

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчальний центр заочно-дистанційної освіти

Кафедра економіки, менеджменту та адміністрування

ДИПЛОМНА РОБОТА

магістра

Освітній рівень

на тему: «Вдосконалення кадрової політики комунального підприємства
(на прикладі КП «Козятинський районний медичний центр первинної медико-
санітарної допомоги», смт. Самгородок)»

Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 073 Менеджмент
Шифр і назва спеціальності

Освітня програма Бізнес-адміністрування
Назва освітньої програми

Шифр ДРБА.013485.02.18.ПЗ

Виконала: студентка 2 курсу
група БАДм–19–2

_____ О. Д. Ковальчук
Підпис Ініціали, прізвище

Керівник
канд. екон. наук, доц.

_____ Г. І. Капінос
Підпис, дата Ініціали, прізвище

Нормоконтролер

_____ _____
Підпис, дата Ініціали, прізвище

До захисту допускаю:
Зав. кафедри
канд. екон. наук, проф.

_____ Н. М Тюріна
Підпис, дата Ініціали, прізвище

_____ 2020 р.

Хмельницький, 2020

АНОТАЦІЯ

Ковальчук О. Д. Вдосконалення кадрової політики комунального підприємства (на прикладі КП «Козятинський районний медичний центр первинної медико-санітарної допомоги», смт. Самгородок). Керівник роботи – канд. екон. наук, доц. кафедри ЕМА Капінос Г. І. Дипломна робота магістра.: 132 с., 11 рисунків, 18 таблиць, 45 джерел посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: КАДРИ, ПЕРСОНАЛ, КАДРОВА ПОЛІТИКА, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ.

Досліджено теоретичні основи реалізації кадрової політики, а саме: зміст, завдання та засади кадрової політики; структурний аспект кадрової політики системи охорони здоров'я в умовах ринкової економіки, тенденції та особливості кадрової політики у сфері охорони здоров'я.

Проаналізовано діяльність КП «Козятинський районний медичний центр первинної медико-санітарної допомоги», основні економічні і фінансові показники його роботи у 2017-2020 рр. та управління кадрами на ньому.

Розглянуто основні заходи щодо вдосконалення кадрової політики на КП «Козятинський РМЦ ПМСД». Сформовано кадрову політику для даного підприємства, охарактеризовано основні кадрові процеси на підприємстві при її впровадженні. Запропоновано застосування активної відкритої кадрової політики у КП «Козятинський РМЦ ПМСД» на відміну від існуючої реактивної політики.

В рамках запропонованої кадрової політики надані рекомендації щодо впровадження атестації кадрів, як методу оцінки персоналу, та показано її вплив на оплату праці медичних працівників для підвищення мотивації. Крім того, пропонується проводити оцінку ефективності реалізації кадрової політики за допомогою запропонованих спеціальних показників.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	9
1.1 Зміст, завдання та основні засади кадрової політики	9
1.2 Структурний аспект кадрової політики системи охорони здоров'я в умовах ринкової економіки	18
1.3 Тенденції та особливості кадрової політики у сфері охорони здоров'я	24
Висновки до теоретичного розділу	32
2 ХАРАКТЕРИСТИКА І ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ КП «КОЗЯТИНСЬКИЙ РАЙОННИЙ МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР ПЕРВИННОЇ МЕДИКО-САНІТАРНОЇ ДОПОМОГИ»	34
2.1 Загальна відомості про комунальне підприємство	34
2.2 Управління комунальним підприємством і його організаційна структура	39
2.3 Аналіз основних економічних показників діяльності підприємства	43
2.5 Аналіз фінансового стану підприємства	55
2.6 SWOT–аналіз комунального підприємства	62
2.7 Аналіз управління кадрами на комунальному підприємстві	68
Висновки до аналітичного розділу	77
3 ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ КП «КОЗЯТИНСЬКИЙ РМЦ ПМСД»	81
3.1 Розробка стратегії кадрової політики на комунальному підприємстві	81
3.2 Формування системи управління кадровою політикою на КП «Козятинський РМЦ ПМСД»	88
3.3 Атестація персоналу як складова кадрової політики підприємства	106
3.4 Оцінка ефективності кадрової політики комунального підприємства	117
Висновки до проектно-рекомендаційного розділу	125
ВИСНОВКИ	126

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ **ОШИБКА! ЗАКЛАДКА НЕ ОПРЕДЕЛЕНА.**
ДОДАТКИ **ОШИБКА! ЗАКЛАДКА НЕ ОПРЕДЕЛЕНА.**

ВСТУП

Становлення України як демократичної, правової, соціальної держави з соціально орієнтованою економікою, її європейська і євроатлантична інтеграція передбачають формування та розвиток висококваліфікованого корпусу фахівців у сфері охорони здоров'я як у медичних закладах, так і в органах влади - практиків і науковців, державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування.

Основу діяльності усіх сфер економіки України становить їх кадровий потенціал, він же забезпечує ефективність та якість надання відповідних медичних та управлінських послуг. Формування кадрового потенціалу - один із основних напрямів розвитку системи охорони здоров'я, адже сучасне виробництво, наука, різні сторони діяльності суспільства роблять ставку на творчий потенціал та удосконалення кадрів, оскільки (за досвідом іноземних фірм) кожні 35 тисяч доларів, які вкладені в освіту, дають прибуток в 1 мільйон доларів.

В умовах обмеженості ресурсів набуває першочергового значення такий елемент впливу на темпи розвитку галузі як ефективне управління галуззю (сучасний менеджмент), що обумовлює неперевершене значення підготовки кадрового потенціалу сфери охорони здоров'я, який і повинен забезпечити стабільне планомірне підвищення якості надання медичних послуг. Основною лінією у підготовці медичних працівників стає їх подальша професіоналізація, створення системи формування кадрового потенціалу сфери охорони здоров'я в межах єдиної кадрової політики України з урахуванням викликів, які постають перед галуззю.

Актуальність дослідження значною мірою посилюється тим, що підготовка медичних кадрів нині переживає не найкращі часи: часті зміни урядів і, відповідно, засад кадрової політики, у тому числі в охороні здоров'я, спричиняють значну плинність кадрів серед медичних працівників; за останні роки важливою проблемою стала еміграція кваліфікованого персоналу у пошуках кращих умов праці; досі залишаються законодавчо неврегульованими численні

аспекти забезпечення прав медичних працівників, що гальмує розвиток системи охорони здоров'я; медики скаржаться на недостатнє матеріальне забезпечення, а громадяни закидають їм недбале ставлення до обов'язків.

Проте, незважаючи на широкий спектр наукових праць, теоретичні та практичні аспекти управління підготовкою та підвищенням кваліфікації медичних працівників в умовах реформування галузі досліджені недостатньо.

Актуальність дипломної роботи магістра обумовлена:

- відсутністю стратегічного планування підготовки медичних кадрів та управлінців для сфери охорони здоров'я;
- недосконалістю системи кваліфікаційних вимог для управлінських кадрів сфери охорони здоров'я;
- відсутністю послідовності управлінських підходів до забезпечення кадрами.

Метою дослідження є теоретико-практичне обґрунтування місця та ролі кадрової політики у сфері охорони здоров'я в сучасних умовах реформування галузі на прикладі комунального підприємства «Козятинський районний медичний центр первинної медико-санітарної допомоги Козятинської районної ради» (КП «Козятинський РМЦ ПМСД»).

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- дослідити стан державної кадрової політики в Україні;
- здійснити системний аналіз соціально-економічних аспектів кадрового забезпечення сфери охорони здоров'я України;
- дослідити міжнародний досвід кадрового забезпечення сфери охорони здоров'я;
- здійснити аналіз стану кадрового забезпечення КП «Козятинський РМЦ ПМСД»;
- запропонувати шляхи вдосконалення державної кадрової політики у сфері охорони здоров'я на прикладі КП «Козятинський РМЦ ПМСД».

Об'єктом даного дослідження є процес реалізації кадрової політики на комунальному підприємстві «Козятинський РМЦ ПМСД».

Предмет дослідження – удосконалення кадрової політики у сфері охорони здоров'я України на прикладі КП «Козятинський РМЦ ПМСД».

Методичну основу дослідження склав комплексний міждисциплінарний підхід, що використовує методи різних наук, заснований на сполученні як загальнонаукових методів, таких як аналіз та синтез, історичний та діалектичний, так і спеціальних методів, тобто статистичний метод, аналіз нормативно-правових актів тощо. Емпіричною базою дослідження стали: дані соціологічних досліджень, соціальна статистика, дані статистичної звітності КП «Козятинський РМЦ ПМСД», МОЗ України, Державної служби статистики України.

Під час дослідження застосовувались такі методи: абстрактно-логічний, системного аналізу, порівняння, аналітичний, графічний.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

1.1 Зміст, завдання та основні засади кадрової політики

Управлінська діяльність у соціальній сфері, особливо у галузі охорони здоров'я, здійснюється, як правило, за умов дефіциту ресурсів (людських, фінансових, матеріальних, часових та інших), що ускладнює досягнення визначених цілей і завдань. Від політики держави (засобом практичного втілення якої є процес управління) на усіх організаційних рівнях залежить не лише ефективність використання та розвитку наявного ресурсного потенціалу країни (регіону), а й вирівнювання найбільш гострих соціально-економічних диспропорцій між окремими регіонами. При цьому у класифікації проблемних регіонів вчені використовують, як правило, один із двох підходів: перший ґрунтується на оцінюванні регіону за гостротою прояву досліджуваного явища, а другий – на типологічній характеристиці самої проблеми з виокремленням різних типів регіонів. Загалом, чинник регіоналізації є визначальним у сучасних умовах, впливаючи на ефективність територіального управління, збалансованість національної економіки (окремих її секторів) та формування єдиного соціально-економічного простору держави.

З онтологічної точки зору, регіональна кадрова політика у галузі охорони здоров'я як предмет дослідження є основою системи управління людськими ресурсами (компонентний зріз), обмежена конкретною територіальною суспільною системою – регіоном (територіальний зріз) та є елементом галузі охорони здоров'я, що належить до соціальної сфери 1 (галузевий зріз). Ґрунтовне вивчення предмету дослідження передбачає усвідомлення усіх трьох аспектів, які його конкретизують.

Семантика поняття «людські ресурси» (англ. human resources) є досить розгалуженою у наукових тлумаченнях. Ми поділяємо точку зору професора

Г. В. Щокіна, котрий підкреслює, що дана категорія пов'язана із кількісними та якісними параметрами кадрового складу (персоналу) підприємства, установи чи організації; робочої сили або трудових ресурсів галузі, території, регіону чи країни в цілому. Разом із традиційними ознаками, які властиві термінам «кадри», «персонал», «робоча сила» і «трудові ресурси», соціально-економічна категорія «людські ресурси», на думку вченого, включає здатність до творчості і потенційні можливості всебічного розвитку працівників, їх культуру, ефект кооперації та самоорганізації, удосконалення трудових взаємовідносин, мотивацію тощо [43].

Наявність багатьох схожих категорій зумовлена тим, що у розвинутих країнах поняття «кадри» спочатку було замінене на термін «персонал», а починаючи з 1970-х рр., у розвинутих країнах поширення отримало поняття «людські ресурси», змінивши введену в 1920-х рр. академіком С. Г. Струмиліним категорію «трудові ресурси». Останню, за твердженням українського вченого С. В. Попова, використовували як планово-економічний показник вимірювання робочої сили, розуміючи під ним працездатну частину населення (активну і потенційну), яка характеризується фізичними та розумовими здібностями до праці [31]. Відповідно до чинного законодавства основними критеріями приналежності людини до трудових ресурсів є стан здоров'я та вік. В Україні до трудових ресурсів належить населення працездатного віку та частина населення до- і післяпрацездатного віку за винятком непрацюючих інвалідів праці і війни I і II груп та непрацюючих осіб працездатного віку, які отримують пенсію за старістю на пільгових умовах [18].

Сучасне розуміння трудових ресурсів зводиться до людських ресурсів. Така еволюція обумовлена, насамперед, формулюванням теорії людського капіталу, пов'язаної з усвідомленням економічної доцільності інвестицій у людину, пріоритетною орієнтацією на розвиток її знань, вмінь, здібностей та навичок. Людські ресурси, на думку доцентів О. В. Крушельницької та Д. П. Мельничука, є значно ширшою категорією і включають в себе такі поняття, як трудовий потенціал (тобто «гранична кількість і якість запасів праці в конкретних умовах геопросторово-часових координат, якими володіє людина, група людей,

суспільство» [40]), стан здоров'я, рівень освіти, здібностей і культури, професійні знання для роботи у сфері суспільно корисної діяльності. Однак, деякі дослідники вважають трудовий потенціал як складову людських ресурсів занадто вузьким поняттям і замінюють його сучасною категорією «потенціал людини». У цьому контексті професор Б. Генкін пропонує оригінальну ієрархію понять. У першу чергу, це робоча сила як здатність до праці на ринку, далі – людський капітал як сукупність якостей, що визначають продуктивність і дохід, потім – трудовий потенціал як кількісно-якісний критерій трудової діяльності і, нарешті, загальний потенціал людини, що включає трудовий, творчий, фізичний та інтелектуальний потенціал. Причому на формування перерахованих складових потенціалу людини впливають природні здібності, навчання, виховання і життєвий досвід [14].

Досить спрощено тлумачать поняття людських ресурсів професор Л.В.Балабанова і доцент О.В.Сардак, а саме – як «сукупність соціальних, психологічних і культурних якостей працівників як найважливіших складових їхніх особистостей» [4]. Що стосується підходу зарубіжних авторів до трактування даної категорії, то переважна більшість (У. Трейсі, А. Пізам, П. Спероу, К. Брюстер, Ю. Пенц та ін. розуміє під нею всіх людей, які працюють в організації та/або закріплені у її структурі, робочу силу певної галузі, регіону чи держави загалом, а також знання, вміння, навички, компетенції, мотиваційні та інші особисті якості людей, які визначають їх придатність до конкретного виду діяльності. Причому, на відміну від людського капіталу, людські ресурси є кількісно обмежені і вичерпні, а капітал має здатність до накопичення за умови постійних інвестицій в його розвиток. Це, у свою чергу, вимагає запровадження ефективної системи управління.

У науковій літературі поняття «управління людськими ресурсами» пов'язують, насамперед, з управлінням на рівні держави (регіону) чи галузі. На рівні суб'єктів господарювання різних організаційно-правових форм та різних форм власності в сучасних умовах переважно використовують поняття «управління персоналом», «управління кадрами» чи «кадровий менеджмент». Управління людськими ресурсами як різновид соціальної діяльності відображає

сучасну концепцію (гуманістичний підхід) в управлінській науці, яка прийшла на зміну класичній (управління трудовими ресурсами), заснованій на економічному підході. Перехід від однієї концепції до іншої відбувся через переосмислення відношення до людини, як до найціннішого ресурсу, та її значення для досягнення соціальної і економічної ефективності організації, галузі чи економічної системи в цілому.

Сучасні концепції (зокрема, управління людськими ресурсами як одна із найпоширеніших), які розвивали у своїх працях відомі вчені А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Макгрегор, Т. Шульц і Г. Беккер, базуються на таких особливостях:

- ставлення до персоналу як до одного з найважливіших ресурсів організації (галузі чи цілої економічної системи), джерела її доходів, конкуренто спроможності і розвитку;
- людина як особистість зі своїми потребами, мотивами, цінностями – головний суб'єкт та об'єкт управління;
- активна кадрова політика з широким спектром виконуваних функцій (організаційна, аналітична тощо);
- акцент на якості залучення, безперервному навчанні і розвитку персоналу з урахуванням можливостей та здібностей кожної особистості;
- поєднання економічних та морально-психологічних стимулів для персоналу;
- переважно демократичний стиль управління з різним ступенем свободи в організації праці.

Таким чином, поняття «управління людськими ресурсами» акцентує увагу на стратегічному аспекті роботи з людьми, а «управління персоналом» більшою мірою характеризує оперативну кадрову роботу і в цьому контексті практично є синонімом терміну «кадровий менеджмент».

Базуючись на тому, що управління – це процес, а система управління – механізм, який забезпечує цей процес, управління людськими ресурсами доцільно вивчати як комплексну системну діяльність.

У вузькому значенні під системою управління людськими ресурсами

розуміють переважно багатовекторну діяльність від- повідних підрозділів (відділів) організацій, органів галузевої компетенції, місцевих, центральних і спеціальних органів виконавчої влади та інших суб'єктів, предметом якої є регулювання трудових відносин та цілеспрямований вплив на людські ресурси (так званий суб'єктно-об'єктний підхід). У широкому аспекті – це система взаємозалежних організаційно-економічних і соціальних заходів з метою створення умов для нормального функціонування, розвитку й ефективного використання потенціалу робочої сили на організаційному, регіональному чи загальнодержавному рівні (організаційний підхід). Крім того, дана система передбачає єдність керівної (суб'єкт управління) та керованої (об'єкт управління) систем, наявність зв'язків між ними; включає формування цілей, функцій і завдань, а також розробку концепції, політики і стратегії кадрової роботи, принципів і методів управління людськими ресурсами.

Загальну систему управління людськими ресурсами доцільно вважати полісистемним комплексом, враховуючи її складну структуру та зростання зв'язків і залежностей між її субпідрядними елементами.

З огляду на це, можна зрозуміти структуру системи управління людськими ресурсами у сфері охорони здоров'я. Її елементами виступають:

- реальні (активні) і потенційні людські ресурси галузі та їх трудовий потенціал як об'єкт управління;
- безпосередні та опосередковані організатори охорони здоров'я різних рівнів як суб'єкти системи управління людськими ресурсами, а саме: центральні, місцеві, галузеві та спеціальні органи влади; інші державні органи, які мають у своєму віданні установи охорони здоров'я; громадськість як допоміжний суб'єкт; відповідні підрозділи та адміністрація закладів охорони здоров'я;
- принципи, методи, форми і засоби впливу на вищезазначений об'єкт управління, а також процедури, необхідні для реалізації усіх напрямів кадрової роботи в охороні здоров'я, тобто інструментарій системи управління людськими ресурсами галузі;
- інформаційний потік, який забезпечує ефективне функціонування даної

системи і взаємозв'язок усіх елементів.

Досягнення цілей і реалізація завдань у такому полісистемному механізмі можливі лише в разі узгодженої взаємодії його підсистем і складових, а також при збереженні структурної цілісності. А це, в свою чергу, вимагає створення ефективної кадрової політики – основи будь-якої системи управління людськими ресурсами, у тому числі у галузі охорони здоров'я.

У вітчизняній та іноземній науковій літературі дотепер не сформовано єдиної думки стосовно змісту поняття «кадрова політика». Більше того, зарубіжні фахівці замінили дану категорію на політику розвитку людських ресурсів, підкреслюючи тим самим використання сучасної концепції управління персоналом. В Україні ж така еволюція понять поки що не відбулася. Існує безліч підходів до трактування кадрової політики, що пояснюється складністю, багатоаспектністю і, певною мірою, абстрактністю даної категорії. У зв'язку з цим об'єктивно необхідним є ґрунтовний аналіз різних наукових точок зору щодо розуміння суті кадрової політики та їх врахування при формулюванні оптимального визначення для подальшого його використання у процесі дослідження. Результати діалектичного синтезу різноманітних підходів до категорії «кадрова політика» та їх умовне групування наведені у таблиці 1.1.

На основі аналізу наведених підходів зрозуміло, що поняття кадрової політики:

- має вузьке і широке значення;
- включає безліч компонентів і зв'язків;
- може розглядатися з різних точок зору;
- передбачає багато центрів управління;
- характеризується різноспрямованістю управлінської дії при регулюванні кадрових процесів;
- охоплює велику кількість функціональних напрямів;
- має здатність існувати одночасно в різних формах та переслідувати множинну різновекторну ціль, використовується на усіх рівнях управління.

Таблиця 1.1 – Підходи провідних науковців до дефініції поняття «кадрова політика»

Підхід	Автор	Дефініція кадрової політики
1	2	3
Соціально-економічний	І. Оганесян, Г. Щокін [27]	Система принципів, форм, методів і напрямів роботи з персоналом, спрямованих на забезпечення суспільного виробництва та інших сфер національної економіки висококваліфікованими кадрами.
	Ю. Алексахіна [3]	Центральна підсистема соціально-економічної системи, яка включає її трудовий потенціал, взаємодію різних його складових – кадрів, а також цілі, норми, механізми їх функціонування та розвитку.
Об'єктно-суб'єктний	В. Співак, А. Кібанов та І. Дуракова [20]	Діяльність, пов'язана з організацією відносин між суб'єктами (державними органами, органами управління організацій, посадовими особами різних рівнів) та об'єктами управління (регіональними системами, галузями, організаціями, окремими людьми).
Організаційно-цільовий	Ю. Одегов, Т. Ніконова і Д. Безделов [28]	Діяльність, націлена на створення системи управління персоналом, що базується в основному не на адміністративних методах управління, а на економічних стимулах і соціальних гарантіях для досягнення високої продуктивності праці, зменшення плинності персоналу та інших негативних проявів.
Прогнозно-діяльнісний	В. Колпаков і Г. Дмитренко [21]	Діяльність, для якої характерними є статична і динамічна складові: у статичній фазі розробляються концептуальні основи кадрової роботи, проектується і створюється система управління кадрами; у динамічній фазі реалізують сформульовані положення, вимоги, принципи, практичні заходи із забезпечення дієздатності кадрового корпусу.
Системно-функціональний	П. Журавльов, С. Карташов та ін., К. Єрьоміна і В. Ретинська [35]	Система теоретичних поглядів, ідей, загальних і специфічних вимог, принципів, які визначають основні форми, методи та напрямки кадрової роботи (формування, використання, відтворення, стимулювання, розвиток персоналу, створення оптимальних умов праці та інші напрямки).
	Г. Щокін [43]	Комплексна система управління людськими ресурсами в масштабах держави, регіону, галузі або окремої організації, яка охоплює розробку організаційних принципів роботи з людьми, формування і раціональне використання людських ресурсів.
Системно-структурний	В. Колпаков і Г. Дмитренко [21]	Система взаємозв'язаних процесів, функціональних структур (взаємозв'язки кадрових функцій на різних рівнях управління), організованості елементів (фіксація відносин, впорядкованість, узгодженість дій між людьми, службами, рівнями управління) і безпосередньо людей.
Історичний	О. Оболенський [26]	Сукупність офіційно визнаних цілей, завдань, пріоритетів і принципів регулювання кадрових відносин у конкретно-історичних умовах розвитку суспільства.
Стратегічно-векторний	П. Журавльов, С. Карташов та ін. [25]	Цілісна кадрова стратегія, яка об'єднує різні елементи і форми кадрової роботи, стиль її проведення, плани з використання робочої сили.
	Д. Аширов, В. Красношопка, Г. Щокін [43]	Генеральний напрям у кадровій роботі, який визначається сукупністю найбільш важливих положень, виражених у державних рішеннях та рішеннях окремих організацій на тривалу перспективу чи конкретний період.

Кінець таблиці 1.1

Державний	Г. Щокін [43]	Один із провідних напрямків діяльності держави, що охоплює розробку організаційних принципів роботи з людьми, формування і раціональне використання людських ресурсів, забезпечення ефективного розвитку кадрового потенціалу.
Регіональний	Г. Сідунова, Н. Богданова [7]	Визначення стратегії, тактики і політичного курсу кадрової роботи у регіоні; оптимальне поєднання регіональних, трудових, індивідуальних інтересів у сфері розвитку кадрового потенціалу.
Галузевий	О. Перетяка, П. Бурлюк [9]	Система планування, підготовки, розподілу використання і розвитку кадрового потенціалу галузі відповідно до цілей, принципів та особливостей державної кадрової політики, потреб і можливостей галузі.

Через відсутність у розумінні кадрової політики єдиного соціального явища наукова думка пропонує багато варіантів дефініції даної категорії. Більшість вчених дотримуються системного, векторного і соціально-економічного підходу, окреслюючи кадрову політику як складну сукупність взаємопов'язаних елементів, що визначає генеральний напрям кадрової роботи і є частиною соціально-економічної політики країни, регіону чи конкретної організації.

Враховуючи всю складність даного поняття, цілком очевидно, що його необхідно трактувати з позиції комплексного підходу, котрий би максимально інтегрував погляди, запропоновані вітчизняними та зарубіжними авторами. На нашу думку, оптимальним і найбільш повним визначенням можна вважати таке: кадрова політика – головний напрям (вектор) роботи з людськими ресурсами в організації, галузі, регіоні чи державі, який визначається системою теоретичних поглядів, ідей, вимог, принципів, правил, форм, методів і технологій кадрової роботи за різними функціональними напрямками (планування, формування, розподіл, використання, відтворення та розвиток людських ресурсів) у конкретних соціально-економічних умовах. Якщо ж спроектувати запропоноване визначення на сферу охорони здоров'я, то під кадровою політикою у системі охорони здоров'я слід розуміти головний напрям кадрової роботи, який визначається системою теоретичних поглядів, ідей, прикладних правил, форм і методів управління людськими ресурсами в системі охорони здоров'я з різним її функціональним наповненням у конкретних соціально-економічних умовах.

Поряд з тим, багато теоретиків кадрового управління (П. Журавльов,

С. Карташов, Г. Щокін, Є. Охотський, В. Слинков, М. Халіков, Р. Кунакбаєв, О. Корчагіна, М. Клочкова та інші) некоректно ототожнюють поняття кадрової політики і кадрової стратегії (див. таблицю 1.1). На наш погляд, дані категорії відрізняються між собою, незважаючи на їх тісний взаємозв'язок. Так, кадрова політика визначає генеральний напрям роботи з персоналом, що базується на загальних ідеях, поглядах і принципах (концепції) управління людськими ресурсами, а кадрова стратегія конкретизує, уточнює та доповнює політику. Таку точку зору поділяє і низка інших фахівців, зокрема Ф. Хміль, В. Лук'янихін, М. Костера тощо. У свою чергу, необхідно розмежовувати кадрову політику і кадрову роботу. Остання характеризує комплекс практичних дій, заходів та механізмів, що забезпечують реалізацію цілей і завдань відповідної політики. Проте цілком прийнятною є позиція професорів Віктора Колпакова та Геннадія Дмитренка, які наголошують на тому, що кадрова політика включає статичну і динамічну складові: у статичній фазі розробляються концептуальні основи кадрової роботи, проектується і створюється система управління персоналом; у динамічній фазі практично реалізується сукупність сформульованих положень, офіційних вимог, принципів і заходів щодо забезпечення дієздатності кадрового корпусу в реальних умовах.

Аналізуючи зв'язок між системою управління людськими ресурсами і кадровою політикою, одні науковці вважають дані категорії ідентичними (Г. Щокін), інші характеризують кадрову політику як складову системи (М. Беляцький, С. Велесько та П. Роїш, О. Єгоршин. Однак, ми погоджуємося з точкою зору тих теоретиків (Ю. Одегов, Т. Ніконова і Д. Безделов), котрі ідентифікують систему управління персоналом як ціль кадрової політики і не вважають останню структурним компонентом даної системи. Отже, кадрова політика є основою (ядром) системи управління людськими ресурсами, конкретизується у відповідній стратегії, а реалізується через практичну діяльність – кадрову роботу. На основі чіткого розмежування ключових термінів і понять можна представити загальну схему формування системи управління людськими ресурсами та роль кадрової політики у цьому процесі (рисунок 1.1).



Рисунок 1.1 – Послідовність формування системи управління людськими ресурсами

Без комплексної узгодженої кадрової політики не може ефективно функціонувати жодна система управління людськими ресурсами незалежно від того, на якому рівні і в якій сфері вона формується та реалізується, і вітчизняна сфера охорони здоров'я при цьому не є виключенням.

1.2 Структурний аспект кадрової політики системи охорони здоров'я в умовах ринкової економіки

Сутність поняття «охорона здоров'я» слід розглядати крізь призму

системного підходу. Більшість сучасних учених, зокрема З. С. Гладун, А. Д. Ярменчук, С. О. Ютовець, І. М. Солоненко, Н. Д. Солоненко, Л. І. Жаліло, Л. А. Пиріг, Я. Ф. Радиш, Й. Л. Гарбаж, І. М. Андрєєва, М. П. Дейкун, В. І. Журавель, вважають охорону здоров'я складною соціальною системою. Так, вітчизняний науковець С. Ютовець трактує її як сукупність політичних, економічних, правових, соціальних, наукових, санітарно-гігієнічних, протиепідемічних заходів, спрямованих на попередження та лікування захворювань, поліпшення умов довкілля, покращення умов життя і праці народу, збереження та укріплення здоров'я суспільства і кожного з його членів. З позиції об'єктно-суб'єктного підходу охорона здоров'я, на думку професора Любові Жаліло і доцента Надії Солоненко, спрямована на людину (здорову та хвору) і на фактори, що створюються у процесі соціальних відносин, а сама система має державний характер, оскільки керується, утримується та фінансується в основному державою. Комплексно поняття охорони здоров'я охарактеризував український вчений, заслужений лікар України Микола Дейкун, а саме – як систему державних і регіональних нормативно-правових, фінансово-економічних, соціально-оздоровчих, природоохоронних, біологічних, суспільних, санітарно-гігієнічних і медичних заходів, що реалізуються державою і спрямовані на укріплення, збереження та відновлення здоров'я людини, збільшення тривалості та підвищення якості життя, формування в особистості мотивованої потреби бути здоровим і корисним суспільству.

Ми сформулювали альтернативне визначення охорони здоров'я: це – історично зумовлена, створена народом система цінностей, ідеалів і традицій, котра має за мету відтворення і прогресивний розвиток популяції, та зумовлена об'єктивними (природними, генетичними, економічними і соціально-побутовими) факторами системна діяльність на державному, громадському й особистому рівнях, спрямована на: запобігання захворюванням і нещасним випадкам; забезпечення нормального фізичного, психічного і духовного розвитку людини; надання своєчасної та кваліфікованої медичної допомоги і реабілітації.

До людських ресурсів системи охорони здоров'я належать як працівники,

безпосередньо задіяні у лікувальному процесі, так і персонал, діяльність котрого не пов'язана із лікуванням людей, однак сприяє функціонуванню галузі. При цьому ядром кадрового потенціалу системи і головним об'єктом галузевої статистики є медичні працівники (зокрема лікарі і середній медичний персонал). До людських ресурсів охорони здоров'я відносяться і потенційні ресурси – студенти навчальних закладів медичного та немедичного спрямування, а також інтерни, які у перспективі стануть реальним (активним) медичним персоналом.

Аналізуючи особливості кадрової політики, необхідно чітко визначити її характер, цілі, завдання і пріоритети роботи з медичним персоналом. Це дозволить виявити в процесі дослідження головні переваги і недоліки даної політики, а також запропонувати раціональні шляхи удосконалення її формування та реалізації в межах окремої організації – на прикладі КП «Козятинський РМЦ ПМСД».

З теорії вітчизняного і зарубіжного управління людськими ресурсами відомо дві класифікації кадрової політики, незалежно від організаційного рівня та сфери діяльності:

- за ступенем усвідомленості правил і норм, що лежать в основі кадрових заходів, і рівнем впливу управлінського апарату на кадрову ситуацію виділяють пасивну, реактивну, превентивну, активну (раціональну) та авантюристичну (нераціональну) кадрову політику;

- залежно від ступеня відкритості щодо зовнішнього середовища при формуванні кадрового складу виокремлюють відкриту і закриту кадрову політику.

