



## АНОТАЦІЯ

Лобченко В. П. Формування ефективної системи управління персоналом на комунальному підприємстві (на прикладі комунального підприємства «Козятинський районний медичний центр первинної медико-санітарної допомоги Козятинської районної ради»). Керівник роботи – канд. екон. наук, доц. кафедри ЕМА Капінос Г. І. Дипломна робота магістра.: 136 с., 18 рисунків, 12 таблиць, 47 джерел посилання.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** ПЕРСОНАЛ, КАДРИ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.

Досліджено теоретичні аспекти розвитку системи управління персоналом підприємства. Розглянуто сутність і складові управління персоналом в системі соціального управління, роль управління кадрами в системі управління підприємством, системний підхід в управлінні персоналом підприємства, особливості та основні шляхи вдосконалення управління персоналом в галузі охорони здоров'я.

Проаналізовано діяльність комунального підприємства «Козятинський районний медичний центр первинної медико-санітарної допомоги Козятинської районної ради», основні економічні і фінансові показники його роботи за 2017-2020 роки і управління персоналом на ньому.

Розглянуто питання розробки та впровадження ефективної системи управління персоналом на КП «Козятинський РМЦ ПМСД». Рекомендовано створити на даному комунальному підприємстві комплексну систему управління персоналом. Розроблено її структуру, детально розглянуто окремі підсистеми – планування роботи з персоналом, інформаційного забезпечення і професійного відбору в процесі управління персоналом.

---

Дата

---

Підпис

## ЗМІСТ

ВСТУП	6
1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1 Сутність і складові управління персоналом в системі соціального управління	9
1.2 Роль управління кадрами в системі управління підприємством	17
1.3 Системний підхід в управлінні персоналом підприємства	24
1.4 Особливості та основні шляхи удосконалення управління персоналом в галузі охорони здоров'я	32
Висновки до теоретичного розділу	39
2 ХАРАКТЕРИСТИКА І ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ КОМУНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА «КОЗЯТИНСЬКИЙ РАЙОННИЙ МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР ПЕРВИННОЇ МЕДИКО-САНІТАРНОЇ ДОПОМОГИ»	43
2.1 Загальна характеристика підприємства	43
2.2 Управління підприємством та його організаційна структура	49
2.3 Аналіз основних показників діяльності підприємства	54
2.4 Управління матеріально-технічною підсистемою КП «Козятинський РМЦ ПМСД»	64
2.5 Управління фінансово-економічною підсистемою підприємства	67
2.6 SWOT–аналіз КП «Козятинський РМЦ ПМСД»	75
2.7 Аналіз управління персоналом на підприємстві	81
Висновки до аналітичного розділу	89
3 РОЗРОБКА ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА КОМУНАЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ «КОЗЯТИНСЬКИЙ РМЦ ПМСД»	94
3.1 Формування структури комплексної системи управління персоналом на КП «Козятинський РМЦ ПМСД»	94

3.2 Принципи і методи побудови комплексної системи управління персоналом на комунальному підприємстві	99
3.3 Планування роботи з кадрами комунального підприємства в підсистемі реалізації процесу управління персоналом	107
3.4 Інформаційне забезпечення і професійний відбір в процесі управління персоналом на комунальному підприємстві	120
Висновки до проектного розділу	129
ВИСНОВКИ	131
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	<b>ОШИБКА! ЗАКЛАДКА НЕ ОПРЕДЕЛЕНА.</b>
ДОДАТКИ	<b>ОШИБКА! ЗАКЛАДКА НЕ ОПРЕДЕЛЕНА.</b>

## ВСТУП

Сутність управління персоналом полягає в тому, що люди розглядаються як конкурентне багатство підприємства, яке, разом з іншими ресурсами, потрібно розвивати, планувати, мотивувати для забезпечення стратегічного розвитку.

На будь-якому підприємстві управління персоналом визнається важливою сферою життя, яка здатна суттєво підвищити ефективність його роботи. Поняття «управління персоналом», як правило, розглядається в широкому діапазоні: від економіко-статистичного до психологічно-філософського.

