їх виконання. Менеджери повинні знати, як взяти на себе провідну роль в аналізі організаційних питань, ініціювати правильні дії для їх вирішення [57, с. 166].

Предмет управління персоналом – це сукупність теоретико-методичних аспектів, прийомів, методів та функцій управління персоналом суб'єкта господарювання.

Метою управління персоналом є оптимальний розподіл кадрів та подальше використання кадрового потенціалу на основі постійного планування, динамічного підбору, постійного удосконалення, врахування можливостей розподілу кадрів на основі мотивації персоналу та регулярного контролю й об'єктивної оцінки його праці [66, с. 52].

У свою чергу, визначена мета передбачає вирішення наступних *завдань* у

сфері управління персоналом:

1. Розробка відповідних механізмів, методів та процедур управління персоналом.
2. Узгодження процесів управління персоналом із стратегією та тактикою розвитку суб'єкта бізнесу.
3. Забезпечення підвищення конкурентоспроможності суб'єкта бізнесу через формування додаткових конкурентних переваг у кадровій сфері.
4. Забезпечення координації усіх структурних підрозділів суб'єкта бізнесу у процесі управління персоналом.
5. Комплектація суб'єкта бізнесу персоналом необхідного кількісного та якісного складу.
6. Аналіз процесів управління персоналом з метою своєчасного виявлення проблем у визначеній сфері, а також розробки відповідних коригуючих заходів для усунення «слабких місць».
7. Оптимізація витрат, пов'язаних із управлінням персоналом.

Реалізація визначених завдань формує підґрунтя для ефективного виконання функцій у системі управління персоналом [42, с. 218-219].

До основних принципів управління персоналом вбачається доцільним віднести такі:

- принцип системності в роботі щодо розвитку персоналу – керівництво суб'єкта господарювання постійно повинно проводити різноманітні заходи щодо підвищення кваліфікації, перепідготовки кадрів тощо;
- принцип колегіальності в управлінні – рішення повинні прийматися не тільки менеджерами різних рівнів управління, а й їх безпосередніми виконавцями;
- принцип соціально-психологічної єдності колективу (інтеграції та згуртованості) – підтримка високого рівня соціально-психологічної згуртованості, яка досягається через узгодженість функціонально-рольових очікувань колективу підприємства; системи соціальних зв'язків та контактів, що склалися в колективі; сприяння формуванню колективної думки та настроїв

щодо явищ оточуючої дійсності та тих, що відбуваються на підприємстві, а також створення внутрішньоорганізаційних звичаїв, традицій, норм та стереотипів поведінки в тій чи іншій ситуації [18, с. 111-112];

- принцип задоволеності роботою і колективом, що базується на зацікавленості роботою, яка досягається заходами адміністративного характеру (заробітна плат, пільги, премії тощо);

- принцип збігу ціннісних орієнтацій окремих працівників із ціннісними орієнтаціями всього колективу;

- принцип взаємодії з іншими людьми у спільній роботі, що базується на розвитку комунікативних здібностей працівників, умінні прислуховуватися до чужих думок, стримуванні своїх емоцій й вирішуванні всіх суперечностей, що виникають, «мирним» шляхом [18, с. 111-112];

- принцип доступності інформації про діяльність та стан суб'єкта господарювання для всіх працівників означає, що більшість інформації щодо діяльності суб'єкта господарювання повинна бути відкритою для всіх працівників;

- принцип ефективної організаційної структури полягає у створенні такої організаційної структури організації, яка була б достатньо гнучкою та адаптивною для забезпечення найбільш швидкої реакції на зміни оточуючого середовища, але водночас передбачала чітке розподілення прав та обов'язків керівників всіх рівнях та їх підлеглих;

- принцип лояльності стосується того, що всі люди однакові, коли йдеться про винагороди та покарання за ті чи інші дії або бездіяльність. Однак слід також ураховувати, що кожен має право на помилку й тим паче на її виправлення [18, с. 111-112];

- принцип надання персоналу більшого динамізму, який означає, що персоналу необхідно надавати право бути основною рушійною силою всіх процесів (під нежорстким контролем із боку керівництва), оскільки тільки тоді, коли люди будуть відчувати свою значущість для суб'єкта господарювання, вони працюватимуть із більшою віддачею, що призведе до найкращих

результатів діяльності організації;

– принцип опори на розвиток творчих здібностей працівника та його самоорганізацію полягає у підтримці та сприянні розвитку творчих проявів робітників щодо поліпшення діяльності підприємства, а також у наданні людині можливості проявляти свої особистісні якості, що сприятиме виникненню нестандартних, але ефективних рішень складних ситуацій, які можуть виникати в рамках антикризової діяльності підприємства [18, с. 111-112].

Оскільки сам процес управління персоналом відбувається у межах системи, у якій реалізується весь комплекс його функцій, то доцільно виокремити її складові елементи – підсистеми:

– планування персоналу (складання планів та розробка прогнозів щодо якісної й кількісної потреби у персоналі; вибір методів розрахунку кількісної потреби у працівниках; розробка системи автоматизованого управління персоналом);

– підбір та найм персоналу (аналіз інформації щодо кваліфікації персоналу; розробка посадових інструкцій; здійснення його відбору та оцінки; формування й комплектування кваліфікованого штату);

– профорієнтація та адаптація персоналу (постійна робота з персоналом; створення належних умов праці та розвитку працівників; ознайомлення із системою цінностей підприємства);

– оцінка й атестація персоналу (розробка ефективних методів, критеріїв і принципів оцінки персоналу; оцінка, проведення атестації; оцінка результатів діяльності персоналу) [13, с. 30];

– формування кадрового потенціалу (аналіз якісного складу управлінського персоналу; організація постійної роботи з молодими спеціалістами; розробка науково-практичних основ підбору та розстановки керівних кадрів);

– мотивація персоналу (розробка ефективної системи мотивації, постійний аналіз потреб працівників; удосконалення форм матеріального й морального

стимулювання персоналу);

– розвиток персоналу (підготовка та контроль за реалізацією процесу навчання, перепідготовки й підвищення кваліфікації кадрів; сприяння самовираженню та саморозвитку працівників);

– управління плинністю кадрів (розробка процедур підвищення, пониження, переводу й звільнення працівників);

– соціальний розвиток та організаційна культура (організація громадського харчування; забезпечення охорони здоров'я та відпочинку; медичного й житлово-побутового обслуговування; розвиток організаційної культури; соціальне страхування) [13, с. 30].

Управління персоналом є складним та комплексним процесом, а отже, передбачає застосування значної кількості специфічних технологій (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Характеристика технологій управління персоналом [35, с. 451]

Технологія	Особливості технології	Підсистема управління персоналом
1	2	3
Технології позикової праці		
Аутсорсинг	Передача здійснюваних завдань, функцій і процесів у межах підприємства. Пов'язано це з тим, що окремі функції (інформаційні, маркетингові, фінансові тощо) працівники спеціалізованих компаній можуть виконати краще або швидше.	Підбір та наймання персоналу, його аналіз. Організація трудових відносин та атестація персоналу.
Аутстафінг	Співробітники, що раніше числилися в штаті компанії-замовника, переводяться в організацію, що надає послуги з аутстафінгу, тобто дана організація оформлює у свій штат вже наявний персонал підприємства і стає формальним роботодавцем.	
Лізинг персоналу	Форма тимчасового або строкового залучення персоналу, що дає змогу вирішити проблеми підприємства в умовах зміни пріоритетних напрямів діяльності; в умовах необхідності зменшення витрат на персонал (залучення персоналу для тимчасової зайнятості).	
Навчальні технології		
Коучинг	Метод безпосереднього навчання менш досвідченого працівника більш досвідченим	Мотивація персоналу. Підвищення

Продовження табл. 1.2

1	2	3
	в процесі їх взаємодії. Відбувається у формі наставництва, консультування. Використовується як ефективний інструмент персонального та особистого розвитку, який сприяє реалізації внутрішнього потенціалу людини, й підвищенню ефективності праці.	кваліфікації та навчання персоналу
Технології підбору та найму персоналу		
Хедхантинг	Кадрові агентства здійснюють пошук висококваліфікованих фахівців вищої ланки з урахуванням особливостей діяльності замовника, вимог до кандидатів, робочого середовища, використовуючи прямі методи пошуку	Підбір та наймання персоналу, оцінювання персоналу
Рекрутинг	Кадрові агентства здійснюють пошук кваліфікованих фахівців середньої ланки з урахуванням вимог до особистісних та професійних якостей кандидатів, використовуючи наявні бази кандидатів й надаючи об'яви в ЗМІ	
Скрінінг	Кадрові агентства здійснюють пошук необхідного допоміжного та обслуговуючого персоналу нижньої ланки, враховуючи формальні ознаки: стать, вік, освіту, досвід роботи тощо. Кадрові агентства отримують резюме кандидатів й віддають їх замовнику, який сам приймає рішення щодо відбору персоналу	
«Плетіння мереж» та прямий пошук	Консультант використовує власні зв'язки для пошуку кандидатури, у іншому випадку – разом із замовником визначається компанія, в якій може працювати необхідний працівник, з'ясовується його можлива посада, потенційному претенденту робиться ділова пропозиція	
Технології підвищення ефективності роботи персоналу		
Реінжиніринг	Радикальна перебудова (перепроєктування) бізнес-процесів підприємства для отримання істотних ефектів. Його використання може сприяти підвищенню ефективності управління персоналом за рахунок удосконалення цього процесу, а також дасть змогу підвищити ефективність праці персоналу підприємства	Створення умов праці
Технології стимулювання персоналу		
Внутрішній маркетинг	Використання маркетингового підходу до управління персоналом, який полягає у формуванні, стимулюванні, координуванні та інтеграції персоналу з метою забезпечення задоволення споживача через	Мотивація персоналу, навчання та підвищення кваліфікації персоналу, організація трудових відносин,

Продовження табл. 1.2

1	2	3
	процес взаємодії з мотивованим і клієнтоорієнтованим персоналом, який розуміє своє місце у досягненні стратегічної мети діяльності підприємства	створення умов праці, соціальний розвиток.
Технології контролю праці персоналу		
Таємний покупець	Метод прихованого спостереження за роботою персоналом, яке проводить підготовлена особа в якості клієнта. Його використання дає змогу встановити рівень дотримання працівниками правил і норм під час здійснення професійних обов'язків, стандартів обслуговування клієнтів, а також виявити компетентність персоналу	Оцінювання персоналу, атестація та ротація персоналу, мотивація персоналу
Інформаційні технології		
Автоматизована інформаційна система управління персоналом	Набір певного програмного забезпечення та технологій, використання яких дає змогу автоматизувати і вдосконалювати бізнес-процеси управління персоналом	Усі підсистеми управління
АРМ працівника	Професійно орієнтований програмно-апаратний комплекс, який складається із технічних засобів автоматизації та організаційних форми їх експлуатації. АРМ забезпечує вирішення завдань працівника безпосередньо на його робочому місці.	Правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом, створення умов праці

Отже, управління персоналом підприємства – це процес цілеспрямованого впливу на об'єкт, яким виступає безпосередньо персонал. Забезпечення управління персоналом визначає доцільність виділення його категорій: робітники, спеціалісти, керівники, службовці. Управління персоналом здійснюється з використанням відповідної системи, основними компонентами якої є об'єкт (персонал), суб'єкти (в першу чергу, кадрова служба), предмет, мета, завдання, принципи, функції, підсистеми та технології. Метою управління персоналом є оптимальний розподіл кадрів та подальше використання кадрового потенціалу на основі постійного планування, динамічного підбору, постійного удосконалення, врахування можливостей розподілу кадрів на основі мотивації персоналу та регулярного контролю й об'єктивної оцінки його праці, що передбачає реалізацію відповідних функцій та застосування технологій управління персоналом.

1.3. Методичні засади оцінки ефективності управління персоналом суб'єкта господарювання

Будь-який процес управління ґрунтується на розумінні стану та властивостей об'єкта управління, а отже, передбачає необхідність проведення відповідної оцінки.

Оцінка ефективності управління персоналом – це систематичний, чітко формалізований процес, спрямований на вимір витрат і вигод, пов'язаних із програмами діяльності з управління персоналом, і зіставлення їх результатів із підсумками базового періоду, показниками конкурентів і цілями підприємства» [21, с. 25].

Оцінка ефективності системи управління персоналом здійснюється для аналізу її чинного стану та характеризує здатність топ-менеджменту впливати на діяльність будь-якого підрозділу чи організації в цілому в перспективі. Метою такої оцінки є визначення поточного рівня соціально-економічної ефективності системи управління персоналом і шляхів підвищення його результативності. Безумовно, така оцінка має бути системною, комплексною і всеохоплюючою. Відтак, формування механізму комплексної оцінки ефективності системи управління персоналом має ґрунтуватися на виявленні професійних, інноваційно-інтелектуальних і соціально-психологічних компетенцій керівництва, здатних підвищити ефективність управління підприємством в цілому [15, с. 26].

Задача оцінки ефективності управління персоналом підприємства полягає у визначенні:

1) економічної ефективності (характеризує досягнення цілей діяльності підприємства за рахунок кращого використання трудового потенціалу). Критерії оцінки економічної ефективності управління персоналом підприємства повинні відображати результативність живої праці або трудової діяльності працівників;

2) соціальної ефективності (виражає виконання очікувань і задоволення

потреб і інтересів працівників підприємства). Соціальна ефективність управління персоналом в значній мірі визначається організацією і мотивацією праці, станом соціально-психологічного клімату у трудовому колективі, тобто більше залежить від форм і методів роботи з кожним працівником;

3) організаційної ефективності (оцінює цілісність і організаційну оформленість підприємства) [22].

Як видно, склад показників всебічно відображає ефективність управління персоналом підприємства в економічному, соціальному і організаційному аспектах. Кількісна оцінка економічної ефективності управління персоналом підприємства передбачає визначення витрат, необхідних для реалізації кадрової політики підприємства шляхом дослідження співвідношення витрат, необхідних для забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, і результатів, отриманих від результативності їхньої діяльності. Такі показники орієнтують працівників на раціональне використання робочого часу, поліпшення трудової і виконавської дисципліни і, в основному, спрямовані на удосконалення організації праці. Крім того, у ринковій економіці важливе значення мають такі економічні показники, як прибуток, продуктивність праці, обсяг продажів, рентабельність, продуктивність праці працівників, співвідношення темпів росту продуктивності праці працівників з темпами росту середньої заробітної плати, фонд оплати праці і зарплатоємкість, витрати на адмінресурс. Єдність економічної і соціальної ефективності роботи з персоналом визнається усіма фахівцями. Як результат діяльності можна при цьому розглядати: обсяг виготовленої продукції, прибуток, а як витрати – фактичний фонд заробітної плати або суму прямих виплат персоналу, відрахувань у централізовані фонди, витрати на соціальні заходи. Такі показники доцільно аналізувати в динаміці за ряд років, а також порівнювати з результатами споріднених підприємств [11].

Перш за все, ефективність функціонування системи управління персоналом повинна визначатися її внеском в досягнення організаційних цілей. До показників для оцінки організаційної ефективності управління персоналом

підприємства належать: плинність кадрів, співвідношення чисельності управлінського апарату і інших категорій працівників, надійність роботи персоналу, рівномірність завантаження, рівень трудової дисципліни, задоволеність працівника, кількість конфліктів, скарг, нещасних випадків та ін. Наведений склад показників дозволяє оцінити такі основні параметри організації роботи персоналу підприємства, як: економічність, надійність, рівномірність і якість. Щоб підприємство ефективно працювало, важливо враховувати кожен із зазначених компонентів, по кожному з них повинна досягатися певна мета, що дозволяє судити про організаційний порядок у підприємстві й стан організаційної культури [11].

До показників оцінки соціальної ефективності управління персоналом підприємства відносяться: стан морально-психологічного клімату, мотивація, потреби і конфліктність в трудовому колективі; вплив соціальних програм на результативність діяльності працівників і підприємства в цілому; ступінь задоволеності персоналу конкурентноздатністю робочої сили; організацією праці; її продуктивністю і оплатою, роботою підприємства в цілому.

До показників оцінки економічної ефективності управління персоналом підприємства належать: співвідношення витрат, необхідних для забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, і результатів, отриманих від їхньої діяльності; відношення бюджету підприємства до чисельності персоналу; вартісної оцінки розходжень у результативності праці. Крім того, у ринковій економіці важливе значення мають такі економічні показники, як: прибуток, продуктивність праці, обсяг продажів, рентабельність, продуктивність праці працівників; співвідношення темпів росту продуктивності праці працівників з темпами росту середньої заробітної плати; фонд оплати праці і зарплатоємкість; витрати на керівництво. На нашу думку, склад показників повинен бути змінним, він повинен уточнюватися і доповнюватися в умовах динамічного розвитку підприємства [11].

На думку І. А. Бутенко та А. В. Курносової, аналіз системи управління персоналом і його вплив на ефективність діяльності підприємства повинен

включати проведення наступних видів аналізу: аналіз існуючої системи управління персоналом; аналіз роботи кадрової служби; аналіз оцінки ефективності використання персоналу; аналіз ефективності діяльності підприємства; аналіз показників результативності і якості праці [9, с. 66].

Для аналізу існуючої системи управління персоналом та роботи кадрової служби С. В. Мішина та О. Ю. Мішин пропонують використання показників, наведених у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Показники оцінки ефективності управління персоналом [40]

Функціональна сфера	Показники оцінки
Планування і маркетинг персоналу	рівень забезпеченості підприємства персоналом; динаміка витрат на користування послугами рекрутингових агентств; кількість вакантних посад; середня тривалість заповнення вакансії; кількість резюме в розрахунку на одну вакансію
Навчання персоналу	коефіцієнт раціоналізаторської ефективності (кількість ідей та винаходів / тривалість роботи працівника на посаді); середні витрати на підвищення кваліфікації одного працівника; середні витрати на навчання одного працівника
Підбір і адаптація персоналу	середні витрати на підбір працівника; середні витрати на навчання новачка; середні витрати на адаптацію одного новачка; відсоток новачків, що не пройшли адаптації; коефіцієнт плинності персоналу зі стажем роботи до 1 року; коефіцієнт стабільності кадрів; кількість порушень трудової дисципліни новачками; співвідношення витрат на підбір власними силами і силами рекрутингових агентств; рівень дисципліни (кількість людино-годин неявки / фактично відпрацьований фонд робочого часу); коефіцієнт оперативності виконання робіт новачками (кількість завдань виконаних вчасно / загальна кількість поставлених завдань); темпи зростання витрат на підбір, адаптацію персоналу
Управління кар'єрою	коефіцієнт внутрішнього обороту кадрів; середній термін перебування персоналу в кадровому резерві; середній термін перебування працівника на одній посаді; відсоток персоналу, що задоволений кар'єрним розвитком
Оплата та мотивація праці	середньомісячна премія одного працівника; трудові витрати на 1 грн. товарної продукції, 1 грн. чистої виручки, 1 грн. чистого прибутку; середньомісячна заробітна плата; темпи росту середньомісячної заробітної плати; співвідношення темпів росту середньомісячної заробітної плати і продуктивності праці; співвідношення середньомісячної заробітної плати на підприємстві і в галузі
Оцінка персоналу	темпи зростання витрат на оцінку персоналу; витрати на оцінку 1 працівника; економія витрат на оплату праці за результатами оцінки персоналу; темпи зростання витрат на атестацію персоналу; відсоток персоналу, що пройшов атестацію; відсоток персоналу, що задоволений перебігом атестації чи оцінки

Аналіз оцінки ефективності використання персоналу нерозривно пов'язаний з дослідженням ефективності роботи підприємства та передбачає визначення системи показників. Поширеним є підхід, який передбачає виділення трьох груп показників оцінки ефективності використання персоналу: показники стану, руху та власне ефективності.

Показники стану трудової складової є наступними:

1. Середньооблікова чисельність персоналу – визначає середню кількість працівників суб'єкта бізнесу за досліджуваний період. Місячна середньооблікова чисельність працівників визначається шляхом додавання чисельності працівників за кожен календарний день місяця (включно зі святковими та вихідними) та діленням отриманої суми на кількість днів у місяці. Річна середньооблікова чисельність розраховується як сума середньооблікової чисельності працівників за кожен місяць року, яка ділиться на 12.

2. Рівень кваліфікації визначає відповідність складності робіт рівню здібностей персоналу. Розраховується за формулою:

$$РК = \frac{\text{Середній тарифний розряд робітників}}{\text{Середній тарифний розряд робіт}} \quad (1.1)$$

Оптимальним значенням показника є 1. Значення показника нижче 1 свідчить про невідповідність кваліфікації робітників складності виконуваних робіт, тобто дає підстави припускати неякісне їх виконання. Значення більше 1 свідчить про неповне використання здібностей та можливостей виробничого персоналу [42, с. 206-208].