Недоліком традиційної класифікації є її обмеженість, неможливість комплексно представити суть і характер кадрової політики як складного соціального явища. Звичайно, такі класифікаційні підходи можна застосувати у дослідженні особливостей кадрової політики в системі охорони здоров'я, однак для отримання більш повної характеристики пропонуємо якісно нову класифікацію за різними групами класифікаційних ознак (територіально-організаційною, якісними і факторними ознаками), що суттєво доповнює вищезгадані підходи. При цьому наукові пошуки і наші погляди в цьому напрямку ґрунтуються на загальних засадах кадрового управління і наведені у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Класифікація кадрової політики у системі охорони здоров'я

Ознака	Тип політики	Характеристика
1	2	3
Територіально-організаційна ознака		
1. Організаційний рівень	Національна	Політика, що розробляється на загальнодержавному рівні і характеризує національні цілі та пріоритети управління людськими ресурсами в галузі охорони здоров'я.
	Регіональна	Головний напрям у роботі з людськими ресурсами системи охорони здоров'я регіону, який розробляється органами державної влади регіонального рівня з погодженням із центральними органами та з врахуванням національної концепції і стратегії розвитку галузі, цілей та пріоритетів регіону у даній сфері.
	Місцева (муніципальна)	Складова регіональної кадрової політики, яка розробляється і затверджується місцевими органами влади та органами місцевого самоврядування з метою збереження, зміцнення і розвитку кадрового потенціалу галузі охорони здоров'я села, селища або міста.
	Локальна	Кадрова політика закладу (установи) охорони здоров'я, яка формується керівництвом та кадровою службою даного суб'єкта господарювання із врахуванням положень політики державних органів влади різних рівнів.
Якісні (сутнісні) ознаки		
2. Ступінь усвідомленості кадрових заходів і рівень впливу управлінського апарату на кадрову ситуацію	Пасивна	Політика, за якої немає чітко вираженої програми дій стосовно людських ресурсів у галузі охорони здоров'я, не здійснюється прогнозування кадрових потреб, а кадрова робота зводиться до ліквідації негативних наслідків у даній сфері без відповідного аналізу кадрових проблем і причин їх виникнення.
	Реактивна	Суб'єкти управління контролюють симптоми кризової ситуації, пов'язаної з людськими ресурсами охорони здоров'я (конфлікти, нестача кваліфікованої робочої сили, відсутність мотивації до продуктивної праці, важкі умови праці), і вживають заходи щодо локалізації кризи. Така кадрова політика зводиться лиш до пасивного очікування змін в галузі і реагування на них як на факт, що відбувся.
	Превентивна (попереджувальна)	Політика, за якої створюються обґрунтовані прогнози розвитку кадрової ситуації (зокрем потреби у кадрах) в системі охорони здоров'я на коротко- і середньостроковий періоди, однак немає засобів впливу на неї.
	Активна (раціональна)	За політики даного типу суб'єкти управління регулярно проводять аналіз кількісно-якісного складу людських ресурсів у сфері охорони здоров'я, розробляють обґрунтований прогноз кадрової ситуації в галузі (як на короткостроковий, так на середньо- і довгостроковий періоди), створюють програми розвитку кадрів, мають засоби ефективного впливу на кадрову ситуацію в охороні здоров'я.
	Авантюристична (нерациональна)	Політика, за якої немає якісного аналізу та обґрунтованого прогнозу розвитку кадрової ситуації в системі охорони здоров'я (через відсутність засобів моніторингу і прогнозування), однак суб'єкти політики впливають а ситуацію доступними їм методами. Крім того, складаються програми, в які вносять плани кадрової роботи, орієнтовані на досягнення цілей розвитку галузі, але вони не аналізуються з погляду зміни ситуації.

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
3. Ступінь відкритості до зовнішнього середовища	Відкрита	За відкритої кадрової політики галузь охорони здоров'я легко приймає (рекрутує) працівників з-за кордону (з іншого регіону – регіональний рівень, чи з іншого закладу охорони здоров'я організаційний рівень), якщо ті мають відповідну кваліфікацію і реальну професійну придатність.
	Закрита	Закрита кадрова політика орієнтується на залучення персоналу до системи охорони здоров'я лише з числа людських ресурсів конкретної країни (регіону, організації).
4. Практичність	Декларативна	Кадрова політика, яка проголошує загальні та неконкретні цілі, принципи, методи і засоби управління людськими ресурсами у сфері охорони здоров'я, що ускладнює процес їхньої реалізації.
	Практична (прикладна)	Чітка кадрова політика у системі охорони здоров'я з детальними і реальними цілями і методами (засобами) їх досягнення (з чіткими кроками і часовими рамками реалізації кадрових цілей у галузі).
5. Послідовність (когерентність)	Послідовна	Логічна, узгоджена, скоординована і системна кадрова політика, складові частини якої узгоджені між собою і відповідають концепції та стратегії кадрової роботи в охороні здоров'я.
	Хаотична	Політика, яка характеризується неузгодженістю і невідповідністю планів та практичних кадрових дій, не пов'язана з концепцією та стратегією управління людськими ресурсами в системі охорони здоров'я, може також суперечити певним законодавчим або концептуальним положенням у даній галузі.
6. Вплив на кадровий потенціал	Конструктивна	Політика, що позитивно впливає на вирішення актуальних кадрових питань (збереження, зміцнення й розвиток кадрового потенціалу і базується на сучасних підходах до управління людськими ресурсами охорони здоров'я.
	Деструктивна	Неефективна або застаріла кадрова політика яка не призводить до суттєвих змін кадрової ситуації в галузі або погіршує її.
7. Ступінь формалізованості	Формальна	Кадрова політика, офіційно закріплена у відповідних документах (наказах, розпорядженнях інструкціях, положеннях чи окремих програмах), затверджених суб'єктами управління людськими ресурсами в охороні здоров'я на різні рівнях. Така політика може бути закріплена єдиним програмним документом або різними нормативно-правовими та іншими документами.
	Неформальна	Політика, яка спеціально не розробляється, а існує як система неофіційних настанов і вказівок суб'єктів управління. Може виникати лише на організаційному рівні, тобто в окремих закладах (установах) охорони здоров'я.
8. Усвідомленість та цільовість	Усвідомлена і цілеспрямована	Чітка, єдиновекторна, усвідомлена суб'єктами управління політика у сфері людських ресурс охорони здоров'я, заходи якої мають у своїй основі надійне наукове підґрунтя.
	Неусвідомлена і нецілеспрямована	Кадрова політика, яка характеризується відсутністю чіткого розуміння цілей, принципів ідей, методів і засобів управління людськими ресурсами в системі охорони здоров'я, часто супроводжується необґрунтованими різновекторними рішеннями і діями без попереднього наукового аналізу.

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
9. Комплексність	Комплексна	Кадрова політика, що охоплює всі аспекти, напрямки та елементи кадрової роботи у сфері охорони здоров'я.
	Вузька	Політика, зосереджена головним чином на окремих напрямках (елементах) управління людськими ресурсами охорони здоров'я, не враховуючи або недооцінюючи при цьому решти важливих під систем кадрової роботи
10. Гнучкість	Гнучка (адаптивна)	Політика, яка може легко змінюватись відповідно до умов та факторів розвитку галузі охорони здоров'я, соціально-економічних пере творень на мікро-, мезо- і макрорівнях та інших чинників зовнішнього середовища.
	Негнучка	Політика управління людськими ресурсами в системі охорони здоров'я, що не змінюється під впливом соціальних, економічних, політико-правових та інших факторів або важко пристосовується до змін середовища.
11. Ступінь диференційованості	Високодиференційована	Кадрова політика, яка передбачає різний підхід і відношення (різні цілі, методи кадрової роботи, спеціальні за ходи і привілеї) до працівників системи охорони здоров'я залежно від рівня організації системи (первинний, вторинний чи третинний), гендерно-вікових і професійно-кваліфікаційних характеристик, місця праці (міська чи сільська місцевості) та інших ознак що визначають приналежність персоналу до конкретної соціальної групи, або ж диференційована за територіальною ознакою.
	Низькодиференційована	Тип кадрової політики, за якого практично відсутній (або чітко не простежується) диференційований під хід до різних соціальних груп працівників галузі охорони здоров'я.
Факторні ознаки		
12. Стиль управління	Жорстка	Централізована кадрова політика, що ґрунтується в основному на адміністративних методах управління людськими ресурсами, за якої інтереси та цілі системи охорони здоров'я ставляться вище за інтереси і потреби працівників галузі (так званих «гвинтиків» системи). Для такої політики характерна велика кількість письмових регламентів, інструкцій, наказів, розпоряджень та інших кадрових документів
	Демократична	Відносно справедлива, децентралізована політика управління людськими ресурсами в галузі охорони здоров'я, за якої переважають економічні та соціально-психологічні методи кадрової роботи. Дана політика активізує діяльність персоналу охорони здоров'я, є передумовою нестандартних кадрових рішень і сприяє поліпшенню морально-психологічного клімату серед працівників галузі.
	Ліберальна	Соціально орієнтована політика з найвищим ступенем децентралізації управління, за якої інтереси і потреби працівників охорони здоров'я є пріоритетними для суб'єктів даної політики, а самі працівники активно залучаються до процесу її формування. Однак вона призводить до пасивності та уникання відповідальності з боку безпосередніх суб'єктів кадрової політики, до небажання вносити суттєві зміни чи інновації у цій сфері.

Кінець таблиці 1.2

13. Модель ринку праці	Бюрократична	Політика управління людськими ресурсами, яка не гарантує високу ефективність зайнятості працівників охорони здоров'я, передбачає формальні, переважно недієві стандарти і методи контролю за продуктивністю праці в галузі та породжує високу плинність кадрів.
	Патерналістська	Системна, орієнтована на довгу перспективу кадрова політика, що забезпечує високі гарантії зайнятості та ефективного розміщення людських ресурсів системи охорони здоров'я, формує сильну мотивацію працівників, використовує дієві методи контролю за продуктивністю праці (часто із залученням громадськості) та сприяє зменшенню рівня плинності кадрів у галузі.
14. Концептуальна основа	Традиційна (класична)	Кадрова політика, за якої працівники охорони здоров'я сприймаються як один із видів продуктивних сил і стаття витрат незалежно від рівня управління, сама політика має декларативний характер і не вважається пріоритетною складовою політики розвитку галузі охорони здоров'я, передбачає негнучку систему мотивації праці (з переважанням економічних стимулів), мінімальні витрати на розвиток персоналу і жорсткий стиль управління.
	Сучасна	Гуманістична, як правило, демократична політика управління людськими ресурсами, адаптована до ринкових умов, за якої персонал системи охорони здоров'я вважається найціннішим ресурсом організації, регіону або країни в цілому, важливим об'єктом інвестицій та запорукою розвитку галузі. Така політика акцентує увагу на якості залучення кадрів, їх безперервному навчанні та розвитку, поєднує економічні та соціально-психологічні стимули для персоналу, формує сприятливий морально- психологічний клімат у галузі.

Таким чином, ідеальною моделлю кадрової політики в системі охорони здоров'я будь-якого організаційного рівня, виходячи із зазначеної класифікації, можна вважати активну (раціональну), відкриту, практичну (прикладну), послідовну, конструктивну, формальну (закріплену офіційним програмним документом), усвідомлену і цілеспрямовану, комплексну, гнучку (адаптивну), високодиференційовану, демократичну, патерналістську та засновану на сучасній кадровій концепції політику управління людськими ресурсами.

1.3 Тенденції та особливості кадрової політики у сфері охорони здоров'я

Забезпечення кадрами сфери охорони здоров'я України посідає важливе місце та розглядається як основа державної політики. Сьогодні на рівні держави відбуваються кардинальні зміни в усіх сферах життєдіяльності населення

України, це стосується і медицини, зокрема перебудови практичної роботи лікарів. Підтримання системи охорони здоров'я для забезпечення відповідного рівня здоров'я своїх громадян є пріоритетним завданням держави. Це передбачає потребу належного розвитку цієї сфери, особливо кадрового потенціалу як основної її складової.

Проблеми сфери охорони здоров'я України, зокрема кадрового її забезпечення, розглядаються багатьма вченими. Так, М. Білинська та Т. Попченко вивчають розвиток інтелектуального та кадрового менеджменту в управлінні охороною здоров'я; Т. Курило – державне управління підготовкою керівників для охорони здоров'я України в умовах європейської інтеграції; Б. Криштопа та І. Андрєєва – особливості менеджменту в цій сфері; М. Банчук – проблеми вдосконалення державного управління освітою керівників галузі охорони здоров'я; Н. Коба та ін. – проблеми державної кадрової політики з підготовки керівників охорони здоров'я; Ю. Вороненко – досягнення, проблеми й перспективи післядипломної медичної освіти, Л. Бондарева – забезпечення медичних закладів висококваліфікованими кадрами в процесі реформування галузі.

Однак більш докладного дослідження потребують питання формування ефективного кадрового потенціалу сфери охорони здоров'я, що має стати рушійним організаційно-правовим та управлінським механізмом упровадження змін в охороні здоров'я, а також питання формування кадрової політики на рівні окремо взятого закладу охорони здоров'я.

Розглянемо в даному підрозділі дипломної роботи магістра основні тенденції та особливості розвитку кадрового забезпечення і державного управління системою охорони здоров'я України, а також особливості формування кадрової політики на мікрорівні – на рівні закладу охорони здоров'я.

Характерною особливістю державотворення в сучасній Україні є системні зміни в усіх сферах соціального, економічного та політичного життя суспільства та держави. Реформи стали ключовою ознакою перетворень в Україні. Слід зазначити, що будь-яка соціальна система у своєму закономірному розвитку в

певний час досягає такого рівня, за якого наявні форми і методи управління цією системою вичерпують адекватні ресурси відновлення інтелектуального і кадрового потенціалів.

Зі зміною політичної, економічної, соціальної ситуації в Україні докорінно змінилися вимоги до керівників усіх рангів не тільки у виробничій сфері, але й у соціальній. Усе більше цінуються компетенція людини, її професійна підготовка, сприйнятливість до нововведень і творчого пошуку. Особливо актуально це для сфери охорони здоров'я, оскільки реформування цієї галузі віднесено до пріоритетних напрямків реформ, зазначених у «Стратегії реформ – 2020», Коаліційній угоді, Угоді про асоціацію між ЄС та Україною.

Одним із потужних інструментів реформування галузі охорони здоров'я є ефективна кадрова політика. Вироблення національної кадрової політики у сфері охорони здоров'я є нагальною потребою та умовою успішного запровадження реформ державного управління у цій сфері. Від наявності кадрів, їхньої фаховості насамперед залежать якість і своєчасність надання медичної допомоги.

Якість і доступність надання медичної допомоги населенню країни залежать від рівня забезпеченості закладів охорони здоров'я медичними працівниками та їхнього професійного рівня. Реалізація ефективної кадрової політики в системі охорони здоров'я є важливим інструментом реформування медичної сфери. Складовими успіху розвитку медицини в будь-якій країні є професійна освіта, профільна наука і практична діяльність.

Керівні кадри у сфері державної служби – це спеціально сформована група працівників органу державної влади, що здатна до керівної діяльності й заміщення більш високих державних посад, чії компетенції відповідають вимогам для зайняття керівної посади, має необхідні професійно-ділові, морально-етичні та особистісні якості та пройшла добір і спеціальну управлінську підготовку.

Аналіз наукових праць українських учених свідчить про те, що у сфері охорони здоров'я існують поняття «спеціаліст з державного управління охороною здоров'я», «менеджер в охороні здоров'я», «керівник медичного закладу». На

перший погляд, ці поняття є схожими, але, дослідивши їх значення, виявляємо такі певні відмінності:

– спеціаліст з державного управління охороною здоров'я – це державний службовець, як правило, лікар за фахом, який обіймає ту чи іншу посаду на державній службі у сфері охорони здоров'я (наприклад, очолює районне чи працює в обласному управлінні охорони здоров'я);

– менеджер охорони здоров'я – це насамперед не державний службовець, часто і не лікар, який працює в лікувально-профілактичному закладі чи очолює його та виконує організаційну роботу щодо реалізації замовлення на контрактних засадах. Як правило, менеджер має юридичну або економічну освіту;

– керівник медичного закладу – це менеджер технологічного профілю, який здійснює загальне керівництво певними медичними технологічними процесами, координує дії окремих ланок та об'єднує зусилля колективу для досягнення мети та отримання високого результату.

Професіоналом можна вважати працівника, який успішно вирішує завдання згідно зі своїми службовими обов'язками; має здібності до професії, а також мотивацію до цієї роботи; задоволений працею; досягає бажаних для суспільства результатів, виконуючи свої функції; використовує сучасні технології; засвоює норми, еталони професії (нормативні критерії); виконуючи професійні обов'язки, розвиває індивідуальність; досягає потрібного рівня професійних особистісних якостей, знань і вмінь; відкритий для фахового навчання, здобуття досвіду, змін; соціально активний; відданий професії; готовий до якісного та кількісного оцінювання власної праці тощо.

Добре відомо, що формування кадрового потенціалу є одним з основних напрямків розвитку та поліпшення державної служби, а забезпечення державного управління кваліфікованими спеціалістами – це складний багатогранний та неперервний процес, який передбачає підвищення ефективності всієї системи державної служби.

Медичні працівники України традиційно посідали почесне і достойно оплачуване місце в суспільстві. За останні десятиріччя дефіцит фінансування

галузі призвів до значного зменшення їхніх прибутків. Фактично медперсонал став самотужки рятувати свої робочі місця – єдине джерело своїх доходів. Сьогодні зарплата молодших і середніх медпрацівників по суті не відрізняється. Мало вона відрізняється й у лікарів. Кадровою проблемою медичної сфери є незадоволення потреби в дільничних терапевтах, педіатрах; низька забезпеченість лікарями сільського населення; невідповідність чисельності і структури медичних кадрів стратегічним завданням реформування системи охорони здоров'я. Зменшення забезпеченості населення середнім медичним персоналом зумовлено падінням престижності спеціальності середнього медичного працівника. Медичні сестри залишають сферу охорони здоров'я на користь інших секторів економіки, передусім через низьку заробітну плату і відсутність можливостей для кар'єрного зростання.

Незважаючи на те, що понад 70% видатків на охорону здоров'я в Україні витрачається на оплату праці працівників медичної сфери, це не сприяє підвищенню якості медичної допомоги. Проблеми кадрового забезпечення сфери охорони здоров'я мають глобальний характер. Міжнародні експерти зазначають, що будь-які найпередовіші технології й досягнення у сфері медицини не зможуть позитивно вплинути на здоров'я населення за відсутності належно підготовлених працівників системи охорони здоров'я.

Однією з основних проблем розбудови ефективної кадрової політики в Україні є відсутність єдиної стратегії кадрової політики у сфері охорони здоров'я. Суттєвими недоліками кадрового забезпечення галузі на сьогодні є:

- недостатнє забезпечення медичними кадрами та низька ефективність використання наявного потенціалу;
- значне старіння медичних працівників;
- регіональна та галузева диспропорція кадрового забезпечення;
- зниження рівня кваліфікації медичних кадрів;
- слабкість механізмів державного регулювання кадрової політики у сфері охорони здоров'я (відсутність державної концепції кадрової політики в галузі; недосконалі програми контролю за працевлаштуванням молодих спеціалістів;

- недосконалість механізмів добору до медичних університетів;
- недосконала система планування кадрового складу сфери охорони здоров'я; відсутність мотивації та зацікавленості в поліпшенні результатів діяльності медичних працівників; невідповідність якості підготовки медичних кадрів сучасним вимогам і потребам медичної галузі та завданням реформування медичної сфери.

З точки зору адміністрації будь-якого підприємства кадрова політика виступає як складова виробничої та управлінської політики, має на меті створення високопродуктивного та згуртованого трудового колективу. З позиції працюючих, кадрова політика має сприяти створенню сприятливих умови праці, забезпеченню можливостей просування кар'єрними сходами, досягненню необхідного рівня доходів.

На мікрорівні, тобто на рівні підприємства кадрову політику можна розглядати як систему теоретичних поглядів, вимог, ідей, принципів, які визначають основні напрямки роботи з персоналом. Кадрова політика спрямована на вирішення виробничих, соціальних, особистих проблем працівників на різних рівнях відповідальності. Серед основні завдань кадрової політики виділяють:

- забезпечення організації, підприємства, установи висококваліфікованим персоналом у необхідній кількості;
- створення умов реалізації трудового потенціалу працівників, передбачених трудовим законодавством прав та обов'язків громадян;
- забезпечення ефективної роботи підприємства;
- раціональне використання персоналу.

Поглиблене вивчення на макрорівні досвіду європейських країн з проблеми вдосконалення та підвищення фінансування як складової реформування охорони здоров'я, що на думку багатьох громадян є визначальною, доводить, що такий підхід не є панацеєю поліпшення охорони здоров'я та має значні недоліки. Важливим є вивчення концептуальних передумов, підсумків і колізій розвитку більш справедливих, економічно ефективних і більш дієвих систем охорони здоров'я в Європі. Цей підхід потребує знання методів аудиту, моніторингу й

оцінювання впливу різних чинників, зокрема і політично виважених рішень, підготовки управлінських кадрів з новими знаннями. ВООЗ підтримує та актуалізує ухвалення політичних рішень з охорони здоров'я на основі всебічного і ретельного аналізу розвитку систем охорони здоров'я в Європі.

Важливою складовою розвитку політики ЄС у сфері охорони здоров'я є адекватне управління цією системою. Завданням управління є зберегти ефективність у нових умовах. Новими умовами реформ щодо охорони здоров'я є те, що потреби і нові медичні технології мають бути узгоджені в рамках обмежених фінансів; крім того, уповноважені громадяни вимагають більше інформації та можливостей впливу та автоматично не приймають регіональних відмінностей; знання стає міжнародним і набагато більш мобільним через нові форми інформаційних технологій. Багато з цих проблем і можливостей мають бути враховані на національному рівні, зокрема в міжнародному контексті євроінтеграції. Перші компоненти змін в управлінні – це узгодження централізації та децентралізації. У більшості країн ЄС створено інноваційні механізми і структури для розподілу ресурсів, реформи лікарень, підвищення якості й контролю, управління знаннями, інтегрування допомоги тощо. Разом із тим відзначається, що урядові органи і агенції – це важливі суб'єкти успішності реформ, тим не менше вони відстають від реальних змін, виявляються «позаду» реформ, успіх яких вони мають забезпечувати. Важливими структурами, що забезпечують успішне реформування, є також і професійні об'єднання, союзи, страхові компанії, підприємства, благодійні організації та інші, що сприяють ініціативам практичним розвитком, думкою та іноді навіть фінансуванням.

Так, у багатьох країнах з традиційно децентралізованими структурами ухвалення рішень (зокрема Австралії, Данії, Фінляндії, Німеччині, Італії, Норвегії та Швеції) нещодавні реформи централізували певні сфери ухвалення рішень чи регулювання, чи децентралізували інші. Оптимальним підходом могло б бути узгодження централізованого і децентралізованого вирішення питань у сфері охорони здоров'я. Деякі країни також прагнули спростити свої структури управління, об'єднуючи медичні страхові компанії (Німеччина) чи регіональні та

місцеві урядові структури (Данія, Англія, Фінляндія). Європейські країни (Данія, Англія, Фінляндія, Франція, Німеччина, Італія, Нідерланди, Норвегія, Іспанія, Швеція, Швейцарія) і Австралія на сьогодні розглядають можливість зміни ролі національного уряду в регулюванні систем охорони здоров'я.

Можливим рішенням є контроль і регулювання змін у балансі обов'язків і прав ухвалення рішень між національним, регіональним і місцевим органами управління, а також ступінь, до якого ці зміни можуть вважатися новими національними стратегіями. Важливою функцією національних органів влади є встановлення взаємозв'язку між соціальними управліннями і охороною здоров'я. Управління сектором охорони здоров'я включає складне поєднання дій, які здійснюються одночасно і на різних рівнях фінансування і системи надання послуг. Ці дії можуть залучати безліч установ та рівнів системи охорони здоров'я і потребують відповідно підготовлених кадрів. У цих діях зазвичай є політичні, фінансові, клінічні, інституційні, професійні, юридичні і економічні виміри, що вимагає відповідних компетенцій управлінських кадрів.

Зміни в сфері охорони здоров'я мають відповідати також принципам європейської соціальної моделі, яку вважають символом соціально-гуманітарної політики Євросоюзу. Ці аспекти накладають певні обов'язки щодо компетенцій управлінців сфери охорони здоров'я в соціально-гуманітарних питаннях. Наведені результати аналізу реформ у країнах Європи вимагають нових кадрів і відповідно нової кадрової політики з новим змістом підготовки.

Отже, аналіз дозволяє ствердити, що на сучасному етапі розвитку системи охорони здоров'я України щодо кадрового забезпечення та державного управління ситуація ускладнюється такими чинниками:

- браком фахівців-менеджерів охорони здоров'я;
- відсутністю фахового стратегічного планування кадрової ситуації на місцях;
- невідповідністю статистики та офіційної звітності реальному стану справ;
- низькою зарплатою, зниженням престижності професії лікаря.

Для практичної реалізації державної кадрової політики у сфері охорони

здоров'я потрібно:

а) розробити регіональні програми підготовки медичних працівників для закладів охорони здоров'я, ширше використовувати при цьому систему цільового направлення на підготовку кадрів (особливо серед сільської молоді, а також молоді «проблемних» регіонів). Для цього передбачити відповідні кошти в місцевих бюджетах;

б) внести зміни до системи вузької спеціалізації в інтернатурі після того, як випускники відпрацюють сімейними лікарями три роки в регіонах, де найбільш гостро відчувається в них потреба;

в) запровадити диференціацію розміру оплати праці медичних працівників залежно від рівня їхньої кваліфікації, обсягів, якості, складності, ефективності та умов виконуваної роботи, а також неперервності стажу роботи.

Таким чином, виходячи з нагальної потреби реформування галузі охорони здоров'я, на нашу думку, основними завданнями цього процесу є такі: підвищення доступності та якості медичних послуг; розвиток матеріально-технічної бази медичних установ; оптимізація мережі медичних установ; удосконалення і реформування бюджетного фінансування галузі; створення механізмів ефективного управління і контролю якості надання медичних послуг та фінансування; удосконалення кадрової політики; орієнтація на пріоритетність профілактики і раннього виявлення захворювань.

Висновки до теоретичного розділу

В теоретичному розділі диплому магістра ми розглянули теоретичні основи реалізації кадрової політики, а саме: зміст, завдання та засади кадрової політики; структурний аспект кадрової політики системи охорони здоров'я в умовах ринкової економіки, тенденції та особливості кадрової політики у сфері охорони здоров'я.

Враховуючи складність поняття «кадрова політика», його потрібно трактувати з позиції комплексного підходу, котрий би максимально інтегрував

погляди, запропоновані вітчизняними та зарубіжними авторами. На нашу думку, найбільш повним визначенням можна вважати таке: кадрова політика – головний напрям (вектор) роботи з людськими ресурсами в організації, галузі, регіоні чи державі, який визначається системою теоретичних поглядів, ідей, вимог, принципів, правил, форм, методів і технологій кадрової роботи за різними функціональними напрямками (планування, формування, розподіл, використання, відтворення та розвиток людських ресурсів) у конкретних соціально-економічних умовах. Якщо ж спроектувати запропоноване визначення на сферу охорони здоров'я, то під кадровою політикою у системі охорони здоров'я слід розуміти головний напрям кадрової роботи, який визначається системою теоретичних поглядів, ідей, прикладних правил, форм і методів управління людськими ресурсами в системі охорони здоров'я з різним її функціональним наповненням у конкретних соціально-економічних умовах.

Кадрова політика виступає ядром системи управління людськими ресурсами, конкретизується у відповідній стратегії, а реалізується через практичну діяльність – кадрову роботу.

Ідеальною моделлю кадрової політики в системі охорони здоров'я будь-якого організаційного рівня, виходячи із розглянутої нами класифікації, можна вважати активну (раціональну), відкриту, практичну (прикладну), послідовну, конструктивну, формальну (закріплену офіційним програмним документом), усвідомлену і цілеспрямовану, комплексну, гнучку (адаптивну), високодиференційовану, демократичну, патерналістську та засновану на сучасній кадровій концепції політику управління людськими ресурсами.

На мікрорівні, тобто на рівні комунального підприємства під кадровою політикою розуміють систему роботи з персоналом, яка об'єднує різні форми діяльності, має на меті створення згуртованого та відповідального колективу для реалізації можливостей підприємства швидко та адекватно реагувати на зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищі.

2 ХАРАКТЕРИСТИКА І ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ КП «КОЗЯТИНСЬКИЙ РАЙОННИЙ МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР ПЕРВИННОЇ МЕДИКО-САНІТАРНОЇ ДОПОМОГИ»

2.1 Загальна відомості про комунальне підприємство

Оскільки об'єктом нашого дослідження є процес реалізації кадрової політики на комунальному підприємстві «Козятинський РМЦ ПМСД» (КП «Козятинський РМЦ ПМСД»), то розглянемо детально його характеристику і структуру. КП «Козятинський РМЦ ПМСД Козятинської районної ради» є закладом охорони здоров'я. Це комунальне некомерційне підприємство, яке надає первинну медичну допомогу і здійснює управління медичним обслуговуванням населення Козятинського району Вінницької області, вживає заходи з підтримання громадського здоров'я і профілактики захворювань населення.

Комунальне підприємство створене рішенням ХІХ сесії Козятинської райради сьомого скликання від 2.03.2018 р. у відповідності до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» шляхом перетворення комунальної установи «Козятинський районний медичний центр первинної медико-санітарної допомоги» у комунальне некомерційне підприємство.

Дане комунальне підприємство створене на базі майна спільної комунальної власності сіл та селищ Козятинського району Вінницької області. Органом управління майном підприємства і засновником виступає є Козятинська районна рада Вінницької області. Комунальне підприємство «Козятинський РМЦ ПМСД» підпорядковане, підзвітне та підконтрольне своєму засновнику.

Комунальне підприємство здійснює господарську некомерційну діяльність, яка спрямована на досягнення соціальних результатів без мети отримання прибутку. Комунальне підприємство керується в своїй діяльності Конституцією України, Цивільним і Господарським кодексами, законами України, актами Президента і Кабінету Міністрів України, постановами Верховної Ради, загальнообов'язковими для всіх закладів охорони здоров'я наказів Міністерства

охорони здоров'я України, нормативними актами інших органів виконавчої центральної влади, відповідних рішень місцевих органів влади, засновника.

Головною метою створення комунального підприємства є надання первинної медичної допомоги, здійснення управління медичним обслуговуванням населення Козятинського району Вінницької області, вжиття заходів з підтримки громадського здоров'я і профілактики захворювань населення.