На підприємстві сформована система управління персоналом забезпечує постійне вдосконалювання методів роботи з ним і використанням досягнень науки, найкращого світового досвіду на практиці. При цьому сутність управління персоналом, включаючи роботодавців, інших власників підприємства, найманих працівників, полягає у встановленні соціально-психологічних, організаційних, економічних, правових відносин суб'єкта і об'єкта управління. В основі таких відносин лежать методи, принципи, форми впливу на поведінку, інтереси, діяльність персоналу для максимально ефективного використання його.

Питання управління персоналом і його практичної реалізації розглядали в своїх працях такі вчені та практики, як: Л. В. Балабанова, Н. Л. Гавкалова, Б. М. Генкин, В. М. Данюк, А. М. Колот, В. А. Савченко, П. Г. Перерва, В. Г. Щербак, Р. А. Фатхутдинов і багато інших українських і зарубіжних науковців. При цьому, проблематика розробки принципів, підходів, методів, напрямків управління персоналом, застосування нових методів, систем навчання і підвищення кваліфікації працівників, розробка і реалізації стратегії управління персоналом не втрачає своєї актуальності в сучасних умовах.

Узагальнення вітчизняного і зарубіжного досвіду дозволяє сформулювати глобальну мету управління персоналом: формування, розвиток і реалізацію з найвищою ефективністю трудового потенціалу підприємства. Програмною ж метою в організації роботи з персоналом повинне стати оволодіння механізмом управління трудовою (індивідуальною, психофізіологічною) діяльністю людини у

суворій відповідності принципам ефективного використання її особистісного потенціалу і формування особистості, яка володіє високою кваліфікацією, колективною психологією, розвиненим почуттям співвласника організації і високою відповідальністю.

В умовах ринку в Україні важливого значення набувають питання практичного використання сучасних форм управління кадрами, які дозволять збільшити соціальну і економічну ефективність діяльності будь-якого підприємства. Успіх його роботи забезпечують працівники. Тому сучасна концепція управління підприємством припускає виділення з великої кількості функціональних сфер управлінської діяльності саме тієї, що пов'язана з управлінням кадрової складової – персоналом.

Розвиток персоналу підприємства чи організації сприяє підвищенню рівня його конкурентоспроможності на ринку праці. Працівники, опановуючи нову професію, спеціальність через засвоєння нових знань, умінь, навичок, підвищуючи рівень кваліфікації, отримують додаткові можливості для планування власної кар'єри. У випадку безробіття через звільнення з підприємства навчений працівник швидше знайде роботу, зможе організувати власну справу чи забезпечити працевлаштування інших людей.

Працівники цінують можливість підвищення рівня свого професійного розвитку та компетенції. Це відіграє часто вирішальну роль в ухваленні ними рішення стосовно працевлаштування в конкретній організації чи установі. Виграє також в даному разі суспільство в цілому, оскільки зростає освітній потенціал країни, збільшується продуктивність суспільної праці в національній економіці.

Дієве та ефективне управління персоналом, як специфічна функція діяльності, що пов'язана з набором, навчанням працівників, оцінкою і оплатою їх праці, є важливою передумовою ефективної роботи підприємства або організації.

Метою даної дипломної роботи магістра є формування ефективної системи управління персоналом на комунальному підприємстві «Козятинський районний медичний центр первинної медико-санітарної допомоги Козятинської районної ради» (КП «Козятинський РМЦ ПМСД») та забезпечення її подальшого розвитку.

У відповідності до поставленої мети в дипломній роботі магістра планується вирішити такі завдання:

- дослідити основні підходи, методи, принципи управління персоналом на підприємстві;

- проаналізувати сучасні тенденції у кадровому менеджменті та рекомендувати їх до впровадження на досліджуваному комунальному підприємстві;

- розробити рекомендації в рамках сформованої системи щодо вдосконалення процесу управління персоналом на КП «Козятинський РМЦ ПМСД».