3. Рівень дисципліни – характеризує частку невиходів на роботу у загальній кількості відпрацьованих людино-годин. Розраховується наступним чином:

$$РД = \frac{\text{Кількість невиходів на роботу}}{\text{Загальний фонд робочого часу}} \quad (1.2)$$

Позитивною тенденцією є зниження показника [42, с. 206-208].

4. Баланс робочого часу характеризує особливості використання робочого часу працівників з урахуванням технічних перерв, перерв на відпочинок та

простоїв.

5. Структура персоналу визначає співвідношення між окремими складовими персоналу суб'єкта бізнесу у загальній його чисельності. Структуризація може здійснюватися за різними ознаками (наприклад, за рівнем кваліфікації, освіти, статтю тощо).

Показники руху трудової складової виробничої підсистеми визначають зміни у чисельності персоналу, що відбувалися протягом досліджуваного періоду. Основні показники даної групи є наступні [42, с. 206-208]:

1. Коефіцієнт плинності персоналу – характеризує чисельність звільнених з неповажних причин (наприклад, за власним бажанням, через порушення трудової дисципліни тощо) по відношенню до середньооблікової чисельності персоналу. Розраховується за формулою:

$$K_{\text{плин}} = \frac{K - \text{ть звільнених з неповажних причин}}{\text{Середньооблікова чисельність працівників}} \quad (1.3)$$

Позитивним є зниження значення показника.

2. Коефіцієнт обороту по прийому – визначає відношення чисельності прийнятих на роботу за період працівників до їх середньооблікової чисельності за відповідний період:

$$K_{\text{об.пр.}} = \frac{K - \text{ть прийнятих працівників}}{\text{Середньооблікова чисельність працівників}} \quad (1.4)$$

3. Коефіцієнт обороту по вибуттю – характеризує співвідношення між чисельністю вибувших з усіх причин працівників та середньообліковою чисельністю за період:

$$K_{\text{об.виб.}} = \frac{K - \text{ть звільнених з усіх причин}}{\text{Середньооблікова чисельність працівників}} \quad (1.5)$$

Показники ефективності використання трудової складової виробничої підсистеми характеризують дохідність / прибутковість використання персоналу та включають наступні [42, с. 206-208]:

1. Продуктивність праці – є базовим показником ефективності використання трудових ресурсів підприємства. Визначає рівень доходності робочих зусиль працівників або обсяг доходу, що припадає на одного

працівника суб'єкта бізнесу. Розраховується наступним чином:

$$\text{ПП} = \frac{\text{Чистий дохід}}{\text{Середньооблікова чисельність працівників}} \quad (1.6)$$

Чим вищою є продуктивність праці, тим ефективніше використовує суб'єкт бізнесу наявні трудові ресурси.

2. Рентабельність персоналу – характеризує обсяг чистого прибутку в розрахунку на одного працівника:

$$\text{Рперс} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середньооблікова чисельність працівників}} * 100\% \quad (1.7)$$

Позитивною є тенденція до зростання показника.

3. Частка простоїв з вини персоналу – характеризує питому вагу простоїв з вини працівників у загальному часі простоїв виробничої підсистеми суб'єкта бізнесу [42, с. 206-208].

У закордонній практиці поширення одержали такі методи, як експертна оцінка, метод бенчмаркінгу, оцінка віддачі інвестицій у персонал, методики Д. Філіпса й Д. Ульріха, HR-метрики, система ключових показників ефективності (КПЕ) і ін.

Метод експертної оцінки полягає в проведенні опитування керівників підрозділів, ціль якого – з'ясувати їхню думку про роботу менеджерів з персоналу в компанії. Переваги даної методики в простоті реалізації й відсутності необхідності залучати додаткові ресурси. Недолік – неминучий суб'єктивізм в оцінках.

При використанні методу бенчмаркінгу показники діяльності HR-служб порівнюються з аналогічними даними інших компаній, що працюють на ринку. На думку деяких консультантів, дана методика, незважаючи на її популярність, не є досить точною, оскільки порівнюються компанії з різною специфікою діяльності. Також фахівці вважають, що на Україні метод бенчмаркінгу застосовувати поки складно, оскільки він вимагає великих витрат. Так, наприклад, у Європі участь у проекті обходиться в 8-10 тис. євро для кожної компанії) [9, с. 68].

Метод оцінки віддачі інвестицій застосовується для оцінки віддачі, що

отримає компанія на кожну гривню інвестицій, вкладених у персонал.

«Проста» віддача від інвестицій (Simple HR ROI), що розраховується за формулою:

$$ROI = \frac{R-I}{I} * 100\%, \quad (1.8)$$

де ROI – віддача від інвестицій, %; R – отриманий прибуток; I – зроблені витрати.

Методика Д. Філіпса складається з наступних показників:

- оцінка інвестицій у кадрову службу (розраховується як відношення витрат служби персоналу до операційних витрат підприємства);
- показник витрат по управлінню персоналом на 1 співробітника (розраховується як відношення витрат служби персоналу до кількості співробітників організації) [9, с. 68];
- показник відсутності на робочому місці (розраховується як сума прогулів і позапланових звільнень співробітників);
- показник задоволеності співробітників (визначається відсоток працівників, задоволених своєю роботою, за допомогою методів анкетування або опитування);
- показник єдності й згоди в організації (підраховується на основі статистичних даних по продуктивності й оцінці ефективності праці)

У методиці Д. Ульріха пропонується п'ять способів вимірювання ефективності HR-служби:

1) Показник продуктивності на одиницю сировини, одного працівника або одиницю зарплати. Подібним чином можна оцінити процедури, що розвиваються) [9, с. 68].

2) Показники швидкості бізнес-процесів. Наприклад, проходження різних процедур або технологічного циклу в порівнянні з іншими компаніями. По суті, це різновид бенчмаркінгу, з усіма недоліками, що має ця методика.

3) Витрати при проведенні спеціальних програм й ініціатив – аналог ROI.

4) Навички працівників, лояльність, моральний клімат у колективі.

Параметри оцінюються за допомогою анкетування, тестування або інтерв'ю.

5) «Організаційні можливості» – ще одна модифікація бенчмаркінгу. Тут порівнюється швидкість бізнес-процесу до нововведень і після. Ульріх вважає, що HR-служба повинна управляти змінами в компаніях [9, с. 69].

HR метрики (HR Metrics) – це числові показники, що дозволяють оцінити управлінські процеси в організації, а також ефективність управління персоналом у цілому. У практиці управління персоналом використовують різні групи метрик:

- загальні статистичні дані, що характеризують людські ресурси, які знаходяться у розпорядженні компанії;
- показники, якими оцінюється якість людських ресурсів й ефективність їх використання – метрики HR-ефективності;
- метрики для оцінки ефективності діяльності окремих співробітників / підрозділів;
- метрики для оцінки ефективності діяльності самої HR-служби [9, с. 70].

Під системою KPI розуміється система фінансових і нефінансових показників, що впливають на кількісну і якісну зміну результатів відносно до стратегічної цілі чи очікуваного результату. Система збалансованих показників включає KPI для кожного об'єкта контролю і методику їх оцінки. Дані системи є основою для ухвалення рішень і направлені на досягнення стратегічної мети організації. Позитивний ефект упровадження системи KPI зумовлений підвищенням загальної ефективності діяльності організації, оскільки за дієвої системи кожен співробітник усвідомлює зв'язок між своїми обов'язками і стратегічними цілями організації. Керівники, володіючи механізмом підтримки прийнятого рішення, мають нагоду визначити ефективність роботи кожного підрозділу і можуть впливати на процес реалізації стратегії в інтересах організації [15, с. 27].

Отже, оцінка ефективності управління персоналом є важливим компонентом відповідного управлінського процесу, що формує інформаційно-

аналітичне підґрунтя у визначеній сфері. Метою такої оцінки є визначення поточного рівня соціально-економічної ефективності системи управління персоналом і шляхів підвищення його результативності. В цілому, у процесі оцінювання доцільним є визначення економічної, соціальної та організаційної ефективності, кожна з яких інтерпретується через відповідну систему показників. Аналіз системи управління персоналом і його вплив на ефективність діяльності підприємства повинен включати проведення наступних видів аналізу: аналіз ефективності управління персоналом (з точки зору ефективності роботи кадрової служби) та аналіз ефективності використання трудових здібностей персоналу.

1.4. Нормативно-правове забезпечення відносин у сфері управління персоналом

Управління діяльністю у будь-якій сфері здійснюється з урахуванням вимог нормативного поля функціонування суб'єкта господарювання. У найбільш загальному розумінні система законодавства України складається з декількох рівнів:

- Конституція України, яка є основним законодавчим актом, що формує підґрунтя для усієї системи права в цілому;
- Кодекси України;
- закони України;
- інші нормативно-правові акти.

Управління персоналом як функціональна сфера менеджменту не є виключенням та також передбачає відповідне нормативно-правове забезпечення. Причому варто відмітити, що нормативно-правове забезпечення трудових відносин можна представити через два компоненти – зовнішній та внутрішній.

Зовнішній компонент – законодавство України – представлений сукупністю нормативно-правових актів різного рівня. Надамо характеристику

основним з них.

Невід’ємне право громадянина України на працю гарантує основний закон. Конституція України [31] проголошує працю вільною (ст. 43). Кожен має право самостійно розпоряджатися своїми здібностями, обирати вид трудової діяльності та професію, яка подобається; отримувати за свою працю заробітну плату не нижче встановленого законодавством мінімального розміру; працювати в належних, безпечних і здорових умовах праці. Згідно з Конституцією України кожна людина має право на вільний розвиток своєї особистості (ст. 23).

Наступним рівнем відповідно до загальної системи законодавства, є Кодекс законів про працю України [29]. У Кодексі визначено ключові положення трудової діяльності в Україні, засади формування та сферу функціонування колективних договорів, особливості укладання трудових договорів, порядок забезпечення зайнятості вивільнюваних працівників, особливості застосування спрощеного режиму регулювання трудових відносин, врегульовано робочий час та час відпочинку, визначено порядок нормування праці та її оплати, особливості надання гарантій та компенсацій, формування матеріальної відповідальності працівників, засади трудової дисципліни та охорони праці, тощо. Окремі розділи Кодексу присвячені особливостям організації трудової діяльності певних категорій працівників, а саме жінок та молоді, а також працівників, які поєднують роботу із навчанням. Кодексом також визначено порядок вирішення індивідуальних трудових спорів, особливості участі у професійних спілках та об’єднаннях, формування трудового колективу. Крім того, у законодавчому акті представлені положення щодо загальнообов’язкового державного соціального страхування, нагляду та контролю за додержанням норм трудового законодавства [29].

Виходячи із короткого огляду змісту Кодексу законів про працю України, можемо дійти висновку, що даний законодавчий акт вирізняється комплексністю та складністю з огляду на відповідний характер трудових відносин. Проте недоліком Кодексу є його застарілість. Не дивлячись на те, що

норми Кодексу оновлюються шляхом внесення відповідних змін, сам законодавчий акт був затверджений досить тривалий час назад, що потребує його модернізації.

На реалізацію вимог сучасності, Міністерство економіки України 23 вересня 2022 року оприлюднило Проект Закону України «Про працю» [54].

Проект Закону направлений замінити норми регулювання трудових відносин, визначені Кодексом Законів про працю. Крім того, визначено правові та організаційні засади реалізації права на працю, гарантованого Конституцією України та міжнародними договорами України.

Головними принципами розробки проекту Закону України «Про працю» є:

- збалансування інтересів сторін трудових відносин;
- зниження рівня державного втручання у індивідуальні відносини в сфері праці;
- визнання трудового договору основним джерелом регулювання індивідуальних трудових правовідносин;
- розмежування колективно-договірних та індивідуальних відносин;
- спрощення процедур входу-виходу працівників на ринок праці;
- стимулювання суб'єктів господарювання до створення робочих місць;
- «дебюрократизація» трудових відносин;
- дотримання конвенцій МОП та директив Європейського Союзу;
- забезпечення недискримінації працівників та реалізація принципу рівної оплати чоловіків та жінок за працю рівної цінності;
- оптимізація соціально-трудоових гарантій та зменшення навантаження на трудові відносини;
- забезпечення захисту материнства, дітей та молоді.

Відповідно до Проекту Закону основними принципами правового регулювання трудових та пов'язаних з ними відносин є [54]:

- 1) свобода праці, що включає право на працю, яку кожен вільно обирає або на яку вільно погоджується;
- 2) заборона примусової та дитячої праці;

3) заборона дискримінації у сфері праці та забезпечення особам, які зазнали такої дискримінації, права на звернення до суду щодо визнання факту дискримінації та її усунення, а також відшкодування шкоди, заподіяної внаслідок дискримінації;

4) забезпечення прав чоловіків та жінок на рівну оплату за працю рівної цінності;

5) забезпечення права кожного працівника на гідні умови праці, в тому числі на умови праці, що відповідають вимогам безпеки та гігієни, права на відпочинок, що включає обмеження робочого часу, надання щоденного відпочинку, вихідних, святкових днів, робота в яких не проводиться, оплачуваної щорічної відпустки [54];

6) гарантування працівникам своєчасної та в повному обсязі виплати заробітної плати на рівні, необхідному для забезпечення достатнього життєвого рівня для себе і своєї сім'ї і не нижче встановленого законом розміру мінімальної заробітної плати;

7) створення працівникам рівних можливостей для професійного зростання, підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації;

8) забезпечення права працівників і роботодавців на свободу об'єднання для представництва та захисту своїх прав та інтересів;

9) право працівників та роботодавців на договірне регулювання трудових відносин [54].

До проекту Закону України «Про працю» інкорпоровані норми законів України «Про оплату праці», «Про відпустки».

Порівняно із чинним трудовим законодавством до проекту Закону України «Про працю» додатково включено регулювання питань щодо:

- порядку укладення обов'язкового письмового трудового договору та різних видів строкових трудових договорів;
- визначення поняття трудових відносин та ознак їх наявності;
- врегулювання гнучких форм організації праці, роботи з підсумованим обліком робочого часу, надомної, дистанційної праці та праці домашніх

працівників;

- вдосконалення засадничих умов реалізації права на відпустку;
- реформування порядку і умов надання соціальних відпусток, з урахуванням принципу гендерної недискримінації;
- впровадження нових підходів до врегулювання індивідуальних трудових спорів, зокрема на основі процедур медіації;
- унормування процедури організації та проведення страйків, поширення норм колективних договорів та угод.

У разі прийняття цей Закон набере чинності через шість місяців з дня, наступного за днем його опублікування.

До інших важливих нормативно-правових актів, що врегульовують трудові відносини, слід віднести:

1. Закон України «Про оплату праці». Визначає економічні, правові та організаційні засади оплати праці працівників, які перебувають у трудових відносинах, на підставі трудового договору з підприємствами, установами, організаціями усіх форм власності та господарювання (далі - підприємства), а також з окремими громадянами та сфери державного і договірного регулювання оплати праці і спрямований на забезпечення відтворювальної і стимулюючої функцій заробітної плати [53].

Законом визначено поняття та структуру заробітної плати працівників, визначено поняття системи оплати праці та ключові засади організації тарифної системи оплати праці. Крім того, розділи Закону України «Про оплату праці» присвячено наступним питанням: державне регулювання оплати праці, договірне регулювання оплати праці, права працівника на оплату праці та їх захист [53].

2. Закон України «Про охорону праці». Визначає основні положення щодо реалізації конституційного права працівників на охорону їх життя і здоров'я у процесі трудової діяльності, на належні, безпечні і здорові умови праці, регулює за участю відповідних органів державної влади відносини між роботодавцем і працівником з питань безпеки, гігієни праці та виробничого

середовища і встановлює єдиний порядок організації охорони праці в Україні. У Законі визначено гарантії прав на оплату праці, визначено особливості організації охорони праці, ідентифіковано заходи щодо стимулювання охорони праці, ключові нормативно-правові акти з охорони праці, засади державного управління охороною праці. Крім того, Закон визначає особливості державного нагляду та громадського контролю за охороною праці, а також відповідальність за порушення вимог законодавства у сфері охорони праці.

3. Право людей на відпочинок гарантується нормами Закону України «Про відпустки». Встановлює державні гарантії права на відпустки працівників, визначає умови, тривалість і порядок надання їх працівникам для відновлення працездатності, зміцнення здоров'я, а також для виховання дітей, задоволення власних життєво важливих потреб та інтересів, всебічного розвитку особи. У Законі розглянуто особливості організації щорічних відпусток, додаткових відпусток, соціальних відпусток. Визначено ключові положення щодо оплати відпусток, відпусток без збереження оплати праці, засади державного нагляду і контролю за додержанням законодавства про відпустки та відповідальності за його порушення.

4. Закон України «Про колективні договори і угоди». Визначає правові засади розробки, укладення та виконання колективних договорів і угод з метою сприяння регулюванню трудових відносин та соціально-економічних інтересів працівників і роботодавців. Встановлено сфери укладання колективних договорів та їх сторони, визначено зміст колективних договорів та угод, порядок проведення переговорів, порядок внесення змін до колективного договору, контроль за його виконанням.

Нормативно-правовою базою менеджменту персоналу є також документи, які розробляються та затверджуються керівництвом організації для внутрішнього використання. До таких документів слід віднести такі:

Правила внутрішнього трудового розпорядку, у яких фіксуються: загальні положення; порядок працевлаштування та звільнення працівників; головні обов'язки працівників; головні обов'язки адміністрації; робочий час та його

використання; заохочення за успіхи в роботі; відповідальність за порушення трудової дисципліни.

Колективний договір, який укладається між власником або вповноваженим ним органом та профспілковим чи іншим уповноваженим на представництво трудовим колективом органом для регулювання виробничих, трудових і соціально-економічних відносин і узгодження інтересів трудящих, власників та вповноважених ними органів. У колективному договорі встановлюються взаємні зобов'язання сторін щодо: змін в організації виробництва та праці; забезпечення продуктивної зайнятості; нормування й оплати праці; установлення гарантій, компенсацій, пільг; участі трудового колективу у формуванні, розподілі та використанні прибутку підприємства (якщо це передбачено статутом); режиму роботи, тривалості робочого часу й відпочинку; умов і охорони праці; забезпечення житлово-побутового, культурного, медичного обслуговування, організації оздоровлення та відпочинку працівників; гарантії діяльності профспілкової чи інших представницьких організацій трудящих тощо.

Положення про структурні підрозділи організації – документи, які регламентують діяльність певних структурних підрозділів: їхні завдання, функції, права, відповідальність, взаємозв'язки з іншими структурними ланками організації. Ці документи розробляються на основі Типових положень про структурні підрозділи або самими керівниками відповідних підрозділів або іншими вищими керівниками й затверджуються першим керівником організації [12; 39].

Посадові інструкції – документи, які регламентують діяльність посадових осіб і містять дані про їхні завдання та обов'язки, права, відповідальність, вимоги до знань, умінь, майстерності, кваліфікаційні вимоги, взаємозв'язки з іншими виконавцями та структурними ланками. Посадові інструкції розробляються керівниками відповідних структурних ланок на підставі типових вимог до посад, що містяться в Довіднику кваліфікаційних характеристик професій працівників (зокрема професій керівників, професіоналів, фахівців та

технічних службовців). Посадові інструкції затверджує керівник організації [39, с. 52].

Отже, врегулювання відносин сфері управління персоналом здійснюється відповідно до чинного законодавства, а також внутрішніх нормативних документів підприємства. Ключовим законодавчим актом у сфері врегулювання трудових відносин є Кодекс законів про працю. Основними внутрішніми документами суб'єкта господарювання, що врегульовують трудові відносини, є колективний договір, положення про структурні підрозділи організації, посадові інструкції.

Висновки до розділу 1

Узагальнення теоретичних засад у сфері управління персоналом надало можливість сформулювати наступні висновки.

Управління персоналом, на нашу думку, – це цілеспрямований процес управлінського впливу на персонал підприємства / організації, спрямований на забезпечення реалізації цілей функціонування та розвитку суб'єкта господарювання шляхом забезпечення ефективності процесів формування та використання трудових здібностей працівників підприємства. Управління персоналом є підсистемою загальної системи менеджменту підприємства та одним з чинників формування його конкурентних переваг. Вдало побудована система управління персоналом потенційно здатна забезпечити вагомі переваги для підприємства, що позначиться у зростанні рівня продуктивності праці, підвищенні рівня вмотивованості працівників, покращенні фінансово-економічних показників діяльності підприємства, як наслідок – його конкурентоспроможності.