У відповідності до мети предмет діяльності комунального підприємства:

- організація надання первинної медичної допомоги у визначеному законодавством порядку, в тому числі надання невідкладної медичної допомоги в разі гострого розладу фізичного або психічного здоров'я пацієнтам, які не потребують екстреної, спеціалізованої, високоспеціалізованої медичної допомоги;

- медична практика з надання первинної медичної допомоги населенню;

- проведення профілактичних щеплень;

- забезпечення права громадян на вільний вибір лікаря з надання первинної медичної допомоги;

- планування, участь, організація, контроль за проведенням профілактичних оглядів і диспансеризації населення, здійснення профілактичних заходів, в тому числі безперервне відстеження стану здоров'я пацієнта з метою своєчасної профілактики, діагностики, забезпечення дієвого лікування травм, отруєнь, хвороб, патологічних, фізіологічних станів;

- консультації щодо профілактики, діагностики, лікування травм, отруєнь, хвороб, патологічних, фізіологічних станів, а також щодо ведення здорового способу життя пацієнтами;

- організація відбору і спрямування пацієнтів на консультацію і лікування до закладів охорони здоров'я, установ, які надають вторинну і третинну медичну допомогу, а також відбору хворих на санаторно-курортне лікування та реабілітацію;

- взаємодія із суб'єктами надання вторинної і високоспеціалізованої медичної допомоги з метою своєчасного діагностування, забезпечення дієвого лікування травм, отруєнь, хвороб, патологічних, фізіологічних станів з

урахуванням особливостей стану здоров'я хворого;

- забезпечення дотримання міжнародних принципів доказової медицини і галузевих стандартів у сфері охорони здоров'я населення;

- впровадження сучасних методів і форм діагностики, профілактики, лікування захворювань і станів пацієнтів;

- здійснення експертизи тимчасової непрацездатності і контролю за видачею листків непрацездатності пацієнтам;

- організація стаціонарозамінних форм надання медичної допомоги хворим;

- направлення на МСЕК пацієнтів зі стійкою втратою працездатності;

- брати участь в проведенні інформаційної і освітньо-роз'яснювальної роботи серед населення щодо формування здорового способу життя людей;

- брати участь в державних і регіональних програмах щодо організації пільгового забезпечення лікарськими засобами населення у визначеному законодавством порядку;

брати участь у визначенні проблемних питань надання первинної медичної допомоги у Козятинському районі Вінницької області і шляхів їх вирішення;

- брати участь в регіональних і державних програмах щодо скринінгових обстежень, діагностики, профілактики, лікування захворювань в порядку, визначеному відповідними програмами;

- визначення потреби структурних підрозділів комунального підприємства і населення у виробі медичного призначення, лікарських засобах, медичному обладнанні, транспортних засобах для забезпечення населення своєчасною, доступною, якісною медичною допомогою на постійній основі;

- надання рекомендацій органам місцевого самоврядування Козятинського району з розробки планів розвитку первинної медичної допомоги;

- забезпечення підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації працівників комунального підприємства «Козятинський РМЦ ПМСД»;

- раціональне використання і моніторинг забезпечення виробами медичного призначення, лікарськими засобами, медичним обладнанням;

- медична практика;

- зберігання, закупівля, використання ресурсів, які необхідні для надання медичних послуг, зокрема лікарських засобів;
- залучення для надання первинної медико-санітарної допомоги кваліфікованих медпрацівників, в тому числі лікарів, які працюють як підприємці, підтримка професійного розвитку медичних працівників закладу;
- надання платних послуг з медичного обслуговування населення Козятинського району у відповідності до чинного законодавства;
- координація діяльності лікарів з надання первинної допомоги з іншими суб'єктами надання медичної допомоги, наприклад, закладами вторинної, третинної допомоги, санаторіїв, з іншими службами, які опікуються добробутом населення, зокрема соціальною службою;
- надання послуг іншим суб'єктам господарювання, що надають первинну медичну допомогу;
- інші функції, які випливають з покладених завдань на комунальне підприємство.

КП «Козятинський РМЦ ПМСД» може виступати клінічною базою медичних закладів вищої освіти усіх рівнів акредитації України.

Розглянемо правовий статус даного комунального підприємства. КП «Козятинський РМЦ ПМСД» є юридичною особою публічного права. Обов'язки і права юридичної особи комунальне підприємство набуває з дня його реєстрації на практиці.

Комунальне підприємство користується комунальним майном, що закріплене за ним і є спільною комунальною власністю сіл та селищ Козятинського району Вінницької області.

Районний медичний центр здійснює некомерційну господарську діяльність, організовує власну діяльність у відповідності до фінансового плану, затвердженого засновником – районною радою, самостійно організовує надання медичних послуг.

З метою ведення некомерційної господарської діяльності комунальне підприємство залучає та використовує фінансові, трудові, матеріально-технічні

ресурси. Комунальне підприємство «Козятинський РМЦ ПМСД» має самостійний баланс, рахунки в Державному казначействі України, установах банків, печатку, штампи, бланки з власними реквізитами для роботи.

Районний медичний центр має право укладати угоди, набувати майнових і особистих немайнових прав, нести обов'язки. Він визначає самостійно свою організаційну структуру, встановлює чисельність персоналу, затверджує штат.

КП «Козятинський РМЦ ПМСД» надає медичні послуги на основі ліцензії на медичну практику. Районний медичний центр має право здійснювати тільки ті види медичної практики, що дозволені органом ліцензування при видачі ліцензії на медичну практику.

Комунальне підприємство «Козятинський РМЦ ПМСД» має право:

- на власний розсуд організовувати, планувати, здійснювати статутну діяльність, визначати основні напрямки власного розвитку у відповідності до завдань та цілей, в тому числі спрямовувати одержані від господарської діяльності кошти на утримання комунального підприємства;
- звертатися у передбаченому законодавством порядку до центральних і місцевих органів влади, місцевого самоврядування, організацій та підприємств незалежно від форм власності, для одержання матеріалів та інформації, потрібних для виконання завдань, покладених на комунальне підприємство;
- самостійно визначати напрямки використання грошових коштів у відповідності до чинного законодавства України;
- укладати господарські угоди з підприємствами, організаціями, установами незалежно від їх форм власності та підпорядкування;
- здійснювати реконструкцію, будівництво, ремонт основних фондів комунального підприємства у визначеному законом порядку;
- співпрацювати з науковими установами, іншими лікувально-профілактичними закладами, центрами вторинного і третинного рівнів;
- залучати установи, підприємства, організації для реалізації своїх статутних завдань;
- створювати структурні підрозділи комунального підприємства у

відповідності до чинного законодавства;

- надавати консультаційну допомогу з питань, які належать до його компетенції, спеціалістам інших закладів охорони здоров'я;
- реалізувати інші права, які не суперечать закону.

Комунальне підприємство:

- веде бухгалтерський облік, статистичну і фінансову звітність у відповідності до діючого законодавства України;
- створює відповідні умови для продуктивної праці персоналу, забезпечує додержання законодавства про працю, норм і правил охорони праці.

До обов'язків комунального підприємства відносять:

- планувати власну діяльність для реалізації єдиної комплексної політики в галузі охорони здоров'я в Козятинському районі Вінницької області;
- керуватись Конституцією України, законами України, актами Кабінету Міністрів, Президента України, нормативно-правовими актами Міністерства охорони здоров'я України, іншими нормативними документами;
- забезпечувати своєчасну сплату податкових, інших обов'язкових платежів з врахуванням статутної діяльності у відповідності до закону;
- створювати належні та безпечні умови праці для працівників, забезпечувати додержання чинного закону про працю, правил та норм техніки безпеки;
- розробляти і реалізувати кадрову політику на підприємстві, контролювати підвищення кваліфікації медичних працівників комунального підприємства;
- акумулювати свої надходження і витратити їх в інтересах комунального підприємства у відповідності до чинних законів.

2.2 Управління комунальним підприємством і його організаційна структура

Перейдемо до розгляду процесу управління комунальним підприємством

«Козятинський РМЦ ПМСД», яке реалізує засновник – Козятинська районна рада Вінницької області.

Оперативне управління, тобто поточне керівництво комунальним підприємством здійснює головний лікар, що призначається і звільняється засновником шляхом укладання відповідного контракту. В міжсесійний період голова Козятинської райради призначає виконуючого обов'язки головного лікаря комунального підприємства і звільняє головного лікаря підприємства у разі невиконання ним умов, передбачених контрактом чи у інших випадках, передбачених чинними законами України, з подальшим затвердженням сесією Козятинської районної ради даного розпорядження.

Відповідне рішення щодо призначення на посаду головного лікаря і звільнення з посади приймається сесією Козятинської районної ради за поданням голови Козятинської районної ради Вінницької області.

При цьому Козятинська районна рада, як засновник виконує функції:

- затверджує статут комунального підприємства;
- визначає основні напрямки діяльності комунального підприємства, затверджує плани і звіти діяльності;
- затверджує фінансовий план комунального підприємства, контролює виконання цього плану;
- укладає контракт з керівником комунального підприємства, контролює його виконання;
- погоджує створення відділень філій, інших відокремлених підрозділів підприємства. Такі підрозділи повинні діяти у відповідності до положення про них, затвердженого наказом головного лікаря;
- реалізує контроль за ефективністю використання майна підприємства;
- ухвалює рішення щодо реорганізації комунального підприємства;
- районний орган виконавчої влади укладає з комунальним підприємством договори про надання за рахунок коштів районного бюджету медичного обслуговування населенню Козятинського району.

Керівник комунального підприємства «Козятинський РМЦ ПМСД»:

- самостійно вирішує питання діяльності комунального підприємства;
- діє без довіреності від імені комунального підприємства, представляє його інтереси в органах державної влади та місцевого самоврядування, у відносинах з іншими юридичними особами, підписує від його імені документи, видає довіреності, відкриває в органах Державної казначейської служби України та установах банків поточні та інші рахунки, укладає договори;
- організовує роботу комунального підприємства з надання населенню Козятинського району, згідно з вимогами нормативних актів медичної допомоги;
- користується правом розпорядження коштами і майном комунального підприємства у відповідності до законодавства України;
- несе відповідальність за виконання і формування фінансового плану, плану розвитку комунального підприємства, результати господарської діяльності, виконання показників ефективності діяльності комунального підприємства, якості медичних послуг, які надаються комунальним підприємством;
- забезпечує контроль за зберіганням і веденням медичних документів;
- видає накази, інші акти, дає вказівки, обов'язкові для всіх підрозділів та працівників комунального підприємства;
- подає у встановленому порядку районній раді, як засновнику, фінансову звітність комунального підприємства, зокрема щорічно до 01 лютого надає засновнику бухгалтерську та статистичну звітність, інформацію про рух основних засобів, за запитом районної ради надає звіт про оренду майна;
- в терміни та в порядку, встановлені законом, повідомляє відповідні органи про зміни в даних про комунальне підприємство, внесення яких є обов'язковим до Єдиного державного реєстру юридичних осіб;
- ухвалює рішення про прийняття на роботу, звільнення з роботи працівників комунального підприємства, а також інші, передбачені законом про працю рішення в сфері трудових відносин, укладає трудові договори з працівниками. Забезпечує дотримання ними правил внутрішнього трудового розпорядку, раціональний добір кадрів для роботи. Створює умови для підвищення кваліфікаційного рівня працюючих у відповідності до затвердженого

у встановленому порядку штатного розпису;

- забезпечує укладення колективного договору, проведення колективних переговорів;

- призначає на посаду, звільняє з посади своїх заступників, головного бухгалтера комунального підприємства. Призначає на посади, звільняє керівників структурних підрозділів, інших працівників комунального підприємства;

- вживає заходи до своєчасної виплати зарплати, а також передбачених податків, зборів, обов'язкових платежів;

- забезпечує дотримання на комунальному підприємстві вимог законодавства про охорону праці, протипожежних, санітарно-гігієнічних правил та норм;

- затверджує положення про структурні підрозділи комунального підприємства, інші положення, порядки, які мають системний характер, наприклад: положення про преміювання працюючих за підсумками роботи комунального підприємства; порядок використання коштів, одержаних як благодійні внески; порядок зберігання, приймання, відпуску, обліку лікарських засобів;

- несе відповідальність за збитки, завдані комунальному підприємству з вини керівника підприємства в порядку, визначеному законом;

- при погодженні з засновником, у відповідності до вимог закону має право укладати договори оренди;

- вирішує інші питання, які віднесені до компетенції керівника комунального підприємства у відповідності до закону, статуту, контракту із засновником.

Головний лікар комунального підприємства і головний бухгалтер несуть персональну відповідальність за додержання порядку ведення та достовірність обліку і статистичної звітності.

В разі відсутності головного лікаря його обов'язки виконує заступник або інша особа згідно з посадовими обов'язками.

Далі розглянемо організаційну структуру КП «Козятинський РМЦ ПМСД».

Структура комунального підприємства включає:

- адміністративно-управлінський відділ.
- допоміжні підрозділи, у тому числі господарчі.
- лікувально-профілактичні підрозділи (амбулаторії, які можуть включати фельдшерсько-акушерські пункти, фельдшерські пункти, медичні пункти).

До структури комунального підприємства «Козятинський РМЦ ПМСД» входять: амбулаторії загальної практики сімейної медицини; ФАП, ФП. Структура комунального підприємства (додаток А) затверджується головним лікарем за погодженням із засновником (районною радою), порядок внутрішньої організації та сфери діяльності структурних підрозділів комунального підприємства затверджуються головним лікарем.

Ми з'ясували, що організаційна структура апарату управління комунального підприємства «Козятинський РМЦ ПМСД» являє собою лінійно-функціональну систему управління. Керівником закладу є головний лікар. Порядок його діяльності та ухвалення ним рішень встановлюється статутом і внутрішніми документами даного медичного центру. Керівник КП «Козятинський РМЦ ПМСД» затверджує функціональні обов'язки і посадові інструкції працівників даного підприємства.

2.3 Аналіз основних економічних показників діяльності підприємства

З метою проведення економічного аналізу діяльності комунального проаналізуємо його основні економічні показники. Суттю економічного аналізу є комплексне вивчення господарської діяльності комунального підприємства для об'єктивної оцінки результатів, яких воно досягло. Виконаємо розрахунок основних економічних показників функціонування КП «Козятинський районний медичний центр первинної медико-санітарної допомоги» в період 2017-2019 рр. і представимо результати розрахунків в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Основні економічні показники діяльності КП «Козятинський РМЦ ПМСД»

Показники	Одиниця виміру	Роки					
		2017	2018		2019		
		Значення показника					
		Факт	Факт	Темпи зростання 2018/2017, %	Факт	Темпи зростання 2019/2018, %	Темпи зростання 2019/2017, %
1. Чистий дохід від наданих медичних послуг, виконаних робіт	тис. грн	24690,6	9439,8	38,23	15999,8	169,49	64,80
2. Собівартість наданих медичних послуг, виконаних робіт	тис. грн	24263,3	7809,0	32,18	12526,1	160,41	51,63
3. Середньооблікова чисельність працівників	чол.	328	251	76,52	197	78,49	60,06
4. Середньорічна продуктивність праці одного працівника	тис. грн /чол.	75,28	37,61	49,96	81,22	215,95	107,89
5. Фонд заробітної плати	тис. грн	14549,8	14572,4	100,16	14303,3	98,15	98,31
6. Середньомісячна заробітна плата працівників комунального підприємства	грн /чол.	3696,60	4838,11	130,88	6050,47	125,06	163,68
7. Витрати на 1 грн наданих медичних послуг	грн/грн	0,98	0,83	84,69	0,78	93,98	79,59
8. Чистий прибуток (збиток)	тис. грн	427,3	-1363,0	-	899,2	-	210,44
9. Рентабельність (збитковість):							
- медичних послуг (робіт)	%	1,76	-17,45	-	7,18	-	407,95
- активів комунального підприємства	%	2,79	-8,49	-	5,82	-	208,60
10. Середньорічна вартість основних фондів	тис. грн	10684,1	11425,1	106,94	10575,7	92,56	98,99
11. Середньорічна вартість оборотних фондів	тис. грн	4613,5	6675,1	144,69	4878,6	73,09	105,75

Відмітимо, що комунальне підприємство «Козятинський РМЦ ПМСД» самостійно здійснює планування власної діяльності з надання послуг населенню, фінансову, господарську діяльність, виходячи з попиту на медичні послуги, кількості населення в Козятинському районі, потреби у забезпеченні виробничого та соціального розвитку КП «Козятинський РМЦ ПМСД».

КП «Козятинський РМЦ ПМСД» веде бухгалтерський і оперативний облік результатів власної діяльності, статистичну звітність за формою, встановленою органами державної статистики.

З аналізу економічних показників діяльності, можна дійти висновку про те, що дане комунальне підприємство мало стабільні результати у 2018 і 2019 роках. Протягом досліджуваного періоду відбулися зміни всіх показників роботи. У цілому по КП «Козятинський РМЦ ПМСД» надходження зменшились у 2018 р. на 61,77%, а у 2019 р. вони збільшились на 69,49% в порівнянні з 2018 роком.

У 2018 р. було надано медичних послуг, виконано робіт на суму 9439,8 тис. грн., при цьому темп зростання до показника 2017 р. становив 38,23%. Варто відмітити, що зменшення чистих доходів підприємства у 2018 р. згідно фінансової звітності обумовлено зміною організаційної форми з комунальної установи на комунальне підприємство. Більше того, у першій половині 2018 р. був дефіцит між бюджетними фінансуваннями і витратами комунальної установи, яких був погашений комунальним підприємством у другій половині 2018 р.

У 2019 р. спостерігалось зростання обсягів надання медичних послуг, виконаних робіт, тобто було надано послуг на суму 15999,8 тис. грн при темпі зростання 169,49% до значення 2018 р., а за період 2017-2019 рр. темп зростання становив 64,80%.

Протягом аналізованого періоду надходження підприємства, тобто чистий дохід від наданих медичних послуг зменшився з 24690,6 тис. грн у 2017 р. до 15999,8 тис. грн у 2019 р. При цьому зменшення становило 35,2%. Це можна пояснити зміною організаційної форми комунального підприємства у 2018 році з комунальної установи на комунальне підприємство, що відбулася 1 червня 2018 р.

Відповідно до зменшення доходів у звітному періоді зменшились видатки.

Собівартість наданих послуг протягом періоду 2017-2019 рр. також зменшилась. В 2018 р. спостерігалось зменшення собівартості до 7809,0 тис. грн при темпі зростання 32,18% до показника 2017 р. В 2019 р. даний показник зріс до 12526,1 тис. грн у зв'язку зі збільшенням обсягів наданих медичних послуг комунальним підприємством «Козятинський РМЦ ПМСД». Темп зростання у 2019 р. становив 160,41% до показника 2018 року)

В цілому за період 2017-2019 рр. собівартість наданих медичних послуг, виконаних робіт комунальним підприємством зменшилась на 48,37% при зменшенні обсягів наданих медичних послуг у вартісному вимірі за той же період на 35,20%. Оскільки собівартість наданих медичних послуг зменшувалась швидшими темпами у порівнянні зі зменшенням обсягів наданих медичних послуг у вартісному виразі, то це сприяло зростанню чистого прибутку КП «Козятинський РМЦ ПМСД» до 899,2 тис. грн у 2019 р.

Середньоспискова чисельність штатних працівників комунального підприємства в 2019 р. становила 197 чоловік. Протягом аналізованого періоду 2017-2019 рр. вона зменшилась на 39,94%.

Перейдемо до розгляду середньорічної продуктивності праці одного працівника, яка в 2018 р. зменшилась на 50,04% в порівнянні з 2017 р. В 2019 р. спостерігалось зростання показника продуктивності на 115,95%. Темп зростання продуктивності праці працівників становив 215,95% в 2019 р. до показника 2018 р. Продуктивність одного працівника комунального підприємства збільшилась більше ніж в два рази протягом цього часу. Обсяги наданих послуг при цьому у грошовому вимірі збільшились в 2019 р. на 69,49%, а чисельність працівників КП «Козятинський РМЦ ПМСД» зменшилась на 39,94% в порівнянні з 2018 р. Завдяки цьому відбулося потужне зростання продуктивності праці в 2019 р., що позитивно характеризує діяльність комунального підприємства.

Протягом періоду 2017-2019 рр. на комунальному підприємстві спостерігалось зростання продуктивності праці на 7,89%.

Виходячи з аналізу показників таблиці 2.1 можна зазначити, що в 2019 р. комунальне підприємство працювало зі значним прибутком (899,2 тис. грн), що

було обумовлено нарощуванням обсягів наданих послуг і збільшенням продуктивності праці працівників КП «Козятинський РМЦ ПМСД».

У 2017 р., коли дане комунальне підприємство було комунальною установою спостерігався профіцит в розмірі 427,3 тис. грн, тобто різниця між доходами – бюджетними асигнуваннями, доходами від продажу активів і витратами – витратами на виконання бюджетних програм. У 2018 р. комунальне підприємство мало збитки в розмірі 1363,0 тис. грн у другій половині 2018 році. Вони були пов'язані з реорганізацією комунальної установи в комунальне некомерційне підприємство.

Чистий прибуток комунального підприємства «Козятинський РМЦ ПМСД» в 2017 р. становив 427,3 тис. грн. У 2018 р. був збиток у розмірі 1363 тис. грн. В 2019 р. КП «Козятинський РМЦ ПМСД» одержало чистий прибуток в розмірі 899,2 тис. грн, що у два рази перевищує показник 2017 р. КП «Козятинський РМЦ ПМСД» протягом 2017 та 2019 рр. працювало рентабельно, про що свідчать відповідні показники: рентабельність активів підприємства у 2017 р. становила 2,79%, в 2019 р. збільшилась до 5,82%. В 2018 р. КП «Козятинський РМЦ ПМСД» мало збитки. Відповідний показник збитковості активів комунального підприємства становив 8,49%, що було пов'язано зі значним збитками – 1363 тис. грн у цьому році.

Рентабельність медичних послуг КП «Козятинський РМЦ ПМСД» протягом досліджуваного періоду 2017-2019 рр. збільшилась з показника 1,76% у 2017 р. до показника 7,18% в 2019 р., що є позитивом в роботі комунального підприємства.

Протягом 2017-2019 рр. вартість основних фондів комунального підприємства несуттєво зменшилась – на 1%. Оборотні активи КП «Козятинський РМЦ ПМСД» з 2017 по 2019 р. збільшились на 5,75%. Більш детально ми ці показники проаналізуємо далі по тексту.

Тепер розглянемо та оцінимо обсяги реалізації наданих медичних послуг КП «Козятинський РМЦ ПМСД». Асортимент надаваних комунальним підприємством медичних послуг досить значний – невідкладна допомога, медичні консультації, лабораторні обстеження, інструментальні обстеження, паліативна

допомога, профілактичні огляди, щеплення, транспортування хворих тощо.

Представимо дані щодо обсягів наданих медичних послуг і виконаних робіт комунальним підприємством у 2017-2019 роках в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Динаміка реалізації наданих медичних послуг КП «Козятинський РМЦ ПМСД»

Найменування показника	Роки			Темпи зростання, %		
	2017	2018	2019	2018/ 2017	2019/ 2018	2019/ 2017
Чистий дохід (виручка) від наданих медичних послуг, виконаних робіт, тис. грн	24690,6	9439,8	15999,8	38,23	169,49	64,80

Обсяги наданих комунальним підприємством медичних послуг опосередковано характеризують ефективність його роботи, оскільки всі види планування, організація роботи повинні спрямовуватись на підвищення ефективності роботи. З наведених даних видно, що у 2017 р. обсяги наданих послуг комунальним підприємством зменшились на 61,77%, тобто темп зростання становив 38,23%. В 2019 р. обсяги наданих медичних послуг збільшились на 69,49%. Таке явище слід розглядати як позитив в роботі даного медичного центру.

Покажемо динаміку обсягів реалізації наданих медичних послуг комунального підприємства у 2017-2019 роках на діаграмі (рисунок 2.1).

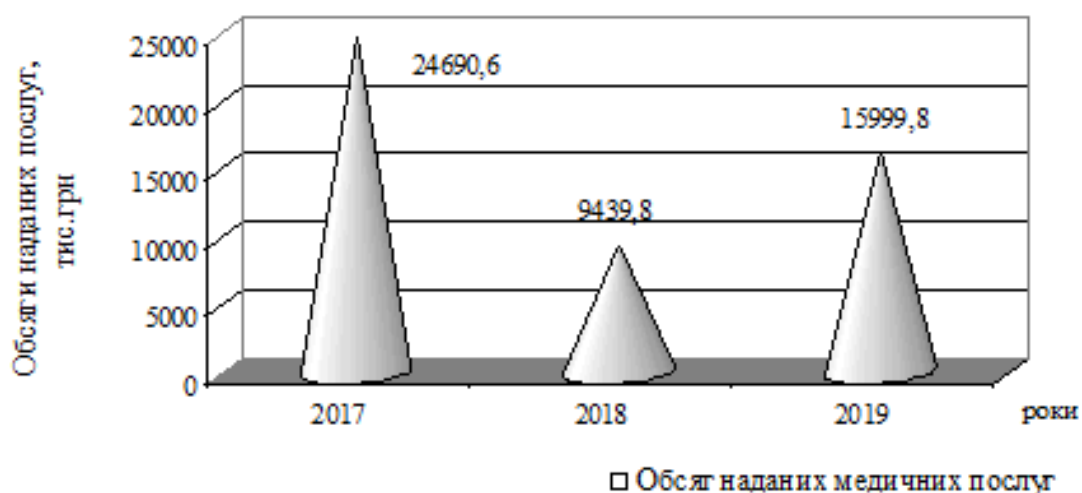


Рисунок 2.1 - Зміна обсягів наданих медичних послуг підприємством

З наведених на рисунку 2.1 і в таблиці 2.2 даних видно, що у 2018 р. відбулося зменшення обсягів наданих комунальним підприємством послуг до 9439,8 тис. грн в порівнянні з 24690,6 тис. грн у 2017 р.

У 2019 р. обсяги наданих комунальним підприємством медичних послуг збільшились на 6560 тис. грн в порівнянні з 2018 р.. Темпи зростання мали достатньо значний розмір. Спостерігалось збільшення на 64,69% у порівнянні з показником 2017 р. Це вказує на підвищення ефективності роботи новоствореного у 2018 р. комунального підприємства «Козятинський РМЦ ПМСД».

За період 2017-2019 рр. обсяги наданих медичних послуг комунальним підприємством зменшились на 8690,8 тис. грн чи на 35,2%. Ці зміни були обумовлені зміною господарсько-правового статусу комунального закладу охорони здоров'я шляхом його реорганізації з бюджетної установи у комунальне некомерційне підприємство «Козятинський РМЦ ПМСД» у 2018 р.

Тепер розглянемо такий показник роботи комунального підприємства як собівартість. Собівартість послуг – це виражена у грошовій формі сукупність витрат на надання медичних послуг. Розрізняють виробничу і повну собівартість.

У відповідності до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку П(с)БО 16 «Витрати», собівартість послуг складається з виробничої собівартості послуг, які були надані протягом звітного періоду, нерозподілених постійних загальновиробничих витрат, наднормативних виробничих витрат.

До складу виробничої собівартості продукції включають прямі матеріальні витрати, загальновиробничі витрати, прямі витрати на оплату праці, інші прямі витрати. Зменшення цих витрат забезпечує конкурентоспроможність підприємству, зростання рентабельності, прибутків. Собівартість характеризує в комплексі ефективність роботи комунального підприємства через те, що у цьому показнику відображено рівень організації діяльності на комунальному підприємстві, рівень організації праці, продуктивність персоналу. Підприємство, яке ефективніше використовує свої ресурси, буде мати нижчу собівартість.

Розглянемо основні показники діяльності комунального підприємства (таблиця 2.3) для аналізу собівартості наданих послуг.

Таблиця 2.3 – Показники для аналізу собівартості наданих медичних послуг комунального підприємства

Показники	Дані по рокам			Темп зростання,%	
	2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018
1. Чистий дохід (виручка) від наданих медичних послуг, тис. грн.	24690,6	9439,8	15999,8	38,23	169,49
2. Собівартість наданих медичних послуг, тис. грн	24263,3	7809,0	12526,1	32,18	160,41
3. Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	427,3	-1363,0	899,2	–	–
4. Витрати на 1 грн. наданих медичних послуг, грн/грн	0,98	0,83	0,78	84,69	93,98

В 2018 р. в порівнянні з 2017 р. собівартість наданих медичних послуг зменшилась на 67,82% (див. таблицю 2.3), В 2019 р. тенденція змінилася – собівартість зросла на 60,41% в порівнянні з 2018 р., що було пов'язано зі значним зростанням обсягів реалізації наданих послуг КП «Козятинський РМЦ ПМСД». Позитивом вважається зменшення собівартості чи більш повільне її зростання в порівнянні зі зростанням обсягів реалізації в грошовому вимірі, оскільки це сприяє зростанню прибутку комунального підприємства. На комунальному підприємстві протягом досліджуваного періоду темпи зростання собівартості (51,63%) були меншими за темпи зростання обсягів наданих медичних послуг (64,80%), що позитивно відобразилось на діяльності КП «Козятинський РМЦ ПМСД» в бік зростання чистого прибутку в 2019 р.

Розглянемо такий узагальнений економічний показник собівартості, як витрати на одну гривню наданих медичних послуг. Його перевагами є універсальність застосування. Даний показник дає можливість оцінити не тільки виконання фінансового плану за собівартістю, але і дозволяє оцінити її динаміку. Показник витрат на одну гривню наданих медичних послуг показує прямий зв'язок між собівартістю медичних послуг і прибутком. Витрати на одну гривню наданих медичних послуг розраховують діленням загальної собівартості послуг на дохід або виручку від наданих медичних послуг. Витрати на одну гривню

наданих медичних послуг для комунального підприємства подано у таблиці 2.3

Отже аналіз даних показників засвідчив, що витрати на одну гривню наданих медичних послуг комунального підприємства у 2017-2019 рр. знаходились в межах норми, тобто були меншими за одиницю. В 2017 р. значення показника становило 0,98 і було найбільшим за досліджуваний період. В 2018 р. його значення зменшилось до 0,83. В 2019 р. витрати на одну гривню наданих послуг зменшились на 0,05 і становили 0,78. Це було пов'язано з більш потужним зростанням чистого доходу від наданих послуг у цьому році у порівнянні зі збільшенням собівартості цих послуг в цьому ж році.

Протягом 2017-2019 рр. зменшення витрат на одну грн наданих медичних послуг з 0,98 до 0,78 є позитивною тенденцією для комунального підприємства, оскільки це свідчить про зменшення витрат і зростання чистого прибутку.

На рисунку 2.2 покажемо динаміку витрат на одну гривню наданих медичних послуг комунального підприємства протягом 2017-2019 рр.

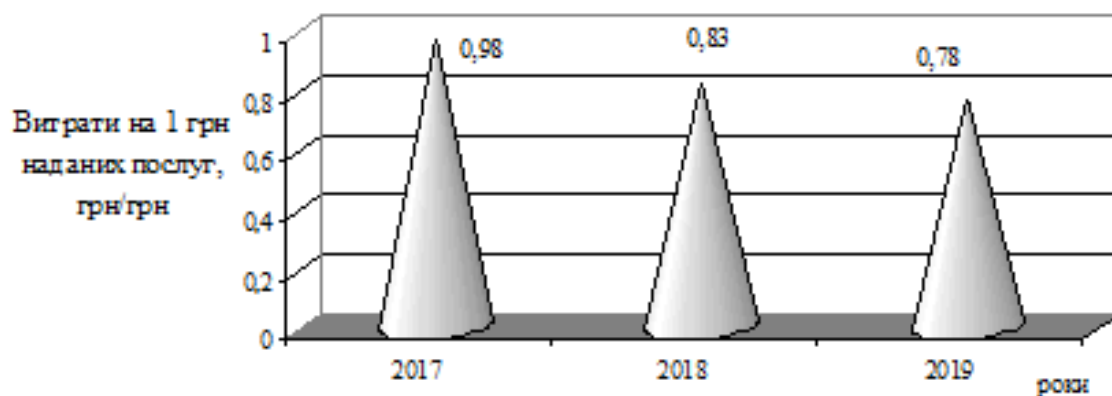


Рисунок 2.2 – Динаміка витрат на одну гривню наданих медичних послуг

Тепер проаналізуємо динаміку показника чистого прибутку чи збитку комунального підприємства, на який здійснюють вплив як зовнішні фактори, на які КП «Козятинський РМЦ ПМСД» вплинути не може, тобто вони не залежать від його діяльності; так і внутрішні фактори, тобто ті, які знаходяться в межах компетенцій даного підприємства. Основним внутрішнім фактором виступає

зміна обсягів наданих медичних послуг у грошовому вимірі. Чим більшим буде значення даного показника, тим більшим буде чистий прибуток підприємства. Ще одним фактором виступає зниження собівартості наданих медичних послуг. У цьому випадку зв'язок з величиною чистого прибутку зворотній. Обидва фактори вплинули на діяльність комунального підприємства.