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом на комунальному підприємстві «Козятинський районний медичний центр первинної медико-санітарної допомоги Козятинської районної ради».

Предметом дослідження є вдосконалення процесів управління кадрами на досліджуваному комунальному підприємстві.

У дипломній роботі магістра застосовувались методи систематизації, узагальнення, порівняння, аналітичний, графічний, економічного моделювання явищ та інші.

Теоретичної та методичною основою дослідження виступали сучасні положення теорії менеджменту, економічної теорії, системного та соціологічного аналізів.

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Сутність і складові управління персоналом в системі соціального управління

На будь-якому підприємстві персонал виступає основною одиницею організаційно-економічного механізму. Працівники представляють собою складний комплекс соціальних, психологічних, економічних якостей, їх властиві професійно-кваліфікаційні, статеві, вікові та інші характеристики. Кадрове забезпечення підприємства – це його здатність до реалізації потреб у людських ресурсах за допомогою виконання низки заходів для досягнення намічених результатів у певних умовах. Управління персоналом підприємства чи організації є цілеспрямованим впливом керівництва підприємства (організації), керівників і фахівців підрозділів системи управління персоналом на поведінку, інтереси, діяльність працівників з метою максимального використання їх потенціалу при виконанні трудових функцій в процесі роботи.

Управління персоналом виступає однією з основних функцій підприємства (організації). Воно може виявитися критичним фактором, який визначає його успіх.

За результатами досліджень науковців та практиків система управління персоналом вкрай важлива не тільки для суб'єктів господарювання, які створюються, але, перш за все, для вже працюючих підприємств або організацій.

Розглянемо в теоретичному розділі диплому магістра теоретичні аспекти розвитку системи управління персоналом підприємства і процеси створення, вдосконалення структурних елементів цієї системи.

Поняття управління персоналом тривалий час у вітчизняній управлінській науці було відсутнім. При цьому у системі управління підприємства (організації) існувала підсистема управління кадрами. Зазвичай основну частину роботи з

управління персоналом виконували і виконують лінійні керівники підрозділів, які часто недостатньо підготовлені до такої роботи і не отримують потрібної методичної та консультативної допомоги для цього. Це може мати негативні наслідки для діяльності підприємства або організації.

Управління персоналом є елементом соціального управління, під яким традиційно розуміється управління людьми і колективами підприємств (організацій). У загальному вигляді управління у науці державного управління визначається як діяльність суб'єкта, що виражається в цілеспрямованому, організуючому впливі на об'єкт управління, який реалізується з метою приведення останнього в бажаний стан для суб'єкта.

Для опису соціального управління застосовують загальнотеоретичні положення економічної кібернетики. Управління в рамках даної науки розглядається як функції організованих систем, що забезпечують цілісність структури, підтримку режиму функціонування згідно з закладеною програмою. При цьому управління виступає атрибутом певного класу систем. Під системою розуміють сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів, які виконують свою функції і створюють цілісну єдність, якій властиві нові, інтегративні якості на відміну від суми властивостей окремих елементів цих систем. Управління будь-якою системою в загальному вигляді можна представити як передавання каналами прямого зв'язку командної інформації впливу управляючої системи на керовану. По каналам зворотного зв'язку в управляючу систему надходить інформація про її стан. Також ці підсистеми мають інформаційні зв'язки з навколишнім середовищем. Управляюча і керована підсистеми, канали прямого і зворотного зв'язку, навколишнє середовище створюють систему управління підприємством (організацією) [42].

Управління персоналом підприємства або організації – спрямована діяльність керівництва, керівників та спеціалістів підрозділів системи управління персоналом, що включає розробку концепції та стратегії кадрової політики, принципів та методів управління персоналом підприємства (організації).

Поняття «управління персоналом» має два основних аспекти:

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

В організаційному відношенні управління персоналом охоплює всіх працівників і всі структурні підрозділи в організації, які несуть відповідальність за роботу з персоналом.