Управління персоналом підприємства – це процес цілеспрямованого впливу на об'єкт, яким виступає безпосередньо персонал. Забезпечення управління персоналом визначає доцільність виділення його категорій: робітники, спеціалісти, керівники, службовці. Управління персоналом

здійснюється з використанням відповідної системи, основними компонентами якої є об'єкт (персонал), суб'єкти (в першу чергу, кадрова служба), предмет, мета, завдання, принципи, функції, підсистеми та технології. Метою управління персоналом є оптимальний розподіл кадрів та подальше використання кадрового потенціалу на основі постійного планування, динамічного підбору, постійного удосконалення, мотивації персоналу та регулярного контролю й об'єктивної оцінки його праці, що передбачає реалізацію відповідних функцій та застосування технологій управління персоналом.

Оцінка ефективності управління персоналом є важливим компонентом відповідного управлінського процесу, що формує інформаційно-аналітичне підґрунтя у визначеній сфері. Метою такої оцінки є визначення поточного рівня соціально-економічної ефективності системи управління персоналом і шляхів підвищення його результативності. В цілому, у процесі оцінювання доцільним є визначення економічної, соціальної та організаційної ефективності, кожна з яких інтерпретується через відповідну систему показників. Аналіз системи управління персоналом і його вплив на ефективність діяльності підприємства повинен включати проведення наступних видів аналізу: аналіз ефективності управління персоналом (з точки зору ефективності роботи кадрової служби) та аналіз ефективності використання трудових здібностей персоналу.

Врегулювання відносин у сфері управління персоналом здійснюється відповідно до чинного законодавства, а також внутрішніх нормативних документів підприємства. Ключовим законодавчим актом у сфері врегулювання трудових відносин є Кодекс законів про працю. Основними внутрішніми документами суб'єкта господарювання, що врегульовують трудові відносини, є колективний договір, положення про структурні підрозділи організації, посадові інструкції.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КНП «ПОПІЛЬНЯНСЬКИЙ ЦЕНТР ПМСД» ПОПІЛЬНЯНСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ

2.1. Організаційно-управлінський аналіз КНП «Попільнянський центр ПМСД» Попільнянської селищної ради

Об'єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі виступає КНП «Попільнянський центр ПМСД» Попільнянської селищної ради.

Попільнянський район розташований на півдні Житомирської області, межує з Київською областю, зокрема зі Сквирським і Фастівським районами Київської області, Ружинським, Андрушівським, Брусиловським районами Житомирської області.

Найбільш віддалені точки району обслуговування розміщені на відстані 30-35 км від райцентру. Відстань від районного центру до обласного 75 км. Майже всі вулиці райцентру та дороги до сіл району мають тверде покриття. Через район проходить Південно-західна залізниця. Район вважається сільськогосподарським. На його території знаходиться 23 сільськогосподарських підприємства різної форми власності.

В районі 49 населених пунктів, з них: 10 малонаселених з кількістю до 100 жителів, 2 селища міського типу (сmt. Попільня, сmt. Корнин).

Згідно плану основних напрямів діяльності та заходів у галузі охорони здоров'я та на виконання підписаних президентом України заходів, ключових документів Кабінету міністрів України, наказів МОЗ України, УОЗ, методичних рекомендацій щодо впровадження алгоритмів первинної медико-санітарної допомоги населенню рішенням сесії VII скликання від 22.12.2017 року № 404 затверджена структура та штатний розпис комунальної установи охорони здоров'я.

01.01.2018 року розпочала свою діяльність комунальна установа охорони

здоров'я «Попільнянський центр первинної медико-санітарної допомоги» Попільнянської селищної ради, як юридична особа.

На виконання заходів програми розвитку первинної медико-санітарної допомоги на 2016-2018 р.р. в результаті впровадження медичної реформи рішенням селищної ради від 27.03.2018 р. №463 «Про реорганізацію комунальної установи «Попільнянський центр ПМСД» даний заклад з 06.06.2018 р. почав функціонувати як комунальне некомерційне підприємство «Попільнянський центр ПМСД» Попільнянської селищної ради.

06.09.2018 р. наказом МОЗ України №1629 КНП «Попільнянський центр ПМСД» Попільнянської селищної ради отримав ліцензію на впровадження господарської діяльності з медичної практики.

З 19.09.2018 р. комунальне підприємство підключено до системи eHealth, в якій на даний час зареєстровано 16 лікарів (5 лікарів педіатрів, 10 сімейних лікарів, 1 лікар терапевт).

15.01.2019 р. підписаний договір з НСЗУ № 000-P74M-M000 та були внесені зміни 23.08.2019 р. про медичне обслуговування населення за програмою медичних гарантій. З 15.01.2019 року КНП перейшло на фінансування з НСЗУ.

20.11.2019 року заклад пройшов Акредитацію згідно наказу УОЗ ЖОДА №134-к від 14.11.2019 року «Про проведення акредитації КНП «Попільнянський ЦПМСД» Попільнянської селищної ради

15.01.2020 договір з НЗСУ заключений, згідно вимог.

Основну організаційну інформацію про підприємство наведено у табл. 2.1.

Відповідно до даних таблиці, бачимо, що КНП знаходиться у підпорядкуванні територіальним органам влади та фінансується з НЗСУ. Досліджуване некомерційне підприємство відноситься до власності територіальних громад. Основний вид діяльності, здійснюваний досліджуваним суб'єктом господарювання, 86.10 – Діяльність лікарняних закладів. До інших видів діяльності, здійснюваних досліджуваним суб'єктом господарювання, відносяться: 86.90 Інша діяльність у сфері охорони здоров'я; 86.21 Загальна

медична практика.

Таблиця 2.1

Основні відомості про КНП «Попільнянський центр ПМСД»

Критерій	Характеристика критерію
Повне найменування	Комунальне некомерційне підприємство «Попільнянський центр ПМСД»
Дата реєстрації	21.12.2017 р.
Територія	Житомирська обл., Житомирський р-н, смт. Попільня, вул. Київська, 40
Зареєстрований капітал	11955,0 тис. грн.
Код ЄДРПОУ	41823453
Форма власності та підпорядкування	Державна власність / власність територіальних громад
Керівник	Венгер Світлана Іванівна
Основні види діяльності	Основний: 86.10 Діяльність лікарняних закладів Інші: 86.90 Інша діяльність у сфері охорони здоров'я 86.21 Загальна медична практика
Основні споживачі	Населення регіону
Основні постачальники	ТОВ «Торговий дім «Евередж Трейд», ТОВ «Газопостачальна компанія «Нафтогаз Трейдинг», ТОВ «Б-777», ТОВ «Збут-Енерго Плюс», ТОВ «Траст-АС» та ін.
Органи управління юридичної особи	Попільнянська селищна рада, відділ культури, молоді, спорту, соціального захисту та охорони здоров'я
Інформаційне обслуговування	Головне управління ДПС у Житомирській області, Бердичівське управління, Попільнянська державна податкова інспекція Головне управління регіональної статистики

Доходи КНП «Попільнянський центр ПМСД» формуються за результатами укладеного із НЗСУ договору та відповідно до кількості підписаних декларацій і наданих послуг. Динаміку доходів КНП «Попільнянський центр ПМСД» за 2019-2021 рр. представлено на рис. 2.1.

Відповідно до рис. 2.1 відмітимо зростання доходів у 2020 р., що було пов'язане з пандемією коронавірусу та збільшенням кількості пацієнтів, які укладали декларації.

КНП «Попільнянський центр ПМСД» є юридичною особою, користується правом оперативного управління щодо закріпленого майна, здійснює бухгалтерський і первинний медичний облік, веде статистичний облік, веде

статистичну звітність у встановленому чинним законодавством порядку, має штамп і гербову печатку, рахунки в установах банку, веде самостійний баланс.

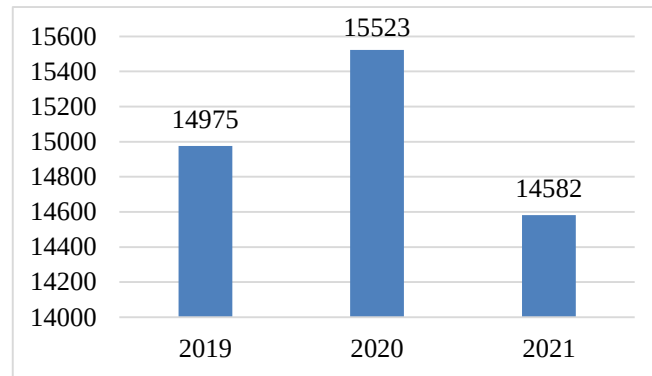


Рис. 2.1. Динаміка доходів КНП «Попільнянський центр ПМСД» у 2019-2021 рр.

КНП «Попільнянський центр ПМСД» на сьогодні надає широкий спектр медичних послуг, основними користувачами яких місцеве населення. Для забезпечення своєї діяльності КНП «Попільнянський центр ПМСД» здійснює закупівлі з використанням тендерного механізму. Основних постачальників товарів та послуг у 2022 р. (за даними онлайн-платформи Prozorro) наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Відомості про найбільших постачальників КНП «Попільнянський центр ПМСД» (за даними 2022 р.)

Найменування постачальника	Вид товарів / послуг	Сума договору, тис. грн.
1	2	3
ФОП Боровський В. А.	Паливні гранули з деревини, пелети	25,0
ТОВ «Енергопрод Сервіс»	Електрична енергія	49,7
АТ «Оператор газорозподільної системи «Житомиргаз»	Послуги з сервісного (технічного) обслуговування системи газопостачання та/або газовикористовуючого обладнання	17,5
ТОВ «Торговий дім «Евередж Трейд»	Бензин А-95	254,5
ТОВ «СТМ-Фарм»	Антинеопластичні засоби та імунomodulatory	23,4
АТ «Оператор газорозподільної системи «Житомиргаз»	Послуги з технічного обслуговування системи газопостачання та газового обладнання	107,2

Продовження табл. 2.2

1	2	3
ТОВ «Телос компанії»	Спеціальні продукти харчування, збагачені поживними речовинами	170,0
ПрАТ «Київстар»	Послуги мобільного зв'язку та передачі даних	41,5
АТ «Житомиробленерго»	Послуги з розподілу електричної енергії	96,0
ТОВ «ТРАНЗИТ-С»	Офісне устаткування та приладдя різне	49,0
ТОВ Хелсі Юа	Послуги доступу до онлайн-сервісів з правом користування програмною продукцією – Helsi	75,6

Джерело: сформовано за даними [23]

Відповідно до даних табл. 2.2 відмітимо, що КНП «Попільнянський центр ПМСД» для забезпечення власної операційної діяльності здійснює закупівлю як товарів, так і послуг медичного та загальногосподарського спрямування.

Структура підприємства включає: 9 АЗПСМ (амбулаторії загальної практики – сімейної медицини), та 20 ФАП (фельдшерсько-акушерських пунктів), ФП із забезпеченням матеріально - технічного оснащення даних амбулаторій, ФАП, ФП згідно затвердженого табеля оснащення. Мережа сімейних амбулаторій укомплектована лікарями (сімейний лікар, лікар педіатр), середніми медичними працівниками (фельдшер, акушерка, медична сестра), що працюють на принципах сімейної медицини і сформована за змішаним варіантом організації, а саме: частина розташована на базі центру (оренда приміщень в поліклініці КНП «Попільнянська лікарня»), а частина на базі сімейних амбулаторій, ФАП, ФП на віддалених територіальних ділянках.

Проводиться інформаційно – роз'яснювальна робота з населенням щодо реорганізаційних змін в наданні медичної допомоги на рівні ПМСД. Населення обслуговуючих територій зробили свій вибір щодо сімейного лікаря та лікаря-педіатра, станом на 01.01.2021 року підписано 21756 декларацій (88,5% від усього населення).

У своїй діяльності «Попільнянський центр ПМСД» пропагує пацієнт-орієнтований підхід, що ґрунтується на відповідних принципах:

- повага до цінностей, переконань та озвучених потреб пацієнта;
- координація та інтеграція догляду;
- інформація, комунікація, навчання;
- фізичний комфорт та зменшення болю;
- емоційна підтримка та зменшення страху;
- залучення сім'ї та друзів;
- безперервність та наступність медичної допомоги;
- своєчасний і безбар'єрний доступ [69, с. 15].

Не менш важливою у процесі організаційно-управлінського аналізу суб'єкта господарювання є ідентифікація основних бізнес-процесів управління (рис. 2.2).

Відповідно до даних рис. 2.2 можемо відмітити, що в цілому сукупність бізнес-процесів у діяльності КНП «Попільнянський центр ПМСД» доцільно представити через 4 групи, а саме процеси управління, основні процеси, допоміжні процеси та процеси моніторингу та розвитку.

До ключових процесів управління відносяться стратегічне планування (формування плану розвитку КНП «Попільнянський центр ПМСД» на період 3-5 років, затверджує керівник за поданням відповідних функціональних служб), управління персоналом (відділ по роботі з персоналом), управління фінансами (фінансово-економічна служба), управління якістю (керівники середнього рівня відповідно до обов'язків та повноважень), управління документообігом.

Основні процеси пов'язані з реалізацією предмету діяльності установи, а саме із наданням медичних послуг (надання консультацій, проведення лабораторних досліджень). Допоміжні процеси пов'язані із ресурсним забезпеченням основних та передбачають закупівлі медпрепаратів, медтехніки, обслуговування медтехніки, адміністративне, юридичне, інформаційне та інфраструктурне забезпечення.

Процеси моніторингу та розвитку спрямовані на забезпечення високоефективного функціонування КНП «Попільнянський центр ПМСД» та

передбачають проведення оцінки задоволеності споживачів, внутрішнього аудиту, моніторингу, управління невідповідностями та коригуючі дії.



Рис. 2.2. Система бізнес-процесів КНП «Попільнянський центр ПМСД»

Отже, КНП «Попільнянський центр ПМСД» є закладом охорони здоров'я, основна діяльність якого спрямована на надання медичних послуг первинної ланки. Хоча заклад було створено лише у 2018 р., на сьогодні КНП «Попільнянський центр ПМСД» має достатній кадровий склад, розвиває свою

матеріально-технічну базу, а також діє на умовах укладеного договору з НСЗУ. Таким чином, формування доходів КНП «Попільнянський центр ПМСД» здійснюється за рахунок коштів НСЗУ. Структура підприємства включає: 9 АЗПСМ (амбулаторії загальної практики – сімейної медицини), та 20 ФАП (фельдшерсько-акушерських пунктів), ФП із забезпеченням матеріально - технічного оснащення даних амбулаторій, ФАП, ФП згідно затвердженого табеля оснащення. Зазначена структура надає можливість задовольняти потреби населення регіону у медичному обслуговуванні первинної ланки.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану суб'єкта господарювання

Важливим аспектом діяльності будь-якого суб'єкта господарювання є дослідження його фінансово-економічного стану з метою виявлення можливостей та перспектив розвитку. Тож наступним етапом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі визначимо особливості формування показників фінансового стану КНП «Попільнянський центр ПМСД» за відповідними напрямками. Для дослідження скористаємось даними звітності (форма № 1 та форма № 2) за 2019-2021 рр.

Першим кроком аналізу фінансово-економічного стану дослідимо ключові економічні показники (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Основні економічні показники діяльності КНП «Попільнянський центр ПМСД»

№	Показник	Роки			Відхилення 2021 р. до 2019 р.	
		2019	2020	2021	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7
1	Чистий дохід, тис. грн.	14975	15523	15582	607	4,05
2	Валовий прибуток, тис. грн.	1510	1252	1000	-510	-33,77
3	Чистий прибуток, тис. грн.	-234	-549	815	1049	в 5,5 р.
4	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	10008,5	10312,0	15295	5286,5	52,82

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7
5	Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	9225,5	9442,5	14361	5135,5	55,67
6	Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	783	869,5	934	151	19,28
7	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	110	106	106	-4	-3,64
8	Фондовіддача	1,88	1,93	1,21	-0,67	-35,64
9	Фондомісткість	0,53	0,52	0,83	0,3	56,60
10	Фондоозброєність, тис. грн /ос.	72,6	76,0	121,41	48,81	67,23
11	Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	136,14	146,44	147,0	10,86	7,98
12	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	19,13	17,85	16,68	-2,45	-12,81

Відповідно до даних табл. 2.3 відмітимо покращення показників економічного стану досліджуваного підприємства. Так, чистий дохід КНП «Попільнянський центр ПМСД» зріс на 607 тис. грн. або на 4,05 %, що засвідчує зростання кількості декларацій, підписаних із лікарями КНП, оскільки чистий дохід формується за рахунок надходжень від НСЗУ. Негативною тенденцією є зменшення валового прибутку на 510 тис. грн. або на 33,77 %, що обумовлено зростанням витратомісткості діяльності КНП «Попільнянський центр ПМСД». Водночас, чистий прибуток зріс у 5,5 р. або на 1049 тис. грн. за рахунок збільшення інших операційних доходів у 2021 р.

КНП «Попільнянський центр ПМСД» у 2019 р. розпочало свою повномасштабну діяльність, оскільки договір з НСЗУ було підписано лише у січні 2019 р., тож підприємство у сучасній його організаційно-правовій формі є «молодим». Відтак, впродовж досліджуваного періоду (2019-2021 рр.) відбувалися процеси розвитку, пов'язані, в тому числі, з нарощенням матеріально-технічної бази. Так, середньорічна вартість активів зросла у 2021 р. порівняно з 2019 р. на 5286,5 тис. грн. або на 52,82 %, зокрема, необоротні активи зросли на 5135,5 тис. грн. або на 55,67 %, оборотні активи – на 151 тис. грн. або на 19,28 %. Штат працівників залишається майже незмінним. У 2021 р. середньооблікова чисельність працівників зменшилася порівняно із 2019 р. на 4

особи або на 3,64 %.

Суттєве нарощення матеріально-технічної бази КНП «Попільнянський центр ПМСД» призвело до зниження показників ефективності використання майна. Так, фондівдача знизилася на 0,67 п. або на 35,64 %, коефіцієнт оборотності оборотних активів – на 2,45 п. або на 12,81 %. Водночас, продуктивність праці збільшилася на 10,86 тис. грн. / ос. Внаслідок зростання чистого доходу із одночасним скороченням чисельності працівників.

В цілому, можемо дійти висновку, що КНП «Попільнянський центр ПМСД» характеризується позитивними тенденціями до покращення основних економічних показників.

Основою для забезпечення функціонування будь-якого суб'єкта господарювання є його майно. Характеристику майна КНП «Попільнянський центр ПМСД» та джерел його формування наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Характеристика майна КНП «Попільнянський центр ПМСД» та джерел його формування за балансом

Показники	На 31.12.2019		На 31.12.2020		На 31.12.2021		Відхилення 2021 р. до 2019 р.		
	тис. грн.	пито-ма вага, %	тис. грн.	пито-ма вага, %	тис. грн.	пито-ма вага, %	+, -	%	п.с.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
АКТИВИ									
1. Необоротні активи:	9336	92,22	9549	90,94	19173	95,44	9837	105,37	3,22
в т.ч. основні засоби	8053	79,54	8058	76,74	17681	88,01	9628	119,56	8,47
2. Оборотні активи	788	7,78	951	9,06	917	4,56	129	16,37	-3,22
в т.ч. запаси	721	7,12	785	7,48	786	3,91	65	9,02	-3,21
дебіторська заборгованість	54	0,53	132	1,26	102	0,51	48	88,89	-0,03
грошові кошти	13	0,13	34	0,32	31	0,15	18	138,46	0,03
ПАСИВИ									
1. Власний капітал	10057	99,34	10380	98,86	20031	99,71	9974	99,17	0,37
в т.ч. зареєстрований капітал	11955	118,09	11955	113,86	11955	59,51	0	0,00	-58,58

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
додатковий капітал	487	4,81	991	9,44	9827	48,91	9340	В 20 р.	44,10
нерозподілений прибуток	-2385	-23,56	-2566	-24,44	-1751	-8,72	634	26,58	14,84
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	67	0,66	120	1,14	59	0,29	-8	-11,94	-0,37
БАЛАНС:	10124	100,00	10500	100,00	20090	100,00	9966	98,44	0,00

Відповідно дод даних табл. 2.4 відмітимо зростання загальної вартості активів КНП «Попільнянський центр ПМСД» на 9966 тис. грн. або на 98,44 %. Варто відмітити, що таке вагоме зростання відбулося у результаті отримання підприємством безоплатно (в тому числі, у форматі грантової допомоги) медичного обладнання. Зокрема, основні засоби КНП «Попільнянський центр ПМСД» зросли на 9628 тис. грн. або на 119,56 %. Таке зростання призвело до збільшення питомої ваги основних засобів у загальній структурі майна на 8,47 п.с. Оборотні активи КНП «Попільнянський центр ПМСД» незначно збільшилися – на 129 тис. грн. або на 16,37 %. Водночас, варто відмітити, що протягом усього періоду найбільша питома вага у структурі майна досліджуваного суб'єкта господарювання припадає саме на основні засоби, що пояснюється високою вартістю приміщень та медичного обладнання, а також специфікою діяльності, пов'язаною із переважно консультативним характером послуг.