КП «Козятинський РМЦ ПМСД» в 2017 і 2019 рр. працювало з прибутком, у 2018 році спостерігався чистий збиток (згідно звітності).

Покажемо на рисунку 2.3 динаміку чистого прибутку і збитку КП «Козятинський РМЦ ПМСД».

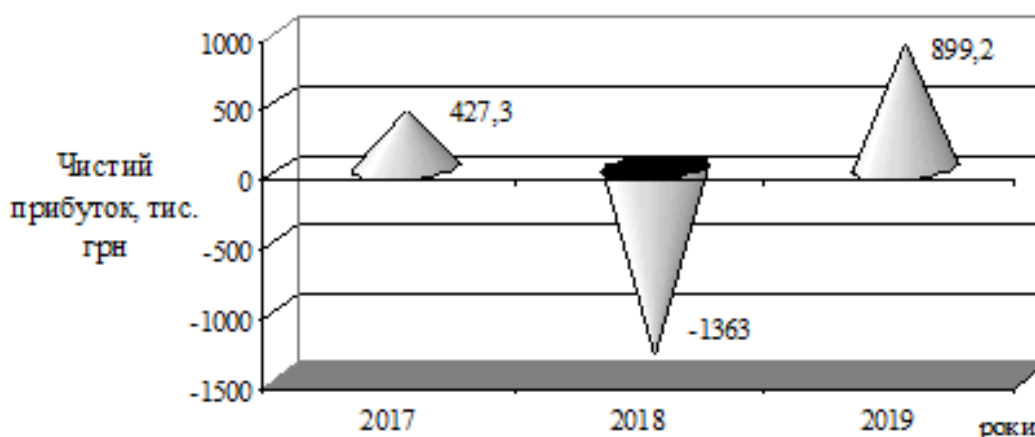


Рисунок 2.3 – Зміна чистого прибутку (збитку) КП «Козятинський РМЦ ПМСД»

З рисунку 2.3 видно, що найуспішнішим для КП «Козятинський РМЦ ПМСД» був 2019 р., коли воно отримало найбільший чистий прибуток – 899,2 тис. грн.

З метою ефективного управління комунальним підприємством, планування собівартості надаваних медичних послуг потрібно мати інформацію про собівартість окремих медичних послуг. Це дасть можливість прогнозувати витрати на медичні послуги, планувати шляхи розвитку комунального підприємства, чистий прибуток; контролювати дотримання планових показників в процесі діяльності, виявляти можливості зниження собівартості різних видів

медичних послуг, складати фінансові плани підприємства.

Перейдемо до розгляду використання основних фондів і оборотних активів КП «Козятинський РМЦ ПМСД». Надання медичних послуг і пов'язані з ним результати діяльності медичного центру залежать від ефективності використання виробничих засобів – основних та оборотних фондів. Вони становлять економічний потенціал даного комунального підприємства. Основні фонди використовуються в діяльності комунального підприємства в незмінній натуральній формі тривалий час та переносять свою вартість внаслідок зносу на вартість медичних послуг у вигляді амортизаційних відрахувань на підприємстві.

Розглянемо зміну показників вартості основних фондів комунального підприємства «Козятинський РМЦ ПМСД» протягом 2017-2019 рр. (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 – Показники ефективності використання основних фондів комунального підприємства «Козятинський РМЦ ПМСД»

№	Показники	Дані по рокам			Темпи зростання, %		
		2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018	2019/2017
1	Чистий дохід від наданих медичних послуг, тис. грн	24690,6	9439,8	15999,8	38,23	169,49	64,80
2	Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн	10684,1	11425,1	10575,7	106,94	92,56	98,99
3	Середньооблікова чисельність персоналу, чол.	328	251	197	76,52	78,49	60,06
4	Фондовіддача	2,31	0,83	1,51	35,93	181,93	65,37
5	Фондомісткість	0,43	1,21	0,66	281,40	54,55	153,49
6	Фондоозброєність, тис. грн / чол.	32,57	45,52	53,68	139,76	117,93	164,81

Аналіз показав, що вартість основних фондів КП «Козятинський РМЦ ПМСД» у 2018 р. збільшилась на 6,94%. В 2019 р. їх вартість зменшилась на 7,44% в порівнянні з 2018 р. Протягом 2017-2019 рр. вартість основних фондів комунального підприємства зменшилась на 1,01%. На КП «Козятинський РМЦ

ПМСД» в 2019 р. закупували нове медичне обладнання.

Тепер розрахуємо показники ефективності використання основних фондів – фондівіддачу, фондомісткість, фондоозброєність (див. таблицю 2.4).

Фондовіддача – показник, що визначається як відношення обсягу наданих медичних послуг у грошову виразі до середньорічної вартості основних фондів комунального підприємства. В динаміці фондівіддачі у медичному центрі спостерігалось зниження його у 2018 р., а потім збільшення в 2019 р. В 2017 р. фондівіддача становила 2,31 грн/грн; в 2018 р. – 0,830 грн/грн; в 2019 р.– 1,51 грн/грн. Таку ситуацію варто розглядати як негативну тенденцію, оскільки віддача від використання основних фондів КП «Козятинський РМЦ ПМСД» має зростати. Такі зміни були обумовлені зменшенням чистого доходу від наданих послуг даним медичним центром в 2018 р. при зростанні вартості фондів. Збільшення фондівіддачі у 2019 р. на 81,93% в порівнянні з показником 2018 р. було обумовлено збільшенням чистого доходу від наданих послуг на 69,49% при зменшенні вартості основних фондів на 7,44% в 2019 р. В 2018 та 2019 рр. було проведено переоцінку балансової вартості основних засобів і придбання нового медичного обладнання. Перевищення значення фондівіддачі своєрідного нормативу – одиниці, означає, що медичний центр використовував наявні основні фонди досить ефективно. Основні фонди оновлювались – закупувалось нове сучасне медичне обладнання, зношені списувались, що з позитивної сторони характеризує діяльність КП «Козятинський РМЦ ПМСД» протягом останніх років.

Фондомісткість, як обернений до фондівіддачі показник, характеризує вартість основних фондів в кожній гривні наданих медичним центром послуг. У 2018-2019 рр. даний показник зменшився від значення 1,21 у 2018 р. до значення 0,66 у 2019 р., що є позитивної сторони характеризує діяльність підприємства.

Фондоозброєність визначається як відношення середньорічної вартості основних фондів до середньооблікової чисельності працюючих. Даний показник з кожним роком збільшувався. В 2017 р. він становив 32,57 тис. грн / чол., в 2018 р. – 45,52 тис. грн / чол., в 2019 р. – 53,68 тис. грн / чол., що відбувалося завдяки оновленню і введенню в дію нових основних фондів в медичному центрі.

2.5 Аналіз фінансового стану підприємства

Фінансовим станом називають здатність комунального підприємства фінансувати свою діяльність. Він характеризує забезпеченість комунального підприємства фінансовими ресурсами, що необхідні для нормального функціонування, ефективністю використання, доцільністю їх розміщення, фінансовими відносинами з фізичними та юридичними особами, фінансовою стійкістю, платоспроможністю.

Серед основних показників, які визначають фінансовий стан комунального підприємства, є, по-перше, виконання фінансового плану та поповнення, за потреби, власного оборотного капіталу комунального підприємства завдяки прибутку і, по-друге, швидкість оборотності обігових коштів комунального підприємства. Сигнальним показником фінансового стану комунального підприємства є платоспроможність, тобто здатність своєчасно задовольнити платіжні вимоги постачальників матеріалів, медичних засобів, повернути банківські кредити, провести оплату праці працівників, здійснити платежі до бюджетів.

Сформуємо і проаналізуємо скорочений порівняльно-аналітичний баланс комунального підприємства «Козятинський РМЦ ПМСД» (таблиця 2.5). Протягом 2017-2019 рр. капітал медичного центру збільшився на 296,9 тис. грн і становив на кінець 2019 р. 9645 тис. грн. Така зміна була обумовлена суттєвим зростанням оборотних активів на 165,47%.

Оборотні активи КП «Козятинський РМЦ ПМСД» в абсолютному розмірі збільшились протягом 2017-2019 рр. на 2073,3 тис. грн. Це відбулось завдяки зростанню дебіторської заборгованості за розрахунками з бюджетом – на 36,5 тис. грн, грошей та їх еквівалентів на 2464,3 тис. грн, іншої поточної дебіторської заборгованості – на 120,8 тис. грн, витрат майбутніх періодів – на 21 тис. грн. При цьому протягом 2017-2019 рр. виробничі запаси КП «Козятинський РМЦ ПМСД» зменшились на 569,3 тис. грн

Таблиця 2.5 – Порівняльний аналітичний баланс комунального підприємства «Козятинський РМЦ ПМСД»

АКТИВ	Абсолютні величини на кінець звітної періоду			Питома вага			Зміни		Темп зростання, 2019/2017
	2017	2018	2019	2017	2018	2019	в абсолютних величинах, 2019/2017	у питомій вазі, 2019/2017	
1. Необоротні активи	6172,4	5809,3	4404,9	66,03	56,26	45,67	-1767,5	-20,36	71,36
2. Оборотні активи	3166,8	4517,1	5240,1	33,88	43,74	54,33	2073,3	20,45	165,47
в тому числі:									
виробничі запаси	3166,8	2960,9	2597,5	33,88	28,67	26,93	-569,3	-6,95	82,02
дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	-	-	36,5	-	-	0,38	36,5	0,38	-
інша поточна дебіторська заборгованість	-	57,3	120,8	-	0,55	1,25	120,8	1,25	-
гроші та їх еквіваленти	-	1498,9	2464,3	-	14,52	25,55	2464,3	25,55	-
витрати майбутніх періодів	-	-	21,0	-	-	0,22	21	0,22	-
3. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	-	-	-	-	-	-	-	-	-
БАЛАНС	9348,1	10326,4	9645,0	100,00	100,00	100,00	296,9	0,00	103,18
ПАСИВ									
1. Власний капітал	9156,9	10170,8	9612,3	97,95	98,49	99,66	455,4	1,71	104,97
2. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3. Поточні зобов'язання	191,2	155,6	32,7	2,05	1,51	0,34	-158,5	-1,71	17,10
5. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	-	-	-	-	-	-	-	-	-
БАЛАНС	9348,1	10326,4	9645,0	100,00	100,00	100,00	296,9	0,00	103,18

Наприкінці 2019 р. питома вага оборотних активів у майні КП «Козятинський РМЦ ПМСД» становила 54,33% і в абсолютному розмірі досягла 5240,1 тис. грн.

Необоротні активи в структурі активів медичного центру становили в 2019 р. 45,67%, у 2018 р. – 56,26%, у 2017 р. – 66,03%, тобто їх частка поступово знижувалась. Темп зростання показника у 2019 р. відносно показника 2017 р. становив 71,36%. У абсолютному вимірі спостерігалось зменшення необоротних активів КП «Козятинський РМЦ ПМСД» з 6172,4 тис. грн в 2017 р. до 4404,9 тис. грн в 2019 р.

Дебіторська заборгованість протягом 2018-2019 рр. збільшилась, що свідчить про негативний стан розрахунків з комунальним підприємством споживачів його послуг. Загальна дебіторська заборгованість на кінець 2019 р. досягнула значення 157,3 тис. грн, а в її складі дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом становила 36,5 тис. грн, інша поточна дебіторська заборгованість – 120,8 тис. грн. Такий розмір іншої поточної заборгованості був обумовлений несплатою коштів за нараховані комунальні послуги орендарями майна комунального підприємства. Мобілізувавши кошти дебіторів медичний центр матиме можливість для подальшого розвитку.

Протягом 2017-2019 рр. обсяг грошей та їх еквівалентів збільшився на 2464,3 тис. грн, їх частка в загальній структурі активів КП «Козятинський РМЦ ПМСД» збільшилась до 25,55% в 2019 р.

За досліджуваній період 2017-2019 рр. власний капітал медичного центру збільшився на 4,97%, досягнувши у 2019 р. значення 9612,3 тис. грн. Частка його збільшилась з 97,95% до 99,66%, тобто частка майна, що покривається власними коштами КП «Козятинський РМЦ ПМСД» зросла з 97,95% в 2017 р. до 99,66% у 2019 р.

Протягом досліджуваного періоду поточні зобов'язання медичного центру зменшились на 158,5 тис. грн. Частка їх в структурі балансу КП «Козятинський РМЦ ПМСД» зменшилась на 1,71%. На кінець 2019 року поточні зобов'язання становили 32,7 тис. грн в абсолютному вимірі, що є незначною сумою для

медичного центру. Зменшення в абсолютному вимірі поточних зобов'язань медичного центру може розглядатись як позитив в його роботі, оскільки від цього зростає автономність центру.

Для комунальних підприємств в умовах ринку нормальним явищем для забезпечення стабільного стану фінансів для кредиторів вважається відношення власного капіталу до загальної суми капіталу комунального підприємства на рівні 60%. В такій ситуації ризик кредиторів мінімізується, поскільки, реалізувавши майно, яке було сформоване завдяки власному капіталу, комунальне підприємство зможе погасити боргові зобов'язання. На комунальному підприємстві даний показник протягом 2017-2019 рр. знижувався і, як вже зазначалось, на кінець 2019 р. його значення становило 0,97, тобто частка майна, яка покривається власними коштами медичного центру складала у 2019 р. 99,66% (таблиця 2.6).

Основні показники ринкової стійкості комунального підприємства «Козятинський районний медичний центр первинної медико-санітарної допомоги» у 2017-2019 роках розрахуємо і проаналізуємо за допомогою таблиці 2.6. Коефіцієнт автономії або коефіцієнт фінансової незалежності є відношенням власних джерел медичного центру до їх загальної суми. Коефіцієнт автономії є одним з показників, що характеризують ринкову стійкість медичного центру. Номінальне значення показника повинно бути не менше 0,5. З наведених в таблиці даних видно, що в 2019 р. значення показника зросло до 0,997, тобто КП «Козятинський РМЦ ПМСД» набуває все більшої незалежності (автономії).

Коефіцієнт фінансової стійкості виступає індикатором, який показує здатність комунального підприємства залишатися платоспроможним в довгостроковій перспективі. Коефіцієнт фінансової стійкості розраховується як відношення власного капіталу та довгострокових зобов'язань до суми пасивів медичного центру. Значення коефіцієнта фінансової стійкості вказує, яку частку активів медичний центр здатен фінансувати завдяки постійному капіталу і капіталу, залученому на довгостроковій основі.

Таблиця 2.6 – Основні показники ринкової стійкості комунального підприємства «Козятинський РМЦ ПМСД»

№	Показники	Роки		
		2017	2018	2019
1.	Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,980	0,985	0,997
2.	Коефіцієнт фінансової стійкості	0,980	0,985	0,997
3.	Коефіцієнт фінансової залежності	1,020	1,015	1,003
4.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0	7,84	75,36
5.	Коефіцієнт поточної ліквідності	16,56	29,03	160,25
6.	Коефіцієнт фінансового ризику (плече фінансового важеля)	0	0	0

Поскілки у 2017-2019 рр. медичний центр не мав довгострокових зобов'язань, то значення показника автономії і показника фінансової стійкості будуть однакові. Таким чином, коефіцієнт фінансової стійкості для комунального підприємства знаходився на високому рівні і поступово збільшувався. В 2017 р. його значення було 0,980, в 2018 р. – 0,985, в 2019 р.– 0,997, що позитивно характеризує фінансовий стан КП «Козятинський РМЦ ПМСД». Нормативне значення коефіцієнта фінансової стійкості знаходиться в межах 0,7 – 0,9.

Коефіцієнт фінансової залежності КП «Козятинський РМЦ ПМСД» є зворотним до розрахованого вище коефіцієнту фінансової автономії. Добуток цих коефіцієнтів дорівнює одиниці. Зміна показника фінансової залежності медичного центру характеризує динаміку частки залучених коштів у загальній сумі коштів фінансування. Зростання коефіцієнта фінансової залежності означає збільшення частки позикових коштів у фінансуванні КП «Козятинський РМЦ ПМСД». Якщо значення коефіцієнта фінансової залежності знижується до одиниці, то власник або засновник (районна рада) повністю фінансує комунальне підприємство, у протилежному випадку навпаки. З наведених значень таблиці 2.6 видно, що коефіцієнт фінансової залежності у медичному центрі зменшився у 2019 р. до 1,003, що свідчить про відсутність залежності КП «Козятинський РМЦ ПМСД» від кредиторів. Це позитив в роботі.

Коефіцієнт платоспроможності або коефіцієнт абсолютної ліквідності характеризує ту частину короткотермінових фінансових зобов'язань медичного центру, яка може бути сплачена завдяки першокласним ліквідним активам, тобто грошовим коштам, їх еквівалентам. Це здатність КП «Козятинський РМЦ ПМСД» погасити негайно свою короткотермінову кредиторську заборгованість. Оптимальне значення показника абсолютної ліквідності (платоспроможності) становить 0,2 – 0,25. Якщо медичний центр може на 20-25% погасити свої борги, то його платоспроможність вважається нормальною.

Розраховується коефіцієнт абсолютної ліквідності як відношення грошових коштів комунального підприємства (рядок балансу 1165) до поточних зобов'язань (рядок балансу 1695) комунального підприємства.

Представлені в таблиці 2.6 дані показують, що значення коефіцієнта абсолютної ліквідності для комунального підприємства протягом досліджуваного періоду було високим в 2018 і 2019 рр. воно становило відповідно 7,84 і 75,36, тобто значно перевищувало нормативне значення. Таким чином, КП «Козятинський РМЦ ПМСД» у 2018 і 2019 рр. могло з легкістю погасити своїх короткострокові зобов'язання, оскільки їх розмір в порівнянні з наявними ліквідними активами (грошовими коштами) був незначним. В 2017 р., коли підприємство було комунальною установою, коефіцієнт абсолютної ліквідності дорівнював нулю, але слід зазначити, що в цей період на казначейському рахунку у комунальної установи «Козятинський РМЦ ПМСД» було 8833 тис. грн при зобов'язаннях за внутрішніми розрахунками – 191190 тис. грн (див. у додатках форму №1-дс «Баланс» на 1.01.2018 р.). Можна констатувати, що і в 2017 році коефіцієнт абсолютної ліквідності був в межах норми.

Перейдемо до розгляду коефіцієнту поточної ліквідності або, як його ще називають - коефіцієнту покриття. Медичний центр в загальному випадку конвертує свої оборотні активи у грошову форму, а ці гроші вже використовуються для покриття зобов'язань. Звідси слідує, що оцінити платоспроможність і ліквідність КП «Козятинський РМЦ ПМСД» можна, порівнявши ці елементи балансу підприємства. Показник поточної ліквідності

робить відноситься до групи показників ліквідності та платоспроможності.

Коефіцієнту поточної ліквідності (англомовний аналог Current Ratio) показує співвідношення оборотних активів і поточних зобов'язань. Оборотні активи комунального підприємства – це середньо- і високоліквідна частина активів медичного центру. Їх особливість у порівнянні з необоротними полягає в тому, що вони можуть бути перетворені в грошові кошти протягом року. Коефіцієнт поточної ліквідності є індикатором здатності медичного центру відповідати за поточними зобов'язаннями за допомогою оборотних активів. Коефіцієнт демонструє, скільки у комунального підприємства коефіцієнту поточної ліквідності є оборотних коштів на кожную гривню поточних зобов'язань.

Поточна ліквідність медичного центру розраховується як відношення оборотних активів до поточних зобов'язань. Розрахувавши значення даного показника, можна переконатися (див. таблицю 2.6), що протягом досліджуваного періоду Козятинський медичний центр мав такі значення коефіцієнтів поточної ліквідності: у 2017 р.– 16,56, у 2018 р.– 29,03, у 2019 р.– 160,25, які суттєво перевищували рекомендовані теоретичні значення.

Нормативом для показника поточної ліквідності є значення в межах від 1 до 3, при цьому більш бажаним є значення 2-3. Показник поточної ліквідності для Козятинського медичного центру був значно більшим, оскільки дане комунальне підприємство мало незначні обсяги поточних зобов'язань в порівнянні з наявними оборотними активами. Чим вищим є показник поточної ліквідності – тим краще кредиторів комунального підприємства. З точки зору районної ради (засновника) і керівництва медичного центру показник, вищий за нормативне значення є ознакою неефективної структури активів. Часто значення показника поточної ліквідності вище трьох говорить про залучення зайвих оборотних активів. Це призводить до зниження показників ефективності використання цих активів. Аналіз структури активів підприємства дозволив підтвердити цей висновок.

Розраховане значення показника поточної ліквідності у 2018 і 2019 рр. більше за три свідчить про нераціональну структуру капіталу комунального підприємства. Розраховані значення суттєво перевищують нормативні, тобто на

КП «Козятинський РМЦ ПМСД» потрібно ефективніше використовувати наявний капітал. У структурі оборотних активів досить значну частку в абсолютному та відносному вимірі займають гроші, їх еквіваленти.

Плече фінансового важеля або коефіцієнт фінансового ризику – показник, який визначається як відношення позикового капіталу до власного капіталу медичного центру. Цей коефіцієнт свідчить про фінансову незалежність чи автономність КП «Козятинський РМЦ ПМСД» від залучених позикових коштів. Коефіцієнт характеризує кількість залученого капіталу у розрахунку на 1 грн власного капіталу підприємства. Зростання показника фінансового ризику свідчить про втрату фінансової автономії, підвищення залежності комунального підприємства від залучених джерел. Оптимальним є значенням коефіцієнта 0,5, а критичним – 1. Оскільки комунальне підприємство протягом 2017-2019 рр. не залучав для власної діяльності позиковий капітал, то даний показник дорівнював нулю, тобто на одну гривню власного капіталу медичного центру припадало нуль гривень залученого. Фінансові ризики в даного комунального підприємства відсутні.

В результаті виконаного фінансового аналізу та оцінки фінансового стану комунального підприємства «Козятинський РМЦ ПМСД» за допомогою спеціальних коефіцієнтів можна сказати, що даний медичний центр протягом останніх трьох років – з 2017 по 2019, характеризувалося покращенням фінансової стійкості, було платоспроможним, не мало короткострокових і довгострокових і кредитів банківських установ та поточних зобов'язань у великих розмірах.

2.6 SWOT–аналіз комунального підприємства

Методика SWOT-аналізу використовується для аналізу ситуації або окремої проблеми і базується на візуальному представленні й розподілі інформації на чотири категорії, дві з яких містять дані щодо вже існуючих позитивних (сильних)

сторін і негативних (слабких) сторін факторів, а інші дві – інформацію щодо можливостей і загроз зміни даної ситуації у майбутньому для підприємства.

За допомогою SWOT- аналізу проводиться ідентифікація сильних сторін, які потрібно стабілізувати; слабких сторін, які потрібно ліквідувати; потенціалів, що потрібно використовувати; ризиків, яких потрібно запобігти в майбутньому.

SWOT-аналіз за призначенням виступає інструментом для підготовки планів дій, в яких поруч із середньостроковими стратегічними цілями будуть визначені короткострокові оперативні цілі. Їх досягнення повинно, з одного боку, усунути слабкі сторони комунального підприємства з одночасним посиленням сильних сторін, з іншого – сприяти використанню можливостей, що можуть виникнути завдяки дії зовнішніх сил на підприємство. За допомогою SWOT-аналізу проводиться ідентифікація проблем і вибір пріоритетних напрямків сталого розвитку медичного центру.

До зовнішніх чинників, які впливають на майбутній розвиток підприємства, відносяться місцеві умови і проблеми, які мають місце в навколишньому динамічному середовищі внаслідок реформ і вимог перехідного періоду в Україні в галузі охорони здоров'я. Зовнішні фактори можуть впливати на майбутній розвиток позитивно, якщо їх можна використати як шанси для розвитку комунального підприємства. Вони можуть вплинути на майбутній розвиток також і негативно, якщо формують ризики, непередбачувані в своєму вигляді. Концептуальний підхід SWOT-аналізу розглядає зазначені шанси та ризики, намагається оптимізувати використання можливостей і звести до мінімуму вплив загроз на діяльність комунального підприємства.

Сформуємо і розглянемо узагальнений SWOT-аналіз діяльності досліджуваного комунального підприємства (таблиця 2.7).

На основі проведеного аналізу діяльності Козятинського медичного центру, внутрішніх сильних і слабких сторін, зовнішніх можливостей та ризиків, оцінки потреб і впливу зацікавлених сторін, ми визначили такі основні проблеми, на вирішення яких буде спрямована стратегія розвитку КП «Козятинський РМЦ ПМСД».

Таблиця 2.7 – SWOT діяльності комунального підприємства «Козятинський РМЦ ПМСД»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> - наявність кваліфікованих фахівців; - оптимізований штат працівників; - наявність розроблених сучасних протоколів надання медичної допомоги; - територіальна доступність; - компактна та ефективна структура мережі ПМД; - 100% забезпечення копіювальною та комп'ютерною та технікою; - наявність власного автотранспорту; - використання дистанційних технологій для надання медичної допомоги на відстані; - можливість надання медичних послуг для населення суміжних громад; - напрацьовані успішні комунікації з владою; - використання наставництва та інших форм поширення кращого досвіду; бажання розвиватись та застосовувати сучасні технології управління 	<ul style="list-style-type: none"> - неенергоефективні приміщення ФАПів; - 20 відсотків сімейних лікарів пенсійного віку - матеріально-технічна база, яка потребує постійного оновлення; - недосконала система прийому пацієнтів; - відсутність обслуговуючого персоналу для перевірок медичного обладнання (метрологія, повірки); - відсутність в ЦПМСД діагностичних відділень; - надмірні енерговитрати через відсутність системи енергоаудиту та енергоменеджменту; - застарілі електромережі та інші інженерні комунікації; - меблі та обладнання кабінетів частково потребують модернізації; - відсутність ефективної інформаційної взаємодії між підрозділами центру і лікарями другого рівня; - не всі фахівці володіють сучасним лікувальними і діагностичними методами і методиками
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - фінансова спроможність громади; - зацікавленість в розвитку медицини районної влади, її активна позиція; - задовільний стан шляхів в Козятинському районі; - залучення молодих медичних працівників після закінчення університетів; - розвинута інфраструктура для молодих сімей (наявність шкіл, дитячих садочків, закладів позашкільної освіти); - доступність участі в міжнародних грантах; - наявність можливості вивчення позитивного українського та світового досвіду; - участь медичних працівників у конференціях, тренінгах, інших заходах з підвищення кваліфікації за наявності фінансування 	<ul style="list-style-type: none"> - підвищення загального рівня захворюваності населення через пандемію; - низький рівень культури здорового способу життя; - старіння населення, погіршення соціально-демографічних показників; - конкуренція сімейних лікарів з лікарями вторинної ланки (близько-розташований РМЦ ПМСД); - відсутність житла для молодих фахівців; - недостатній рівень інфекційного захисту у окремих ФАПах; - недостатня кількість додаткових послуг, у першу чергу діагностичних

Якість надання медичних послуг комунальним підприємством доцільно підвищити, оскільки:

- певна кількість фахівців не володіє сучасними лікувальними і діагностичними методами, що зумовлює необхідність підвищення кваліфікації медичного персоналу;

- має місце несвоєчасність звернення пацієнтів за медичною допомогою через недостатню увагу до профілактики захворювань, популяризації здорового способу життя;

- спостерігається недостатність навичок роботи медичного персоналу щодо електронного документообігу та обліку.

Стратегічною метою розвитку комунального підприємства виступає створення безпечних і комфортних умов для своєчасного надання пацієнтам комплексу якісних медичних послуг в системі первинної медичної допомоги.

Реалізація даної стратегії та досягнення загальної мети відповідає принципам, які відображають якісно-орієнтований та комплексний підхід:

- медичні послуги центру базуються на міжнародних та вітчизняних стандартах якості;

- пацієнти вистають центром уваги в системі надання медичних послуг;

- персонал розглядається як найбільший актив медичного центру;

- діяльність медичного центру заснована на прозорості фінансових потоків;

- ефективність використання ресурсів є головним керівним принципом управління комунальним підприємством.

Розглянемо стратегічні цілі, завдання і основні заходи для досягнення загальної мети розвитку медичного центру. Ґрунтуючись на результатах аналізу поточної ситуації, SWOT-аналізі були визначені пріоритетні напрями розвитку комунального підприємства, підвищення якості надання медичних послуг на первинному рівні, покращення матеріально-технічного забезпечення закладів центру, більш ефективного використання ресурсів і забезпечення розвитку кадрового потенціалу даного медичного центру.

Нами в процесі дослідження було обрано 3 основні сфери зосередження

зусиль на розвиток Козятинського медичного центру:

Перша стратегічна мета. Покращення якості і розширення переліку медичних послуг комунального підприємства. Основні завдання:

завдання 1.1 – підвищити комунікаційну та логістичну доступність медичного закладу (створити офіційний веб-сайт закладу, забезпечити належне інформаційне наповнення, орієнтоване на потреби різних зацікавлених сторін);

завдання 1.2 – впровадити автоматизовану медичну інформаційну систему;

завдання 1.3 – запровадити інформаційну кампанію щодо популяризації здорового способу життя та превенції захворювань (запровадити регулярне інформування пацієнтів, молодих батьків та інших мешканців громади щодо питань ведення здорового способу життя, превенції захворювань, тощо, шляхом публікацій у місцевих ЗМІ, використання сайту, інформаційних стендів, виготовлення та розповсюдження відповідного роздаткового матеріалу).

Друга стратегічна мета. Покращення матеріально-технічного стану закладів, що входять до складу комунального підприємства, підвищення ефективності використання його приміщень й інфраструктури. Серед основних завдань можна виділити:

завдання 2.1 – Забезпечити підрозділи КП «Козятинський РМЦ ПМСД» сучасним лабораторним, діагностичним та лікувальним обладнанням;

завдання 2.2 – забезпечити підрозділи КП «Козятинський РМЦ ПМСД» обладнанням для використання у телемедицині;

завдання 2.3 – забезпечити підрозділи медичного центру обладнанням для проведення заходів, спрямованих на забезпечення інфекційної безпеки;

завдання 2.4 – оптимізувати систему розміщення кабінетів, покращити внутрішню логістику центру;

завдання 2.5 – підвищити енергоефективність, впровадити сучасні технології енергозбереження.

Третя стратегічна мета. Посилення кадрового потенціалу, забезпечення його розвитку і ефективного використання. Для досягнення її необхідно виконати завдання:

завдання 3.1 – підвищувати кваліфікацію медичного, управлінського, технічного персоналу. Серед основних заходів потрібно приділити увагу таким:

- створити умови для постійного підвищення кваліфікації персоналу в роботі з реєстраційною документацією, базами даних, інформаційною системою;
- затвердити план підвищення кваліфікації для всіх категорій персоналу згідно з актуальними потребами медичного центру, стратегічними цілями;
- організувати систематичне вивчення протоколів діагностики і лікування найбільш поширених захворювань, перевірку знань та практичних навичок;
- забезпечити навчання лікарів і середнього персоналу в роботі на обладнанні (телемедицина, ЕКГ, лабораторні аналізатори);
- удосконалити систему моніторингу і оцінювання умінь, знань, практичних навичок;
- забезпечити навчання фахівців сучасним діагностичними методам.