Основними компонентами управлінської системи є:

а) суб'єкт управління, тобто джерело керівного впливу, той, хто здійснює управління;

б) об'єкт управління, тобто те, що функціонує під керівним впливом і на що спрямовано вплив суб'єкта управління;

в) керівний вплив – комплекс цілеспрямованих, організуючих команд, засобів, прийомів, методів, за допомогою яких здійснюється вплив на об'єкт та досягаються зміни його стану;

г) зворотні зв'язки – це інформація для суб'єкта щодо результатів керівного впливу та змін в об'єкті управління.

Наукові дослідження свідчать, що в найближчі десять років проблеми управління будуть в основному пов'язані зі сферою роботи з кадрами. Управління персоналом у цілому в рамках окремого підприємства або організації, як невід'ємна частина його економічної політики, має стратегічний та оперативний аспекти.

У загальному вигляді управління кадрами становить комплексну прикладну науку і сферу практичної діяльності щодо впровадження адміністративно-управлінських, організаційно-економічних, правових та особистісних факторів, способів, методів впливу на персонал підприємств для підвищення ефективності діяльності останніх.

Управління персоналом охоплює всю сукупність заходів, що спрямовані на оптимальне кількісне і якісне формування персоналу, повне використання його можливостей в процесі діяльності підприємства (організації).

Головна мета системи управління персоналом полягає в забезпеченні кадрами, організації їх ефективного використання, професійного та соціального розвитку, а також досягнення раціонального ступеня мобільності. Це формулювання мети управління персоналом відображає переважно позиції адміністрації щодо діяльності в цьому напрямку. При цьому відомо, що для того, щоб справа була реалізована, вона має бути сприйнята всіма учасниками процесу, стати зрозумілою і важливою для кожного. Тому діяльність у сфері управління кадрами має постійно співвідноситися як з потребами підприємства (організації), так і життєвими цільовими орієнтирами працюючих. Серед останніх найважливішими є потреби у нормальних умовах праці (безпека праці, соціально-правова захищеність, забезпечення соціальної інфраструктури), а також адекватна оплата праці, можливості реалізувати особисті цілі, зробити кар'єру. Якщо ці цілі не співвіднесені, то в організаційному середовищі можуть виникнути протиріччя і навіть конфлікти, руйнується професійне ядро підприємства (організації).

Усвідомлення факту, що однією з важливих умов реалізації головної мети підприємства (організації) є задоволення соціальних потреб працівників, вважається відправним моментом методології управління персоналом підприємства. З цього витікає досить проста формула: чим привабливішим для працівників, з точки зору задоволення їх соціальних потреб, є підприємство (організація), тим більша імовірність їх ефективного функціонування. Стимулювання працівників, створення сприятливих умов праці, розвиток партнерського ставлення до підприємства (організації) сприяє їх об'єднанню навколо основної головної ідеї, яку вирішує підприємство (організація), формуванню у трудовому колективі атмосфери діловитості, взаємопідтримки, взаємодопомоги, спрямованості на загальну діяльність. Це в своїй сукупності стає механізмом, що забезпечує «виживання» підприємства (організації) в сучасних умовах розвитку.

Управління персоналом сучасних підприємств (організацій) можна визначити як сукупність заходів, спрямованих на оптимальне кількісне та якісне формування кадрового складу, організацію його професійного й соціального розвитку, досягнення раціонального ступеня мобільності та повне й ефективне використання його можливостей у процесі діяльності.

В менеджменті виділяють об'єкт та суб'єкт управління. Об'єктом управління персоналом є колектив в цілому, всі категорії працівників, окремі групи, структури. Предмет управління кадрами – основні рушійні сили і закономірності, які визначають поведінку працівників в умовах спільної трудової діяльності. Суб'єктами управління виступають керівники всіх рівнів, кадрові служби підприємства (організації). На практиці управління персоналом, тобто його підбір, найм, навчання, оцінка є, з одного боку, діяльністю підприємства (організації), обов'язком кожного керівника, а з іншого – окремим завданням спеціальних працівників, які входять до складу кадрових служб. Лінійні керівники підприємства (організації) уповноважені спрямовувати роботу підлеглих, відповідають за виконання головних завдань. Також працівники кадрових структур мають допомагати, давати поради керівникам з метою найкращого досягнення мети, вирішення конкретних оперативних завдань. Працівники кадрових служб, як самостійні суб'єкти управління, виконують такі функції: розробляють разом з керівниками управлінські рішення і заходи з їх реалізації, виконують кадрові послуги для лінійних менеджерів, виконують власні управлінські повноваження; беруть участь у розробці, впровадженні корпоративної стратегії підприємства (організації).