КНП «Попільнянський центр ПМСД» фінансується майже повністю за рахунок власного капіталу, який складає у структурі джерел формування майна більше, ніж 99 % (як у 2019 р., так і у 2021 р.). Зростання власного капіталу на 9974 тис. грн. відбулося за рахунок приросту додаткового капіталу на 9340 тис. грн. або в 20 разів. Відповідний приріст пояснюється постановкою на облік безоплатно отриманих основних засобів. Нерозподілений прибуток також зріс – на 634 тис. грн. або на 26,58 % внаслідок підвищення ефективності діяльності КНП «Попільнянський центр ПМСД».

КНП «Попільнянський центр ПМСД» є некомерційним підприємством,

тобто основною метою його є не одержання прибутку, а реалізація соціальних функцій із надання медичної допомоги населенню. Водночас, формування доходів та витрат діяльності суб'єкта господарювання є важливим елементом дослідження ефективності його функціонування. Отже, наступним кроком аналізу вважаємо за доцільне дослідити механізм формування фінансових результатів КНП «Попільнянський центр ПМСД» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Механізм формування фінансових результатів діяльності
КНП «Попільнянський центр ПМСД»

Показники	Роки			Відхилення 2021 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	+,-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	14975	15523	15582	607	4,05
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	13465	14271	14582	1117	8,30
Валовий: прибуток (збиток)	1510	1252	1000	-510	-33,77
Інші операційні доходи	0	0	5001	5001	100,00
Адміністративні витрати	1744	1801	2023	279	16,00
Витрати на збут	0	0	0	0	0,00
Інші операційні витрати	0	0	3163	3163	0,00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	-234	-549	993	1227	в 6 р.
Фінансові витрати	0	0	0	0	0,00
Інші витрати	0	0	0	0	0,00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	-234	-549	993	1227	в 6 р.
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	-234	-549	815	1049	в 5,5 р.

Відповідно до даних табл. 2.5 бачимо, що чистий дохід КНП «Попільнянський центр ПМСД» зріс на 607 тис. грн. або на 4,05 %, що засвідчує зростання кількості декларацій, підписаних із лікарями КНП, оскільки чистий дохід формується за рахунок надходжень від НСЗУ. Негативною тенденцією є зменшення валового прибутку на 510 тис. грн. або на 33,77 %, що обумовлено зростанням витратомісткості діяльності КНП «Попільнянський центр ПМСД». Зокрема, собівартість реалізованих послуг збільшилася на 1117 тис. грн. або на 8,3 %, що пояснюється як зростанням матеріальних витрат

підприємства, так і витрат на оплату праці. У 2021 р. було сформовано інші операційні доходи у розмірі 5001 тис. грн., що пов'язано із наданням у операційну оренду окремих основних засобів КНП «Попільнянський центр ПМСД». Варто відмітити, що саме надання в оренду основних засобів КНП «Попільнянський центр ПМСД» надало можливість отримати позитивний фінансовий результат від діяльності. Адміністративні витрати збільшилися на 279 тис. грн. або на 16 %, що пов'язано із зростанням рівня заробітної плати адміністративного персоналу підприємства. Фінансовий результат від операційної діяльності зріс у 6 р. та становив 993 тис. грн. у 2021 р., що відбулося завдяки формуванню інших операційних доходів. Водночас, чистий прибуток зріс у 5,5 р. або на 1049 тис. грн. Отже, в цілому діяльність КНП «Попільнянський центр ПМСД» характеризується позитивною тенденцією до подолання збитковості.

Останнім кроком аналізу фінансово-економічної діяльності КНП «Попільнянський центр ПМСД» вважаємо за доцільне розглянути показники оцінки фінансового стану підприємства (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Динаміка показників оцінки фінансового стану КНП «Попільнянський центр ПМСД»

Показники	Роки			Відхилення 2021 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	+, -	%
1	2	3	4	5	6
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	11,76	7,93	15,54	3,78	32,14
2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,19	0,28	0,53	0,34	178,95
3. Чистий оборотний капітал	721,0	831,0	858,0	137	19,00
4. Коефіцієнт автономії	0,99	0,99	1,0	0,01	1,01
5. Коефіцієнт фінансової залежності	1,01	1,01	1,0	-0,01	-0,99
6. Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	0,91	0,87	0,94	0,03	3,30
7. Коефіцієнт оборотності активів	1,50	1,51	1,02	-0,48	-32,00
8. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,58	1,52	1,02	-0,56	-35,44

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4	5	6
9. Рентабельність господарської діяльності, %	-1,54	-3,42	4,12	5,66	х
10. Рентабельність власного капіталу, %	-2,47	-5,37	5,36	7,83	х
11. Рентабельність послуг, %	11,21	8,77	6,86	-4,35	х

Відповідно до даних табл. 2.6 відмітимо, що КНП «Попільнянський центр ПМСД» характеризується стійким фінансовим станом. Зокрема, показники ліквідності суттєво перевищують нормативні значення та характеризуються позитивними тенденціями до зростання. Так, коефіцієнт загальної ліквідності зріс на 3,78 п. або на 32,14 % та становив 15,54 п. у 2021 р. при нормативному значенні більше 1. Тобто оборотні активи КНП «Попільнянський центр ПМСД» у 15,54 рази перевищують його поточні зобов'язання. Така ситуація пояснюється незначною сумою поточних зобов'язань досліджуваного підприємства, оскільки фінансування його діяльності здійснюється переважно за рахунок власних фінансових ресурсів. Коефіцієнт абсолютної ліквідності також перевищує нормативне значення і зріс на 0,34 п. або на 178,95 % у 2021 р. порівняно з 2019 р. Протягом усього періоду чистий оборотний капітал мав додатне значення, що свідчить про високий рівень ліквідності підприємства, та зріс у 2021 р. порівняно з 2019 р. на 137 тис. грн. або на 19 %.

КНП «Попільнянський центр ПМСД» майже повністю фінансується за рахунок власних фінансових ресурсів. Це підтверджується значенням коефіцієнта автономії, який у 2019-2020 рр. становив 0,99 п., а у 2021 р. склав 1,0 п. Натомість коефіцієнт фінансової залежності знизився на 0,01 п. та становив 1,0 п. Тобто вартість майна КНП «Попільнянський центр ПМСД» майже дорівнює обсягу його власного капіталу. Незначна частка оборотних активів (6 % у 2021 р.) фінансується за рахунок стійких пасивів, тобто поточної кредиторської заборгованості.

Значний приріст майна та, відповідно, джерел його фінансування КНП «Попільнянський центр ПМСД» призвів до зниження показників оборотності. Так, коефіцієнт оборотності активів знизився на 0,48 п. або на 32 %, коефіцієнт оборотності власного капіталу – на 0,56 п. або на 35,44 %.

У діяльності КНП «Попільнянський центр ПМСД» спостерігається позитивна динаміка показників рентабельності, що пов'язано із подоланням збитковості у 2021 р. Так, рентабельність господарської діяльності зросла на 5,66 п., рентабельність власного капіталу – на 7,83 п. Водночас, зростання витрат собівартості призвело до зниження показника рентабельності послуг на 4,35 п.

Отже, узагальнюючи результати діагностики фінансово-економічної діяльності КНП «Попільнянський центр ПМСД» маємо зауважити, що підприємство розвивається, про що свідчать показники його діяльності та майнового стану. Так, чистий дохід підприємства зріс на 4,05 %, що пов'язано зі збільшенням кількості укладених з пацієнтами декларацій. Водночас, зростання витрат собівартості призвело до зниження валового прибутку. За рахунок ефективного управління майном у 2021 р. КНП «Попільнянський центр ПМСД» отримало прибуток від господарської діяльності. У 2021 р. також спостерігається вагоме зростання вартості майна за рахунок отриманих безоплатно основних засобів, що призвело до зростання додаткового капіталу у структурі джерел фінансування. В цілому КНП «Попільнянський центр ПМСД» характеризується стійким фінансовим станом, що позначається у високому рівня ліквідності та фінансової стійкості. Динаміка показників ділової активності є негативною за рахунок вагомego приросту майна та джерел фінансування. Натомість подолання збитковості призвело до позитивної динаміки показників рентабельності, крім рентабельності послуг.

2.3. Система управління персоналом КНП «Попільнянський центр ПМСД» Попільнянської селищної ради

Управління персоналом є вкрай важливим компонентом системи менеджменту діяльності будь-якого суб'єкта господарювання. Водночас, для закладів сфери охорони здоров'я персонал є критичним ресурсом для забезпечення функціонування, адже саме від кваліфікованості та професійності персоналу залежить якість послуг, що надаються, а отже, результати діяльності

закладу в цілому. Відтак, вважаємо за доцільне проаналізувати систему управління персоналом КНП «Попільнянський центр ПМСД».

Як відомо, в першу чергу будь-яка система управління складається з двох підсистем – керуючої (тобто суб'єкта управління) та керованої (об'єкта управління). Отже, визначимо зазначені підсистеми на Новоград-Волинському управлінні КНП «Попільнянський центр ПМСД».

Керуюча підсистема – це сукупність суб'єктів управління, що здійснюють цілеспрямований та організований вплив на об'єкт управління – персонал. Відтак, основних суб'єктів управління, що складають у сукупності керуючу підсистему, відображено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Суб'єкти управління продуктивністю праці на КНП «Попільнянський центр ПМСД»

№ з/п	Суб'єкти управління персоналом на підприємстві	Функції управління
1.	Керівник	Затвердження загального плану розвитку підприємства, в т.ч. в частині плану управління розвитком персоналу
2.	Функціональні керівники та керівники підрозділів	Загальне управління процесами управління персоналом; оцінка результатів роботи персоналу; розробка рекомендацій щодо раціонального використання працівників у відповідності до здібностей і потреб підприємства; формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі; сприяння найефективнішому використанню здібностей персоналу.
3.	Відділ кадрів	Планування і регулювання професійного і кваліфікаційного росту персоналу; організаційно-методичне забезпечення професійного навчання, підготовки і перепідготовки кадрів, планування цієї роботи з врахуванням потреб виробництва; направлення працівників на підвищення кваліфікації; періодичний контроль за задоволеністю працею; вивчення професійних, ділових, особистих якостей працівників на основі атестації та соціологічних досліджень, тощо.
4.	Відділ бухгалтерського обліку і звітності	Аналіз використання робочого часу; виявлення та реалізація резервів підвищення продуктивності праці; розробка системи мотивації. Розрахунок та виплата заробітної плати, премій, проведення необхідних розрахунків з працівниками.
5.	Служба охорони праці	Забезпечення безпечних умов праці, що дозволяють уникнути нещасних випадків та травматизму під час виконання посадових обов'язків.

Отже, відповідно до табл. 2.7 відмітимо, що система управління персоналом КНП «Попільнянський центр ПМСД» представлена сукупністю посадових осіб та підрозділів, які реалізують відповідні функції у колі завдань менеджменту персоналу.

Наступним кроком проаналізуємо об'єкт управління – персонал КНП «Попільнянський центр ПМСД». Першим кроком вважаємо за доцільне представити структуру персоналу за характером виконуваних функцій (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Склад та структура персоналу КНП «Попільнянський центр ПМСД» за категоріями

Показники	Роки						Відхилення 2021 р. до 2019 р.		
	2019		2020		2021				
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	+, -	%	п.с.
Середньооблікова чисельність персоналу	110	100,00	106	100,00	106	100,00	-4	-3,64	0,00
в т.ч.:									
– керівники	6	5,45	5	4,72	5	4,72	-1	-16,67	-0,74
– спеціалісти (адміністративний персонал)	28	25,45	18	16,98	18	16,98	-10	-35,71	-8,47
– лікарі	18	16,36	19	17,92	19	17,92	1	5,56	1,56
– середній медичний персонал	46	41,82	46	43,40	45	42,45	-1	-2,17	0,63
– молодший медичний та інший персонал	12	10,91	18	16,98	19	17,92	7	58,33	7,02

Відповідно до даних табл. 2.8 відмітимо, що середньооблікова чисельність працівників знизилася на 4 особи або на 3,64 % у 2021 р. порівняно з 2019 р. Така ситуація обумовлена в цілому укомплектованістю складу персоналу КНП «Попільнянський центр ПМСД» відповідно до потреб. Найбільша питома вага у структурі персоналу припадає на медичний персонал, а саме на лікарів та середній медичний персонал, що пояснюється специфікою діяльності досліджуваного суб'єкта господарювання. Зокрема, у 2019 р. частка лікарів у

загальній структурі персоналу становила 16,36 %, середнього медичного персоналу – 41,82 %. Більша питома вага середнього медичного персоналу пояснюється тим фактом, що до структури КНП «Попільнянський центр ПМСД» входять фельдшерсько-акушерські та фельдшерські пункти, а фельдшери, у свою чергу, відносяться до категорії середнього медичного персоналу. У 2021 р. чисельність лікарів зросла на 1 особу, а чисельність середнього медичного персоналу, навпаки, скоротилася на 1 особу. Зазначені зміни призвели до певних структурних зрушень у персоналі КНП «Попільнянський центр ПМСД». Зокрема, частка лікарів зросла на 1,56 п.с., а частка середнього медичного персоналу – на 0,63 п.с. Скорочення загальної чисельності працівників у 2021 р. відбулося за рахунок зменшення чисельності спеціалістів на 10 осіб, що було обумовлено оптимізацією адміністративних функцій у закладі.

Отже, в цілому можемо зробити висновок про стійкість структури персоналу КНП «Попільнянський центр ПМСД».

Найбільш вагомою з точки зору реалізації основних функцій частиною персоналу КНП «Попільнянський центр ПМСД» є медичний персонал, тож наступним кроком вважаємо за доцільне більш детально проаналізувати особливості формування медичного персоналу КНП «Попільнянський центр ПМСД». У табл. 2.9 наведено відомості щодо штатного розпису в частині медичного персоналу КНП «Попільнянський центр ПМСД».

Таблиця 2.9

**Штатний розпис КНП «Попільнянський центр ПМСД» у частині
медичного персоналу**

№ п/п	Кадрове забезпечення	Роки		
		2019	2020	2021
1	2	3	4	5
1	Всього штатних посад	85,25	87,75	90,25
	В т.ч лікарів	25,25	25,25	26,25
	ЗПСМ	16,0	15,0	15,0
	Педіатрів	5,5	5,5	5,5
	Середніх мед. працівників	32,5	32,0	32,0
2	Абс. число зайнятих посад	100,75	83,0	82,5

Продовження табл. 2.9

1	2	3	4	5
	В т.ч лікарів	21	22	21,5
	ЗПСМ	12,0	12	11,5
	Педіатрів	5,5	5,5	4,5
	Середніх мед. працівників	29,0	31,0	30,0
3	Абс. число фізичних осіб	76	83	83
	В т.ч лікарів	18	19	19
	ЗПСМ	10	10	10
	Педіатрів	5	5	4
	Середніх мед. працівників	29	31	30
4	Укомплектованість штатних посад фізичними особами, %	89,15	94,59	91,97
	В т.ч лікарів	71,3	75,25	72,38
	Середніх мед. працівників	89,23	96,88	93,75
5	Забезпеченість штатними посадами на 10 тис. населення	34,1	29,25	30,08
	В т.ч лікарів	10,1	8,42	8,75
	Середніх мед. працівників	13	10,67	10,67
6	Забезпеченість фіз. особами на 10 тис. населення	30,4	27,67	27,67
	В т.ч лікарів	7,2	6,33	6,33
	Середніх мед. працівників	11,6	10,33	10,00

Виходячи з вищенаведених показників, можна зробити наступні узагальнення. В цілому, спостерігається зростання кількості штатних посад, що обумовлено збільшенням кількості підписаних декларацій та необхідністю відповідного кадрового забезпечення населення регіону. Водночас, відповідно до показника укомплектованості штатних посад, можемо спостерігати негативні тенденції щодо нестачі медичного персоналу з огляду на співвідношення між фактично залученими працівниками та необхідними штатними посадами. В цілому, рівень укомплектованості складає 91,97 % у 2021 р. Проте спостерігається нестача лікарського складу – рівень укомплектованості становить лише 72,38 % у 2021 р., що визначає необхідність суміщення посад працівниками. Зазначена тенденція обумовлена складними умовами роботи, зокрема, пов'язаними з пандемією COVID-19, а також неврегульованістю окремих питань, пов'язаних із забезпечення оплати праці та розвитку персоналу.

Наступним кроком аналізу вважаємо за доцільне дослідити структуру медичного персоналу за рівнем кваліфікації, адже саме рівень кваліфікації визначає якість медичних послуг, що отримують пацієнти (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Склад та структура медичного персоналу КНП «Попільнянський центр ПМСД»
за рівнем кваліфікації

Показники	Роки						Відхилення 2021 р. до 2019 р.		
	2019		2020		2021				
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	+, -	%	п.с.
1. Лікарі, з них:	18	100,00	19	100,00	19	100,00	1	5,56	0,00
- вища категорія	6	33,33	7	36,84	6	31,58	0	0,00	-1,75
- I категорія	1	5,56	1	5,26	2	10,53	1	100,00	4,97
- II категорія	3	16,67	6	31,58	6	31,58	3	100,00	14,91
- без категорії	8	44,44	5	26,32	5	26,32	-3	-37,50	-18,13
2. Середній медичний персонал, з них:	46	100,00	46	100,00	45	100,00	-1	-2,17	0,00
- вища категорія	20	43,48	20	43,48	16	35,56	-4	-20,00	-7,92
- I категорія	7	15,22	7	15,22	6	13,33	-1	-14,29	-1,88
- II категорія	5	10,87	8	17,39	6	13,33	1	20,00	2,46
- без категорії	14	30,43	11	23,91	17	37,78	3	21,43	7,34

Відповідно до даних табл. 2.10 можемо спостерігати, що у діяльності КНП «Попільнянський центр ПМСД» існує певна проблема, пов'язана із забезпеченістю медичними кадрами високого рівня кваліфікації. Зокрема, у 2019 р. 44,44 % лікарів та 30,43 % середнього медичного персоналу не мали категорії. Натомість у 2021 р. ситуація щодо лікарів суттєво покращилася, а саме частка лікарів без категорії скоротилася на 18,13 п.с., натомість частка лікарів I категорії зросла на 4,97 п.с., II категорії – на 14,91 п.с. Щодо середнього медичного персоналу, то тут спостерігається негативна тенденція до зростання частки працівників без кваліфікаційної категорії – на 7,34 п.с. у 2021 р. порівняно з 2019 р. Негативним є також зниження частки середніх медичних працівників із вищою кваліфікаційною категорією на 7,92 п.с. Таким чином, маємо дійти висновку, що кадрова політика має бути удосконалена з огляду на необхідність збереження та підвищення частки працівників із кваліфікаційними категоріями.

Стан забезпечення підприємства трудовими ресурсами, а також ефективність їх використання, характеризуються показниками стану та руху

трудових ресурсів (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Показники руху персоналу КНП «Попільнянський центр ПМСД»

Показники	Роки			Відхилення 2021 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	+/ -	%
1. Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	110	106	106	-4	-3,64
2. Прийнято працівників, осіб	8	6	6	-2	-25,0
3. Вибуло працівників, осіб, у тому числі:	12	6	6	-6	-50,0
– за власним бажанням	4	3	2	-2	-50,0
– за порушення дисципліни	-	-	-	-	-
– по скороченню штатів	-	-	-	-	-
– з інших причин	8	3	4	-4	-50,0
4. Коефіцієнт прийняття кадрів	0,07	0,06	0,06	-0,02	-22,17
5. Коефіцієнт вибуття кадрів	0,11	0,06	0,06	-0,05	-48,11
6. Коефіцієнт плинності кадрів	0,04	0,03	0,02	-0,02	-48,11
7. Коефіцієнт стабільності кадрів	0,82	0,89	0,89	0,07	8,39

Дані табл. 2.11 в цілому надають можливість зробити висновок про достатній рівень стабільності персоналу КНП «Попільнянський центр ПМСД». Так, середньооблікова чисельність працівників знизилася на 4 особи або на 3,64 %, що пов'язано із оптимізацією функцій, виконуваних адміністративним апаратом установи. У свою чергу, показники прийняття працівників на роботу, а також вибуття працівників здебільшого обумовлені об'єктивними причинами, такими як вихід на пенсію, зміна місця проживання тощо. Водночас, є і категорія працівників, які звільняються за власним бажанням. Ключові причини, що спонукають працівників до такого рішення лежать у площині заробітної плати та умов роботи з урахуванням перевантаження внаслідок необхідності суміщення посад.