Завдання 3.2 – створити соціально-побутові та фінансові умови для залучення молодих фахівців висококваліфікованого персоналу. Серед основних заходів варто приділити увагу таким:

- ініціювати питання підвищення рівня оплати праці медичних працівників за рахунок власних коштів міського бюджету;
- ініціювати виділення службового житла для молодих фахівців, що закінчили заклад вищої освіти;
- ініціювати розроблення місцевих програм, що сприятимуть посиленню соціального захисту медичних працівників, в тому числі після досягнення пенсійного віку, організації дозвілля, культурного відпочинку сімей з дітьми, залучення інвестицій у медичну та суміжні галузі об'єднаної територіальної громади.

Завдання 3.3 – підвищити рівень мотивації медичних працівників. Серед основних заходів варто приділити увагу таким:

- встановити критерії оцінювання роботи працівників з урахуванням орієнтації на задоволення потреб пацієнтів і вимог щодо медичної етики;
- провести практично-орієнтовані навчання з питань самоменеджменту,

самомотивації, дотримання правил поведінки медичного працівника і загальних етичних норм;

- запровадити заходи щодо додаткового матеріального та нематеріального заохочення працівників, які будуть орієнтовані на результати (преміювання, публічне визнання досягнень, почесні відзнаки тощо);

- запровадити систему залучення працівників до розгляду скарг пацієнтів, спільного пошуку рішень проблемних питань у медичному центрі;

- розробити систему корпоративних заходів, які спрямовані на покращення командної взаємодії, відкритості, співпраці, людиноцентрованості, покращення психоемоційного стану (організоване культурне дозвілля, спортивні змагання, пізнавальні екскурсії тощо).

Завдання 3.4 – розширити співпрацю з іншими медичними закладами, спільне використання кадрового потенціалу, обмін досвідом. Серед основних заходів варто приділити увагу таким:

- забезпечити регулярне проведення науково-практичних конференцій, робочих семінарів, нарад, інших спільних заходів, що спрямовані на підвищення кваліфікації, обмін досвідом з питань управління, надання медичних послуг, покращення роботи з пацієнтами;

- затвердити план проведення спільних заходів з організаціями-партнерами, що спрямовані на покращення іміджу медичного закладу, престижу праці медика;

- організувати навчальні візити до інших медичних закладів в Україні й за кордоном для встановлення партнерств, підвищення обізнаності з кращими професійними досягненнями і практиками роботи.

Однією з пропозицій для підвищення ефективності роботи медичного центру є вдосконалення кадрової політики на КП «Козятинський РМЦ ПМСД», що дозволить досягти встановлених стратегічних цілей.

2.7 Аналіз управління кадрами на комунальному підприємстві

Перед аналізом управління кадрами на КП «Козятинський РМЦ ПМСД»

проведемо оцінку трудових показники та оплати праці персоналу на даному підприємстві. Показники з праці вистапають важливими показниками роботи будь-якого підприємства або організації. Відомо, що продуктивність праці характеризує ефективність використання кадрів, вона відображає ефективність затрат праці, здатність надавати за одиницю часу певну кількість медичних послуг або виконувати певні медичні процедури. Рівень продуктивності на окремому робочому місці характеризується кількістю наданих медичних послуг у грошовому виразі, які надаються одним медичним працівником за одиницю робочого часу (годину, місяць) чи кількістю часу, що витрачається на надання однієї медичної послуги. Крім продуктивності праці персоналу на результативність роботи медичного центру також впливає система мотивації працівників.

За допомогою таблиці 2.8 виконаємо аналіз показників з праці й зарплати, розглянемо співвідношення темпів зростання обсягів наданих медичних послуг, продуктивності праці, чисельності персоналу і їх середньомісячної заробітної плати у Козятинському медичному центрі.

Таблиця 2.8 –Показники з праці й зарплати працівників комунального підприємства «Козятинський РМЦ ПМСД»

Показники	Значення показника у роках			Темп зростання, %	
	2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018
1. Обсяг наданих медичних послуг, тис. грн	24690,6	9439,8	15999,8	38,23	169,49
2. Середньооблікова чисельність працівників медичного центру, осіб:	328	251	197	76,52	78,49
3. Середньорічна продуктивність праці (виробіток) одного працівника, тис. грн:	75,28	37,61	81,22	49,96	215,95
4. Фонд оплати праці працівників, грн:	14549,8	14572,4	14303,3	100,16	98,15
5. Середньомісячна заробітна плата одного працівника, тис. грн	3696,60	4838,11	6050,47	130,88	125,06

З наведених даних витікає, що продуктивність праці одного працівника підприємства зменшилась у 2018 р. на 50,04% в порівнянні показником 2017 р. В

2019 р. тенденція змінилась – було зростання продуктивності праці на 115,95% відносно 2018 р., тобто вона збільшилась у 2 рази. Слід звернути увагу на зміни показника обсягів наданих медичних послуг працівниками медичного центру. Це обсяг в 2018 р. зменшився на 61,77%, в 2019 році – зріс на 69,49% в порівнянні з попереднім 2018 р.

У 2019 р в цілому продуктивність праці працівників комунального підприємства збільшувалась потужнішими темпами в порівнянні зі зростанням обсягів наданих медичних послуг працівниками, тобто мало місце ефективне використання наявних кадрів комунального підприємства. Показники продуктивності праці й обсягів медичних послуг пов'язані, адже висока продуктивність праці відображається на збільшенні обсягів наданих медичних послуг комунального підприємства. Покажемо на рисунку 2.4 динаміку продуктивності праці медичних працівників КП «Козятинський РМЦ ПМСД».

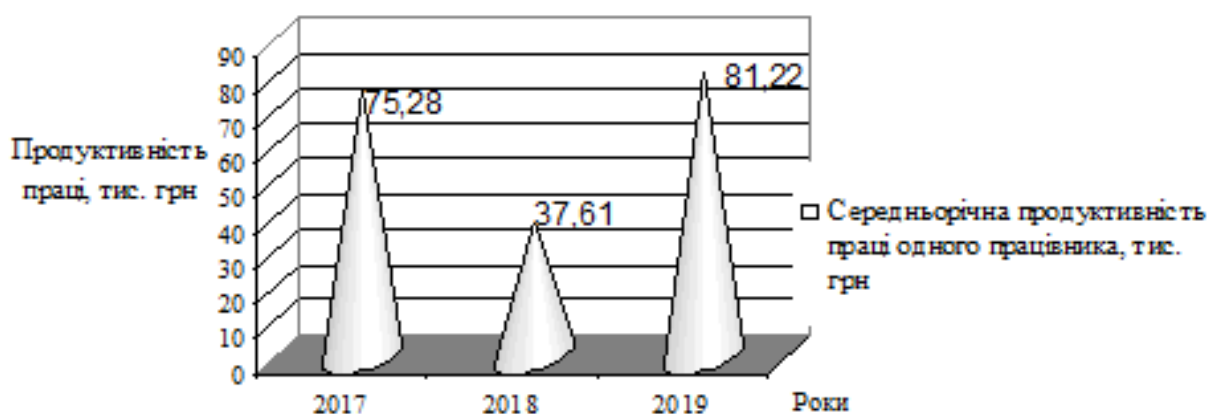


Рисунок 2.4 – Зміна продуктивності праці працівника
Козятинського районного медичного центру

Таким чином ми бачимо, що протягом 2018-2019 рр. після реорганізації комунальної установи у комунальне підприємство «Козятинський РМЦ ПМСД» показник продуктивності праці персоналу зростав. Це було пов'язано як з оптимізацією чисельності працівників, так і зростанням обсягів наданих медичних послуг персоналом даного медичного центру. Працівники комунального підприємства намагалися продуктивніше працювати, обсяги

наданих послуг збільшувались, вони підвищувати кваліфікацію, що позитивно вплинуло в цілому на зростання ефективності роботи медичного центру.

Перейдемо до аналізу оплати праці працівників комунального підприємства. Для цього розглянемо показники таблиці 2.8. Зарплата працівників поряд з продуктивністю їх праці впливає на зростання ефективності роботи даного медичного центру. Заробітна плата є ціною робочої сили, а також статтею витрат на ведення діяльності комунальним підприємством. З представлених даних (див. таблицю 2.8) можна переконатися, що річний фонд заробітної плати працівників комунального підприємства майже не змінився в 2018 р. – темп зростання становив 100,16% в порівнянні з 2017 р. В 2019 р. спостерігалось невелике зменшення фонду оплати праці на 1,85% в порівнянні з показником фонду зарплати 2018 р. Медичні працівники одержали можливість отримувати більшу зарплату при підвищенні продуктивній власної праці.

Протягом досліджуваного періоду середньомісячна заробітна плата медичного працівника комунального підприємства збільшувалась. Так, в 2018 р. вона зросла на 30,88%, в 2019 р. – на 25,06%. В 2019 році середня зарплата медичного працівника комунального підприємства становила 6050 грн на місяць. Зростання середньомісячної зарплати є позитивним явищем, оскільки виступає стимулом для підвищення продуктивності праці медичними працівниками. Це також має негативне значення, яке проявляється у тому, що збільшуються непродуктивні витрати на оплату праці – це може бути оплата цілодобових простоїв не з вини працюючих, різного роду доплати тощо.

Тепер розглянемо співвідношення темпів зростання продуктивності праці й середньомісячної зарплати медичного працівника комунального підприємства. Подані у таблиці 2.8 показники свідчать, що за період 2017-2019 рр. співвідношення темпів зростання середньої зарплати і продуктивності праці одного працюючого дотримувалося не завжди. Так, в 2018 р. динаміка продуктивності праці (49,96%) відставала від темпів зростання зарплати, які становили 130,88%, що було негативом, але було пов'язано з реорганізацією бюджетно комунальної установи у комунальне підприємство. Бажаним є

випередження темпів зростання продуктивності праці над темпами зростання зарплати. В 2019 р. співвідношення темпів зростання продуктивності праці медичного працівника і середньої зарплати було зворотним: темп зростання продуктивності праці перевищував темп зростання середньомісячної зарплати медичного працівника ($215,95\% > 125,06\%$) у порівнянні з 2018 р. Отже це свідчить про ефективне використання фонду оплати праці працівників.

Розглянемо стан справ з управління кадрами на КП «Козятинський РМЦ ПМСД». Соціальна діяльність комунального підприємства регламентується чинним законодавством України. Тривалість і розпорядок трудового дня, прийом і звільнення працівників, їх права та обов'язки, порядок надання вихідних, відпусток, визначаються у відповідності до чинного трудового законодавства України, правил внутрішнього розпорядку медичного центру.

Найціннішим багатством комунального підприємства є людські ресурси. Це специфічний і найважливіший з усіх економічних ресурсів медичного центру. Медичні працівники, що мають професійні навички, уміння, знання, можуть використовувати їх у своїй професійній діяльності, розглядаються провідними економістами як визначальний чинник економічного розвитку.

На КП «Козятинський РМЦ ПМСД» персонал виступає об'єктом управління. Планування, формування, перерозподіл людських ресурсів, їх раціональне використання у медичному центрі є основним змістом управління кадрами на ньому.

В умовах ринку важливими ресурсами стають знання, досвід, ініціативність, трудові навички, здібності працюючих. Завдяки цьому кадри виступають суб'єктом управління на комунальному підприємстві. Здатність персоналу бути об'єктом і суб'єктом управління одночасно є головною особливістю управління персоналом комунального підприємства «Козятинський РМЦ ПМСД».

Управління кадрами має мати соціальну спрямованість, тобто орієнтуватись на інтереси медичних працівників центру. Є потреба в узгодженні рішень, що ухвалюються, не тільки з інтересами надання медичних послуг, але і з інтересами трудового колективу (соціальної складової). Це управління повинно передбачати:

- гнучке використання персоналу, формування організаційної культури у медичному центрі;

- створення умов для підвищення кваліфікації, здобуття нових навиків медичними працівниками;

- вдосконалення мотивації праці персоналу.

Серед основних завдань в системі управління персоналом повинні стати:

- формування системи соціально-психологічних, економічних, організаційних умов, які сприятимуть ефективному виконанню медичними працівниками своїх функціональних обов'язків;

- повне забезпечення потреб медичного центру в кадрах відповідної кваліфікації;

- забезпечення взаємозв'язку між управлінням кадрами й іншими напрямками менеджменту у медичному центрі.

Серед основних функцій управління кадрами можна виділити:

- удосконалення системи кадрової роботи і управління кадрами в цілому;

- визначення цілей і основних напрямків роботи з кадрами;

- визначення методів та заходів щодо реалізації встановлених цілей;

- організація роботи з виконання прийнятих рішень;

- координація та контроль виконання намічених заходів стосовно управління кадрами.

Розрізняють соціально-психологічні, економічні, організаційно-розпорядчі методи управління персоналом. Серед економічних методів можна виділити прогнозування і планування потреби в персоналі, визначення джерел забезпечення її, розрахунки балансу робочих місць підприємства. До соціально-психологічних методів управління кадрами відносять прийоми, способи впливу на процес формування та розвитку працюючих, трудового колективу. Серед організаційно-розпорядчих методів виділяють способи впливу на медичних працівників, які базуються на використанні встановлених правових норм, організаційних зв'язків, відповідних положень.

Управління кадрами повинно має узгоджуватись з концепцією розвитку

КП «Козятинський РМЦ ПМСД». Воно передбачає стадії: формування, використання, стабілізацію персоналу. Стадія формування охоплює визначення потреби в кадрах, прогнозування їх структури, планування, прийняття, розміщення на комунальному підприємстві. Використання персоналу включає кар'єрне зростання працівників комунального підприємства, покращення морально-психологічного клімату у трудовому колективі. Стабілізація персоналу забезпечується врахуванням кваліфікації, персональних навичок щодо формування банку даних з персоналу, оцінкою результатів праці для виявлення потенціалу медичних працівників комунального підприємства.

Системи управління персоналом КП «Козятинський РМЦ ПМСД» потребує також ресурсного забезпечення. Воно повинно охоплювати інформаційну, фінансову, інструментальну, нормативно-методичну, організаційну складові.

Важливе значення в процесі управління кадрами КП «Козятинський РМЦ ПМСД» займає продуктивне використання робочого часу медичних працівників центру. У таблиці 2.9 представимо основні показники використання робочого часу на комунальному підприємстві у 2017–2019 рр.

Таблиця 2.9 – Показники використання робочого часу на комунальному підприємстві «Козятинський РМЦ ПМСД»

Показники	Значення показника у роках			Абсолютне відхилення, 2018/2017	Абсолютне відхилення, 2019/2018
	2017	2018	2019		
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	328	251	197	- 77	- 54
Кількість відпрацьованих годин працівниками, людино-годин	629760	457824	368784	- 171936	- 89040
Середньомісячна кількість відпрацьованих годин одним працівником, людино-годин	160	152	156	- 8	+ 4

З наведених показників видно, що протягом досліджуваного періоду 2017-2019 рр. фонд робочого часу працівників Козятинського районного медичного центру зменшувався. В 2019 р. він становив 368784 людино-години. Така ситуація

була пов'язана зі зменшенням чисельності працівників медичного центру. В 2018 р. було відпрацьовано на 171936 людино-годин менше, ніж в 2017 р. В 2019 р. було відпрацьовано працівниками ще менше робочого часу – 368784 людино-години. Це на 89040 людино-годин менше в порівнянні з показником 2018 р. Отже, абсолютне значення показника відпрацьованого робочого часу рів від року зменшувалось, що можна пояснити зменшенням кількості зайнятих. При цьому використання робочого часу працівниками медичного центру з кожним роком покращувалось. Фонд робочого часу використовувався якісно, на колективному підприємстві дисциплінарних порушень не було.

Протягом 2017-2019 років частка невідпрацьованого часу медичними працівниками в загальному фонді робочого часу була незначною. Це свідчить про підвищення дисципліни праці й зменшення втрат робочого часу у медичному центрі. Частка невідпрацьованих людино-годин на підприємстві – це втрати часу через тимчасову непрацездатність працівників, навчальні відпустки, передбачені законодавством, неявки з дозволу адміністрації, відпустки робітників.

Варто відмітити, що раціональне використання робочого часу працівників на будь-якому підприємстві, в тому числі на досліджуваному нами, позитивно впливає на ефективність його роботи. Ефективність праці – це її результативність. Ефективність показує співвідношення обсягу наданих послуг та кількості витраченої праці працівниками. Збільшення ефективності праці означає збільшення обсягу наданих медичних послуг без підвищення затрат праці.

Зростання ефективності праці в широкому розумінні означає вдосконалення діяльності, знаходження можливостей працювати краще, продуктивніше, надавати більше якісних медичних послуг при менших витратах праці персоналу. З наведених в таблиці 2.9 показників видно, середньомісячна кількість відпрацьованих годин одним працівником комунального підприємства протягом 2017-2019 рр. зменшилась з 160 до 156 людино-годин. При цьому продуктивність праці персоналу зросла з 75,28 тис. грн до 81,22 тис. грн на особу. Зростання продуктивності завжди вважається як перевага в діяльності.

Управління кадрами Козятинського районного медичного центру повинно

передбачати вирішення таких завдань:

- визначення потреби КП «Козятинський РМЦ ПМСД» в медичних кадрах різних спеціальностей і кваліфікації;
- відбір та адаптація персоналу, управління зайнятістю;
- забезпечення сприятливих умов праці на підприємстві та психологічного клімату в колективі;
- планування кар'єри працівників, їх професійного зростання;
- впровадження ефективної системи мотивації трудової діяльності.

В процесі проходження переддипломної практик, ми побачили, що у Козятинському районному медичному центрі відсутня єдина служба управління кадрами, яка реалізує кадрову політику і координує діяльність з управління персоналом даного підприємства; займається управління професійним зростанням, створенням нових систем мотивації праці, створення резерву кадрів, запобіганням виробничим конфліктам у колективі.

Формуванням персоналу на комунальному підприємстві виконує відділ кадрів. Він підпорядковується головному лікарю та виконує роботу із забезпечення працівниками необхідних спеціальностей, кваліфікації, приймає людей на співбесіди з питань найму, оформлює звільнення, контролює розміщення і ефективність використання медичних працівників.

Серед головних функцій відділу кадрів комунального підприємства можна виділити:

- здійснення управління кадрами медичного центру;
- підготовка звітів про звільнення працівників, про наявність вільних робочих місць, про потребу в медичних працівниках;
- участь у підготовці й затвердженні правил внутрішнього розпорядку комунального підприємства.

Підвищенню кваліфікації, навчанню, вдосконаленню навиків медичних працівників комунального підприємства бажано приділяти більше уваги.

Також на підприємстві напрямок діяльності щодо використання персоналу виконує бухгалтерія. У її складі є фахівець з оплати праці. Слід зазначити, що на

комунальному підприємстві основний акцент в управлінні кадрами робиться на соціально-психологічних методах управління. Також здійснюється контроль адміністрації за підлеглими в процесі роботи. Основним чинником стимулювання продуктивної праці виступає заробітна плата медичних працівників. Серед інших стимулів застосовуються моральні і психологічні. Управлінський персонал зайнятий переважно інтелектуальною та розумовою працею. Бажання керівництва комунального підприємства зберегти кадри, покращити соціально-психологічний клімат, налагодити відносини в колективі потребує достатньо багато зусиль. Потрібно розробити програму управління кадрами даного комунального підприємства.

На наш погляд, комунальне підприємство потребує створення єдиної служби управління кадрами, перебудови підходів до управління ними. Починати потрібно з формування і реалізації сучасної ефективної кадрової політики на основі комплексної системи управління персоналом.

Наукові та практичні дослідження свідчать, що управління кадрами становить комплексну, прикладну науку і сферу практичної діяльності, в основі якої має бути закладена кадрова політика.

Висновки до аналітичного розділу

Аналітичний розділ диплому магістра містить аналіз діяльності КП «Козятинський районний медичний центр первинної медико-санітарної допомоги». Це заклад охорони здоров'я, комунальне некомерційне підприємство, яке спеціалізується на наданні первинної медичної допомоги населенню Козятинського району Вінницької області. Нами описані мету, предмет діяльності комунального підприємства, його правовий статус, організаційна структура.

В аналітичному розділі диплому містить проведений аналіз основних економічних показників діяльності комунального підприємства у 2017-2019 рр. Протягом цього періоду на підприємстві відбулися зміни всіх показників роботи. У медичному центрі надходження зменшились в 2018 р. на 61,77%, у 2019 р. вони

зросли на 69,49% в порівнянні з 2018 р. В цілому протягом досліджуваного періоду чистий дохід від наданих медичних послуг зменшився на 35%. Це можна пояснити зміною організаційної форми підприємства у 2018 році з комунальної установи на комунальне підприємство.

У звітному періоді, відповідно, зменшились видатки. Собівартість наданих медичних послуг протягом 2017-2019 рр. також зменшилась на 48,37% в зв'язку зі зменшенням обсягів наданих послуг.

Поскільки собівартість зменшувалась швидшими темпами у порівнянні зі зменшенням обсягів наданих послуг в грошовому вимірі, то це призвело до зростання чистого прибутку КП «Козятинський РМЦ ПМСД» у 2019 р., який досягнув 899,2 тис. грн. Протягом 2018-2019 років економічний стан комунального підприємства покращився.

Середньоспискова чисельність штатних працівників комунального підприємства у 2019 р. становила 197 чоловік. За досліджуваний період 2017-2019 років вона зменшилась майже на 40%. Середньорічна продуктивність праці одного медичного працівника у 2018 р. зменшилась на 50% в порівнянні з 2017 р. В 2019 р. спостерігалось зростання показника продуктивності, темп зростання становив майже 216% у 2019 р. до відповідного показника 2018 р. При цьому обсяги наданих медичних послуг у грошовому вимірі збільшились у 2019 р. на 69,49%, а чисельність працівників зменшилась на 39,94% в порівнянні з 2018 р. Тому відбулося зростання продуктивності праці у 2019 р., що позитивно характеризує діяльність даного медичного центру.

У 2019 р. комунальне підприємство отримало чистий прибуток 899,2 тис. грн, що було обумовлено нарощуванням обсягів наданих медичних послуг і збільшенням продуктивності праці медичного персоналу.

У 2017 р., коли дане підприємство було комунальною установою спостерігався профіцит в розмірі 427,3 тис. грн, тобто різниця між доходами (бюджетними асигнуваннями та доходами від продажу активів) та витратами виконання бюджетних програм. У 2018 році комунальне підприємство мало збитки в розмірі 1363,0 тис. грн, пов'язані з реорганізацією комунальної

установи в комунальне некомерційне підприємство.

КП «Козятинський РМЦ ПМСД» у 2017 та 2019 рр. працювало рентабельно. Про це свідчать показники рентабельності активів підприємства – у 2017 р. вона становила 2,79%, у 2019 р. – 5,82%.

Рентабельність медичних послуг КП «Козятинський РМЦ ПМСД» протягом досліджуваного періоду збільшилась з показника 1,76% в 2017 р. до значення 7,18% у 2019 р.

Вартість основних фондів комунального підприємства у 2017-2019 рр. несуттєво зменшилась (на 1,01%). Оборотні активи КП «Козятинський РМЦ ПМСД» з 2017 по 2019 рр. збільшились більше ніж на 5%.

Після виконання фінансового аналізу та оцінки фінансового стану комунального підприємства за допомогою спеціальних коефіцієнтів ми дійшли висновку, що КП «Козятинський РМЦ ПМСД» протягом 2017-2019 рр. характеризувалося покращенням фінансової стійкості, було платоспроможним, не мало довгострокових і короткострокових кредитів банків і значних поточних зобов'язань в цілому.

Нами було виконано SWOT-аналізу комунального підприємства «Козятинський РМЦ ПМСД». Було враховано при цьому його стан і результати його господарської діяльності протягом останніх років. В матриці SWOT-аналізу ми показали сильні, слабкі сторони, можливості, загрози для КП «Козятинський РМЦ ПМСД». За результатами SWOT-аналізу для комунального підприємства нами були визначені пріоритетні напрями його розвитку – підвищення якості надання медичних послуг на первинному рівні, більш ефективного використання трудових і матеріальних ресурсів та забезпечення розвитку кадрового потенціалу, його розвитку та ефективного використання, покращення матеріально-технічного забезпечення закладів центру.

Однією з пропозицій для підвищення ефективності роботи медичного центру є вдосконалення кадрової політики на КП «Козятинський РМЦ ПМСД», що дозволить досягти встановлених стратегічних цілей.

Проведений аналіз показників з праці й зарплати персоналу показав, що на

комунальному підприємстві протягом 2017-2019 рр. продуктивність праці зростає. Чисельність працівників КП «Козятинський РМЦ ПМСД» у 2019 р. становила 197 чоловік. Середньомісячна зарплата збільшувалась протягом періоду 2017-2019 рр. і склала в 2019 р. 6050 грн. Варто зазначити, що система мотивації праці у медичному центрі потребує вдосконалення для стимулювання зростання продуктивності праці працівників.

В 2019 р. темп зростання продуктивності праці (215,95%) перевищував темп зростання середньомісячної зарплати (125,06%) у порівнянні з 2018 р. Така ситуація є свідченням ефективного використання фонду оплати праці.

В процесі управління кадрами важливе місце займає використання робочого часу персоналу. Аналіз використання робочого часу на комунальному підприємстві в 2017–2019 рр. показав, що протягом даного періоду фонд робочого часу працівників медичного центру зменшувався. Це було пов'язано зі зменшенням чисельності медичних працівників КП «Козятинський РМЦ ПМСД». При цьому використання робочого часу персоналом комунального підприємства кожного року покращувалось. Дисциплінарних порушень не було зафіксовано, фонд робочого часу використовується якісно працівниками.

Проведений аналіз управління кадрами засвідчив, що на комунальному підприємстві відсутня єдина служба управління персоналом, яка розробляє і реалізує кадрову політику, координує діяльність з управління кадрами медичного центру; займається формуванням нових систем мотивації, створенням резерву кадрів, управління професійним зростанням, запобіганням виробничим конфліктам. Формуванням персоналу на комунальному підприємстві займається відділ кадрів. Напрямок діяльності щодо використання працівників медичного центру виконує бухгалтерія. У її складі є фахівець з оплати праці. при цьому головним стимулом продуктивної праці виступає заробітна плата працюючих.

На нашу думку комунальне підприємство «Козятинський РМЦ ПМСД» потребує створення єдиної служби управління персоналом, впровадження посади менеджера з персоналу, перебудови підходів до управління кадрами і, найголовніше, вдосконалення кадрової політики даного підприємства.

З ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ КП «КОЗЯТИНСЬКИЙ РМЦ ПМСД»

3.1 Розробка стратегії кадрової політики на комунальному підприємстві

Успішний розвиток будь-якої сфери людської діяльності неможливий без управління, тобто систематичного процесу використання ресурсів для досягнення певної мети. Основним ресурсом кожної організації є люди (кадри, персонал), оскільки саме вони приводять в дію решту всіх ресурсів. Отже, мистецтво управління полягає в умінні організовувати певну діяльність, оптимально використовуючи людський чинник. В системі охорони здоров'я виключно важлива роль відведена безпосередньо медичному працівникові, тому управління розвитком кадрів визнається пріоритетним завданням менеджменту в галузі охорони здоров'я. Традиційні методи управління персоналом в галузі охорони здоров'я вже не забезпечують бажаних результатів, а навпаки, часто призводять до застою, а то й до дезорганізації в управлінських структурах.

Зараз, коли засобів, що виділяються з державного бюджету на розвиток охорони здоров'я, явно недостатньо, найбільш перспективною є мобілізація прихованих можливостей системи на основі кращого використання кадрових ресурсів. Міжнародний досвід, зокрема досвід Всесвітньої організації охорони здоров'я, свідчить про те, що серед організаційних змін, метою яких є підвищення ефективності системи охорони здоров'я, найбільшого успіху досягають дії, що проводяться в галузі управління кадрами.

Сьогодні в Україні взято курс на кардинальне реформування, спрямоване на створення системи охорони здоров'я, орієнтованої на пацієнта (фінансування базового пакета послуг, розробка та реалізація стратегії розвитку кадрових ресурсів, вибір лікаря й медичного закладу, підвищення якості послуг тощо) і здатної забезпечити медичне обслуговування для всіх громадян на рівні розвинутих європейських держав.

Але на практиці існує проблема невідповідності управлінського персоналу до використання інноваційних підходів та методів управління, спрямованих на пошук та освоєння перспективних ринкових ніш, формування конкурентних позицій медичних організацій. Медичний персонал державного сектору охорони здоров'я не має маркетингового мислення, без якого неможливо набути конкурентних переваг медичних послуг та медичної організації загалом. Тому перед діючою системою охорони здоров'я та КП «Козятинський РМЦ ПМСД» зокрема постає нелегке завдання адаптації до ринкових умов господарювання шляхом системної перебудови та вдосконалення механізмів державного регулювання, а головне, реалізації концепції інтегрованого розвитку і управління медичними кадрами, саме від яких залежить виконання завдань системи.

Серйозні перетворення в галузі охорони здоров'я, насамперед набуття автономності закладами в адміністративній діяльності і КП «Козятинський РМЦ ПМСД», можливість залучення коштів з різних джерел тощо, зумовлюють необхідність повного та оптимального використання кадрового потенціалу медичної організації. Завдяки умінню керівництва його можна перетворити на конкурентну перевагу медичного центру і досягнути поставлених цілей на ринку.

Медичний персонал розглядається як стратегічний капітал, більша частка усіх капіталовкладень в галузь охорони здоров'я у світі спрямовується саме на кадрове забезпечення.

Ефективного використання кадрового потенціалу КП «Козятинський РМЦ ПМСД» можна досягнути завдяки формуванню та реалізації ефективної кадрової політики, яка сьогодні вважається найважливішою конкурентною перевагою і засобом досягнення успіху будь-якого сучасного підприємства.

Метою кадрової політики є забезпечення оптимального балансу процесів відновлення та збереження кількісного та якісного складу кадрів відповідно до потреб комунального підприємства, вимог чинного законодавства і становища на ринку праці, а також створення високопродуктивного і високопрофесійного відповідального колективу, здатного гнучко й адекватно реагувати на зміни

внутрішнього і зовнішнього середовища. Кадрова політика спрямована на консолідацію єдиної корпоративної культури, ефективну мотивацію та професійний розвиток працівників комунального підприємства.

Основні різновиди кадрової політики: політика добору кадрів; політика професійного навчання; політика оплати праці; політика формування кадрових процедур, політика соціальних відносин (рисунок 3.1).