Управління персоналом підприємства (організації) базується на таких принципах:

- людина є основою корпоративної культури. Успішні підприємства (організації) приділяють значну увагу персоналу;
- взаємини як критерій успіху підприємства (організації);
- менеджмент для всіх, тобто залучення до управління всіх. Управління має здійснюватися на трьох рівнях: вище керівництво, середнє керівництво

(«команда») і нижня ланка («співробітники»);

– ефективність як критерій успіху підприємства (організації), що полягає у досягненні мети з оптимальним використанням всіх ресурсів та максимізацією прибутку;

– команда, як критерій успіху підприємства (організації);

– якість, як критерій ефективності роботи підприємства (організації).

Необхідно працювати з п'ятьма взаємозалежними підсистемами якості: особиста якість, якість команди, продукції, сервісу, організації діяльності;

– навчання є ключем до розвитку та невід'ємною частиною важливого процесу розвитку підприємства (організації).

Розглянемо тепер завдання управління персоналом підприємства (організації). Серед основних з них є пізнання закономірностей і факторів поведінки персоналу, їх використання в досягненні мети підприємства (організації) з врахуванням особистих і групових інтересів. В ідеалі має бути створення підприємства або організації, які працюють на принципах співпраці, в якому оптимально поєднується рух до загально-організаційних та індивідуальних цілей працівників.

Для досягнення ідеалу необхідно враховувати ряд факторів. Насамперед це організаційно-економічні фактори. Вони пов'язані з організацією праці, організаційно-правовою формою підприємства, його системою комунікацій, організаційною структурою, підходами до винагороди працівників, напрямками використання прибутку. Адміністративно-управлінські фактори на підприємстві пов'язані з адміністративними методами управління, з особливостями реалізації функцій управління, вибором принципів і методів управління, з комплексом нормативних актів, які визначають розміщення працівників, закріплюють їх права, обов'язки, відповідальність. Правові фактори полягають в застосуванні національно законодавства у галузі трудових відносин, регулюванні умов праці.

Отже, управління персоналом може розглядатись як специфічна функція управлінської діяльності на підприємстві (організації), основним об'єктом якої виступає людина, що входить до складу певних соціальних груп. Концепції

управління персоналом засновані, з одного боку, на принципах адміністративного управління, а з іншого – на концепції всебічного розвитку особистості, теорії людських відносин. На підприємстві (організації) управління персоналом визначається сформованою кадровою політикою. Це діяльність, яка пов'язана з відносинами між суб'єктами підприємства (організації). Головною проблемою кадрової політики на підприємстві чи в організації виступає організація відносин «влада-підпорядкування» і спільної діяльності, визначення ролей суб'єктів підприємства (організації). Ключовим питанням, що визначає принципи кадрової політики, є співвідношення категорій «об'єкт-суб'єкт» в змісті поняття «персонал», сприйняття керівництвом персоналу. Вирішення цього питання залежить від об'єктивних і суб'єктивних факторів. До об'єктивних відносять ступінь «зрілості» потенціалу, фінансових і матеріальних факторів на підприємстві, політику держави стосовно персоналу, рівень та перспективи ділової активності. До суб'єктивних можна віднести особливості керівника, його освіченість у галузях управлінських, правових, економічних та інших наук.