Оплата праці є важливим інструментом управління персоналом. Варто зауважити, що оплата праці медичних працівників державних та комунальних закладів охорони здоров'я організовується відповідно до затвердженої тарифної сітки (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Тарифна сітка оплати праці медичних працівників на 2021-2022 рр.

Тарифний розряд	Тарифний коефіцієнт	Оклад (тарифна ставка)			
		з 01.01.2021	з 01.12.2021	з 01.01.2022	з 01.10.2022
1	1,00	2670	2893	2893	2982
2	1,09	2910	3153	3153	3250
3	1,18	3151	3414	3414	3519
4	1,27	3391	3674	3674	3787
5	1,36	3631	3934	3934	4056
6	1,45	3872	4195	4195	4324
7	1,54	4112	4455	4455	4592
8	1,64	4379	4745	4745	4890
9	1,73	4619	5005	5005	5159
10	1,82	4859	5265	5265	5427
11	1,97	5260	5699	5699	5875
12	2,12	5660	6133	6133	6322
13	2,27	6061	6567	6567	6769
14	2,42	6461	7001	7001	7216
15	2,58	6889	7464	7464	7694
16	2,79	7449	8071	8071	8320
17	3,00	8010	8679	8679	8946
18	3,21	8571	9287	9287	9572
19	3,42	9131	9894	9894	10198
20	3,64	9719	10 531	10 531	10854
21	3,85	10 280	11 138	11 138	11481
22	4,06	10 840	11 746	11 746	12107
23	4,27	11 401	12 353	12 353	12733
24	4,36	11 641	12 613	12 613	13002
25	4,51	12 042	13 047	13 047	13449

Джерело: [37; 49]

Для реорганізованих медичних закладів, до числа яких належить і КНП «Попільнянський центр ПМСД», питання нарахування зарплати лікарям з 2020 році регулюється договорами. З цієї причини особливого значення набуває правильний та вчасно прийнятий колективний договір.

Реорганізовані медичні заклади, на відміну від тих, які фінансуються з держбюджету, наділені ширшою самостійністю. Вони мають змогу самостійно визначати в колективному договорі аспекти, котрі стосуються нарахування заробітної плати, а саме: форми та системи оплати праці; норми праці; розцінки; тарифні сітки; ставки; схеми посадових окладів; умови встановлення та розміри додаткових виплат (надбавки, доплати, премії, винагороди, інші

заохочувальні, компенсаційні та гарантійні нарахування) [37].

Тож наступним кроком аналізу вважаємо за доцільне дослідити структуру фонду оплати праці КНП «Попільнянський центр ПМСД» (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Структура та обсяг фонду оплати праці КНП «Попільнянський центр ПМСД»

Складові фонду оплати праці	Роки						Відхилення 2021 р. до 2019 р.		
	2019		2020		2021				
	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	+, -	%	П.с.
Основна заробітна плата	6962,4	71,6	7646,2	74,3	8529,2	75,3	1566,8	22,5	3,7
Додаткова заробітна плата	2149,0	22,1	2068,5	20,1	2174,8	19,2	25,8	1,2	-2,9
Інші заохочувальні та компенсаційні виплати	612,6	6,3	576,3	5,6	623,0	5,5	10,4	1,7	-0,8
Всього	9724,0	100,0	10291,0	100,0	11327,0	100,0	1603,0	16,5	0,0

За даними табл. 2.13 відмітимо, що фонд оплати праці в цілому зріс на 1603 тис. грн. або на 16,5 %, що обумовлено як збільшенням соціальних гарантій щодо заробітної плати та збільшенням ставки посадового окладу для 1 тарифного розряду за тарифною сіткою, так і зростанням кількості пацієнтів, а отже, і фінансування з НСЗУ. В цілому, найбільша питома вага у структурі фонду оплати праці припадає на основну заробітну плату, визначену відповідно до тарифної сітки та колективного договору КНП «Попільнянський центр ПМСД». Варто відмітити, що її частка зростає – на 3,7 п.с. у 2021 р. порівняно з 2019 р. Водночас, обсяг основної заробітної плати найсуттєвіше збільшився і у абсолютному вимірі – на 1566,8 тис. грн. або на 22,5 %. На додаткову заробітну плату припадає 22,1 % від ФОП у 2019 р. та 19,2 % у 2021 р., що свідчить про недостатній рівень використання надбавок та доплат з огляду на стимулювання праці працівників КНП «Попільнянський центр ПМСД».

Наступним кроком аналізу вважаємо за доцільне дослідити показники ефективності формування фонду оплати праці. Відповідні дані відображено у табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Показники оцінки ефективності формування фонду оплати праці
КНП «Попільнянський центр ПМСД»

Показники	Роки			Відхилення 2021 р. від 2019 р.	
	2019	2020	2021	+/-	%
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід, тис. грн.	14975	15523	15582	607	4,05
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	110	106	106	-4	-3,64
Чистий прибуток, тис. грн.	-234	-549	815	1049	в 5,5 р.
Загальні витрати, тис. грн.	15209	16072	19768	4559	29,98
ФОП, тис. грн.	9724	10291	11327	1603	16,48
Середньомісячна заробітна плата 1 працівника, тис. грн.	7,37	8,09	8,90	1,54	20,88
Зарплатовіддача, коеф.	1,54	1,51	1,38	-0,16	-10,67
Зарплатомісткість, коеф.	0,65	0,66	0,73	0,08	11,95
Питома вага ФОП у структурі витрат, %	63,94	64,03	57,30	-6,64	х
Рентабельність ФОП, %	-2,41	-5,33	7,20	9,60	х

Відповідно до даних табл. 2.14 відмітимо зниження показників ефективності формування фонду оплати праці, що обумовлено тим фактом, що темпи зростання чистого доходу є меншими за темпи зростання витрат на оплату праці. Так, чистий дохід КНП «Попільнянський центр ПМСД» зріс на 607 тис. грн. або на 4,05 %, водночас, фонд оплати праці за досліджуваний період збільшився на 1603 тис. грн. або на 16,48 %. Таким чином, зростання рівня заробітних плат відбувається темпами, швидшими за темпи зростання чистого доходу. Однак варто відмітити, що в цілому середня заробітна плата одного працівника залишається на невисокому рівні (8,9 тис. грн. / місяць у 2021 р.). Зазначені тенденції призвели до зниження показника зарплатовіддачі на 0,16 п. або на 10,67 %, та відповідного зростання зарплатомісткості на 0,08 п. або на 11,95 %. Тобто, з кожної гривні витрат на оплату праці у 2021 р. формується 1,38 грн. чистого доходу, що є низьким показником з огляду на

необхідність забезпечення розвитку підприємства. Позитивним є зростання рентабельності фонду оплати праці на 9,6 п. внаслідок подолання збитковості підприємства. Водночас, питома вага фонду оплати праці у загальній структурі витрат знизилася на 6,64 п.с.

Однією з ключових функцій заробітної плати є мотивуюча, тобто стимулювання працівників до якісної і продуктивної роботи. Тож останнім кроком аналізу дослідимо співвідношення між показниками продуктивності праці та оплати праці (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Співставлення темпів росту продуктивності та оплати праці персоналу

КНП «Попільнянський центр ПМСД»

Показники	Роки		
	2019	2020	2021
Продуктивність праці, тис. грн. / ос.	136,14	146,44	147,00
Темп росту продуктивності праці, %	-	107,57	100,38
Середньорічна заробітна плата 1 працівника, тис. грн.	88,40	97,08	106,86
Темп росту середньорічної заробітної плати 1 працівника, %	-	109,82	110,07
Співвідношення темпів росту продуктивності праці та заробітної плати	-	0,98	0,91

Відповідно до даних табл. 2.15 відмітимо, що у 2020 р. співвідношення між темпами зростання продуктивності праці та темпами зростання середньорічної заробітної плати було наближеним до 1, водночас, у 2021 р. ситуація погіршилася та відповідне співвідношення становило лише 0,91. Тобто заробітна плата не виконує мотивуючої функції. Водночас, варто відмітити, що є й інший фактор, який впливає на дану ситуацію, а саме фінансування діяльності КНП «Попільнянський центр ПМСД» з НСЗУ, що здійснюється відповідно до встановлених тарифів і не завжди повністю перекриває витрати на провадження медичних послуг.

Узагальнюючи вищезазначене, маємо зауважити, що система управління персоналом КНП «Попільнянський центр ПМСД» складається з двох підсистем, а саме керуючої (суб'єкти управління) та керованої (об'єкт управління). До ключових суб'єктів управління персоналом відносяться

керівник КНП «Попільнянський центр ПМСД», відділ кадрів та функціональні керівники. У структурі персоналу, який є об'єктом управління, переважають медичні працівники, а саме найбільша питома вага (42,45 % у 2021 р.) припадає на середній медичний персонал, що пояснюється специфікою діяльності досліджуваного підприємства. Варто відмітити, що у досліджуваній сфері діяльності КНП «Попільнянський центр ПМСД» наявні певні проблеми, пов'язані, зокрема, із нестачею медичних кадрів (рівень укомплектованості у 2021 р. становить близько 92 %, причому рівень укомплектованості посад лікарів лише 72,38 %) та перевантаженням працівників, невисоким рівнем забезпеченості кадрами високого рівня кваліфікації, зниженням показників ефективності оплати праці. Зазначені проблеми визначають напрями діяльності, що потребують удосконалення.

Висновки до розділу 2

Узагальнення результатів аналізу фінансово-господарської діяльності та системи управління персоналом КНП «Попільнянський центр ПМСД» надало можливість сформулювати наступні висновки.

КНП «Попільнянський центр ПМСД» є закладом охорони здоров'я, основна діяльність якого спрямована на надання медичних послуг первинної ланки. Хоча заклад було створено лише у 2018 р., на сьогодні КНП «Попільнянський центр ПМСД» має достатній кадровий склад, розвиває свою матеріально-технічну базу, а також діє на умовах укладеного договору з НСЗУ. Таким чином, формування доходів КНП «Попільнянський центр ПМСД» здійснюється за рахунок коштів НСЗУ. Структура підприємства включає: 9 АЗПСМ (амбулаторії загальної практики – сімейної медицини), та 20 ФАП (фельдшерсько-акушерських пунктів), ФП із забезпеченням матеріально - технічного оснащення даних амбулаторій, ФАП, ФП згідно затвердженого табеля оснащення. Зазначена структура надає можливість задовольняти потреби населення регіону у медичному обслуговуванні первинної ланки.

Узагальнюючи результати діагностики фінансово-економічної діяльності

КНП «Попільнянський центр ПМСД» маємо зауважити, що підприємство розвивається, про що свідчать показники його діяльності та майнового стану. Так, чистий дохід підприємства зріс на 4,05 %, що пов'язано зі збільшенням кількості укладених з пацієнтами декларацій. Водночас, зростання витрат собівартості призвело до зниження валового прибутку. За рахунок ефективного управління майном у 2021 р. КНП «Попільнянський центр ПМСД» отримало прибуток від господарської діяльності. У 2021 р. також спостерігається вагоме зростання вартості майна за рахунок отриманих безоплатно основних засобів, що призвело до зростання додаткового капіталу у структурі джерел фінансування. В цілому КНП «Попільнянський центр ПМСД» характеризується стійким фінансовим станом, що позначається у високому рівня ліквідності та фінансової стійкості. Динаміка показників ділової активності є негативною за рахунок вагомого приросту майна та джерел фінансування. Натомість подолання збитковості призвело до позитивної динаміки показників рентабельності, крім рентабельності послуг.

Система управління персоналом КНП «Попільнянський центр ПМСД» складається з двох підсистем, а саме керуючої (суб'єкти управління) та керованої (об'єкт управління). До ключових суб'єктів управління персоналом відносяться керівник КНП «Попільнянський центр ПМСД», відділ кадрів та функціональні керівники. У структурі персоналу, який є об'єктом управління, переважають медичні працівники, а саме найбільша питома вага (42,45 % у 2021 р.) припадає на середній медичний персонал, що пояснюється специфікою діяльності досліджуваного підприємства. Варто відмітити, що у досліджуваній сфері діяльності КНП «Попільнянський центр ПМСД» наявні певні проблеми, пов'язані, зокрема, із нестачею медичних кадрів (рівень укомплектованості у 2021 р. становить близько 92 %, причому рівень укомплектованості посад лікарів лише 72,38 %) та перевантаженням працівників, невисоким рівнем забезпеченості кадрами високого рівня кваліфікації, зниженням показників ефективності оплати праці. Зазначені проблеми визначають напрями діяльності, що потребують удосконалення.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КНП «ПОПІЛЬНЯНСЬКИЙ ЦЕНТР ПМСД» ПОПІЛЬНЯНСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ

3.1. Організаційно-методичні засади удосконалення управління діяльністю суб'єкта господарювання

Ефективність управління діяльністю будь-якого суб'єкта господарювання є запорукою його стійкого та конкурентоспроможного функціонування. Від раціональності та ефективності організації управлінських процесів суттєво залежать показники господарювання, рівень стійкості та ринкової успішності суб'єктів господарювання.

Сьогодні існує багато теорій, які стосуються нових підходів до менеджменту, і постійно з'являються нові. Адже організація – це система, що постійно розвивається, так само як світ і суспільство. Нові теорії виникають із потреби описати та узагальнити управлінські практики, сміливі експерименти та інноваційні ідеї [69, с. 68].

За результатами проведеного у підрозділі 2.1 аналізу було з'ясовано, що в цілому система менеджменту діяльності КНП «Попільнянський центр ПМСД» характеризується достатньо високим рівнем організації, проте вважаємо за можливе запропонувати деякі напрями щодо удосконалення відповідної системи (рис. 3.1).

Відповідно до рис. 3.1 відмітимо, що в цілому ключові, на нашу думку, заходи доцільно представити за 6 напрямками: впровадження інформаційних систем в управління, формування корпоративної культури, удосконалення внутрішнього контролю, підвищення якості послуг, формування бренду закладу, організація фандрейзингової діяльності. Розглянемо більш детально особливості реалізації визначених напрямів.



Рис. 3.1. Напрями удосконалення системи управління КНП
«Попільнянський центр ПМСД»

Джерело: розроблено автором

Одним з ефективних напрямів удосконалення управління суб'єктом господарювання є розроблення та впровадження сучасних інформаційних систем управління і технологій. Світова практика свідчить, що інформаційні системи є потужним інструментом підвищення продуктивності праці та ефективності виробництва. Використання сучасних програмних продуктів позитивно впливає на ефективність діяльності суб'єкта господарювання та підвищення його конкурентоспроможності. До основних переваг використання інформаційних технологій в управлінні суб'єктом господарювання належать:

- зниження впливу людського фактора;
- зниження витрат;
- оптимізація обліку та контролю;
- забезпечення прозорості інформації для інвесторів;
- можливість збільшення частки ринку тощо [75, с. 62].

Сучасна інформаційна система управління суб'єктом господарювання повинна містити у собі максимально можливий комплекс функцій для

управління всіма бізнес-процесами підприємства. Подібну функціональність охоплюють системи ERP, які можуть забезпечити для підприємства: управління фінансами; планування та управління виробництвом; управління розміщенням запасів; управління реалізацією і маркетингом; управління постачанням; управління проєктами; управління сервісним обслуговуванням; управління процедурами забезпечення якості продукції [75, с. 63].

ERP-системи (Enterprise resources planning) – система управління виробничою діяльністю бізнесу, що ґрунтується на використанні спеціального програмного забезпечення та передбачає реалізацію комплексного підходу в управлінні. ERP-системи найчастіше використовують модульний принцип та комплексно охоплюють всі ключові бізнес-процеси. Основні модулі, зазвичай, включають управління фінансами, виробництвом, запасами, реалізацією та маркетингом, постачанням, проєктами, сервісним обслуговуванням, якістю.

Впровадження ERP-системи передбачає використання спеціального комплексу програмного забезпечення. На сьогодні визнаними лідерами на ринку відповідних програмних продуктів є Oracle, SAP, Microsoft та ін. Використання ERP-системи надає можливість значно підвищити ефективність та раціональність управління виробничими процесами.

Інформаційна система підприємства створюється для вдосконалення управління ним та забезпечує нерозривний зв'язок між інформацією та управлінням. Створення інформаційної системи підприємства передбачає розроблення низки підсистем, які мають відповідати принципам інтеграції та керованості. Істотний вплив на розроблювальну інформаційну систему підприємства має стратегія (або система поглядів) щодо її організації. Інформаційна стратегія повинна повною мірою відповідати цілям та завданням, які стоять перед підприємством, перш за все, у сфері основного бізнесу, а також сприяти реалізації конкурентних переваг підприємства на ринку. Стратегія розвитку інформаційних технологій підприємства повинна безпосередньо впливати зі стратегії компанії [75, с. 63].

Одним з важливих заходів щодо удосконалення загальної системи менеджменту КНП «Попільнянський центр ПМСД» є формування корпоративної культури.

Корпоративна культура організації тісно взаємопов'язана із управлінням персоналом. Кожен етап роботи з персоналом, наприклад, пошук, підбір та відбір персоналу, онбординг, атестація, мотивація і оцінка роботи кадрів, пов'язаний із головними метазавданнями корпоративної культури: бути джерелом актуальної інформації для співробітників компанії, її керівництва та клієнтів. Окрім того, корпоративна культура розуміється як система цінностей та переконань, які розділяє кожен працівник фірми та які передбачають його поведінку, обумовлює характер життєдіяльності організації, а також має на меті забезпечення високої дохідності фірми за рахунок максимізації ефективності виробничого менеджменту та якісного поліпшення діяльності підприємства в цілому.

Корпоративна культура підвищує стійкість компанії до змін оточуючого середовища і ситуації у суспільстві через додання їй більшої гнучкості. Тобто, компанія є більш стійкою за рахунок готовності до змін, це означає, що компанія є відкритим функціонуючим організмом, який сприймає зовнішні впливи і враховує настрої, які панують всередині організації [14, с. 101-102].

Іцхак Адізес, відомий консультант з ефективності управління, виділяє шість ключових компонентів внутрішньої культури, які допомагають організації стати успішною (рис. 3.2).

Важливим елементом корпоративної культури є корпоративна етика. Корпоративна етика – це система моральних принципів, норм моральної поведінки, що регулює вплив на відносини всередині однієї організації і на взаємодію з іншими організаціями. Суб'єктами корпоративної етики є: власники, керівники та працівники організації. Отже, сутність корпоративної етики полягає в тому, що це є певний набір моральних та етичних цінностей, правил поведінки в організації, які можуть бути документально затверджені та

що сформувалися під впливом різних чинників зовнішнього і внутрішнього середовища та є обов'язковими для персоналу.