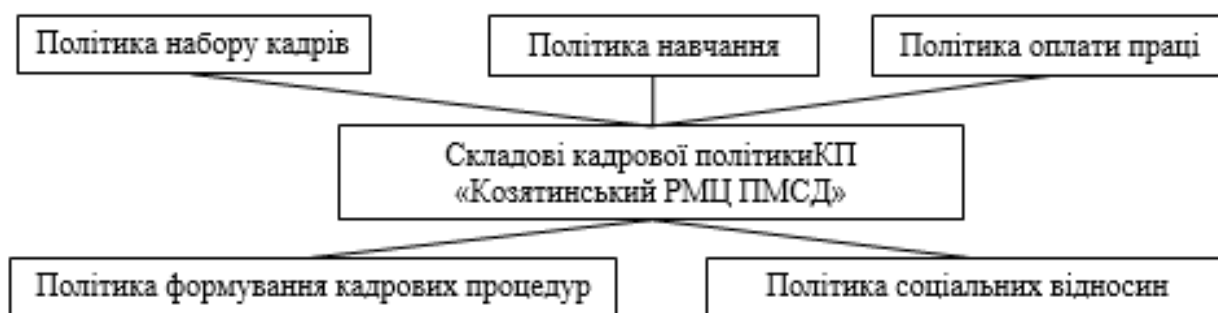


Рисунок 3.1 – Складові кадрової політики КП «Козятинський РМЦ ПМСД»

На основі концепції і принципів управління персоналом розробляють політику управління персоналом (кадрову політику) – основні напрями, форми, методи і критерії роботи з персоналом, спрямовані на підвищення ефективності його використання і діяльності комунального підприємства загалом.

Ефективна кадрова політика, яка створює умови для раціонального використання кадрів на комунальному підприємстві, є:

- складовою частиною стратегічної програми розвитку підприємства, тобто сприяти реалізації стратегії через кадрове забезпечення;

- гнучкою, тобто вона має бути, з одного боку, стабільною, оскільки із стабільністю пов'язані певні плани працівників, а з другого - динамічною, тобто коригуватись відповідно до змін тактики підприємства, економічної ринкової ситуації;

- економічно обґрунтованою, зважаючи на реальні фінансові можливості, що забезпечить індивідуальний підхід до працівників.

Отже, кадрова політика повинна бути спрямована на формування такої

системи роботи з кадрами, яка б орієнтувалася на одержання не тільки економічного, але й соціального ефекту, за умови дотримання чинного законодавства, нормативно правових актів

Сучасний підхід до кадрової політики - створення системи управління кадрами, що базується в основному не на адміністративних методах, а на економічних стимулах і соціальних гарантіях, орієнтованих на зближення інтересів працівника з інтересами організації в досягненні високої продуктивності праці, підвищенні ефективності виробництва, одержанні організацією найкращих економічних результатів. Кадрова політика визначається формами і методами роботи з персоналом в організаціях-конкурентах. Вивчення здійснюється з метою розробки власної стратегії поведінки спрямованої на зміну кадрової політики, підвищення ефективності розвитку персоналу

Зміст кадрової політики не обмежується наймом на роботу, а стосується принципів позицій комунального підприємства відносно підготовки, розвитку персоналу, забезпечення взаємодії працівника і підприємства. Тоді як стратегічна кадрова політика пов'язана з вибором цільових завдань, розрахованих на далеку перспективу, поточна кадрова робота орієнтована на оперативне вирішення кадрових питань.

Для запровадження ефективної кадрової політики на КП «Козятинський РМЦ ПМСД» дуже важливо ще на стадії формування передбачити основні критерії оцінювання її ефективності. Це дуже складно, оскільки в Україні немає досвіду оцінювання ефективності кадрової політики взагалі, а не лише окремих її складових. Кадрова політика має акцентувати увагу на інтелектуальній, соціальній, організаційній та інших складових.

Вважаємо, що кадрова політика на КП «Козятинський РМЦ ПМСД» має формувати: вимоги до робочої сили на стадії її найму (до освіти, статі, стажу, рівня спеціальної підготовки); відношення до «капіталовкладень» в робочу силу, до цілеспрямованої дії на розвиток тих або інших сторін зайнятої робочої сили; відношення до стабілізації колективу (всього або певної його частини); відношення до характеру підготовки нових робітників, її глибину і широту, а

також до перепідготовки кадрів.

Найбільш гострі проблеми кадрової політики, згідно з проведеним опитуванням медичних працівників КП «Козятинський РМЦ ПМСД», наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Найбільш гострі проблеми кадрової політики КП «Козятинський РМЦ ПМСД»

Перелік гострих проблем кадрової політики	Кількість відповідей, %
1. Недосконалість системи розвитку персоналу (недостатність кваліфікації кадрів, навчання, суб'єктивне кар'єрне зростання тощо)	25
2. Недосконалість системи матеріального і морального стимулювання праці	15
3. Відсутність кадрового резерву	14
4. Недосконалість системи підбору і наймання персоналу, відсутність певних критеріїв при відборі	11
5. Дефіцит кваліфікованих кадрів	8
6. Необізнаність персоналу щодо кадрової політики комунального підприємства	8
7. Відсутність певних вимог до керівників, кандидатів на керівні посади, невизначеність складу компетентностей	7
8. Незадовільний стан взаємовідносин між керівниками і працівниками	7
9. Недосконалість системи атестації (відсутність об'єктивних критеріїв оцінювання, суб'єктивна атестація)	5

Однією з причин недостатнього приділення уваги розвитку персоналу є те, що підготовка кадрів у межах комунального підприємства потребує власних засобів, яких не вистачає у медичного центру. Ще однією причиною недостатнього розвитку підготовки кадрів на комунальному підприємстві є небажання управлінців витратити кошти на навчання персоналу, через можливу зміну роботи останніми, власне побоювання втратити витрачені кошти.

Сформульоване визначення кадрової політики дозволяє побудувати модель комплексного методологічного дослідження трансформації кадрової політики КП «Козятинський РМЦ ПМСД», основними принципами якої є: підпорядкованість кадрової політики положенням і завданням стратегічного розвитку підприємства; баланс економічних і соціальних аспектів

трансформування кадрової політики; забезпеченість співробітників соціальними гарантіями максимально можливого рівня з урахуванням завдань розвитку комунального підприємства; узгодженість кадрової політики з регіональним ринком праці щодо кваліфікації персоналу, рівня оплати праці працівників різних категорій, умовами праці, темпам розвитку комунального підприємства.

Модель забезпечення взаємозв'язку конкурентної стратегії КП «Козятинський РМЦ ПМСД», із стратегією кадрової політики досягається шляхом узгодження взаємопов'язаних і взаємопідтримуючих напрямів розробки стратегії розвитку персоналу комунального підприємства (рисунок 3.2).

Оскільки компетентність персоналу є стратегічним ресурсом комунального підприємства, то кадровий менеджмент має забезпечити необхідні умови для її формування і розвитку. Отже, необхідною умовою взаємодії КП «Козятинський РМЦ ПМСД» і працівників є стабілізація складу найманих працівників підприємства. При цьому, враховуючи, що невпинний науково-технічний прогрес призводить до втрати актуальності знань найманих працівників, управлінці мають два шляхи для вирішення даної проблеми, а саме:

- звільнення існуючого персоналу, який вже не відповідає критеріям конкурентоспроможності сучасного ринку, і підбір нового, який відповідає професійно-кваліфікаційним вимогам ринку;

- безперервне підвищення кваліфікації і навчання найманих працівників.

Для якісного формування змісту стратегії розвитку персоналу КП «Козятинський РМЦ ПМСД» пропонуємо комплекс рекомендацій щодо:

- мети та завдань стратегії розвитку персоналу, яка полягає у формуванні та підтримці кількісного та якісного складу персоналу підприємства, який найбільшою мірою відповідає вимогам надання якісних медичних послуг, здатний вирішувати проблеми та забезпечує реалізацію конкурентної стратегії комунального підприємства;

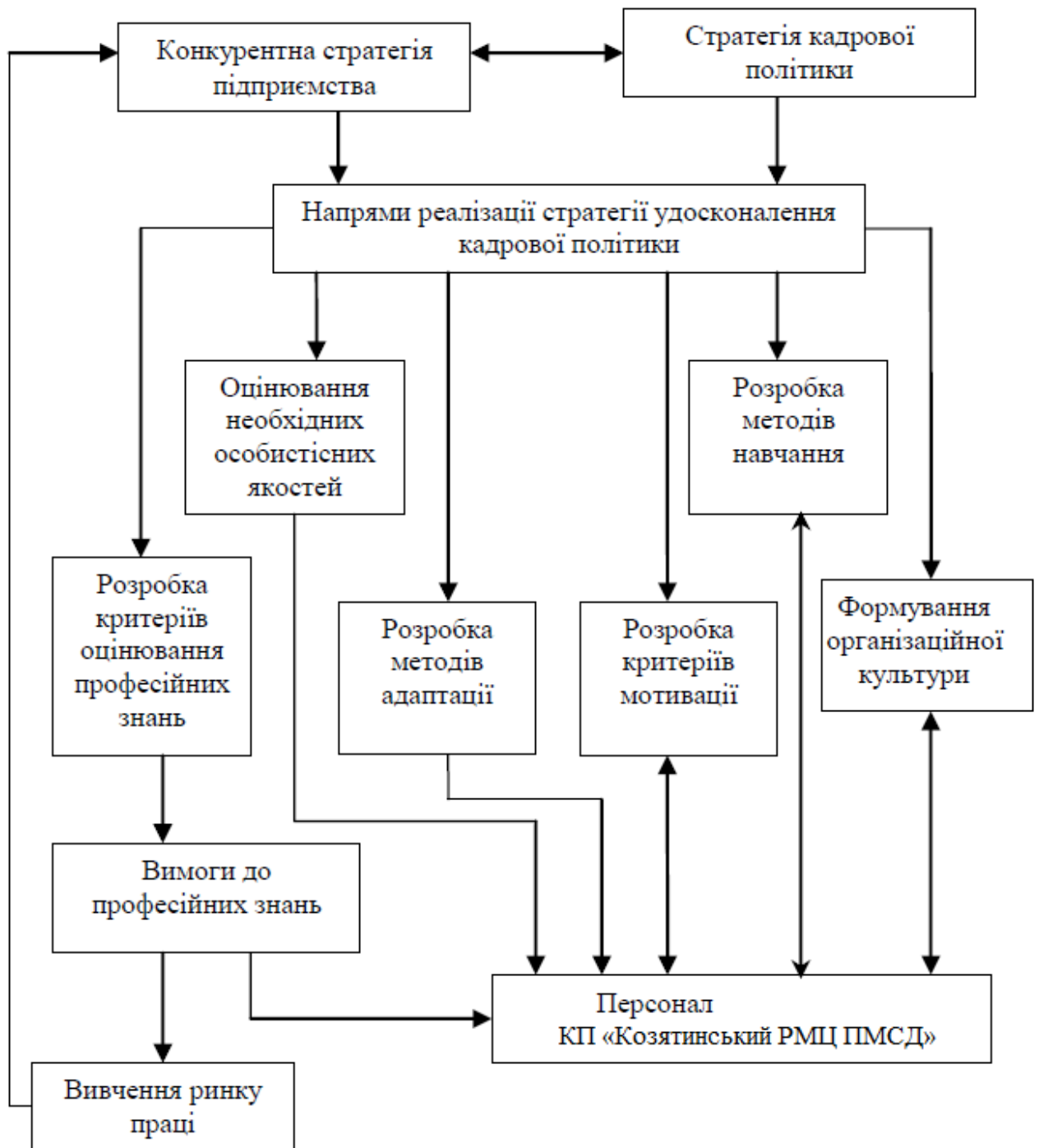


Рисунок 3.2 — Модель стратегії кадрової політики
КП «Козятинський РМЦ ПМСД»

- стратегічних підходів до кадрового складу, відбору та залучення кадрів, що полягають у переході до формування двоюрисної структури персоналу, яка складається із «кадрового ядра» (найбільш кваліфікованих та цінних працівників) та «периферійних» працівників, функції яких на підприємстві є менш значимими і відповідальними;

- розвитку систем стимулювання персоналу підприємства, які включають матеріальні та нематеріальні стимули до праці і найважливіші стратегічні напрями роботи з мотивації персоналу;

- організації праці та забезпечення ефективного використання персоналу, яка передбачає створення сучасних робочих місць, підвищення якості життя, оцінювання відповідності персоналу посадам, які вони обіймають, та впровадження ефективних моделей організації робіт;

- розвитку людського капіталу підприємства, який забезпечує підвищення конкурентоспроможності комунального підприємства, його здатності до інновацій;

- стратегічних підходів до організації руху кадрів на комунальному підприємстві як умови ефективного розміщення, використання та утримання працівників, забезпечення їх професійного зростання, що можливо лише за умови поєднання оперативного та стратегічного управління;

- розвитку соціально-трудових відносин між найманими робітниками і роботодавцями стосовно умов наймання, функціонування і розвитку трудового потенціалу комунального підприємства;

- соціального розвитку та соціального захисту, які охоплюють такі сфери, як житло, медичне обслуговування, пенсійне страхування, соціально-побутові послуги, професійну підготовку, та сприяють забезпеченню необхідних умов для підвищення якості життя і посилюють мотивацію працівників.

Зазначені рекомендації стосуються основних напрямів з розробки ефективної стратегії формування кадрової політики КП «Козятинський РМЦ ПМСД» в сучасних умовах.

3.2 Формування системи управління кадровою політикою на КП «Козятинський РМЦ ПМСД»

Ефективна кадрова політика комунального підприємства – це перш за все

політика по роботі з персоналом, яка відповідає концепції розвитку комунального підприємства. Через це кадрову політику слід розробляти з врахуванням загальної стратегії розвитку останнього і на основі моделі стратегії кадрової політики, яку ми розробили в попередньому розділі (див. рисунок 3.2). Поряд з цим, варто відмітити, що вибір кадрової політики не тільки залежить від загальної мети діяльності комунального підприємства, а й від методів і засобів досягнення встановленої мети. Кадрова політика комунального підприємства має розроблятися на основі системи правил, традицій, процедур, що безпосередньо зв'язані з реалізацією процесів підбору кадрів, їх розстановки, перепідготовки, використання, стимулювання, мотивації, кар'єрного зростання.

На комунальному підприємстві кадрову політику потрібно розглядати як ядро системи управління персоналом. Під кадровою політикою розуміють систему правил, ідей, процедур на основі яких діють люди на комунальному підприємстві чи сукупність певних правил і норм, які окреслюють основний зміст і напрямки роботи з колективом, її методи і форми. На основі аналізу літератури, присвяченої визначенню сутності кадрової політики, ми дійшли висновку, що кадрова політика є визначальним напрямком кадрової роботи комунального підприємства, основними принципами, методами, прийомами у роботі з персоналом для створення та розвитку кадрового потенціалу, який необхідний для досягнення основних цілей і завдань підприємства.

Перейдемо до розгляду питання розробки і впровадження ефективної кадрової політики на КП «Козятинський РМЦ ПМСД». За допомогою методу експертних оцінок обґрунтуємо вибір найкращої кадрової політики для комунального підприємства. Як приклад впливу кадрової політики на реалізацію головної стратегії комунального підприємства, розглянемо залежність між вибраною кадровою політикою і конкурентоздатністю комунального підприємства.

Ефективність господарської діяльності КП «Козятинський РМЦ ПМСД» залежить від формування і розвитку кадрового потенціалу. Важливим інструментом в процесі управління кадровим потенціалом комунального

підприємства виступає кадрова політика. Завдяки ефективній її організації здійснюється реалізація цілей та завдань управління кадровим потенціалом комунального підприємства. Тому вибір кадрової політики, що базується на специфіці роботи комунального підприємства та його головної стратегії, має важливе значення на практиці.

Кадрова політика повинна формуватися адміністрацією КП «Козятинський РМЦ ПМСД», реалізуватись через кадрову службу під час виконання її працівниками відповідних функцій. Об'єктом кадрової політики виступає персонал підприємства, а суб'єктом – сформована система управління кадрами, яка включає в себе працівників всіх рівнів і кадрову службу. Кадровій службі відводиться найважливіша роль у формуванні і реалізації кадрової політики КП «Козятинський РМЦ ПМСД», адже саме вона розробляє цільові програми, здійснює постійний моніторинг ситуації, вносить корективи у виконання програм у випадку зміни параметрів зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування для даного медичного центру.

Основними завданнями кадрової політики КП «Козятинський РМЦ ПМСД», на наш погляд, є такі:

- своєчасне забезпечення комунального підприємства медичними працівниками відповідної кількості та якісного складу з врахуванням стратегії розвитку медичного центру;

- створення таких умов реалізації, тобто створення середовища, в якому кожен медичний працівник матиме можливість розвиватись, самореалізовуватись, вдосконалюватись;

- застосування ефективних способів відбору кадрів, їх розстановки;

- раціональне використання праці медичних працівників;

- постійна підтримка ефективної роботи комунального підприємства;

- стимулювання прагнення працівників до досягнення встановлених цілей.

Після стислого опису сутності і змісту кадрової політики КП «Козятинський РМЦ ПМСД» перейдемо до процесів її формування і реалізації для даного комунального підприємства.

Районному медичному центру важливо при формуванні й реалізації ефективної кадрової політики врахувати перелік визначених принципів, на яких вона буде ґрунтуватись. Серед таких принципів виділяють: послідовність і комплексність її проведення, системність, науковість, ефективність, соціальну справедливість, професіоналізм, збалансованість представництва досвідчених та молодих фахівців з урахуванням гендерної рівності, безперервність навчання.

При формуванні кадрової політики КП «Козятинський РМЦ ПМСД» потрібно узгодити такі нюанси:

- розробку загальних принципів кадрової політики, визначення пріоритетних завдань при управлінні кадрами;

- політику розвитку персоналу – надання програм розвитку, індивідуальне планування просування по службі, професійну підготовку і подальше навчання;

- фінансову політику – встановлення принципів виділення коштів, забезпечення ефективної системи стимулювання праці медичних працівників;

- інформаційну політику – створення інформаційної системи персоналу;

- організаційну політику – узагальнення потреб медичних працівників, створення організаційної структури, корпоративної культури тощо.

Як зазначається багатьма науковцями, кадрова політика розглядається як система правил і норм, прагнень і обмежень у взаємовідносинах персоналу та комунального підприємства в цілому, за якими діють працівники у внутрішньому і зовнішньому середовищі. Прикладом може слугувати кадрова політика при прийомі та звільненні працюючих. Зазвичай, процес формування кадрової політики на комунальному підприємстві має проходити у декілька етапів. Більшість практиків та науковців виділяють три етапи: нормування, програмування і моніторинг персоналу. Мету кожного із даних етапів відобразимо у таблиці 3.2.

На наше переконання, такий перелік етапів неповний. Ми пропонуємо його продовжити. Після реалізації вищенаведених етапів слід провести етап офіційного затвердження кадрової політики КП «Козятинський РМЦ ПМСД». Пізніше здійснити етап інформування трудового колективу, який полягає в створенні

системи просування і донесення кадрової інформації до медичних працівників, ознайомлення їх із затвердженою кадровою політикою. По завершенню даного етапу провести збір відгуків та ідей щодо можливого покращення кадрової політики. На останньому етапі формування кадрової політики комунального підприємства потрібно провести оцінку ефективності її реалізації шляхом аналізу фінансових ресурсів на впровадження певного типу кадрової стратегії, оцінки ефективності системи мотивації праці й принципів розподілу коштів на медичних працівників комунального підприємства.

Таблиця 3.2 – Етапи формування кадрової політики у КП «Козятинський РМЦ ПМСД»

Назва етапу	Мета роботи з персоналом	Заходи
1. Нормування	Узгодження принципів і цілей роботи з персоналом з принципами та цілями комунального підприємства в цілому, стратегією та етапом його розвитку	<ol style="list-style-type: none"> 1. Провести аналіз корпоративної культури, стану розвитку, стратегії комунального підприємства. 2. Виявити можливі зміни цілей роботи з кадрами. 3. Описати вимоги до працюючих, можливості їх зростання та розвитку здібностей.
2. Програмування	Розробка програм, шляхів досягнення цілей кадрової роботи, конкретизованих з урахуванням умов теперішніх і можливих змін ситуації (розробка кадрових технологій)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розробити систему заходів з досягнення цілей у формі документу з врахуванням дійсного стану та обов'язково з урахуванням можливих змін. 2. Розробити програму добору персоналу через різні джерела з використанням засобів масової інформації або своїх працівників. 3. Розробити опитувальні анкети, тести, запитання для проведення співбесіди при відборі та прийнятті на роботу тощо.
3. Моніторинг персоналу	Розробка процедур діагностики та прогнозування кадрової ситуації (розробка програми постійної діагностики і механізму застосування заходів з розвитку персоналу)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Провести аналіз стану кадрового потенціалу підприємства. 2. Розробити програму постійної діагностики і конкретних заходів щодо розвитку умінь, знань, навичок працюючих. 3. Здійснити оцінку ефективності заходів з управління кадрами комунального підприємства. 4. Проведення постійного моніторингу персоналу, контролю виконання програм оцінки, атестації та планування кар'єри, створення і підтримки ефективного середовища для продуктивної праці

Головною метою реалізації кадрової політики є своєчасний підбір, адаптація, розвиток персоналу, підвищення ефективності діяльності комунального підприємства через мотивацію праці й досягнення його стратегічних для отримання прибутку та задоволення попиту населення Козятинського району в медичних послугах.

Проведена нами класифікація поглядів науковців та практиків на цілі кадрової політики дозволяє представити такий перелік цілей кадрової політики організації: залучення кваліфікованого персоналу для виконання поточних і перспективних завдань; забезпечення постійного зростання професійної підготовки працівників і мотивації персоналу до розвитку, навчання та вдосконалення професійних якостей; створення умов для закріплення оптимального використання висококваліфікованого персоналу; створення і вдосконалення системи кадрового резерву для найбільш ефективного використання кадрового потенціалу; розвиток корпоративної культури та підтримання сприятливого морально-психологічного клімату в трудовому колективі комунального підприємства.

Проаналізувавши цілі кадрової політики, потрібно розглянути типи кадрової політики, що було нами зроблено в теоретичному розділі дипломної роботи магістра. Для КП «Козятинський РМЦ ПМСД» властивий реактивний тип кадрової політики. Під час здійснення такої кадрової політики керівництво підприємства діагностує проблеми з персоналом, які виникли, аналізує причини кадрових невіршених питань і конфліктних ситуацій, вживає заходів для ліквідації наслідків непорозумінь. Проводиться контроль показань першоджерел негативного стану роботи з персоналом, виявлені проблеми екстрено локалізуються та вирішуються.

Нами пропонується застосування активного типу кадрової політики на КП «Козятинський РМЦ ПМСД». Така кадрова політика характеризується наявністю у керівництва не лише кадрового прогнозу, а й засобів впливу на кадрову ситуацію. У разі потреби розробляють антикризові кадрові програми. В ході використання активної кадрової політики на комунальному підприємстві

буде проводитись моніторинг морально-психологічного клімату, буде постійно вдосконалюватись мотивація медичних працівників. Активна кадрова політика може бути раціональною і авантюристичною. Керівництво підприємства при раціональній кадровій політиці має обґрунтований прогноз розвитку кадрової ситуації і використовує короткострокові, середньострокові та довгострокові плани роботи із забезпечення кадрами з різними варіантами розвитку ситуації.

Кадрову політику також поділяють на закриту і відкриту. Це залежить від орієнтації комунального підприємства на зовнішнє чи внутрішнє середовище в процесі формування складу персоналу, тобто підприємство залучають персонал або принципово розвиває власні кадри. Основна риса відкритої кадрової політики – це можливість прийому персоналу «зі сторони» на будь-які посади. Зарахування на роботу висококваліфікованих спеціалістів проводиться на основі конкурсного відбору. Кадрова політика відкритого типу притаманна новим підприємствам, орієнтованим на розвиток і стрімке завоювання передових позицій в галузі охорони здоров'я. Використовуючи відкритий тип кадрової політики до підбору персоналу, комунальне підприємство отримує безліч можливостей для розвитку. В компаніях з відкритою кадровою політикою нові співробітники швидко і легко проходять період адаптації. Залучений персонал використовує інноваційні підходи, сприяє запозиченню та використанню нового досвіду. До недоліків відкритої кадрової політики відносять складність досягнення кар'єрних успіхів – керівництво комунального підприємства завжди може прийняти на високу посаду висококваліфікованого спеціаліста. Таким чином, бажано рекомендувати керівництву КП «Козятинський РМЦ ПМСД» впровадити на саме відкритий тип кадрової політики.

Закрита кадрова політика найбільш характерна в умовах кадрового дефіциту і характерна для підприємств, орієнтованих на створення певної корпоративної атмосфери, формування особливої відповідальності за підприємство та духу особливої причетності. При цьому проводиться ефективна адаптація працівників завдяки інституту наставництва, високої згуртованості трудового колективу, використанню традиційних підходів.

Для обґрунтування вибору типу кадрової політики на КП «Козятинський РМЦ ПМСД» використаємо метод експертних оцінок і визначимо важливість характеристик, що визначають вибір кадрової політики (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 – Ранжир характеристик кадрової політики за ступенем важливості

Характеристика кадрової політики	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Інтегрована оцінка
Наявність чіткої програми дій стосовно персоналу	5	4	4	4,34
Гнучкість системи управління кадрами	3	5	4	4,00
Аналіз причин та наслідків негативних явищ	5	4	4	4,34
Прогноз потреб в кадрах	4	3	4	3,66
Наявність ефективної системи мотивації	4	2	4	3,34

В залежності від важливості запропонованої характеристики для діяльності КП «Козятинський РМЦ ПМСД», визначимо шкалу оцінювання в інтервалі від одного до п'яти. Інтегрована оцінка в таблиці 3.3 показує, що важливими характеристиками кадрової політики для комунального підприємства є наявність чіткої програми дій стосовно персоналу, аналіз причин та наслідків негативних явищ, гнучкість системи управління кадрами. У таблиці 3.4 представимо ступінь вираження кожної з цих характеристик у кожному виді кадрової політики КП «Козятинський РМЦ ПМСД». Для цього застосуємо шкалу від нуля, що відображає відсутність характеристики, до п'яти, при яких характеристика є максимально вираженою на комунальному підприємстві.

Таблиця 3.4 – Ступінь вираження кожної характеристик у кадровій політиці

Характеристика кадрової політики	Види кадрової політики				
	Пасивна	Реактивна	Превентивна	Активна	Авантюристична
Наявність чіткої програми дій стосовно персоналу	0	3	1	5	3
Гнучкість системи управління	5	4	3	4	1
Аналіз причин та наслідків негативних явищ	0	2	3	3	4
Загальна оцінка:	5	9	7	12	8

Базуючись на цих дослідженнях можна дійти висновку, що найкращою є активна кадрова політика, на другому місці розташована реактивна кадрова політика і на останньому пасивна. КП «Козятинський РМЦ ПМСД», як вже зазначалось, характеризується реактивним типом кадровою політики. На комунальному підприємстві при її застосуванні відсутня чітка програма дій щодо кадрів і вона зводиться до ліквідації негативних наслідків. За реактивної кадрової політики відсутні прогноз потреби в персоналі, способи оцінки праці і персоналу, діагностика кадрової ситуації в цілому. Такий тип управління персоналом чинить негативний вплив на розвиток в цілому. Слід зазначити, що вибір кадрової політики повинен здійснюватись з врахуванням особливостей діяльності КП «Козятинський РМЦ ПМСД» та використання таких заходів:

- 1) визначення основних цілей і розробка принципів кадрової політики;
- 2) планування потреби в кадрах, формування їх структури, штату;
- 3) створення системи руху інформації про кадри;
- 4) формування та реалізація програми розвитку кар'єри, планування професійної підготовки, профорієнтація, перепідготовка і підвищення кваліфікації персоналу;
- 5) створення ефективної системи мотивації праці працівників;
- 6) аналіз відповідності кадрової політики і стратегії комунального підприємства, оцінка праці медичних працівників виявлення проблем в кадровій роботі.

Зміст і специфіка конкретних програм і заходів, як і кадрова політика в цілому, залежать від зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

Серед факторів зовнішнього середовища, які потрібно враховувати при формуванні кадрової політики можна виділити нестабільність національної економіки, ситуацію на ринку праці, рівень безробіття, нормативні законодавчі обмеження та інші.

До факторів внутрішнього середовища комунального підприємства можна віднести: умови праці; якісний склад трудового колективу; стиль управління; стратегія розвитку комунального підприємства.

На КП «Козятинський РМЦ ПМСД» розробка кадрової політики базується на стратегічному управлінні кадрами. Стратегічне управління орієнтує комунальне підприємство, на гнучке регулювання його діяльності за допомогою використання людського потенціалу для досягнення цілей в довгостроковому періоді та конкурентних переваг на ринку. Модель стратегії кадрової політики нами була запропонована в першому підрозділі проектного розділу диплому.

Стратегічне управління персоналом розглядається як сукупність взаємопов'язаних процесів, які логічно витікають один з одного при стійкому зворотному зв'язку та впливі кожного процесу на інші, а також на їх сукупність. Стратегічне управління персоналом передбачає динамічний підхід до ресурсів, якими треба управляти, планувати, контролювати результати їх використання.

Впровадження ефективної кадрової політики як інструменту управління комунальним підприємством дає можливість реалізувати конкурентоспроможну політику за наявності високої якості кадрового потенціалу. Відомо, що конкурентоспроможність комунального підприємства залежить від конкурентоспроможності кожного працюючого. Конкурентоспроможність в аспекті якості характеризується сукупністю властивостей робочої сили (працівників), які здатні забезпечити ефективну працю. Це можуть бути вікові дані працівника, фах, стаж, кваліфікація, володіння спеціальними навичками. Щодо кількісних характеристик конкурентоспроможність працівника може визначатися показниками ефективності та продуктивності праці, витратами робочого часу на виконання медичних послуг тощо. На комунальному підприємстві кадрова політика тісно пов'язана з переліченими якісними і кількісними показниками. Поліпшення даних показників дасть можливість визначити ефективність кадрової політики і вдосконалити її. На рисунку 3.4 показано залежність конкурентоспроможності від вибраної кадрової політики на комунальному підприємстві.

Таким чином, кадрова політика виступає складовою стратегічно орієнтованої політики. Суттю кадрової політики комунального підприємства виступає робота з працівниками у відповідності до концепції його розвитку.



Рисунок 3.3 – Залежність конкурентоспроможності від вибору кадрової політики на комунальному підприємстві

Мета кадрової політики на комунальному підприємстві полягає в забезпеченні оптимального балансу процесів збереження та оновлення кількісного та якісного складу кадрів при їх розвитку у відповідності до потреб медичного центру. Кадрова політика повинна відповідати вимогам трудового законодавства і стану ринку праці в країні та Козятинському районі Вінницької області. Розроблена і запропонована нами до впровадження методика вибору кадрової політики КП «Козятинський РМЦ ПМСД», дозволить даному медичному центру зберегти свої конкурентні позиції.

Перейдемо до розгляду реалізації кадрових процесів на комунальному підприємстві. Як зазначалось вище, кадрова політика підприємства представляє собою сукупність правил, норм, цілей, уявлень, які визначають напрям і зміст роботи з персоналом. Через кадрову політику підприємства реалізуються цілі та завдань управління персоналом, тому її вважають ядром системи управління кадрами. Кадрова політика є складовою частиною кадрової стратегії, що розробляється в тісній взаємодії зі стратегією підприємства. Відповідно, успіх комунального підприємства буде залежати від повноти розкриття і реалізації потенціалу його медичних працівників.

Конкурентні переваги на ринку КП «Козятинський РМЦ ПМСД» досягне

завдяки формуванню ефективної кадрової політики та реалізації цілеспрямованих зусиль по підвищенню кадрового потенціалу. При формуванні кадрової політики необхідно враховувати основні кадрові процеси на підприємстві (рисунок 3.4).