Головними напрямками діяльності у сфері управління персоналом підприємства (організації) або його складовими, є:

- визначення потреби у кадрах – планування кількісної та якісної потреби у персоналі, вибір методів розрахунку кількості персоналу;
- відбір персоналу – аналіз джерел відбору персоналу, встановлення зв'язків із зовнішніми організаціями, навчальними закладами, ділова оцінка кадрів;
- розстановка кадрів – поточна періодична оцінка кадрів, цілеспрямована ротація працівників;
- розвиток персоналу – адаптація, службове та професійне просування, навчання працівників;
- вплив на мотивацію – адекватна оплата, сприяння кар'єрному зростанню, виховання «корпоративного духу»;
- управління безпекою персоналу – створення нормальних умов праці, охорона праці, запровадження навчальних програм, спрямованих на формування в працівників безпечних дій, забезпечення соціальної інфраструктури);

–правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом (правове регулювання трудових взаєностосунків, облік працюючих);

– підтримка сприятливого соціально-психологічного клімату – регулювання стосунків керівника та трудового колективу, взаємовідносин між працівниками, зниження рівня конфліктності [7].

Всі перераховані напрями об'єднані між собою загальною метою – підвищення ефективності діяльності підприємства (організації) на основі максимально можливої реалізації потенційних здібностей працівників. Найвагоміші з цих напрямів розглянемо в проектному розділі диплому магістра. В загальному вигляді система роботи з персоналом складається з шести взаємозалежних підсистем: добір персоналу; адаптація; розміщення, оцінка, навчання працівників; кадрова політика [12].

Кадрова робота на підприємстві або в організації в широкому розумінні цього слова носить соціальну спрямованість. В сучасних умовах формується новий погляд на кадри підприємства (організації), як на один з ключових ресурсів. Він відображає підвищення ролі людського фактору, зростання залежності від мотивації, якості, характеру використання персоналу в цілому та кожного працюючого зокрема. Інвестиції в розвиток людей, кадрову роботу розглядаються як довгостроковий фактор конкурентоспроможності і успішного функціонування підприємства (організації). Цією обставиною пояснюється особлива увага до розробки проблем управління кадрами та практичного втілення сучасних форм такого управління на практиці. Основу концепції управління кадрами в сучасних умовах діяльності підприємств (організацій) становить зростаюча роль особистості, знання мотиваційних настанов, вміння їх формувати і спрямовувати у відповідності до завдань підприємства (організації).

Основним фактором конкурентоспроможності будь-якої підприємницької структури, організації, установи, її розвитку виступає якість підготовки кадрів, їх ставлення до праці. Працівники відіграють вирішальну роль в підвищенні ефективності роботи у випадку достатності матеріальних, фінансових, інформаційних ресурсів, застосуванні сучасних технологій та методів управління.

Кадри мають також вирішальне значення в ситуації нестабільності і ліквідації кризових явищ. Професіоналізм та інтуїція працівників в умовах хиткого зовнішнього середовища визначають цінність і результативність прийнятих управлінських рішень. Освічений персонал володіє високою самооцінкою, вимагає шанобливого ставлення до себе від керівництва, не допускає дискримінації. Керувати такими працівниками за допомогою застарілих методів, вважаючи їх виконавцями чужої волі, а не з огляду на їх унікальність, неможливо в сучасних умовах.

## **1.2 Роль управління кадрами в системі управління підприємством**

Розглянемо стисло еволюцію теорії управління персоналом. Основні етапи в управлінні персоналом можуть бути представлені так:

- використання трудових ресурсів (кінець XIX ст. – 60-ті роки XX ст.);
- управління персоналом (початок розвитку припадає на 20-ті роки XX ст.);
- управління людськими ресурсами (початок розвитку – 50 ті роки XX ст.);
- управління людиною (з 60-х років XX ст. і дотепер).

В теорії та практиці менеджменту відбулася зміна ряду парадигм, які відрізняються одна від одної розумінням ролі та місця людини в організації:

а). Економічна парадигма – характерна початку використання трудових ресурсів на підприємстві (в організації), де головна роль відводилась технологіям.

б). Організаційна парадигма складається з двох концепцій: соціальної (управління людськими ресурсами підприємства через потреби, мотиви), а також адміністративної (розуміння, що підприємство складається з низки складових частин, сполучених лінією управління у вигляді контролю).