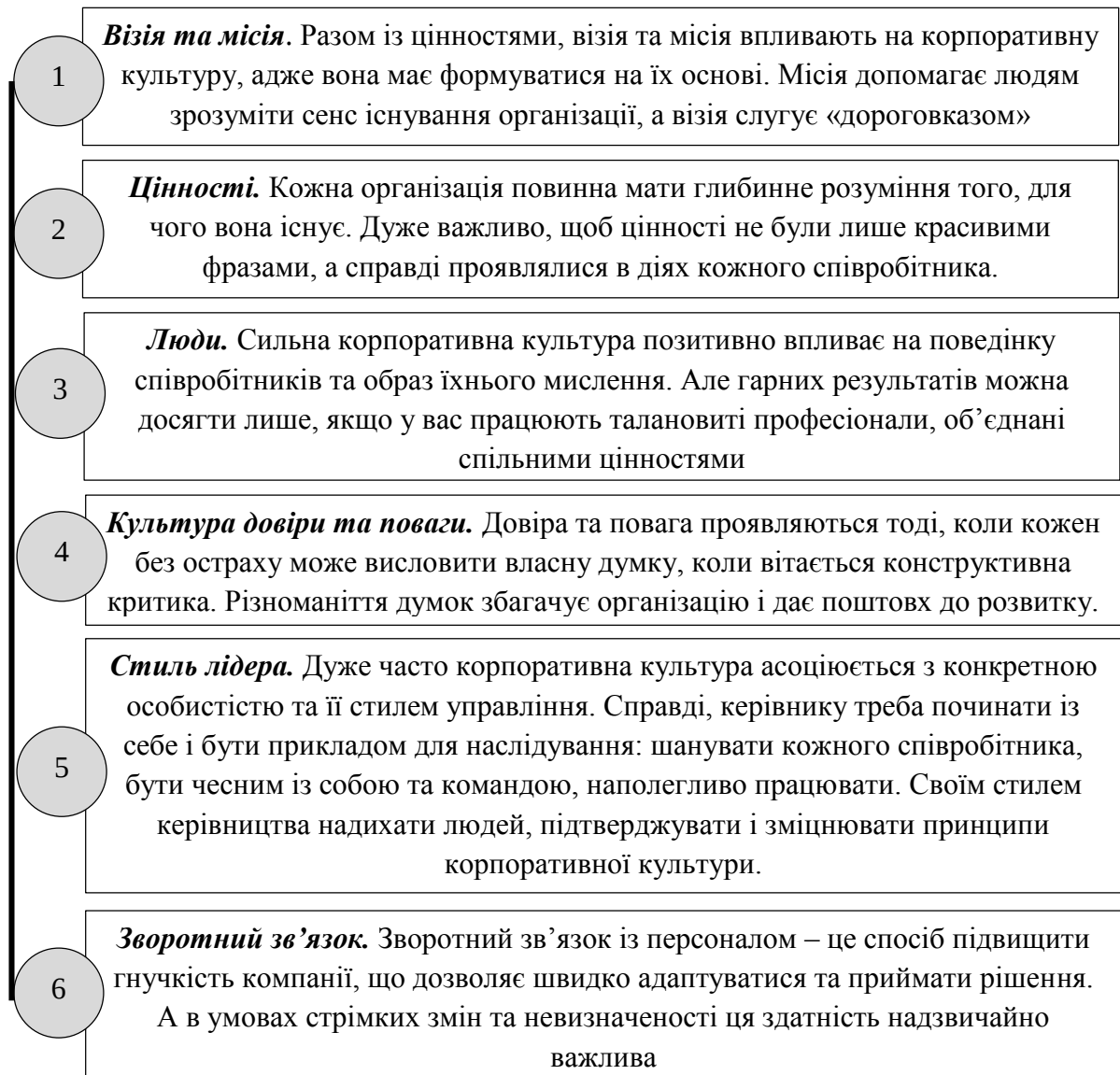


Рис. 3.2. Ключові компоненти внутрішньої культури [69, с. 77]

Формування ефективної корпоративної культури спроможне суттєво підвищити ефективність функціонування організації.

Наступний захід, який ми розглянемо – удосконалення системи внутрішнього контролю. Внутрішній контроль діяльності суб'єкта господарювання є потужним інструментом виявлення проблем та невідповідностей у його функціонуванні. Дієва система внутрішнього контролю є невичерпним джерелом підвищення ефективності функціонування будь-якого суб'єкта господарювання. Вважаємо, що найбільш доцільним є впровадження внутрішнього контролю за функціональними сферами (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Система внутрішнього контролю основних процесів КНП
«Попільнянський центр ПМСД»

Функціональна сфера	Бізнес-процеси	Види та методи внутрішнього контролю
1	2	3
1. Управління якістю медичної допомоги	1.1. Діагностика пацієнта 1.2. Визначення оптимального лікування 1.3. Планування лікування 4. Проведення лікування 1.5. Проведення реабілітаційно-відновлювальних заходів 1.6. Проведення профілактичних заходів	Самоконтроль лікаря Контроль начальників відділень та служб Контроль начмеда Контроль клініко-експертної комісії
2. Управління підсистемою забезпечення	2.1. Матеріально-технічне забезпечення медичних процесів 2.2. Забезпечення медпрепаратами та витратними матеріалами 2.3. Побутове обслуговування пацієнтів 2.4. Забезпечення безпеки пацієнтів 2.5. Транспортування пацієнтів	Періодичні планові та позапланові внутрішні перевірки та інвентаризації
3. Управління функціонуванням установи в цілому	3.1. Розробка та реалізація стратегії розвитку 3.2. Управлінські рішення щодо: - планування діяльності; - контролю діяльності; - госпдоговірної діяльності; - фінансового обліку.	Виконання термінів, вказаних у планах Періодична управлінська звітність
4. Управління бухгалтерським обліком	4.1. Виконання кошторисів та бюджетів 4.2. Облік основних засобів 4.3. Нарахування заробітної плати 4.4. Проведення необхідних розрахунків 4.5. Рух матеріальних та товарних цінностей 4.6. Рух грошових коштів	Аналіз дотримання термінів відповідно до кошторисів та бюджетів Внутрішні аудиторські перевірки Періодична управлінська звітність
5. Управління персоналом	5.1. Планування чисельності персоналу 5.2. Планування атестацій 5.3. Перепідготовка та підвищення кваліфікації кадрів 5.4. Кадровий облік	Виконання планових показників Періодична управлінська звітність
6. Управління продажами	6.1. Аналіз ринку платних	Виконання планових

Продовження табл. 3.1

1	2	3
платних послуг	медичних послуг 6.2. Прогнозування кількості пацієнтів, що будуть обслуговуватися на платній основі 6.3. Комунікаційна діяльність	показників Періодична управлінська звітність
7. Управління фінансами	7.1. Фінансове планування 7.2. Управління інвестиціями 7.3. Управління фінансовими ресурсами	Виконання планових показників Періодична управлінська звітність

Джерело: сформовано автором

Отже, відповідно до табл. 3.1 відмітимо, що основні функціональні сфери діяльності медичного закладу (КНП «Попільнянський центр ПМСД») передбачають впровадження відповідних видів та методів контролю, що ґрунтуються на управлінських бізнес-процесах.

Впровадження дієвої системи внутрішнього контролю надасть можливість своєчасно відслідковувати негативні явища та тенденції та вживати заходів щодо їх усунення.

Наступний напрям удосконалення системи менеджменту – підвищення якості медичних послуг. При цьому, вважаємо, що пріоритетні напрями реалізації політики у сфері забезпечення якості медичних послуг доцільно представити наступним чином:

- застосування основних принципів менеджменту якості медичної допомоги;
- використання системних методів управління якістю медичної допомоги;
- застосування процесного методу для формування та реалізації медичних послуг;
- підвищення ефективності організаційного управління структурою системи менеджменту якості медичної допомоги;
- розширення комплексності профілактичних, лікувально-діагностичних та реабілітаційно-відновлювальних заходів, що проводяться;
- використання стаціонарозамінних технологій;

- надання високотехнологічної медичної допомоги;
- застосування медико-економічного підходу для обґрунтування шляхів розвитку первинної та високотехнологічної медичної допомоги;
- підвищення рівня, оперативності та доступності надання медичної допомоги: рівня підготовки та кваліфікації всіх категорій медичного персоналу; наявної методичної, технологічної та матеріально-технічної бази; комфорту і т.д.;
- підвищення відповідальності лікарів за збереження та покращення здоров'я прикріпленого контингенту.

Крім загальних напрямів підвищення якості медичних послуг КНП «Попільнянський центр ПМСД» доцільно запропонувати також і конкретні (рис. 3.3).

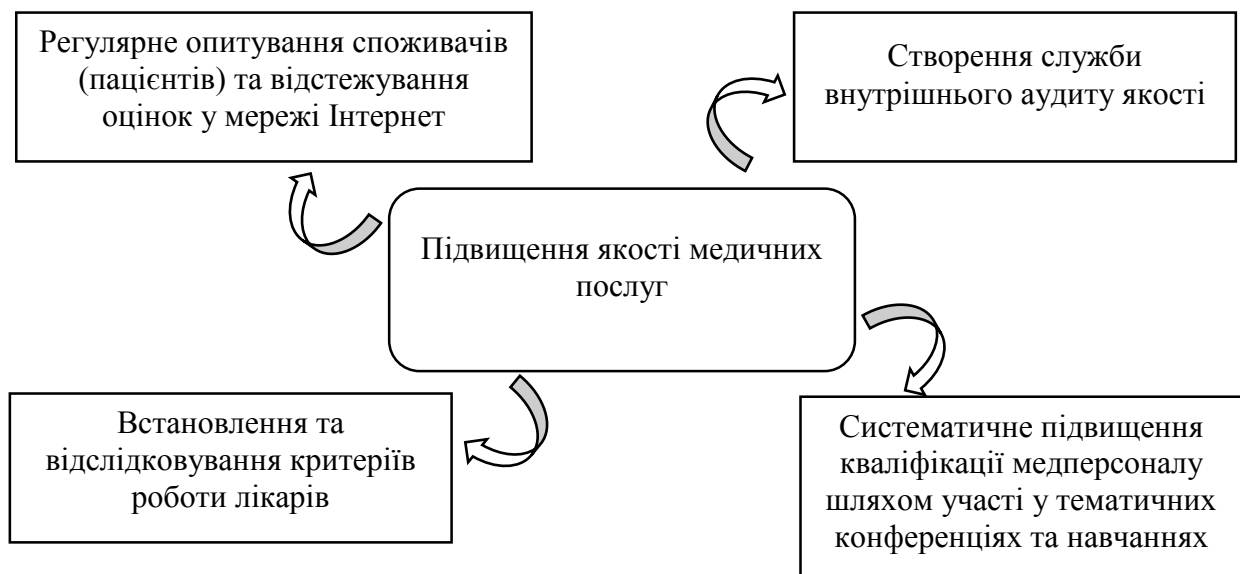


Рис. 3.3. Заходи щодо підвищення якості медичних послуг

КНП «Попільнянський центр ПМСД»

Джерело: розроблено автором

Підвищення якості медичних послуг стане запорукою формування додаткових доходів КНП «Попільнянський центр ПМСД».

Наступний захід з запропонованих нами – створення бренду. Бренд як узагальнюючий показник ділової репутації є важливим не лише для прибуткових організацій, але й для некомерційних підприємств. Формування бренду дозволяє вирішити наступні завдання:

- створення ділової репутації та приваблення на цій основі додаткових споживачів послуг;

- покращення взаємодії із ключовими стейкхолдерами;
- розширення можливостей до участі у програмах підтримки;
- реалізація пацієнтоорієнтованого підходу;
- підвищення вмотивованості працівників.

Останній, проте не менш важливий, захід – організація фандрейзингової діяльності. Заклади охорони здоров'я в Україні традиційно стикаються з браком фінансування, що унеможлиблює формування належної матеріально-технічної бази, ускладнює якісне обслуговування пацієнтів та, відтак, негативно впливає на імідж закладу. Натомість, на сьогодні з'являється значна кількість програм підтримки закладів охорони здоров'я, зокрема, міжнародних грантових програм. Ефективна організація фандрейзингової діяльності передбачає:

- регулярний моніторинг грантових пропозицій;
- формування та розробка заявок на участь у програмах грантового фінансування;
- відслідковування процесу обробки заявки;
- комунікація з представниками грантових організацій;
- імплементація та звітування за проектом у випадку надання фінансування

Залучення зовнішнього фінансування потенційно спроможне вирішити значну кількість проблемних питань КНП «Попільнянський центр ПМСД».

Отже, узагальнюючи вищенаведене, маємо зауважити, що в цілому система менеджменту діяльності КНП «Попільнянський центр ПМСД» характеризується достатньо високим рівнем організації. Ключові, на нашу думку, заходи щодо удосконалення відповідної системи доцільно представити за 6 напрямками: впровадження інформаційних систем в управління, формування корпоративної культури, удосконалення внутрішнього контролю, підвищення якості послуг, формування бренду закладу, організація фандрейзингової діяльності.

3.2. Вектори коригування системи управління персоналом КНП «Попільнянський центр ПМСД» Попільнянської селищної ради

При розгляді системи менеджменту персоналу у закладах охорони здоров'я треба враховувати ряд характеристик, притаманних системі управління даної галузі, які будуть безпосередньо впливати на здійснення тих чи інших функцій в області управління персоналом, зокрема:

- 1) монополізм відомства;
- 2) бюрократизм в управлінні, в тому числі поділ праці;
- 3) сувора ієрархічна структура;
- 4) професійні забобони, наприклад, небажання фахівців-медиків визнавати роль інших працівників в області охорони здоров'я – економістів, юристів, менеджерів по персоналу в тому числі;
- 5) жорстка спеціалізація;
- 6) спрямованість організації, перш за все на споживачів;
- 7) суворе підпорядкування і точне виконання розпоряджень керівництва тощо [24, с. 33].

Сучасні принципи реформування галузі передбачають зміну концепції управління персоналом медичної організації, а саме:

- 1) застосування кадрової політики та стратегії в рамках діяльності закладу охорони здоров'я;
- 2) впровадження новітніх форм, систем та принципів оплати праці медичних працівників;
- 3) впровадження мотиваційного механізму та сучасних методів стимулювання діяльності медичного персоналу;
- 4) впровадження сучасних принципів формування та розвитку кадрів охорони здоров'я;
- 5) застосування новітніх методів підготовки медичних кадрів, зокрема управлінських;
- 6) запровадження принципів командної роботи в рамках надання медичної

послуги закладами охорони здоров'я [24, с. 32].

Отже, управління персоналом закладів охорони здоров'я має базуватися на врахуванні пріоритетів сучасної кадрової політики в даній сфері. Основними з них є:

- забезпечення кадрами відповідно до потреби, сформованої в результаті отримання аналітичної інформації;
- врахування переваг приватно-державного партнерства;
- вирішення проблем у сфері охорони здоров'я, подолання безробіття і забезпечення належного рівня заробітної плати.

Врахування названих пріоритетів в умовах кожного окремого закладу охорони здоров'я повинно забезпечити оптимізацію кадрової роботи і, як наслідок – посилення позитивного іміджу закладу та формування його переваг серед споживачів послуг [25, с. 37-38].

Вважаємо, що вектори коригування системи управління персоналом КНП «Попільнянський центр ПМСД» доцільно сформувати у двох площинах: удосконалення власне системи управління та підвищення ефективності формування та використання трудових здібностей працівників.

Існуюча система управління персоналом КНП «Попільнянський центр ПМСД» обумовлена характером діяльності підприємства, а також спадковістю, враховуючи історію функціонування центру з огляду на його реформування. Тому, вважаємо, що для підвищення ефективності кадрового менеджменту доцільним є удосконалення структури відповідної системи управління із виділенням організаційної, економічної та споживчої складових. Відповідні компоненти будуть спрямовані на:

- організаційна складова – покликана забезпечувати підбір та використання необхідних принципів, методів та інструментів управління персоналом у процесі реалізації мети та завдань управління персоналом;
- економічна складова – визначає критерії ефективності управління персоналом з огляду на відповідну систему показників;
- споживча складова – відображає пацієнтоорієнтований підхід в

управлінні та маркетинговий компонент діяльності. Спрямована на забезпечення якості обслуговування, комунікації та формування бренду закладу.

Пропоновану структуру управління персоналом КНП «Попільнянський центр ПМСД» представлено на рис. 3.4.

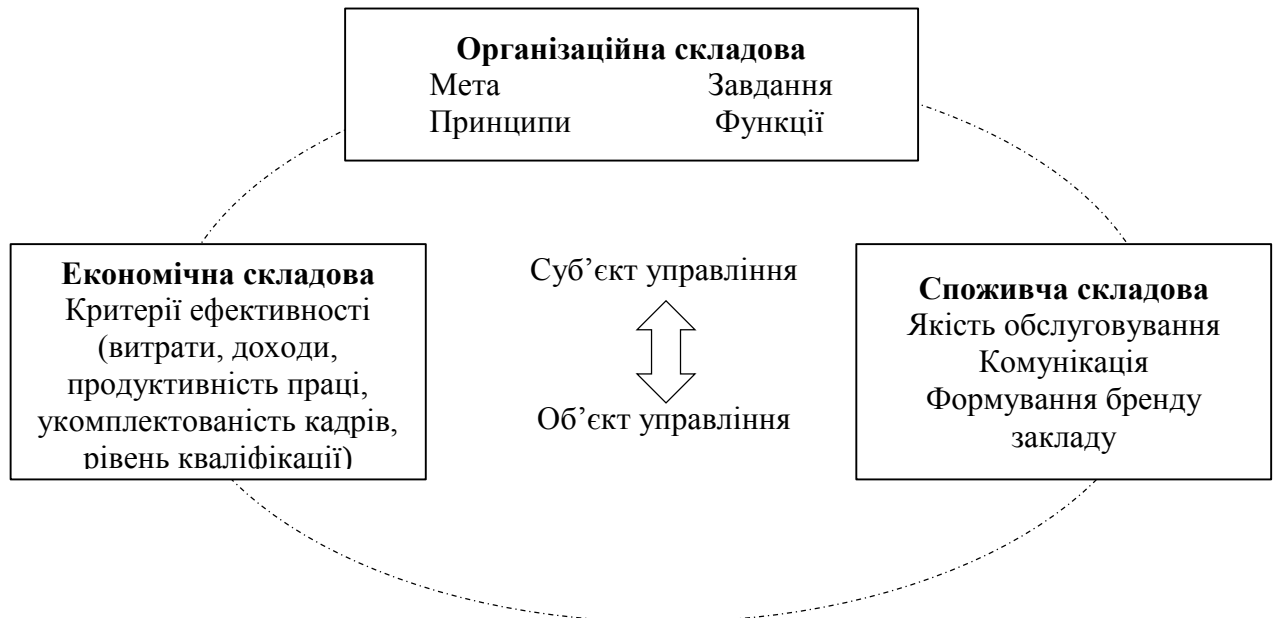


Рис. 3.4. Структура системи управління персоналом КНП «Попільнянський центр ПМСД»

Джерело: розроблено автором

Вважаємо, що запропонована структура управління надасть можливість реалізувати системний та клієнтоорієнтований підходи одночасно, що сприятиме як підвищенню ефективності управління персоналом, так і забезпечення ефективності господарювання закладу в цілому.

Що стосується напрямів підвищення ефективності формування та використання персоналу, то, з огляду на проведений у підрозділі 2.3 магістерської кваліфікаційної роботи аналіз, вважаємо, що вони повинні охоплювати систему мотивації, а також передбачати впровадження інноваційних інструментів у сфері управління персоналом.

Система мотивації є одним з важливих інструментів забезпечення якості та ефективності управління. Варто заважити, що внаслідок реформування, комерційні некомунальні заклади мають право самостійно встановлювати

доплати і надбавки до заробітної плати, що розширює їхні можливості у зазначеній сфері. Вважаємо, що система мотивації працівників КНП «Попільнянський центр ПМСД» повинна включати матеріальний та нематеріальний компоненти (рис. 3.5).

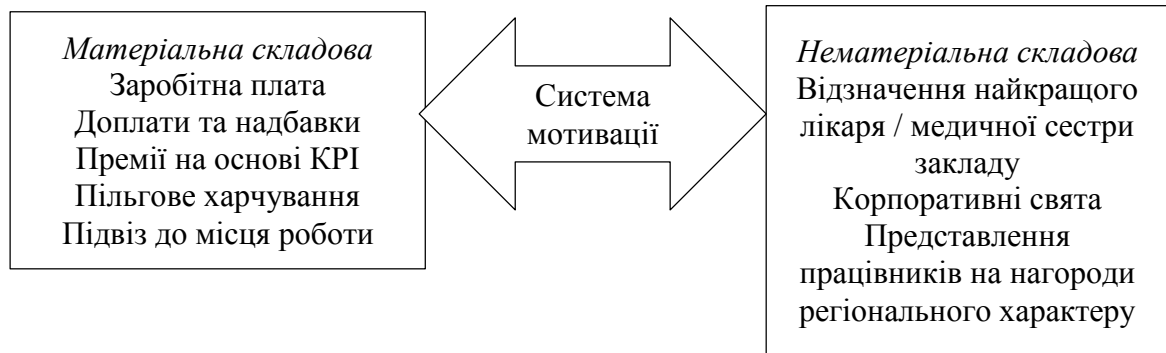


Рис. 3.5. Система мотивації працівників КНП «Попільнянський центр ПМСД»

Джерело: розроблено автором на основі наукової літератури

З наведених на рис. 3.5 компонентів вважаємо за доцільне зупинитися більш детально на преміювання за КРІ.