Рисунок 3.4 – Схема рекомендованих кадрових процесів на КП «Козятинський РМЦ ПМСД»

З наведеного на рисунку схеми розуміло, що кадрова політика комунального підприємства відіграє важливу роль в його стратегічному розвитку, а її формування має враховувати етапи його розвитку. Розробка кадрової політики комунального підприємства підпорядкована формуванню кадрового потенціалу, який здатний забезпечити ефективне вирішення всіх завдань. Для цього слід залучати ефективні мотиваційні моделі, здатні спонукати кожного працівника до професійного розвитку. На комунальному підприємстві потрібно створювати умови для своєчасного набуття необхідної професійної компетенції.

Результати проведеного дослідження показують, що особливістю кадрової політики на КП «Козятинський РМЦ ПМСД» є те, що на неї впливають стереотипи управління персоналом, які склалися у минулому. Так, в більшості випадків перевага віддається традиційним методам управління персоналом, побудованим на підпорядкуванні працівників волі роботодавця. Але це не сприяє ефективності роботи, оскільки комунальне підприємство у умовах ринку успішно функціонуватиме в разі взаємозв'язку матеріальних, фінансових, людських,

інформаційних ресурсів. Людські ресурси – найцінніший чинником в ринкових умовах і, зазвичай, найдорожчий ресурс, від якого у вирішальній мірі залежить розвиток і конкурентоспроможність комунального підприємства. Через це потрібно в процесі досягнення цілей підприємства враховувати не лише інтереси роботодавців, але й цілі медичних працівників, оскільки людину можна змусити працювати, але не можна змусити хотіти працювати.

Кадрова політика формується адміністрацією, реалізується кадровою службою в процесі виконання медичними працівниками своїх функцій.

Єдина система роботи з кадрами на КП «Козятинський РМЦ ПМСД» повинна включати, перш за все, аналіз, планування та прогноз кадрів (складова політики набору кадрів згідно представленої на рисунку 3.1 схеми). При цьому основним завданням є формування об'єктів та структур управління, розрахунок потреби в кадрах певних професій, кваліфікації, спеціальностей, тобто визначення кількісної і якісної потреби в медичних працівниках.

Іншою функцією системи роботи з кадрами є добір, розстановка, оцінювання і безперервне навчання кадрів (складова політики навчання згідно представленої на рисунку 3.1 схеми). Основним завданням у цьому випадку виступає якісне забезпечення сформованих структур управління кадрами необхідної кваліфікації та організація ефективного стимулювання їх діяльності.

Третя функція передбачає раціональне використання кадрів комунального підприємства, за допомогою чого здійснюється система заходів щодо створення високопродуктивного трудового колективу.

Зміст кадрової політики полягає у забезпеченні КП «Козятинський РМЦ ПМСД» робочої силою високої якості, включаючи планування, відбір та наймання, вивільнення, аналіз плинності кадрів та інше, розвиток працівників, профорієнтація та перепідготовка, проведення атестації та оцінка рівня кваліфікації, організація просування у службовій діяльності, удосконалення організації та стимулювання праці, забезпечення техніки безпеки, соціальні виплати (рисунок 3.5).

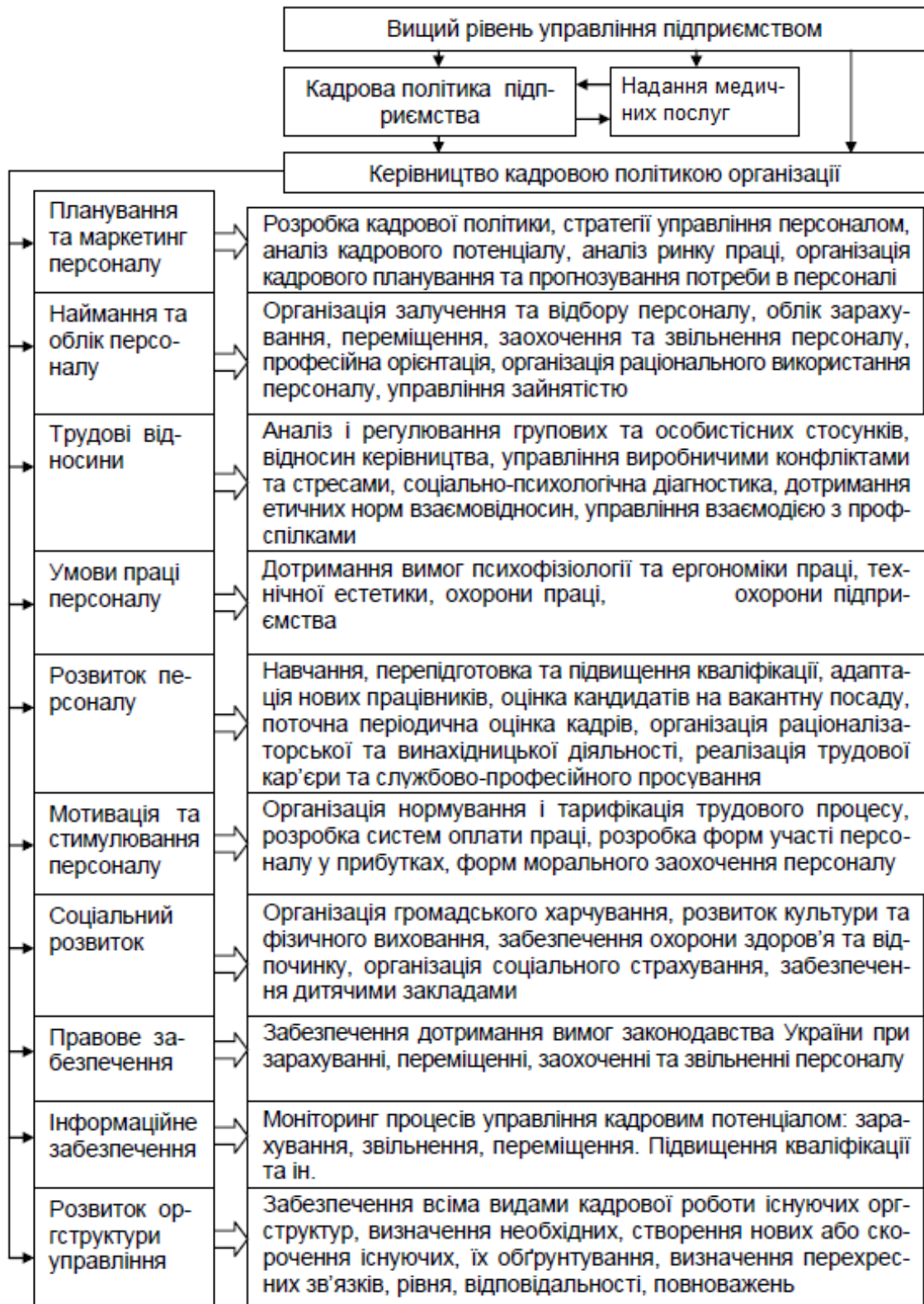


Рисунок 3.5 – Складові кадрової політики КП «Козятинський РМЦ ПМСД»

В сучасних умовах кадрова політика має бути орієнтована на пріоритет соціальних цінностей, соціальну політику. При цьому головною метою кадрової політики є створення системи управління кадрами, що базується в основному не

на адміністративних методах, а на економічних стимулах та соціальних гарантіях, орієнтованих на зближення інтересів працівника з інтересами комунального підприємства в досягненні високої продуктивності праці, підвищенні ефективності діяльності, отриманні медичним центром найкращих економічних результатів. Це означає, що в роботі з персоналом настає новий період, який характеризується підвищенням уваги до особи працівника та пошуків нових стимулів.

У сучасних умовах кадровою політикою комунального підприємства безпосередньо займається відділ кадрів, але існує багато недоліків у його роботі, зокрема:

1) відсутність дійового впливу на працівників, тобто відділ кадрів не може контролювати безпосередньо роботу працівників, їх професійне просування, компетентність тощо;

2) відділ кадрів не бере участі в преміюванні та заохоченні працівників, рішення приймає безпосередній керівник відділу або підрозділу;

3) відділ кадрів займається тільки технічною рутинною роботою (підготовка наказів про прийом на роботу, звільнення, відпустки), а також контролює дотримання трудової дисципліни;

4) відділ кадрів підприємства не здійснює маркетингових досліджень кадрового потенціалу ринку. Це призводить або до дефіциту кадрів визначеної кваліфікації, або до великої плінності кадрів;

Для вирішення цих проблем кадровий потенціал комунального підприємства має формуватися не тільки за функціональною ознакою, а й за організаційною. Він передбачає проведення реінжинірингу функцій кадрових служб комунального підприємства, юридичне оформлення кадрового резерву, створення організаційної культури та розробку єдиної програми розвитку кадрового потенціалу комунального підприємства.

Найкраще використовувати потенціал працівників можливо лише в демократичному суспільстві. У КП «Козятинський РМЦ ПМСД» кадрова політика формується його головним лікарем.

Складовою системи роботи з кадрами КП «Козятинський РМЦ ПМСД» є наймання і облік персоналу. Він полягає у формуванні резерву відповідних кадрів на заміщення вакантних посад. Добір працівників комунального підприємства повинен включати процедури розрахунку потреби у кадрах за категоріями, способи професійного добору кадрів, формування резерву кадрів.

Основним завданням підбору кадрів є визначення сукупності працівників, здатних зайняти нові робочі місця, змінити рід своїх занять на основі внутрішньої мотивації, моральних, матеріальних стимулів. Відбір і найм персоналу визначається вимогами до працівників, які сформульовані у підсистемі кадрової політики. З метою якісного добору кадрів у КП «Козятинський РМЦ ПМСД» застосовується проведення співбесіди із претендентами, анкетування кандидатів на вакантні посади.

Ще однією складовою системи роботи з персоналом є його оцінювання, яке здійснюється для визначення відповідності працівника вакантній посаді. При заміщенні вакантної посади важливо визначити потенціал працівника, тобто його знання; професійні навички, життєвий досвід; соціально-психологічний тип особистості; стан здоров'я, працездатності, рівень культури. Оцінка такого потенціалу надає можливість визначити перспективи використання здібностей медичного працівника на відповідній посаді. Для вдосконалення процесу оцінки кадрів на КП «Козятинський РМЦ ПМСД» в наступному підрозділі диплому нами буде розглянуто використання періодичної атестації медичних працівників, як один із заходів для підвищення ефективності їх діяльності і стимулювання до здобуття нових навичок, постійного самовдосконалення та навчання.

У складовій «розвиток персоналу» кадрової політики КП «Козятинський РМЦ ПМСД» важливе місце займає розстановка кадрів. Вона забезпечувати постійний рух медичних працівників на основі результатів оцінювання їх потенціалу, індивідуального внеску, планування кар'єри, термінів роботи на певних посадах і наявності вакансій у штатному розкладі. Обґрунтована розстановка кадрів передбачає планування службової кар'єри медичних працівників з врахуванням життєвих інтересів; планомірний рух кадрів –

підвищення, пониження на посаді, переміщення в залежності від результатів оцінки; визначення термінів зайняття посад; визначення умов і оплати праці.

Ще однією складовою кадрової політики на КП «Козятинський РМЦ ПМСД» виступає навчання персоналу, яке забезпечує відповідність професійних навичок і знань працівників сучасному рівню вимог.

Основним принципом управління персоналом на КП «Козятинський РМЦ ПМСД» має стати принцип добору і розстановки кадрів відповідно до особистих та професійних якостей медичного працівника.

У практиці менеджменту використовують два методи підвищення рівня конкурентоспроможності комунального підприємства щодо кадрової політики:

- звільнення працівників, ліквідація структурних підрозділів, які заважають виведенню комунального підприємства з кризи;
- залучення професіоналів, які змогли б скласти ядро кадрового потенціалу, пошук унікальних професійних здібностей у медичних працівників.

Для реалізації ефективної кадрової політики на КП «Козятинський РМЦ ПМСД» треба:

- скорочувати рівні управління, а не робочі місця;
- забезпечити гнучкість ухвалення управлінських рішень при децентралізації структури управління;
- не захоплюватися різким та великим скороченням персоналу, необхідно оптимізувати кадрову структуру;
- виявляти і навчати працівників з лідерським потенціалом;
- продовжувати набір кадрів, підтримувати їх професійний розвиток.

В умовах кризи головний лікар разом з менеджером з кадрів може провести кадровий аудит. Рекомендована така послідовність етапів кадрової перевірки:

- аналіз організаційної структури і організаційної культури комунального підприємства;
- аналіз наповненості організаційної структури підприємства кадрами;
- аналіз способів залучення фахівців на роботу та в управлінську структуру;
- аналіз схем взаємодії медичних кадрів, аналіз нормативних документів, в

яких закріплено стратегію управління, мету та зміст діяльності;

– оцінка збалансованості якісного складу медичних працівників. Аналіз прогнозу професійного зростання медичного персоналу;

– аналіз системи мотивації праці, оцінка ступеня задоволеності медичних працівників заробітною платою;

– аналіз кадрового резерву комунального підприємства.

При проведенні кадрового аудиту на КП «Козятинський РМЦ ПМСД» потрібно використовувати такі процедури: аналіз нормативних документів, кадрових документів медичних працівників, анкетування, інтерв'ювання співробітників, аналіз кадрового потенціалу, визначення потреби в персоналі.

В процесі реалізації змін в організаційній структурі КП «Козятинський РМЦ ПМСД» і змісті праці, необхідно дотримуватись принципу соціального партнерства між керівництвом і працівниками, періодичного коригування кадрової політики. В умовах зростання вимог до якості робочої сили стара система за принципом «найняти – звільнити» стала не ефективною і не життєздатною. В рамках кадрової політики, що орієнтована винятково на розв'язання оперативних завдань, як це було в минулому, не можна побудувати стратегію розвитку. В сучасних умовах засобом реалізації кадрової політики виступає стратегічне та оперативне управління на комунальному підприємстві.

Серед основних елементів розробки кадрової стратегії КП «Козятинський РМЦ ПМСД» доцільно виділити такі:

1) планування потреби в персоналі, яке здійснюється на основі аналізу наявних посад, потреби в нових робочих місцях;

2) навчання і підвищення кваліфікації, що передбачає підвищення загальноосвітнього і професійного рівня, навчання в процесі роботи;

3) система регулювання, яка включає оцінку здібностей працівників, виконаної роботи, планування кар'єрного зростання працівника;

4) вдосконалення оплати праці, що передбачає аналіз і покращення сукупності всіх видів оплати з врахуванням посади і соціального забезпечення.

Реалізація на комунальному підприємстві кадрової політики в межах

кадрової стратегії досягається завдяки оперативному управлінню кадрами. Стратегічне та оперативне управління персоналом на КП «Козятинський РМЦ ПМСД» повинен здійснювати менеджер з кадрів. Він головний носій, поширювач корпоративної та організаційної культур. Він несе відповідальність за медичних працівників, вивчає стан справ щодо управління кадрами на комунальному підприємстві, інформує керівництво. Дослідження різноманітних показників роботи колективу – претензій, скарг, невиходів на роботу, нещасних випадків, високої плинності кадрів, дає змогу визначити потенційні та існуючі труднощі в роботі з персоналом. До основних функцій менеджера з кадрів у сфері стратегічного та оперативного управління кадрами на КП «Козятинський РМЦ ПМСД» належать: допомога головному лікарю в реалізації кадрової політики з питань найму, просування, переміщення, звільнення працівників; активна участь в розробці стратегії розвитку; надання допомоги головному лікарю в роботі з кадрами для одержання кращих результатів роботи. Серед методів роботи при доборі працівників можна виділити бесіди з кандидатами на вакантні місця, виконання програм з підвищення кваліфікації та навчання кадрів, перевірку знань працівників.

Вдосконалення кадрової політики КП «Козятинський РМЦ ПМСД», як складової кадрової стратегії даного медичного центру, передбачає застосування різноманітних форми роботи з персоналом для підвищення ефективності його роботи.

3.3 Атестація персоналу як складова кадрової політики підприємства

Складовою кадрової політики комунального підприємства є розвиток персоналу (див. рисунок 3.5), який включає оцінку рівня кваліфікації, проведення атестації та організація просування по службі медичних працівників. Для підвищення об'єктивності результатів атестації персоналу необхідно проводити її не як одноразову періодичну процедуру, а протягом всього міжатестаційного

періоду на комунальному підприємстві. Основою атестаційного процесу виступає проведення атестаційної співбесіди головного лікаря з медичним працівником, який атестується. Під час бесіди обговорюються результати роботи медичного працівника за попередній період, дається оцінка цієї роботи головним лікарем і медичним працівником, затверджується план роботи медичного працівника на наступний період до наступної атестації.

Проведення такої співбесіди відіграє велике значення при атестації, поскільки вимагає ретельної підготовки від працівника, який атестується, головного лікаря та працівника, що відповідає за кадри на комунальному підприємстві – менеджера з кадрів. На кращих підприємствах проводиться навчання процедур проведення атестаційної співбесіди. При цьому елементами підготовки виступає проведення оцінки медичного працівника, що базується на фактах трудової діяльності, з урахуванням вимог посадової інструкції, складання кваліфікаційної карти, карти компетенції, розробка індивідуального плану розвитку медичного працівника на майбутнє.

Медичний працівник, який атестується, під час підготовки до співбесіди, оцінює власну роботу за минулий період (з використанням методів оцінки, передбачених атестаційною процедурою), складає план роботи на наступний атестаційний період, формує запитання, які він хоче поставити головному лікарю.

Як правило, атестаційна співбесіда закінчується складанням та затвердженням особистого плану розвитку медичного працівника на наступний атестаційний період. Основне призначення такого плану полягає в розробці заходів з підвищення ефективності роботи такого працівника, забезпечення його професійного розвитку в майбутньому. Виділяють декілька форм таких планів, хоча найбільш поширеними є індивідуальний план розвитку та особисті цілі.

Оскільки на КП «Козятинський РМЦ ПМСД» не практикується проведення атестації працівників в процесі трудової діяльності, ми пропонуємо впровадити даний метод оцінки медичного персоналу в практику діяльності даного районного медичного центру. Атестація займає важливе місце в процесі оцінки кадрів, яка, в свою чергу, є складовою кадрової політики, що пропонується впровадити на

КП «Козятинський РМЦ ПМСД».

Нами пропонується також внести до розробляемого індивідуального плану розвитку медичного працівника КП «Козятинський РМЦ ПМСД» його оцінку атестаційною комісією, його самооцінку у відповідності до посади, яку він обіймає, бачення того, як він міг би покращити результати власної професійної діяльності і заходи, які повинні допомогти працівнику у його професійному розвитку. Ці заходи можуть містити пункти розвитку трудової кар'єри медичного працівника, індивідуального навчання, професійно-кваліфікаційного просування «кар'єрною драбиною». Нами розроблена форма такого плану розвитку представлена у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Індивідуальний план розвитку фахівця КП «Козятинський РМЦ ПМСД»

Прізвище, ім'я, по-батькові:
Назва комунального підприємства, структурного підрозділу:
Посада:
1. Результати атестації
2. Самооцінка відповідно до посади, яку обіймає:
2.1. Професійно-кваліфікаційний рівень
2.2. Професійні якості
2.3. Особисті якості
2.4. Складність праці
2.5. Результати праці
2.6. Сфери професійної діяльності, які потребують вдосконалення.
3. Індивідуальний план розвитку на наступний атестаційний період:
3.1. Заходи щодо підвищення ефективності роботи на посаді, яку обіймає
3.2. Професійне навчання
3.3. Підвищення рівня заробітної плати
3.4. Зміна посади в межах тієї, яку обіймає, або еквівалентного рівня
3.5. Зарахування до резерву керівників
3.6. Призначення на вищу посаду

При складанні такого індивідуального плану розвитку обмежений набір основних завдань на наступний міжатестаційний період розглядається як особисті цілі медичного працівника КП «Козятинський РМЦ ПМСД». Особисті цілі повинні бути конкретизованими; спрямовані на розвиток працівника; піддаватися кількісній оцінці; бути пов'язаними з завданнями, які стоять перед комунальним підприємством. При цьому намічені в індивідуальному плані завдання обговорюються з головним лікарем. Після погодження їх ним, індивідуальний план розвитку для працівника стає документом, яким він керується протягом атестаційного періоду до наступної атестації. Заходи, що включаються до індивідуального плану розвитку медичного працівника, повинні містити терміни та методи оцінки їх виконання.

Атестація персоналу КП «Козятинський РМЦ ПМСД» передбачає здійснення поточного контролю головним лікарем роботи медичних працівників протягом міжатестаційного періоду. Для цього головний лікар може використовувати спеціально розроблену форму реєстрації досягнень кожного медичного працівника. Цей документ допомагає об'єктивно оцінювати медичного працівника, підготуватися до проведення атестаційної співбесіди. Під час міжатестаційного періоду головний лікар медичного центру має оцінювати роботу персоналу, виконання індивідуальних планів розвитку працівниками.

Серед головних методів атестації медичних працівників виділяють метод стандартних оцінок. При його використанні головний лікар складає на медичного працівника, який атестується, характеристику. Він оцінює основні аспекти роботи підлеглого протягом міжатестаційного періоду за стандартною шкалою, яка містить певну кількість питань. Кожне питання може містити сім порівняльних характеристик за ознакою «від відмінного до поганого». За допомогою цих характеристик необхідно обрати ту, яка повністю відображає роботу працюючого.

Метод стандартних оцінок також має недоліки. У даному разі характеристику на працівника готує його безпосередній керівник (керівник підрозділу, в якому працює медичний працівник). Виникає високий рівень суб'єктивізму та однобічності оцінки. Для усунення недоліку потрібно

передбачити, щоб характеристику готував не безпосередньо керівник медичного працівника, а менеджер з кадрів на комунальному. Підготовлений цим менеджером проект характеристики подається на затвердження головному лікарю, який може, за потреби, внести певні зміни. Запропонований метод підготовки характеристики підвищує ступінь об'єктивності оцінки завдяки використанню досвіду менеджера з кадрів комунального підприємства. При цьому посилюється одноманітність оцінок на комунальному підприємстві. Працівники, які атестуються, також позитивно сприймають залучення менеджера з кадрів до підготовки характеристик, оскільки вони оцінюються більш об'єктивно, а не своїми безпосередніми керівниками.

В процесі атестації кадрів на підприємствах застосовуються такі кількісні методи оцінки якостей працівників, як метод бальної оцінки, метод ранжованої бальної оцінки за оцінними характеристиками, система класифікації за порядком, вільна коефіцієнтна оцінка та інші. Дані методи доповнюють якісні методи оцінки персоналу в процесі проведення атестації, які в основному носять описовий характер. Окрему групу методів оцінки персоналу складають комбіновані методи. Вони охоплюють тестування, анкетування, ділові ігри.

На КП «Козятинський РМЦ ПМСД» можна застосовувати також метод управління персоналом через визначення цілей. Сутність його полягає в тому, що керівник та підлеглий визначають основні цілі працівника на міжатестаційний період. Цілі мають відображати основні завдання і функції медичного працівника, бути конкретними; досяжними; піддаватися кількісній оцінці.

Розглянемо більш детально нами запропоновану до впровадження процедуру проведення атестації медичних кадрів КП «Козятинський РМЦ ПМСД». Атестація базується на відповідній методичній та нормативно-правовій базах. В нашій державі ухвалений ряд нормативно-правових документів, які регламентують проведення атестації персоналу в організаціях та на підприємствах. Багато уваги приділяється атестації державних службовців і вона є найбільш врегульованою. Рекомендацій щодо порядку та процедур проведення атестації на комунальних підприємствах в Україні, по суті, немає. Недержавні

підприємства при проведенні атестації персоналу, розробленні власних положень орієнтуються на досвід кращих підприємств галузі або застарілі положення СРСР про порядок проведення атестації. Комунальні підприємства мають можливість розробляти положення з атестації кадрів на власний розсуд, виходячи з поставлених цілей. Потрібно враховувати при цьому, що існують певні формальні вимоги до процедури проведення атестації, причому додержанню цих процедур надається важливе значення, оскільки їх порушення може слугувати підставою для працівника, незадоволеного ухваленням рішенням щодо нього, оскаржувати його на практиці.

Запропонований до впровадження процес атестації кадрів КП «Козятинський РМЦ ПМСД» можна поділити на чотири основні етапи.

В Україні на багатьох підприємствах запроваджена періодична атестація для державних службовців, керівників державних підприємств один раз на три роки. Нами пропонується аналогічно для КП «Козятинський РМЦ ПМСД» застосувати проведення періодичної підсумкової атестації один раз на три роки. Для жінок, що перебувають у відпустці у зв'язку з вагітністю, пологами, догляду за дитиною, атестацію можна проводити не раніше ніж через рік після виходу на роботу. Для осіб, прийнятих на посади на певний термін і вагітних жінок передбачено проходження атестації за бажанням.

На початку проведення атестації видається наказ головного лікаря щодо створення атестаційної комісії на комунальному підприємстві. Головою комісії є головний лікар КП «Козятинський РМЦ ПМСД». Комісія забезпечує об'єктивний розгляд та професійну оцінку діяльності медичних працівників, які атестуються. Терміни та графік проведення атестації затверджується наказом головного лікаря і доводяться до відома медичного персоналу за місяць до початку атестації. Атестація працівників, які увійшли до складу комісії, зазвичай передує атестації інших медичних працівників комунального підприємства.

Перед початком атестації працівника попередньо ознайомлюють з його характеристикою. У випадку, якщо він не згоден з відомостями, що містяться в ній, він може подати до комісії заяву, обґрунтування, додаткові відомості.

На засідання атестаційної комісії запрошують працівника, який атестується. У випадку, якщо він не з'являється на засідання без поважних причин, то комісія може провести атестацію без нього. На основі розгляду виконання основних обов'язків, професійних якостей, рівня підготовки медичного працівника атестаційна комісія ухвалює одне з рішень:

- медичний працівник відповідає займаній посаді;
- медичний працівник відповідає посаді, яку обіймає за умови виконання рекомендацій щодо проходження здобуття освіти; перепідготовки; підвищення кваліфікації; стажування на відповідній посаді;
- медичний працівник не відповідає займаній посаді на підприємстві.

Медичні працівники, які визнані атестаційною комісією такими, що відповідають посаді, яку обіймають, а також відповідають цій посаді за певних умов вважаються атестованими. У разі прийняття рішення про відповідність медичного працівника посаді, яку він обіймає, атестаційна комісія має право рекомендувати керівництву проходження стажування медичним працівником на вищій посаді.

В разі прийняття рішення про відповідність працівника посаді, яку він обіймає за певних умов, атестаційна комісія рекомендує призначити протягом року повторну атестацію за згоди медичного працівника щодо виконання наданих рекомендацій.

У разі прийняття рішення про невідповідність медичного працівника займаній посаді, атестаційна комісія рекомендує перевести його на іншу посаду, яка відповідає його професійному рівню, або звільнити з підприємства.

Кожне з прийнятих рішень повинно бути обґрунтованим. Рішення атестаційної комісії може бути оскаржене працівником протягом десяти днів з дня його прийняття.

У практиці діяльності українських підприємств відсутній єдиний підхід щодо правомочного складу атестаційної комісії. Для державних службовців засідання комісії вважається правомочним, якщо на ньому присутні не менше ніж три чверті її складу. Рішення атестаційної комісії ухвалюється щодо кожного

працівника, який атестується, простою більшістю голосів членів комісії. Голосування проводиться на закритому засіданні. Ми вважаємо, що ці рекомендації доцільно застосовувати і для КП «Козятинський РМЦ ПМСД».

Результати проведеної атестації персоналу мають вноситись до протоколу засідання атестаційної комісії, атестаційного листа, які підписуються головою і членами комісії, які брали участь у голосуванні. Вони обов'язково повідомляються медичному працівнику. Атестаційний лист зберігається в його особовій справі. За результатами атестації головний лікар підприємства повинен ухвалити остаточне рішення і видати наказ. Рішення про переведення працівника за його згодою на іншу посаду чи про звільнення з посади приймається керівником у двомісячний термін.

Проведення атестації на КП «Козятинський РМЦ ПМСД» буде ефективним при забезпеченні її взаємозв'язку з мотивацією праці працівників. Це можливо за підтримки головою атестаційної комісії, доведення ним рішень комісії до практичної реалізації на комунальному підприємстві. За підсумками атестації головний лікар видає наказ, яким затверджуються результати.

На КП «Козятинський РМЦ ПМСД» атестація кадрів практично не проводиться, а оцінці персоналу у районному медичному центрі властиві певні недоліки. Зокрема, обґрунтоване вивчення професійних, особистих якостей медичних працівників підприємства часто підміняється розробкою формальних характеристик за виникаючої потреби, що доповнюються лише біографічними чи анкетними даними. На основі дослідження досвіду проведення попередніх поверхневих оцінок персоналу даного комунального підприємства свідчить про низькі відсотки працівників, які не пройшли таку оцінку; спеціалісті, зарахованих до резервів на посади керівників різних рівнів. Однак саме атестації персоналу на комунальних підприємствах відводиться важлива роль у формуванні резерву управлінців і лінійних керівників різних рівнів. За результатами періодичних перевірок здійснюється незначна кількість нових призначень. Це говорить про те, що основні завдання оцінки персоналу, яка підміняє собою повноцінну атестацію медичних працівників КП «Козятинський РМЦ ПМСД» зводяться до

встановлення ступеня відповідності працівника займаній посаді.

У зв'язку з відсутністю атестації персоналу знижуються вимоги до якості роботи медичних працівників КП «Козятинський РМЦ ПМСД». Не виконуються окремими з працюючих надані завдання внаслідок переоцінки професійних, особистих, ділових якостей; є зниження ініціативи через невідповідне матеріальне стимулювання; погіршується моральний клімат у колективі, спостерігається незадоволеність роботою.

Для забезпечення тісного взаємозв'язку атестації персоналу зі стратегією управління конкурентоспроможністю кадрів, їх мотивацією КП «Козятинський РМЦ ПМСД» у своєму положенні про атестацію має передбачити стимули, які спонукатимуть фахівців вчасно проходити атестацію. Становище медичного працівника на комунальному підприємстві, його соціальний статус мають бути більше пов'язані з результатами періодичних атестацій.

Часто проведення атестації персоналу може ускладнюватись, якщо розроблені дуже складні і необґрунтовані критерії, показники оцінки медичних працівників, використовуються недосконалі методів і процедури оцінки. Для достовірної оцінки персоналу КП «Козятинський РМЦ ПМСД» під час проведення атестації поряд з кваліфікаційними характеристиками, посадовими інструкціями треба більш широко застосовувати кваліфікаційні карти, карти компетенції, професіограми і психограми професій керівників і фахівців. Для підвищення об'єктивності атестації щодо оцінки відповідності спеціалістів вимогам займаних посад доцільно залучати до роботи атестаційних комісій практикуючих соціологів, профконсультантів, психологів.

Кваліфікаційна карта – це набір кваліфікаційних характеристик (освіта, фахові навички), якими повинен володіти «ідеальний» працівник для того, щоб зайняти вакантну посаду. Кваліфікаційна карта виступає інструментом, який полегшує процес відбору кандидатів на вакантні посади, однак вона зосереджена на технічних характеристиках, а особисті якості кандидата залишаються поза увагою. Для ліквідації цього недоліку менеджера з кадрів КП «Козятинський РМЦ ПМСД» доцільно використовувати в своїй професійній діяльності карту

компетенцій, яка представляє собою опис особистих характеристик кандидата, його здатність до виконання певних функцій на комунальному підприємстві.