в). Гуманістична парадигма визначає підприємство, як гуманістичний центр з властивою йому організаційною культурою. Людина – основний суб'єкт організації, тому організація існує для людини. Основний чинник, що впливає на людей – організаційна культура, у зв'язку з чим на перше місце виходить

морально-психологічний клімат в колективі як основний чинник, що визначає якість трудового життя.

У розвитку практики менеджменту персоналом в організаціях виділяються чотири стадії (рисунок 1.1).

Назва стадії	Період	Зміст
«Введення картотеки»	Початок XX ст. середина 1960-х років	У обов'язки служби управління персоналом входило: збір даних про персонал і ведення відповідних картотек
«Урядова відповідальність»	сер. 1960-х – кінець 1970-х років	Уряд приймає багато законів, що відносяться до управління людськими ресурсами. Це антидискримінаційні закони, закони у області пенсійного забезпечення, здоров'я, безпеки праці та ін.
«Організаційна відповідальність»	Кінець 1970-х – кінець 1980-х років	Багато організацій зіткнулися з проблемою виживання в швидко змінному світі. Вони були вимушені звернути пильну увагу саме на свої людські ресурси
«Стратегічне партнерство»	Початок 1990-х років – теперішній час	Стратегічне партнерство припускає тісну кооперацію між фахівцями у області управління персоналом, лінійними керівниками і членами автономних робочих груп

Рисунок 1.1 – Еволюція практики менеджменту персоналу підприємства (організації)

Першу стадію можна назвати «ведення картотеки». Ця стадія продовжувалася приблизно з початку XX ст. до середини 1960-х років. У обов'язки служби управління персоналом входило: збір даних про персонал і ведення відповідної картотеки.

Друга стадія одержала назву «урядова відповідальність». З середини 60-х років XX ст. в Америці уряд приймає велике число законів, що відносяться до управління персоналом. Це антидискримінаційні закони, закони у сфері пенсійного забезпечення, здоров'я, безпеки праці тощо.

В кінці 1970-х і в 1980-і роки XX ст. багато фірм зіткнулися з проблемою виживання в швидко змінному світі. Багато хто з них був вимушений звернути пильнішу увагу саме на свої людські ресурси. Тому третя стадія одержала назву

«організаційна відповідальність».

У 1990-і роки управління персоналом вступає в четверту стадію свого розвитку, яка отримала назву «стратегічне партнерство». Стратегічне партнерство припускає тісну кооперацію між фахівцями у галузі управління персоналом, лінійними керівниками і членами автономних робочих груп.

Поява фахівців по роботі з кадрами, що були підготовлені у сфері психології та промислової соціології, означало революцію в традиційних формах кадрової роботи. Якщо раніше це буда функція лінійних керівників, працівників кадрових служб, що займалися обліковою, контрольною, адміністративною діяльністю, то виникнення штабної функції, пов'язаної з забезпеченням високого рівня кадрового потенціалу підприємства, розширило діапазон завдань і підвищило значення цього напрямку управління підприємством. З появою управління персоналом як спеціалізованої штабної діяльності в системі менеджменту пов'язане становлення кадрового менеджменту. Він став поступово інтегрувати форми кадрової роботи. Ще одним етапом даного процесу стали асиміляція ідей системного підходу, розробка моделей організації як системи – не тільки функціонуючої, але й такої, яка розвивається, на основі яких сформувався принципово новий підхід в управління персоналом – управління людськими ресурсами підприємства (організації).

Розвиток форм спільної діяльності працівників пов'язаний з трансформацією попередніх форм організації спільної діяльності: спільно-послідовної, спільно-взаємодіючої, спільно-індивідуальної. У такій послідовності в ХХ ст. відбувався розвиток основних форм спільної діяльності працівників. Цей процес, за умови його розгляду в межах організаційно-культурного підходу, можна інтерпретувати як фази становлення партисипативної організаційної культури. При цьому трансформації, які відбувалися в бюрократичній та підприємницькій культурах, послідовно генерували парадигми кадрової роботи в менеджменті підприємства у високорозвинутих країнах.