Концепція КРІ (ключові показники ефективності) набуває дедалі більшого поширення у підприємствах та організаціях різних форм власності та видів діяльності. Імплементація КРІ у діяльність КНП «Попільнянський центр ПМСД» дозволить, по-перше, підвищити ефективність функціонування закладу, по-друге, забезпечити матеріальну вмотивованість працівників у такому підвищенні. Пропонуємо забезпечити поєднання КРІ та бального методу для визначення розміру премії (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Система КРІ для визначення розміру премії лікарів КНП «Попільнянський центр ПМСД»

Показники (КРІ)	Значення			
	0 балів	1 бал	3 бали	5 балів
1	2	3	4	5
Приріст укладених декларацій з пацієнтами (річний)	-	+1%	+3%	+5%
Кількість наданих платних послуг	До 10	10-30	31-70	71 і більше

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4	5
Рівень задоволеності пацієнтів (за результатами опитування)	<70 %	70-85%	86-95%	96-100%
Кваліфікація лікарів	Без категорії	2 категорії	1 категорії	Вищої категорії
Проходження заходів щодо підвищення кваліфікації за рік (у обсязі не менше 20 годин)	-	1-2	2-5	Більше 5
Наявність обґрунтованих скарг пацієнтів (в розрахунку на рік)	10	5-9	3-4	0-2
Якість оформлення і ведення первинної документації	Оформлена невідповідно	Оформлена частково відповідно, наявні виправлення	В цілому оформлена відповідно, наявні деякі недоліки	Оформлена якісно, з дотриманням усіх вимог

Джерело: розроблено автором

Зазначена система КРІ запропонована для лікарів. Вважаємо за доцільне розробити аналогічні системи оцінок і для інших категорій персоналу. Запропоновану систему рекомендуємо для визначення обсягів квартальних премій.

За умови виконання усіх КРІ максимальний розмір премії пропонуємо встановити на рівні 100 % від посадового окладу. Відповідно, для працівників, що отримали менше, ніж максимально можливі 35 балів, розмір премії встановлюється пропорційно.

Наприклад, лікар 15 тарифного розряду за результатами оцінювання отримав 27 балів. Таким чином, розмір його премії визначатиметься:

$$\text{Премія} = 7694 \cdot \frac{27}{35} = 5935,37 \text{ грн.}$$

За умови наявності коштів, можливим є встановлення відповідних премій у місячному вимірі.

Отже, запропонована система мотивації, що передбачає використання преміювання працівників на основі поєднання КРІ та бального методу сформує розуміння щодо зв'язку між якістю роботи та винагородою, що, у свою чергу, підвищить ефективність роботи персоналу.

Наступним кроком визначення векторів удосконалення формування та використання персоналу КНП «Попільнянський центр ПМСД» вважаємо за доцільне проаналізувати деякі інноваційні інструменти HR-менеджменту, імплементацію яких ми вважаємо доцільною.

1. Кадровий аудит – це комплексна оцінка діяльності працівників підприємства, яка дає змогу виявити відповідність професійного, освітнього та фахового рівня працівника займаній ним посаді та спрямований на здійснення аналізу організаційної структури та кадрового потенціалу. Проведення кадрового аудиту на підприємстві передбачає аналіз основних показників діяльності кадрової служби та вироблення рекомендацій щодо вдосконалення її функціонування, зокрема [46]:

- ефективність організаційної структури, логічність її побудови та злагодженість;
- документообіг, формування єдиної системи обліку, реєстрації та архівного зберігання документів;
- розробка положень про кадрову службу, посадових інструкцій, системи оплати праці, системи заохочень та покарань;
- якісні та кількісні характеристики персоналу, їх відповідність цілям та завданням, що стоять перед підприємством;
- ефективність розміщення кадрів;
- формування управлінської ланки – підбір перспективних кандидатів на керівні посади;
- визначення рівня професійних та особистісних якостей працівників підприємства з метою розробки відповідних програм навчання та розвитку;
- атестація персоналу, що передбачає оцінку рівня відповідності працівників своїй посаді та функціональним обов'язкам, особистий їх внесок у результативність діяльності підприємства;
- формування політики скорочення та вивільнення персоналу, налагодження питань внутрішнього сумісництва;
- загальна оцінка роботи кадрової служби та оптимізація її діяльності,

розробка системи мотивації працівників, розробка технології пошуку, найму та звільнення персоналу та програм адаптації [46].

2. Коучинг персоналу – це інструмент професійного та особистого розвитку працівників підприємства, спрямований на вдосконалення професіоналізму та кваліфікації, мобілізацію внутрішніх ресурсів та потенціалу, зокрема творчих та інтелектуальних здібностей, самосвідомості, ділових якостей, інноваційності. Коучинг – це інструмент, що дозволяє знайти максимально ефективні шляхи досягнення цілей підприємства та втілити їх у життя [46, с. 103].

3. Тімбілдинг. Тімбілдинг – модель корпоративного менеджменту, за якої відбувається прагнення побудувати команду, що становить собою дещо більше, ніж просто група людей, що працюють разом, задля результативної та продуктивної роботи колективу та підприємства загалом. Функції тимбілдингу:

- навчання співробітників вмінню працювати в команді, а саме навчання роботі в групі, розділення ролей у команді, колективне рішення спірних питань, розвиток вміння використання ресурсів кожного учасника команди, вміння налагоджувати взаємодії та знаходити спільну мову;

- створення і підтримка дружніх відносин в колективі;

- адаптація нових співробітників до колективу;

- зняття психологічної напруги та зменшення конфліктних ситуацій;

- збільшення рівня довіри і взаємодопомоги в колективі;

- збільшення рівня особистої відповідальності за результат;

- перехід мислення співробітників з стану конкуренції до стану співробітництва;

- підвищення командного духу;

- підвищення бажання співробітників ділитись досвідом, відкрито обговорювати проблеми і шляхи їх вирішення, аналізувати минулий досвід, робити висновки, враховувати помилки;

- підвищення рівня ініціативності співробітників [76, с. 153-154].

Таким чином, з огляду на проведений аналіз системи управління персоналом КНП «Попільнянський центр ПМСД» вважаємо за можливе запропонувати заходи у розрізах удосконалення системи управління персоналом, а також підвищення ефективності формування та використання персоналу. Що стосується удосконалення системи управління персоналом, то вважаємо за доцільне удосконалити підхід до її структуризації з виділенням організаційної, економічної та споживчої складових. Запропонована структура управління надасть можливість реалізувати системний та клієнтоорієнтований підходи одночасно, що сприятиме як підвищенню ефективності управління персоналом, так і забезпечення ефективності господарювання закладу в цілому. У сфері підвищення ефективності формування та використання персоналу вважаємо за доцільне запропонувати удосконалення системи мотивації на засадах поєднання матеріальної та нематеріальної складових із розробкою системи преміювання, що ґрунтуватиметься на KPI, а також застосування сучасних методів управління персоналом, таких як кадровий аудит, коучинг та тімбілдинг.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

З урахуванням специфіки діяльності КНП «Попільнянський центр ПМСД» вважаємо за доцільне запропонувати такий напрям розвитку його діяльності, як телемедицина.

Телемедицина – це комплекс дій, технологій та заходів, що застосовуються під час надання медичної допомоги з використанням засобів дистанційного зв'язку для обміну інформацією. Крім цього, телемедичний напрям включає діджитал-освіту лікарів та пацієнтів, медичні інформаційні послуги та самообслуговування через цифрові комунікаційні технології.

Телемедицина допомагає зв'язати не тільки пацієнта та лікаря, але й надає можливість лікарям спілкуватися, навчатися та обмінюватися досвідом. Наразі

перспективним напрямом у телемедицині є телеконсультації у віддалених містах та селах, за допомогою яких фахівці можуть надавати профільні рекомендації колегам та консультувати пацієнтів. Впродовж відео-консультації пацієнт може отримати відповідні рекомендації та характеристику свого стану здоров'я. Після консультації лікар може скласти відповідні призначення та надіслати їх пацієнту.

Сервіси, що впроваджуються в електронній системі здоров'я в Україні, також допомагають зробити медичні послуги більш доступними. Електронний інструмент усуває необхідність для пацієнта, що проживає у віддаленій місцевості, регулярно відвідувати ендокринолога задля отримання необхідних призначень.

Телемедичні технології можна застосовувати майже в будь-якій медичній сфері: в педіатрії (хвору дитину більше не потрібно транспортувати до лікарні), психотерапії (психотерапевти проводять сесії он-лайн), дерматології (завдяки зображенням високої якості дерматологи можуть обстежувати пацієнта із псоріазом чи екземою), неврології (за допомогою віддаленого моніторингу показники артеріального тиску, неврологічного статусу перенаправляють фахівцеві) або реаніматології (за ситуації, коли людину вже не можна транспортувати в іншу клініку, терміновий відеодзвінок компетентному фахівцеві може врятувати пацієнтові життя).

З поширенням смартфонів і веб-камер телемедицина вже давно стала звичною практикою в професійному медичному середовищі України. Вона дає багато додаткових можливостей, яких не було до появи інформаційних технологій та гаджетів. Наприклад, пацієнт може відправити лікарю результати аналізів у месенджері і йому не потрібно їхати, сидіти в черзі, щоб почути, що потрібно здати аналізи повторно через місяць або необхідно дещо підкоректувати лікарські призначення чи харчування [27, с. 67-68].

Що стосується діяльності КНП «Попільнянський центр ПМСД», то вважаємо, що розвиток телемедицини може надати наступні переваги:

- надання телемедичних послуг дозволить розширити споживчий сегмент, в тому числі за рахунок платних послуг;

- наразі у діяльності КНП «Попільнянський центр ПМСД» спостерігається неукomплектованість кадрами. Розвиток телемедицини дозволить залучити спеціалістів на умовах віддаленої роботи та частково знизити навантаження на дійсних працівників;

- телемедицина сприятиме також підвищенню кваліфікації працівників;

- диверсифікація джерел надходження коштів за рахунок надання платних послуг у сфері телемедицини.

Отже, вважаємо, що розвиток напряму телемедицини потенційно спроможний суттєво підвищити ефективність діяльності досліджуваного підприємства.

Порядок надання медичної допомоги із застосуванням телемедицини визначається наказом МОЗ від 19.10.2015 р. №681 «Про затвердження нормативних документів щодо застосування телемедицини у сфері охорони здоров'я» [51].

Останнім затверджено й нормативні документи, які регулюють діяльність у цій сфері:

- положення про кабінет телемедицини закладу охорони здоров'я;
- форми первинної облікової документації (№001/тм «Запит на телемедичне консультування»; №002/тм «Висновок консультанта»; №003/тм «Журнал обліку телемедичних консультацій»);
- інструкції щодо їх заповнення.

Таким чином, під час проведення телемедичного консультування застосовують уніфіковані клінічні протоколи, стандарти медичної допомоги, затверджені наказами МОЗ, вимоги законодавства, деонтологічні рекомендації щодо згоди пацієнта та права пацієнта на таємницю про стан здоров'я.

Відповідно до положення про кабінет телемедицини закладу охорони здоров'я у закладі має бути наявний комплект обладнання для забезпечення

надання послуг. У табл. 3.3 визначено вартість відповідного обладнання, необхідного для створення кабінету телемедицини на базі КНП «Попільнянський центр ПМСД».

Таблиця 3.3

Вартість обладнання для створення кабінету телемедицини на базі
КНП «Попільнянський центр ПМСД»

№	Назва обладнання	К-ть одиниць	Вартість та модифікація обладнання, грн.
1	Комп'ютер персональний з мультимедіа, монітор	1	29215,0 (ASUS V222FAK-BA097M)
2	Веб-камера	1	1400,0 (Logitech WebCam C270)
3	Блок безперебійного живлення	1	5580,0 (FSP iFP800 VA)
4	Фотокамера цифрова	1	15000,0 (Canon EOS 4000 D BK 18-55)
5	Сканер планшетний	1	4000,0 (Canon CanoScan LIDE 300)
6	Принтер лазерний	1	3423,0 (Canon Pixma TS 3340)
7	Засоби телеметрії	1	106000,0 (Програмно-апаратний комплекс для телеметрії і телемедичного консультування)
8	Телефон	1	4800,0 (Samsung Galaxy A03 3/32 GB)
9	Стіл комп'ютерний	1	2950,0 (DC Oscar)
10	Стілець офісний	2	2130,0 (стілець Примтекс Плюс ISO)
11	ПЗ/Операційна система	1	7900,0 (Windows 10 Pro)
12	ПЗ/Офіс	1	5800,0 (Microsoft office 2019)
13	ПЗ/Прикладне для телемедицини	1	35000,0 (MIS Evergreen)
14	ПЗ/Антивірус	1	Вбудований у систему Microsoft Windows 10
	РАЗОМ		223198,0

Вимоги щодо обладнання у табл. 3.3 визначено відповідно до положення

про кабінет телемедицини закладу охорони здоров'я. Конкретні модифікації обладнання запропоновано автором. Зрозуміло, що визначені модифікації можуть змінюватися, проте для потреб оцінки економічної ефективності запропонованого заходу вважаємо за можливе користуватися розробленими пропозиціями.

Крім того, із реалізацією даного напрямку будуть додатково пов'язані наступні витрати:

- ремонт приміщення для облаштування кабінету телемедицини – 80000 грн.;
- підвищення кваліфікації лікарів, що будуть надавати телемедичні послуги – 20000 грн.

Таким чином, загальна вартість реалізації проекту з розвитку телемедичного напрямку у діяльності КНП «Попільнянський центр ПМСД» становитиме 323198 грн. З урахуванням того, що чистий прибуток закладу у 2021 р. становив 815 тис. грн. така сума є цілком прийнятною з позиції самофінансування. Водночас, враховуючи соціальний характер та медичне спрямування діяльності КНП «Попільнянський центр ПМСД», можливими є й інші джерела фінансування:

- грантове фінансування (наприклад, за рахунок програми Кусаноне);
- співфінансування з ОТГ.

За оцінками фахівців КНП «Попільнянський центр ПМСД», впровадження телемедичного напрямку надасть можливість додатково надавати до 10 послуг консультування на день, з яких 50 % припадатиме на пацієнтів з зареєстрованими деклараціями (що дозволить знизити навантаження на лікарів), 50 % пацієнтів будуть отримувати платні послуги (пацієнти без укладених декларацій та з інших регіонів). Середня вартість платної послуги становить 200 грн. Визначимо потенційний додатковий дохід з урахуванням прогнозних даних.

У 2023 році планується 251 робочий день. З урахуванням прогнозних даних визначаємо потенційний додатковий дохід.

$$\text{Дохід} = 251 * 10 * 0,5 * 200 = 251000 \text{ грн.}$$

Для визначення річного ефекту маємо врахувати собівартість надання відповідних послуг.

Собівартість 1 консультації становить: витратні матеріали – 5 грн., заробітна плата лікаря – 55 грн., відрахування на соціальні заходи – 12,1 грн., амортизація – 11,1 грн., інші витрати – 5 грн. Собівартість 1 консультації становить 88,2 грн. Загальні витрати на проведення платних консультацій складуть:

$$B = 1255 * 88,2 = 110691 \text{ грн.}$$

Таким чином, річний ефект складе:

$$\text{Ефект} = (251000 - 110691) * (1 - 0,18) = 115053,38 \text{ грн.}$$

Враховуючи, що відшкодування інвестицій займе більше, ніж 1 рік, визначимо дисконтовані показники оцінки ефективності проекту.

Термін реалізації проекту складає 4 роки. Першочергово визначимо ставку дисконту. Проект фінансується за рахунок власних коштів, тому вважаємо за доцільне встановити доходність капіталу на рівні 10 % (середня ставка на депозитні вкладення). Крім того, у ставку дисконту закладаємо інфляцію. Відповідно до макроекономічного прогнозу Кабінету Міністрів України інфляція у 2023 р. складе $\approx 5\%$. Тобто ставка дисконту становитиме:

$$d = 10 + 30 = 40 \text{ \%}.$$

Визначаємо коефіцієнти дисконтування, що характеризують міру знецінення грошових коштів під впливом часового фактору за формулою:

$$КД_i = \frac{1}{(1+d)^i}, \quad (3.1)$$

де i – порядковий номер року.

Тобто для першого року реалізації проекту коефіцієнт дисконтування становить:

$$КД_1 = \frac{1}{(1+0,4)^1} = 0,714$$

$$КД_2 = \frac{1}{(1+0,4)^2} = 0,51$$

$$КД_3 = \frac{1}{(1+0,4)^3} = 0,364$$

$$КД_4 = \frac{1}{(1+0,4)^4} = 0,26$$

Проміжні розрахунки для оцінки ефективності реалізації проекту наведено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Проміжні розрахунки для оцінки ефективності реалізації проекту
впровадження телемедицини у КНП «Попільнянський ЦПМСД»

Рік i	ЧПі	АВі	CFi	Ii	КДі	CFi*КДі	Ii*КДі	Cj
1	115053,38	44639,6	159692,98	323198	0,714	114020,79	230763,37	114020,79
2	115053,38	44639,6	159692,98	0	0,51	81443,42	0,00	195464,21
3	115053,38	44639,6	159692,98	0	0,364	58128,24	0,00	253592,45
4	115053,38	44639,6	159692,98	0	0,26	41520,17	0,00	295112,63
Разом	460213,52	178558,4	638771,92	323198	x	295112,63	230763,37	x

Визначаємо показники ефективності проекту. Чиста приведена вартість (Net present value) характеризує загальний розмір ефекту, сформованого в результаті реалізації проекту. Визначається як різниця між продисконтованими доходами та продисконтованими витратами за інвестиційним проектом:

$$NPV = \sum_{i=1}^n CF_i * КД_i - \sum_{i=1}^n I_i * КД_i \quad (3.2)$$

Тобто для проекту впровадження телемедицини послуг:

$$NPV = 295112,63 - 230763,37 = 64349,26 \text{ грн.}$$

Зауважимо, що проект є ефективним. Низьке значення чистої приведеної вартості обумовлено тим фактом, що у ставку дисконту закладався прогнозний рівень інфляції у 30 %. Водночас, вважаємо, що у 2024-2026 рр. ситуація покращиться, тож інфляція знизиться і в цілому можна розраховувати на вищий ефект.

Індекс рентабельності інвестицій (Profitability index) вказує на відносну ефективність реалізації проекту з позиції віддачі інвестицій та визначається наступним чином:

$$PI = \frac{\sum_{i=1}^n CF_i * КД_i}{\sum_{i=1}^n I_i * КД_i} \quad (3.3)$$

Для аналізованого проекту показник становить:

$$PI = 295112,63 / 230763,37 = 1,28.$$

Дисконтований період окупності (Discounted payback period) визначає період часу, за який продисконтовані доходи перекриють продисконтовані витрати та розраховується в наступний спосіб:

$$DPP = j + \frac{\sum_{i=1}^n I_i * KD_i - C_j}{CF_{j+1} * KD_{j+1}} \quad (3.4)$$

де j – порядковий номер року, для якого кумулятивна (накопичена) сума грошових потоків не перевищує суму продисконтованих інвестиційних витрат, однак у наступному $(j+1)$ році така сума буде вже більшою за суму продисконтованих інвестиційних витрат.

Для досліджуваного проекту $j=2$, оскільки у другому році кумулятивна сума доходів перевищує суму продисконтованих інвестиційних витрат. Визначаємо дисконтований період окупності:

$$DPP = 2 + (230763,37 - 195464,21) / 58128,24 = 2,61 \text{ р.}$$

Отже, в цілому проект є ефективним, повернення інвестицій відбудеться через 2,61 р., при цьому ефект від проекту складе 64349,26 грн.

Крім того, спостерігатиметься додатковий ефект у вигляді зростання фонду оплати праці лікарів (за рахунок платних послуг):

$$\Delta \text{ФОП лікарів} = 55 * 251 * 5 = 69025 \text{ грн.}$$

Водночас, очікуваним ефектом є приріст продуктивності праці. Для забезпечення надання телемедицинських послуг планується залучити додатково лікаря, тому чисельність працівників на 2023 р. прогнозно становить 107 осіб. Прогнозний чистий дохід з урахуванням платних послуг становить 15833 тис. грн. Отже, прогнозний рівень продуктивності праці становить:

$$\text{ППпр} = 15833 / 107 = 147,97 \text{ тис. грн. / ос.}$$

$$\Delta \text{ПП} = 147,97 - 147 = 0,97 \text{ тис. грн. / ос.}$$

Отже, реалізація напряму телемедицини дозволить отримати додатковий ефект як у вигляді зростання доходу та прибутку КНП «Попільнянський центр ПМСД», так і у вигляді зростання фонду оплати праці лікарів та приросту продуктивності праці. За розрахунками проект щодо впровадження відповідних послуг є ефективним.

Висновки до розділу 3

Розробка прикладних рекомендацій щодо удосконалення управління персоналом КНП «Попільнянський центр ПМСД» надала можливість зробити наступні висновки та узагальнення.

Система менеджменту діяльності КНП «Попільнянський центр ПМСД» характеризується достатньо високим рівнем організації. Ключові, на нашу думку, заходи щодо удосконалення відповідної системи доцільно представити за 6 напрямками: впровадження інформаційних систем в управління, формування корпоративної культури, удосконалення внутрішнього контролю, підвищення якості послуг, формування бренду закладу, організація фандрейзингової діяльності.