Також гострою для КП «Козятинський РМЦ ПМСД» є проблема, що пов'язана з набором персоналу по принципу «знайомства», адже підбір персоналу за допомогою працівників комунального підприємства є головним ресурсом, до якого, в основному, звертається адміністрація в маленькому місті.

КП «Козятинський РМЦ ПМСД» доцільно більше співпрацювати з закладами вищої освіти для залучення молодих медичних працівників. Для підвищення рейтингу, можливостей залучення молодих фахівців до праці на КП «Козятинський РМЦ ПМСД» доцільно запровадити такий виїзд до закладів вищої освіти, як один з методів вдосконалення кадрової політики районного медичного центру. Представники комунального підприємства матимуть змогу при цьому провести презентацію, організувати виступ керівництва, демонстрацію за допомогою роздавального матеріалу переваг роботи на комунальному підприємстві, відповісти на питання студентів, провести співбесіди з майбутніми випускниками, що зацікавлені в роботі у медичному центрі. Запропонований метод не потребує значних фінансових витрат, але дає можливість рекламувати комунальне підприємство, залучити нових кваліфікованих фахівців.

Ще однією додатковою можливістю підвищення ефективності у системі професійного відбору кандидатів на вакантні посади на КП «Козятинський РМЦ ПМСД» є рекомендація щодо використання спеціальних тестів. За допомогою тестів можна точно визначити нинішній стан кандидата з погляду його відповідності тим вимогам, які висуваються кандидата вакантної посади. Цього не можна досягти за допомогою загальноприйнятих стандартних анкетних даних, але запропонований метод характеризується високими трудовими затратами.

Менеджер з кадрів комунального підприємства «Козятинський РМЦ ПМСД» для якісної розробки ділового портрету кожного працюючого має складати словники ділових якостей спеціалістів, які підлягають атестації, на базі професіограм.

У підсумку слід зазначити, що до рекомендованих заходів з підвищення

ефективності систем професійного відбору кадрів для КП «Козятинський РМЦ ПМСД» належать:

- запровадження використання у процесі відбору медичного персоналу, крім посадових інструкцій, карт компетенцій і кваліфікаційних карт;
- вдосконалення процесу оцінки кандидатів на вакантні посади за допомогою використанню спеціальних тестів і професіограм;
- збільшення можливостей залучення кандидатів на вакантні місця завдяки налагодженню відносин з закладами вищої освіти.

На КП «Козятинський РМЦ ПМСД» атестація персоналу має бути спрямована на посилення зацікавленості медичних працівників у кінцевих результатах. За результатами атестації головний лікар може прийняти рішення про підвищення чи пониження медичного працівника на посаді; підвищення чи зниження посадового окладу; про встановлення, зміну, скасування надбавки до окладу. Для врахування результатів атестації кадрів можна застосувати шкалу змін оплати праці. За основу оцінювання прийняті результати оцінювання професійних якостей медичного працівника протягом міжатестаційного періоду. Такі результати визначаються через оцінку виконання працівником індивідуального плану розвитку чи особистих цілей, використання даних спеціальної форми реєстрації досягнень. Оцінка медичного працівника у характеристиці включає рівні: надзвичайний рівень, високий рівень, задовільний рівень, невисокий рівень, незадовільний рівень.

Використання запропонованої шкали змін до оплати праці медичних працівників КП «Козятинський РМЦ ПМСД» з врахуванням результатів атестації дасть можливість стимулювати на перспективу керівників підрозділів і медичних працівників комунального підприємства на досягнення високих кінцевих результатів діяльності та підвищення ефективності всього медичного центру в цілому.

3.4 Оцінка ефективності кадрової політики комунального підприємства

Розглянемо підходи до оцінки ефективності вдосконалення кадрової політики на КП «Козятинський РМЦ ПМСД».

При формуванні системи критеріїв і показників оцінки ефективності кадрової політики необхідне застосування багатofакторного підходу. Їх вибір залежить від того, що брати за основу аналізу. В науковій літературі ефективність вищезгаданої політики ототожнюється з ефективністю управління людськими ресурсами і трактується переважно як співвідношення отриманого соціального чи економічного ефекту від кадрової політики та витрат на її здійснення (або ж як співвідношення результату і намічених цілей).

Оцінка ефективності функціонування системи охорони здоров'я завжди вважалася однією із найскладніших проблем в силу специфіки галузі. Що ж стосується кадрової складової охорони здоров'я, то політику держави у цій сфері та кадрову політику окремого медичного центру, на нашу думку, ще важче проаналізувати. Проблема пов'язана насамперед із великою кількістю параметрів оцінки ефективності управління людськими ресурсами у досліджуваній соціальній системі, кореляцією зазначених параметрів, а також із багатоваріантністю трактувань самої кадрової політики у галузі.

Деякі науковці пропонують аналізувати ефективність кадрової політики шляхом експертного оцінювання рівня реалізації проголошених принципів і поставленої мети або шляхом оцінювання ступеню відповідності еталону (стандарту), інші – за допомогою вивчення медико-санітарних показників як основних індикаторів роботи суб'єктів кадрового управління в системі охорони здоров'я. Низка зарубіжних вчених розглядають ефективність лише окремих напрямків кадрової роботи. Проте ефективність управління людськими ресурсами у галузі охорони здоров'я на будь-якому рівні (національному, регіональному, місцевому або організаційному) слід розглядати в різних аспектах – економічному, соціальному-методичному, інтелектуально-інноваційному, функціональному тощо. Така багатоаспектність вимагає комплексного підходу до

досліджуваного питання, використання великої кількості показників і різних методів оцінки. Отже, комплексний показник ефективності кадрової політики (E_k) може містити досить багато складових:

$$E_k = \sqrt[n]{E_1 \times E_2 \times \dots \times E_n} \quad (3.1)$$

де n – кількість показників ефективності кадрової політики КП «Козятинський РМЦ ПМСД»;

E_1, E_2, \dots, E_n – економічна, соціально-медична, інтелектуально-інноваційна, функціональна та інші види ефективності кадрової політики комунального підприємства.

Економічний аспект ефективності кадрової політики у сфері охорони здоров'я, на нашу думку, пов'язаний із суто економічним результатом (валовою доданою вартістю (ВДВ), створеною на комунальному підприємстві) у співвідношенні з витратами на реалізацію кадрової політики за усіма напрямками. Слід зауважити, що витрати на персонал охорони здоров'я і заходи, пов'язані із кадровим управлінням (інвестиції у кадровий потенціал), впливають на продуктивність і якість праці персоналу (внутрішній ефект), що, в свою чергу, забезпечує той чи інший обсяг ВДВ (зовнішній ефект). У цьому контексті можна відстежувати приріст ВДВ за рахунок одиниці витрат на персонал. Проте, у зв'язку з відсутністю в Україні, як на загальнодержавному, так і регіональному рівнях, формально закріпленої (у єдиному документі – стратегічному плані чи цільовій програмі) галузевої кадрової політики з чіткими цілями і завданнями, обчислення точного обсягу витрат на реалізацію вищезгаданої політики за усіма її напрямками є неможливим.

У такому випадку доцільно розраховувати не ефективність, а результативність досліджуваного питання як абсолютну властивість ефективності, тобто визначати результат без порівнювання з відповідними витратами. Крім того, економічну ефективність управління людськими ресурсами на КП

«Козятинський РМЦ ПМСД» можна розраховувати, співставляючи рекомендовані експертами чи задекларовані у законодавстві гарантії обсягів фінансування закладу охорони здоров'я, середньої заробітної плати тощо з фактичним станом справ.

Соціально-медичну ефективність кадрової політики КП «Козятинський РМЦ ПМСД» теж можна оцінювати по-різному. З одного боку – це співвідношення стану здоров'я населення Козятинського району (котрий, як правило, корелює з рівнем задоволеності суспільства медичною допомогою, кількістю скарг громадян тощо і є суспільно значимою корисністю) та витрат на реалізацію вищезгаданої політики. З іншого боку, соціально-медичну ефективність можна пов'язати з рівнем задоволеності працівників закладу охорони здоров'я кадровою політикою державних і регіональних органів влади, що, в свою чергу, залежить від міри реалізації потреб та цілей персоналу. Соціальну задоволеність (напруженість) можна визначити, використовуючи доступну статистичну інформацію, тобто за показниками втрат робочого часу у зв'язку з прогулами, частоти трудових конфліктів, обсягу вивільнення працівників комунального підприємства за власним бажанням та через порушення трудової дисципліни тощо. Однак якісний аналіз даного питання можливий лише шляхом соціологічного опитування працівників КП «Козятинський РМЦ ПМСД».

Доцільно також розглядати інтелектуально-інноваційний аспект ефективності кадрової політики КП «Козятинський РМЦ ПМСД», оскільки багато науковців вбачають головне призначення людського капіталу у здатності працівників до створення і розповсюдження інновацій, а інтелектуально-інноваційний потенціал вважають однією з найважливіших складових потенціалу людини. Загалом, даний вид ефективності кадрової політики можна визначити як вартість генерованих інтелектуально-інноваційним капіталом вигод (наприклад, обсяг виконаних наукових і науково-технічних робіт) порівняно з вартістю інвестицій (джерелами яких є, зокрема, державний, місцеві бюджети та позабюджетні кошти) у наукові дослідження і науково-медичні розробки, тобто в інтелектуально-інноваційний потенціал підприємства. Причому цей потенціал

безпосередньо залежить від чисельності і структури відповідних кадрів, які виконують наукові і науково-технічні роботи, а також від ефективного їх використання та розвитку.

Особливу увагу адміністрації та менеджеру з кадрів необхідно звертати на функціональну ефективність управління людськими ресурсами комунального підприємства, оскільки вона дає можливість порівнювати показники (результати) діяльності за усіма функціональними напрямками кадрової політики із публічно заявленими цілями (за умови науковості та адекватності цілей), нормативами, міжнародними рекомендаціями або обґрунтованими суспільними потребами.

Загалом, за відсутності нормативів (стандартів), які відображають суспільно необхідні вимоги до конкретних показників кадрової політики, її ефективність треба оцінювати шляхом співставлення регіональної статистики, середньогалузевих показників з показниками комунального підприємства.

Серед усіх запропонованих видів ефективності кадрової політики КП «Козятинський РМЦ ПМСД» найбільш репрезентативною, динамічною і такою, що може слугувати реальною основою для прийняття управлінських рішень, є функціональна ефективність. Її комплексний аналіз вимагає розробки системи критеріїв та показників (так званих детермінант) за усіма функціональними напрямками кадрової роботи, а саме: за підсистемами формування, розподілу, оцінки, розвитку і мотивації людських ресурсів, контролю якості кадрового потенціалу комунального підприємства. Сукупність критеріїв, сформована нами на базі офіційної статистичної інформації, наведена далі.

1) Формування кадрів (підготовка людських ресурсів, кількісно-якісні характеристики потенційних і реальних кадрів, рівень кадрового забезпечення):

1.1 Кількість і частка лікарів, середнього та молодшого медичного персоналу і рівень забезпеченості ними комунального підприємства (за спеціальностями, категоріями (вища, I-а, II-а), віком, статтю, рівнем освіти).

1.2 Кількість і частка медичного персоналу передпенсійного і пенсійного віку (за статтю, видами пенсій тощо) у структурі медичних кадрів підприємства.

1.3 Кількість і частка молоді (15–34 років) у загальній структурі.

- 1.4 Кількість управлінців на комунальному підприємстві.
 - 1.5 Кількість аспірантів і докторантів.
 - 1.6 Кількість осіб з науковим ступенем (доктора, кандидата медичних/фармацевтичних наук).
 - 1.7 Кількість фахівців, які виконують наукові і науково-технічні роботи.
- 2) Розподіл кадрів (зайнятість/використання, розміщення і вивільнення кадрів):
- 2.1 Кількість прибулих (з них на новостворені робочі місця) і вибулих медичних працівників (у тому числі розподіл за причинами вивільнення).
 - 2.2 Плинність працівників КП «Козятинський РМЦ ПМСД».
 - 2.3 Кількість осіб, які працюють на комунальному підприємстві на засадах повної і неповної (в тому числі вимушеної) зайнятості, у штаті та позаоблікового складу.
 - 2.4 Укомплектованість штатних посад лікарів і середнього медичного персоналу (у тому числі за спеціальностями)
 - 2.5 Розподіл лікарів, середнього та молодшого медичного персоналу за місцевістю (міська і сільська місцевість).
 - 2.6 Попит на робочу силу на комунальному підприємстві.
 - 2.7 Дефіцит (надлишок) кадрів охорони здоров'я та рівень насиченості персоналом (загалом і за медичними спеціальностями).
 - 2.8 Кількість молодих фахівців (випускників) на КП «Козятинський РМЦ ПМСД», скерованих на роботу.
- 3) Оцінка та розвиток персоналу (атестація, професійне навчання, підвищення кваліфікації):
- 3.1 Кількість осіб, навчених новим професіям (за статтю, спеціальностями, місцем навчання, видами підготовки).
 - 3.2 Кількість осіб, які підвищили кваліфікацію (за статтю, професійними групами, спеціальностями, місцем навчання).
 - 3.3 Рівень (коефіцієнт) кваліфікації кадрів у галузі.
 - 3.4 Кількість атестованих лікарів та середнього медичного персоналу, їх

частка в структурі тих, хто підлягав атестації.

3.5 Кількість працівників охорони здоров'я, які навчалися за кордоном.

3.6 Кількість здобутих наукових ступенів у поточному році.

3.7 Кількість наукових публікацій у поточному році.

4) Мотивація персоналу (оплата праці і нематеріальне стимулювання):

4.1 Обсяг нарахованого фонду оплати праці КП «Козятинський РМЦ ПМСД» та його структура (частка фондів основної і додаткової заробітної плати, інших заохочувальних та компенсаційних виплат).

4.2 Середньомісячна номінальна заробітна плата медичних працівників.

4.3 Розподіл працівників КП «Козятинський РМЦ ПМСД» за рівнем (розміром) нарахованої заробітної плати.

4.4 Частка працівників, які мають нижчий, відповідний та вищий розмір мінімальної тарифної ставки (окладу) відносно законодавчо встановленого розміру.

4.5 Заборгованість з виплати заробітної плати на КП «Козятинський РМЦ ПМСД».

4.6 Кількість медичних працівників КП «Козятинський РМЦ ПМСД», відзначених державними нагородами (за видами нагород).

5) Контроль якості кадрового потенціалу і надання медичних послуг:

5.1 Кількість осіб, яким надано медичні послуги (за видами послуг), з них відсоток неякісного або неповного обслуговування за скаргами громадян.

5.2 Структура наданих медичних послуг.

5.3 Продуктивність праці медичного персоналу.

5.4 Кількість відпрацьованих людино-днів (працівниками різних спеціальностей).

5.5 Рівень виконання штатних нормативів.

5.6 Кількість неявок медичних працівників через щорічні відпустки, тимчасову непрацездатність.

5.7 Втрати робочого часу через неявки з ініціативи адміністрації (через відпустки і неповну зайнятість).

5.8 Рівень виробничого травматизму і професійної захворюваності.

Зарубіжні фахівці пропонують іншу, більш детальну систему індикаторів та показників з відповідними еталонними значеннями (нормами) для оцінки різних складових кадрової політики у сфері охорони здоров'я. Варто зауважити, що якість і повнота аналізу залежать головним чином від якості і доступності статистичних та інших даних на рівні досліджуваного комунального підприємства. Власне наявність даних та їх якість у значній мірі визначатиме остаточний вибір індикаторів для проведення практичного аналізу кадрового потенціалу і політики управління людськими ресурсами у сфері охорони здоров'я на КП «Козятинський РМЦ ПМСД».

Загалом, програма дослідження передбачає послідовність таких основних етапів (підсистем), як: формулювання проблеми дослідження, збір та опрацювання наукової інформації, теоретичний аналіз, експериментальне дослідження, узагальнення отриманих результатів і наукове обґрунтування практичних рекомендацій. Для вирішення проблеми даного дослідження чітко визначено мету (теоретичне обґрунтування та розробка сучасної моделі формування кадрової політики у сфері охорони здоров'я на прикладі КП «Козятинський РМЦ ПМСД»), об'єкт (процес реалізації кадрової політики на комунальному підприємстві «Козятинський РМЦ ПМСД») та предмет дипломної роботи магістра (удосконалення кадрової політики у сфері охорони здоров'я України на прикладі КП «Козятинський РМЦ ПМСД»). Розроблено також головну гіпотезу дослідження – припущення, що кадрова політика на КП «Козятинський РМЦ ПМСД» в умовах реформування галузі є ключовим інструментом для збереження, зміцнення та розвитку його кадрового потенціалу, котрий, в свою чергу, значною мірою визначає стан здоров'я населення і якість медичних послуг у Козятинському районі.

Отже, на кожному етапі сформульовано чіткі завдання, обрано методи дослідження та визначено джерела необхідної інформації. Серед різних наукових методів особливу увагу слід звернути на економіко-математичне моделювання системи управління людськими ресурсами на рівні комунального підприємства.

Таке моделювання, як відомо, дає можливість оцінити поточний стан економічного об'єкта (системи), спрогнозувати та спроектувати стан даного об'єкта і середовища, в якому він перебуває, на перспективу. При цьому найскладніше завдання полягає у точній і повній ідентифікації та оцінці параметрів моделі. В кінцевому результаті коректно побудована економіко-математична модель може бути основою для прийняття ефективних рішень у сфері управління людськими ресурсами в галузі охорони здоров'я регіону на КП «Козятинський РМЦ ПМСД».

Наприкінці даного підрозділу зазначимо, що викладений вище комплекс заходів щодо вдосконалення кадрової політики на КП «Козятинський РМЦ ПМСД» дозволить нівелювати всі виявлені під час аналізу недоліки, позитивно відобразиться на працездатності медичних працівників, знизить плинність кадрів та в цілому підвищить лояльність до районного медичного центру. Як результат практичної реалізації виокремлених пріоритетів кадрової політики – на комунальному підприємстві може бути сформована раціональна, з точки зору забезпечення стратегічного розвитку медичного закладу та задоволення інтересів працівників, кадрова політика.

Формування зваженої та раціональної кадрової політики несе низку корисних ефектів, як для КП «Козятинський РМЦ ПМСД» в цілому, так і для кожного окремого медичного працівника.

У сучасних умовах, заклад охорони здоров'я може бути конкурентним лише за умов ефективного і раціонального управління людськими ресурсами, якісним інструментом якого може стати кадрова політика. Специфіка діяльності накладає певні обмеження та нетипові вимоги щодо кадрової роботи у закладі охорони здоров'я. Формування кадрової політики з урахуванням представлених рекомендацій сприятиме забезпеченню конкурентоспроможності закладу на ринку праці, його розвитку та досягненню стратегічних цілей.

Висновки до проектно-рекомендаційного розділу

В сучасних умовах у галузі охорони здоров'я необхідно проводити безперервні зміни, пристосовуючи всі сторони діяльності до мінливої ситуації. У зв'язку з цим слід постійно вдосконалювати структуру управління, вишукувати ефективні способи управління працею, виділяючи актуальні напрямки трансформації кадрової політики, формуючи кадрову політику як основу стратегічного управління; необхідно активно використовувати контролінг, який дозволить оптимізувати витрати на персонал та об'єктивно його оцінювати, впроваджувати інновації в систему управління персоналом за допомогою використання механізму проведення атестації.

Трансформація кадрової політики комунального підприємства «Козятинський РМЦ ПМСД» повинна спиратися на концепцію, стратегію його діяльності, постійно оновлювану і видозмінювану.

Таким чином, кадрова політика на КП «Козятинський РМЦ ПМСД» буде ефективною за таких умов: відповідності законодавству України; відповідності стратегії розвитку медичного центру; збалансуванню інтересів медичних працівників комунального підприємства; швидкого пристосування до змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі; прозорості, тобто бути простою для сприйняття, безконфліктною і такою, що сприятиме підвищенню іміджу комунального підприємства.

ВИСНОВКИ

Дана дипломна робота магістра присвячена питанням вдосконалення кадрової політики комунального підприємства на прикладі КП «Козятинський РМЦ ПМСД». Кадрова політика – головний напрям роботи з людськими ресурсами в організації, галузі, регіоні чи державі, який визначається системою теоретичних поглядів, ідей, вимог, принципів, правил, форм, методів і технологій кадрової роботи за різними функціональними напрямками (планування, формування, розподіл, використання, відтворення та розвиток людських ресурсів) у конкретних соціально-економічних умовах. Під кадровою політикою у системі охорони здоров'я слід розуміти головний напрям кадрової роботи, який визначається системою теоретичних поглядів, ідей, прикладних правил, форм і методів управління людськими ресурсами в системі охорони здоров'я з різним її функціональним наповненням у конкретних соціально-економічних умовах.

Кадрова політика виступає ядром системи управління людськими ресурсами, конкретизується у відповідній стратегії, а реалізується через практичну діяльність – кадрову роботу.

Ідеальною моделлю кадрової політики в системі охорони здоров'я будь-якого організаційного рівня, виходячи із розглянутої нами класифікації, можна вважати активну (раціональну), відкриту, прикладну, послідовну, конструктивну, закріплену офіційним програмним документом, усвідомлену і цілеспрямовану, комплексну, гнучку, високодиференційовану, демократичну, патерналістську та засновану на сучасній кадровій концепції політику управління людськими ресурсами.

На мікрорівні, тобто на рівні комунального підприємства під кадровою політикою розуміють систему роботи з персоналом, яка об'єднує різні форми діяльності, має на меті створення згуртованого та відповідального колективу для реалізації можливостей підприємства швидко та адекватно реагувати на зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищі.

Об'єктом нашого дослідження був процес реалізації кадрової політики на

комунальному підприємстві «Козятинський РМЦ ПМСД». Це заклад охорони здоров'я, комунальне некомерційне підприємство, яке спеціалізується на наданні первинної медичної допомоги населенню Козятинського району Вінницької області. Нами описані мету, предмет діяльності комунального підприємства, його правовий статус, організаційна структура.

Ми провели аналіз основних економічних показників діяльності комунального підприємства у 2017-2019 рр. Протягом даного періоду на підприємстві відбулися зміни всіх показників роботи. В цілому протягом досліджуваного періоду чистий дохід від наданих медичних послуг зменшився на 35%. Це можна пояснити зміною організаційної форми підприємства у 2018 році з комунальної установи на комунальне підприємство.

У звітному періоді, відповідно, зменшились видатки. Собівартість наданих медичних послуг протягом 2017-2019 рр. також зменшилась на 48,37% в зв'язку зі зменшенням обсягів наданих медичних послуг.

Чистий прибуток КП «Козятинський РМЦ ПМСД» у 2019 р. досягнув 899,2 тис. грн. Протягом 2018-2019 років економічний стан комунального підприємства покращився.

Середньоспикова чисельність штатних працівників комунального підприємства у 2019 р. становила 197 чоловік. За досліджуваний період 2017-2019 років вона зменшилась майже на 40%. Середньорічна продуктивність праці одного медичного працівника у 2018 р. зменшилась на 50% в порівнянні з 2017 р. В 2019 р. спостерігалось зростання показника продуктивності, темп зростання становив майже 216% у 2019 р. до відповідного показника 2018 р. Це позитивно характеризує діяльність даного медичного центру.

КП «Козятинський РМЦ ПМСД» у 2017 та 2019 рр. працювало рентабельно. Про це свідчать показники рентабельності активів підприємства – у 2017 р. вона становила 2,79%, у 2019 р. – 5,82%.

Рентабельність медичних послуг КП «Козятинський РМЦ ПМСД» протягом досліджуваного періоду збільшилась з показника 1,76% в 2017 р. до значення 7,18% у 2019 р.

Вартість основних фондів комунального підприємства у 2017-2019 рр. майже не змінилась. Оборотні активи КП «Козятинський РМЦ ПМСД» з 2017 по 2019 рр. збільшились більше ніж на 5%.

Після виконання фінансового аналізу та оцінки фінансового стану комунального підприємства за допомогою спеціальних коефіцієнтів ми дійшли висновку, що КП «Козятинський РМЦ ПМСД» протягом 2017-2019 рр. характеризувалося покращенням фінансової стійкості, було платоспроможним, не мало довгострокових і короткострокових кредитів банків і значних поточних зобов'язань в цілому.

Нами було виконано SWOT-аналізу комунального підприємства «Козятинський РМЦ ПМСД». Було враховано при цьому його стан і результати господарської діяльності протягом останніх років. За результатами SWOT-аналізу для комунального підприємства нами були визначені пріоритетні напрями його розвитку – підвищення якості надання медичних послуг на первинному рівні, більш ефективного використання трудових і матеріальних ресурсів та забезпечення розвитку кадрового потенціалу, його ефективного використання, покращення матеріально-технічного забезпечення закладів центру.

Однією з пропозицій для підвищення ефективності роботи медичного центру є вдосконалення кадрової політики на КП «Козятинський РМЦ ПМСД», що дозволить досягти встановлених стратегічних цілей.

Проведений аналіз показників з праці й зарплати персоналу показав, що на комунальному підприємстві протягом 2017-2019 рр. продуктивність праці зростає. Середньомісячна зарплата збільшувалась протягом періоду 2017-2019 рр. і склала в 2019 р. 6050 грн. Слід зазначити, що система мотивації праці у медичному центрі потребує вдосконалення для стимулювання зростання продуктивності праці працівників.

В 2019 р. темп зростання продуктивності праці (215,95%) перевищував темп зростання середньомісячної зарплати (125,06%) у порівнянні з 2018 р. Така ситуація є свідченням ефективного використання фонду оплати праці.

Аналіз використання робочого часу на комунальному підприємстві в 2017–

2019 рр. показав, що протягом даного періоду фонд робочого часу працівників медичного центру зменшувався. Це було пов'язано зі зменшенням чисельності медичних працівників КП «Козятинський РМЦ ПМСД». При цьому використання робочого часу персоналом комунального підприємства кожного року покращувалось. Дисциплінарних порушень не було зафіксовано, фонд робочого часу використовується якісно працівниками.

Проведений аналіз управління кадрами засвідчив, що на комунальному підприємстві відсутня єдина служба управління персоналом, яка розробляє і реалізує кадрову політику, координує діяльність з управління кадрами медичного центру; займається формуванням нових систем мотивації, створенням резерву кадрів, управління професійним зростанням, запобіганням виробничим конфліктам. Формуванням персоналу на комунальному підприємстві займається відділ кадрів. Напрямок діяльності щодо використання працівників медичного центру виконує бухгалтерія. У її складі є фахівець з оплати праці. При цьому головним стимулом продуктивної праці виступає заробітна плата працюючих.

На нашу думку комунальне підприємство «Козятинський РМЦ ПМСД» потребує створення єдиної служби управління персоналом, впровадження посади менеджера з персоналу, перебудови підходів до управління кадрами і, найголовніше, вдосконалення кадрової політики даного підприємства.

У проектному розділі диплому магістра на основі узагальнення отриманих результатів нами було запропоновано заходи щодо вдосконалення кадрової політики на КП «Козятинський РМЦ ПМСД». Ці заходи сприятимуть підвищенню ефективності роботи комунального підприємства та його розвитку.

На основі виявлених проблем кадрової політики КП «Козятинський РМЦ ПМСД» та їх систематизації нами була розроблена модель стратегії кадрової політики на даному комунальному підприємстві. Для якісного формування змісту стратегії розвитку персоналу КП «Козятинський РМЦ ПМСД» нами запропоновано комплекс рекомендацій щодо: мети та завдань стратегії розвитку персоналу, стратегічних підходів до кадрового складу, відбору та залучення кадрів, розвитку систем стимулювання персоналу, організації праці та

забезпечення ефективного використання персоналу, розвитку людського капіталу підприємства, стратегічних підходів до організації руху кадрів на комунальному підприємстві, розвитку соціально-трудоких відносин між найманими робітниками і роботодавцями, соціального розвитку та соціального захисту.

Нами сформовано кадрову політику КП «Козятинський РМЦ ПМСД», як інструмент управління кадровим потенціалом районного медичного центру. Запропоновано застосування відкритої активної раціональної кадрової політики на відміну від пасивної політики, яка зараз використовується керівництвом. Нами розглянуто етапи формування кадрової політики комунального підприємства, що включають нормування, програмування, моніторинг персоналу. Запропоновано їх доповнити етапами офіційного затвердження кадрової політики, інформування колективу, збір відгуків та ідей щодо її вдосконалення, оцінювання ефективності її реалізації на комунальному підприємстві. Також розглянуто залежність конкурентоздатності підприємства від вибору кадрової політики.

Нами також охарактеризовано основні кадрові процеси на комунальному підприємстві при формуванні та розвитку кадрової політики.

Багато уваги приділено розкриттю змісту кадрової політики, яка полягає у забезпеченні КП «Козятинський РМЦ ПМСД» робочою силою високої якості, включаючи планування, відбір та наймання, вивільнення, аналіз плинності кадрів та інше, розвиток працівників, профорієнтацію та перепідготовка, проведення атестації та оцінку рівня кваліфікації, організацію просування у службовій діяльності, удосконалення організації та стимулювання праці, забезпечення техніки безпеки, соціальні виплати.

Засобом реалізації кадрової політики виступає стратегічне і оперативне управління. Основними елементами розробки кадрової стратегії комунального підприємства «Козятинський РМЦ ПМСД» є планування потреби в персоналі, система регулювання роботи працівників (оцінка виконаної роботи, здібностей працівників, планування кар'єрного зростання), навчання і підвищення кваліфікації, вдосконалення оплати праці. Оперативне управління кадрами на КП «Козятинський РМЦ ПМСД» має здійснювати менеджер з кадрів.

Одним з основних шляхів реалізації сформованої кадрової політики на КП «Козятинський РМЦ ПМСД», на наш погляд, можна виділити впровадження у районному медичному центрі процесу атестації кадрів. Оскільки на КП «Козятинський РМЦ ПМСД» не практикується проведення атестації працівників в процесі трудової діяльності, то ми запропонували впровадити даний метод оцінки персоналу в практику діяльності даного медичного центру. Атестація виступає одним із заходів, що сприятиме підвищенню ефективності діяльності, стимулюватиме до постійного вдосконалення, навчання, здобуття практичних навичок, роботі над собою. Для підвищення достовірності запропонованої оцінки в процесі проведення атестації поряд з посадовими інструкціями доцільно застосовувати кваліфікаційні карти, карти компетенції, професіограми, психограми професій медичних фахівців.

Базуючись на результатах проведеної атестації головний лікар комунального підприємства може прийняти рішення щодо підвищення чи пониження працівника на посаді, в кваліфікаційній категорії, збільшення або зменшення посадового окладу, про встановлення чи скасування надбавки до посадового окладу медичного працівника. Нами наведена орієнтовна шкала зміни оплати праці медичних працівників КП «Козятинський РМЦ ПМСД» з врахуванням результатів проведеної атестації.

В останньому підрозділі проектного розділу диплому нами запропоновано проводити оцінку ефективності кадрової політики КП «Козятинський РМЦ ПМСД». Комплексний показник ефективності кадрової політики може містити складові, які стосуються економічної, соціально-медичної, інтелектуально-інноваційної, функціональної та інших видів ефективності кадрової політики комунального підприємства. Розглянута кожна з цих складових.

Серед усіх запропонованих видів ефективності кадрової політики найбільш репрезентативною є функціональна ефективність і, саме для неї сформована сукупність критеріїв на базі офіційної статистичної інформації.

Наприкінці підрозділу наведено очікувані ефекти від формування та реалізації раціональної кадрової політики на КП «Козятинський РМЦ ПМСД».