З огляду на проведений аналіз системи управління персоналом КНП «Попільнянський центр ПМСД» вважаємо за можливе запропонувати заходи у розрізах удосконалення системи управління персоналом, а також підвищення ефективності формування та використання персоналу. Що стосується удосконалення системи управління персоналом, то вважаємо за доцільне удосконалити підхід до її структуризації з виділенням організаційної, економічної та споживчої складових. Запропонована структура управління надасть можливість реалізувати системний та клієнтоорієнтований підходи одночасно, що сприятиме як підвищенню ефективності управління персоналом, так і забезпечення ефективності господарювання закладу в цілому. У сфері підвищення ефективності формування та використання персоналу вважаємо за доцільне запропонувати удосконалення системи мотивації на засадах поєднання матеріальної та нематеріальної складових із розробкою системи преміювання, що ґрунтуватиметься на KPI, а також застосування сучасних методів управління персоналом, таких як кадровий аудит, коучинг та тімбілдинг.

Реалізація напряму телемедицини дозволить отримати додатковий ефект як у вигляді зростання доходу (на 251 тис. грн. за рік) та прибутку (на

115053,38 грн.) КНП «Попільнянський центр ПМСД», так і у вигляді зростання фонду оплати праці лікарів (на 69025 грн.) та приросту продуктивності праці (на 0,97 тис. грн. / ос.). За розрахунками проект щодо впровадження відповідних послуг є ефективним, оскільки забезпечує формування чистої приведеної вартості у розмірі 64349,26 грн. Період окупності проекту складає 2,61 р.

ВИСНОВКИ

Узагальнення теоретико-методичних засад та розробка прикладних рекомендацій щодо удосконалення управління персоналом КНП «Попільнянський центр ПМСД» надало можливість зробити наступні висновки.

1. Управління персоналом, на нашу думку, – це цілеспрямований процес управлінського впливу на персонал підприємства / організації, спрямований на забезпечення реалізації цілей функціонування та розвитку суб'єкта господарювання шляхом забезпечення ефективності процесів формування та використання трудових здібностей працівників підприємства. Управління персоналом є підсистемою загальної системи менеджменту підприємства та одним з чинників формування його конкурентних переваг. Вдало побудована система управління персоналом потенційно здатна забезпечити вагомі переваги для підприємства, що позначиться у зростанні рівня продуктивності праці, підвищенні рівня вмотивованості працівників, покращенні фінансово-економічних показників діяльності підприємства, як наслідок – його конкурентоспроможності.

2. Управління персоналом підприємства – це процес цілеспрямованого впливу на об'єкт, яким виступає безпосередньо персонал. Забезпечення управління персоналом визначає доцільність виділення його категорій: робітники, спеціалісти, керівники, службовці. Управління персоналом здійснюється з використанням відповідної системи, основними компонентами якої є об'єкт (персонал), суб'єкти (в першу чергу, кадрова служба), предмет, мета, завдання, принципи, функції, підсистеми та технології. Метою управління персоналом є оптимальний розподіл кадрів та подальше використання кадрового потенціалу на основі постійного планування, динамічного підбору, постійного удосконалення, мотивації персоналу та регулярного контролю й об'єктивної оцінки його праці, що передбачає реалізацію відповідних функцій та застосування технологій управління персоналом.

3. Оцінка ефективності управління персоналом є важливим компонентом

відповідного управлінського процесу, що формує інформаційно-аналітичне підґрунтя у визначеній сфері. Метою такої оцінки є визначення поточного рівня соціально-економічної ефективності системи управління персоналом і шляхів підвищення його результативності. В цілому, у процесі оцінювання доцільним є визначення економічної, соціальної та організаційної ефективності, кожна з яких інтерпретується через відповідну систему показників. Аналіз системи управління персоналом і його вплив на ефективність діяльності підприємства повинен включати проведення наступних видів аналізу: аналіз ефективності управління персоналом (з точки зору ефективності роботи кадрової служби) та аналіз ефективності використання трудових здібностей персоналу.

4. Врегулювання відносин у сфері управління персоналом здійснюється відповідно до чинного законодавства, а також внутрішніх нормативних документів підприємства. Ключовим законодавчим актом у сфері врегулювання трудових відносин є Кодекс законів про працю. Основними внутрішніми документами суб'єкта господарювання, що врегульовують трудові відносини, є колективний договір, положення про структурні підрозділи організації, посадові інструкції.

5. КНП «Попільнянський центр ПМСД» є закладом охорони здоров'я, основна діяльність якого спрямована на надання медичних послуг первинної ланки. Хоча заклад було створено лише у 2018 р., на сьогодні КНП «Попільнянський центр ПМСД» має достатній кадровий склад, розвиває свою матеріально-технічну базу, а також діє на умовах укладеного договору з НСЗУ. Таким чином, формування доходів КНП «Попільнянський центр ПМСД» здійснюється за рахунок коштів НСЗУ. Структура підприємства включає: 9 АЗПСМ (амбулаторії загальної практики – сімейної медицини), та 20 ФАП (фельдшерсько-акушерських пунктів), ФП із забезпеченням матеріально - технічного оснащення даних амбулаторій, ФАП, ФП згідно затвердженого табеля оснащення. Зазначена структура надає можливість задовольняти потреби населення регіону у медичному обслуговуванні первинної ланки.

6. Узагальнюючи результати діагностики фінансово-економічної

діяльності КНП «Попільнянський центр ПМСД» маємо зауважити, що підприємство розвивається, про що свідчать показники його діяльності та майнового стану. Так, чистий дохід підприємства зріс на 4,05 %, що пов'язано зі збільшенням кількості укладених з пацієнтами декларацій. Водночас, зростання витрат собівартості призвело до зниження валового прибутку. За рахунок ефективного управління майном у 2021 р. КНП «Попільнянський центр ПМСД» отримало прибуток від господарської діяльності. У 2021 р. також спостерігається вагоме зростання вартості майна за рахунок отриманих безоплатно основних засобів, що призвело до зростання додаткового капіталу у структурі джерел фінансування. В цілому КНП «Попільнянський центр ПМСД» характеризується стійким фінансовим станом, що позначається у високому рівня ліквідності та фінансової стійкості. Динаміка показників ділової активності є негативною за рахунок вагомого приросту майна та джерел фінансування. Натомість подолання збитковості призвело до позитивної динаміки показників рентабельності, крім рентабельності послуг.

7. Система управління персоналом КНП «Попільнянський центр ПМСД» складається з двох підсистем, а саме керуючої (суб'єкти управління) та керованої (об'єкт управління). До ключових суб'єктів управління персоналом відносяться керівник КНП «Попільнянський центр ПМСД», відділ кадрів та функціональні керівники. У структурі персоналу, який є об'єктом управління, переважають медичні працівники, а саме найбільша питома вага (42,45 % у 2021 р.) припадає на середній медичний персонал, що пояснюється специфікою діяльності досліджуваного підприємства. Варто відмітити, що у досліджуваній сфері діяльності КНП «Попільнянський центр ПМСД» наявні певні проблеми, пов'язані, зокрема, із нестачею медичних кадрів (рівень укомплектованості у 2021 р. становить близько 92 %, причому рівень укомплектованості посад лікарів лише 72,38 %) та перевантаженням працівників, невисоким рівнем забезпеченості кадрами високого рівня кваліфікації, зниженням показників ефективності оплати праці. Зазначені проблеми визначають напрями діяльності, що потребують удосконалення.

8. Система менеджменту діяльності КНП «Попільнянський центр ПМСД» характеризується достатньо високим рівнем організації. Ключові, на нашу думку, заходи щодо удосконалення відповідної системи доцільно представити за 6 напрямками: впровадження інформаційних систем в управління, формування корпоративної культури, удосконалення внутрішнього контролю, підвищення якості послуг, формування бренду закладу, організація фандрейзингової діяльності.

9. З огляду на проведений аналіз системи управління персоналом КНП «Попільнянський центр ПМСД» вважаємо за можливе запропонувати заходи у розрізах удосконалення системи управління персоналом, а також підвищення ефективності формування та використання персоналу. Що стосується удосконалення системи управління персоналом, то вважаємо за доцільне удосконалити підхід до її структуризації з виділенням організаційної, економічної та споживчої складових. Запропонована структура управління надасть можливість реалізувати системний та клієнтоорієнтований підходи одночасно, що сприятиме як підвищенню ефективності управління персоналом, так і забезпечення ефективності господарювання закладу в цілому. У сфері підвищення ефективності формування та використання персоналу вважаємо за доцільне запропонувати удосконалення системи мотивації на засадах поєднання матеріальної та нематеріальної складових із розробкою системи преміювання, що ґрунтуватиметься на KPI, а також застосування сучасних методів управління персоналом, таких як кадровий аудит, коучинг та тімбілдинг.

10. Реалізація напряму телемедицини дозволить отримати додатковий ефект як у вигляді зростання доходу (на 251 тис. грн. за рік) та прибутку (на 115053,38 грн.) КНП «Попільнянський центр ПМСД», так і у вигляді зростання фонду оплати праці лікарів (на 69025 грн.) та приросту продуктивності праці (на 0,97 тис. грн. / ос.). За розрахунками проект щодо впровадження відповідних послуг є ефективним, оскільки забезпечує формування чистої приведеної вартості у розмірі 64349,26 грн. Період окупності проекту складає 2,61 р.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамова І. О. Антикризовий менеджмент персоналу в сучасних реаліях розвитку бізнесу. *Modern Economics*. 2020. № 24(2020). С. 6-11.
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
3. Баценко Л. М., Шевченко М. А. Ключові показники ефективності управління персоналом. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2021. Вип. 28. С. 251-257.
4. Бившева Л. О., Кондратенко О. О., Желдак С. В., Коваленченко А. О. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності промислового підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2020. № 1 (59). С. 137-144.
5. Бовкун О. А. Методи забезпечення ефективного управління персоналом підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. № 16. С. 257-263.
6. Борщ В. І. Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. № 1 (69). С. 73-79.
7. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія. Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. 212 с.
8. Буднік М. М., Медяна Л. С. Формування ефективної системи управління персоналом. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2015. № 3(2). С. 25–30.
9. Бутенко І. А., Курносова А. В. Методичні підходи до оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства. *Економічні інновації*. 2015. Вип. 60. С. 66-74.
10. Васильченко В. С., Гриненко А. М., Грішнова О. А., Керб Л. П. Управління трудовим потенціалом: Навчальний посібник. К.: КНЕУ, 2005. 403 с.

11. Вдовиченко Р. П. Особливості сучасного управління персоналом. *Ефективна економіка*. 2012. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=935>.
12. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом. 2-ге вид.: Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
13. Галич О. А., Вакуленко Ю. В., Терещенко І. О., Крутько Т. В. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*. 2019. № 6. С. 27-32.
14. Гассаб О. В. Вплив корпоративної культури організації на лояльність персоналу. *Гуманітарний корпус*. 2022. Вип. 43. С. 101-103.
15. Гетьман О. О., Чабан Л. І. Моделювання комплексної оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства. *Молодий вчений*. 2015. № 11 (26). С. 26-30.
16. Глущенко Л. Д., Пілявоз Т. М., Коваль Н. О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. URL: <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1105>.
17. Граціотова Г. О., Ясіновська М. О. Управління персоналом та підвищення кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я України в умовах Європейської інтеграції. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2020. № 6 (52). С. 25-34.
18. Громко Л. С. Принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства: методологічний аспект. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 36. С. 109-113.
19. Гурбик Ю. Ю., Біляєв С. С., Багунц О. С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. *Економіка і суспільство*. 2018. № 17. С. 216-224.
20. Добрава Н. В., Осипова М. М. Основи бізнесу: навч. посіб. Одеса: Бондаренко М. О., 2018. 305 с.
21. Довгань Л. Є., Мохонько Г. А., Дудукало Г. О. Ефективність управління персоналом підприємств: діагностика та механізм забезпечення. К.:

НТУУ «КПІ», 2015. 231 с.

22. Дорошенко К. А. Ефективність управління персоналом в організації. *Технології та дизайн*. 2015. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/td_2015_3_17.

23. Електронна система публічних закупівель Prozorro. URL: <https://prozorro.gov.ua>.

24. Євась Т. В., Вишневська А. Д. Управління персоналом медичної організації в сучасних умовах господарювання. *Подільський науковий вісник*. 2021. № 1(17). С. 31-35.

25. Євась Т. В., Огороднік А. О. Підходи до удосконалення управління персоналом закладів охорони здоров'я. *Подільський науковий вісник*. 2021. № 1(17). С. 35-40.

26. Жавела К. А., Жавела А. К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 22. С. 73-78.

27. Запорожан Л. П., Теренда Н. О., Литвинова О. Н., Панчишин Н. Я., Феш М. С. Необхідність розвитку української телемедицини за сучасних умов. *Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України*. 2020. № 2(84). С. 65-71.

28. Ковбас Г. Формування і розвиток алгоритмів мотивації персоналу у контексті антикризового управління. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*. 2019. № 22. С. 12-17.

29. Кодекс законів про працю України: Кодекс від 10.12.1971 р. № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>.

30. Козенков Д. Є., Крамаренко А. В., Вишневська М. К., Альошина Т. В. Стратегічне управління персоналом промислового підприємства: монографія. Дніпро: Поліграфцентр «Формат», 2022. 116 с.

31. Конституція України: Конституція від 28.06.1996 р. № 254к-96ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>.

32. Корольков В. В., Бабенко Д. О. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. 2020.

№ 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8345>

33. Кушнерик О. В. HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. *Підприємництво та інновації*. 2020. Вип. 12. С. 125-129.

34. Лизанець А. Г., Чекан К. В. Структурування факторів формування та управління трудовим потенціалом підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. № 14. С. 440-447.

35. Лизунова О. М., Іщенко Я. Г., Кондрашова Г. В. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. № 14. С. 448-456.

36. Масленніков О. Ю., Фльорко М. І. Трудовий потенціал підприємства, його формування та оцінка. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. № 21.8. С. 241-245.

37. Медична справа. Аналітично-інформаційний портал. URL: <https://medplatforma.com.ua>.

38. Менеджмент: Підручник / С. Ю. Бірюченко, К. О. Бужимська, І. В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.

39. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. К.: КНЕУ, 2004. 398 с.

40. Мішина С. В., Мішин О. Ю. Методичне забезпечення оцінки ефективності управління персоналом. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика: Матеріали міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 24-25 березня 2016 р.)*. Харків: Вид. НТМТ, 2016. С. 221-223.

41. Мочерний С. В. Економічна теорія : навч. посіб. 4-те вид., стереотип. К.: ВЦ «Академія», 2009. 640 с.

42. Орлова К. Є. Управління бізнесом: підручник. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка», 2019. 319 с.

43. Основи законодавства України про охорону здоров'я: Закон України

від 19.11.1992 р. № 2801-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#Text>

44. Панченко В. А. Теоретичні засади оцінювання кадрової безпеки підприємства як складова антикризового управління персоналом. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. № 4 (56). С. 89–97.

45. Парій В.Д. Економіка охорони здоров'я: підручник, Ж.: Бук-Друк, 2021. 288 с.

46. Погорєлова Т. О. Інноваційні технології в управлінні персоналом на сучасному підприємстві. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2018. № 15(1291). С. 101-104.

47. Поліщук І. І., Швед В. В. Управління персоналом. Вінниця: ТОВ «Твори». 2019. 284 с.

48. Приступа М. В. Зміни практик управління персоналом в умовах пандемії (за результатами наративних експертних інтерв'ю). *«Socioprostir: міждисциплінарний електронний збірник наукових праць з соціології та соціальної роботи»*. 2021. № 10. С. 28-36.

49. Про впорядкування умов оплати праці працівників закладів охорони здоров'я та установ соціального захисту населення: Наказ Мінпраці України, МОЗ України № 308/519 від 05.10.2005 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1209-05#Text>.

50. Про затвердження Ліцензійних умов провадження господарської діяльності з медичної практики: Постанова Кабінету Міністрів України від 02.03.2016 р. № 285. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/285-2016-%D0%BF#n8>.

51. Про затвердження нормативних документів щодо застосування телемедицини у сфері охорони здоров'я: Наказ МОЗ № 681 від 19.10.2015 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1400-15#Text>.

52. Про затвердження Порядку вибору лікаря, який надає первинну медичну допомогу, та форми декларації про вибір лікаря, який надає первинну медичну допомогу: Наказ МОЗ України від 19.03.2018 № 503. URL: <https://moz.gov.ua/article/ministry-mandates/nakaz-moz-ukraini-vid-19032018--503->

pro-zatverdzhennja-porjadku-viboru-likarja-jakij-nadae-pervinnu-medichnu-dopomogu-ta-formi-deklaracii-pro-vibir-likarja-jakij-nadae-pervinnu-medichnu-dopomogu?preview=1.

53. Про оплату праці: Закон України від 24.03.1995 р. № 108 / 95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text>

54. Проект Закону України про працю: Міністерство економіки України. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=43600842-3772-427f-a725-39e35ae3adb8&title=ProektZakonuUkrainiproPratsiu>.

55. Прокопець Л. В., Тодоріко І. М. Проблеми управління в закладах охорони здоров'я. *Інфраструктура ринку*. 2020. Випуск №42. С. 267-271.

56. Пуртов В. Ф., Перепічай К. С., Онищенко К. І. Вдосконалення системи управління персоналом промислового підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. № 16. С. 461-467.

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

58. Рябцева О. Є., Рябцев О. О. Сучасні методи оцінювання ефективності діяльності відділу управління персоналом. *Економічний вісник ДВНЗ «Український державний хіміко-технологічний університет»*. 2016. № 1. С. 102-107.

59. Сидоренко А. О., Чорній В. В. Сучасні методи управління персоналом підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2020. № 14. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/issue/view/10682>.

60. Ситник Н.І. Управління персоналом : навчальний посібник для ВНЗ. К.: Інкос, 2019. 472 с.

61. Смачило І. І. Антикризове управління персоналом: особливості та основні напрямки. *Молодий вчений*. 2020. № 2 (78). С. 360-363.

62. Соболев В. Г. Визначення сутності поняття «технологія менеджменту персоналу». *Теорія та практика державного управління*. 2016. № 2. С. 191–198.

63. Стешенко О. Д., Масалигіна В. В. Антикризове управління в умовах пандемії. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 70-71. С. 75-82.

64. Страпчук С. І., Миколенко О. П., Попова І. А., Пустова В. В. Менеджмент: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти. Львів: Видавництво «Новий Світ – 2000», 2020. 356 с.

65. Тарнавський М. І. Економічне оцінювання та побудова органів управління персоналом підприємств : дис. ... канд. екон. наук 08.00.04. Національний університет «Львівська політехніка». Львів, 2018. 233 с.

66. Труніна І. М., Сербін Р. А., Андрієнко М. С. Особливості управління персоналом у медичній галузі. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2021. Вип. 43. С. 51-56.

67. Устіловська А. С. Аналітичні дослідження сучасного рівня застосування інноваційних методів управління персоналом на підприємствах транспортної галузі. *Економіка та держава*. 2020. № 4. С. 221–231.

68. Хитра О. В., Поліщук Л. М. Роль аут-технологій у пристосуванні системи управління персоналом підприємства до трансформації відносин зайнятості на ринку праці. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 2 (13). С. 256-265.

69. Центри передового досвіду первинної медичної допомоги. Посібник Проект USAID «Підтримка реформи охорони здоров'я». К.: 2020. 154 с.

70. Чевганова В. Я., Прийма Ю. О. Формування концепції управління персоналом торговельного підприємства в сучасних умовах. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 41. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/41-2020>.

71. Чобіток В. І., Волощенко А. В. Формування системи управління персоналом на промислових підприємствах: теоретичний аспект. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. № 50. С. 313–318.

72. Чхеайло А. А., Ткаченко І. А. Аналіз сучасних соціально-психологічних методів управління персоналом. *Соціальна економіка*. 2020. Вип. 60. С. 203-213.

73. Шаманська О. І. Стратегічне управління персоналом підприємства в сучасних умовах. *Економіка та держава*. 2019. № 12. С. 66–70.

74. Шкільняк М. М., Кривокульська Н. М. Розвиток концептуальних підходів до управління якістю медичних послуг закладів охорони здоров'я. *Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України*. 2020. № 2 (84). С. 22-30.

75. Шульга О. Сучасні підходи до розроблення й упровадження інформаційних систем управління підприємством: теоретико-методологічний аспект. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 18. С. 62-66. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/18.11>.

76. Ярмолюк Д. І., Хлуп'янець Д. І., Яблонська І. В. Тімбілдинг як один із ефективних методів управління персоналом. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Вип. 3(20). С. 152-156.