Розкриємо логіку цього історичного процесу організаційно-культурної еволюції. Технократичний підхід, що лежить в основі філософії позитивізму, був

перенесений Ф. У. Тейлором в практику організації виробничих і трудових процесів у зв'язку зі зростанням потреби підвищення ефективності діяльності масштабних виробничих систем. Працівник в таких системах «людина-машина» трактувався як «гвинтик». Проблема оптимізації функціонування таких систем зважувалася на шляхах раціоналізації соціально-виробничих зв'язків та трудових процесів завдяки використанню більш ефективних механізмів контролю та винагороди. При цьому кінцевою метою раціоналізації стало підвищення рівню експлуатації всіх елементів таких систем.

На практиці негативні соціальні наслідки запропонованої Тейлором раціоналізації, особливо в кризових ситуаціях, зростання продуктивності праці завдяки впровадженню елементів наукової організації, стали очевидні в другій половині 1920-х років. Вони породили серію соціальних експериментів. Найбільш відомі з них – хоторнські дослідження Елтона Мейо. Ззалучення працівників до обговорення питань виробничої діяльності, гуманізація трудових відносин, використання позитивних ефектів групової самоорганізації стали важливими принципами доктрини людських відносин. Реалізація на практиці цієї доктрини додала найманому працівнику статус партнера у взаєминах з менеджером і власником підприємства (організації) при потребі врегулювання важливих соціально-трудова питань. Гарантією такого стилю відносин могла стати тільки колективістська солідарність працівників. Це знайшло своє відображення в діяльності професійних спілок на підприємствах та в організаціях.

Колективістська ідеологія професіоналізму, властива масовим професіям, до середини 1950-х років стала гальмувати науково-технічний прогрес, оскільки впровадження технічних нововведень витісняло масову некваліфіковану працю на великих і потужних підприємствах.

Стимулювання індивідуального розвитку працівників завдяки включенню механізмів особистої зацікавленості, персональної відповідальності є специфікою нового підходу в кадровому менеджменті, що був поширений в розвинутих країнах у 1960 і 1970-і роки. Його застосування було націлено на підвищення підприємницької активності працівників і зростання конкурентоздатності

підприємства в цілому.

Гіпертрофована егоїстична мораль, орієнтація на споживчу мотивацію призводили до ерозії морально-психологічного клімату на підприємствах, знижуючи ефективність діяльності їх. В умовах структурної кризи 1970-х років створення оптимальної форми організації для таких робочих груп стало першочерговим завданням для підприємств. Особиста участь працівників в самоорганізації та самоврядуванні, взаємний контроль, взаємозамінність, взаємодопомога, прояснення загальних цінностей, цілей, що визначають поведінку кожного члена команди, колективна відповідальність за результати та високу ефективність роботи – такі доданки нового підходу в кадровому менеджменті 1980 і 1990 років, яке одержало назву командного менеджменту («team management»).

Працівників підприємства (організації) в сучасних умовах розглядають уже не як кадри, а як людські ресурси, їхня цінність як фактора успіху зростає. Сформувалась система управління людськими ресурсами, що замінює стару систему управління кадрами. Ця система має відіграти вирішальну роль у забезпеченні умов конкурентоспроможності та довгострокового розвитку підприємства (організації) в умовах конкуренції. Система базується на концепції людських ресурсів, що визнає необхідність капіталовкладень в їх формування і подальший розвиток. На відміну від концепції управління персоналом, вона виправдовує економічну доцільність витрат, пов'язаних з залученням якісної робочої сили, постійним навчанням, підтримкою у працездатному стані та створенням умов для повнішого виявлення здібностей, закладених в особистості, можливостей, для розвитку в майбутньому.

Під концепцією управління персоналом підприємства (організації) розуміють систему теоретико-методологічних поглядів на розуміння та визначення сутності, цілей, змісту, критеріїв, принципів, завдань, методів управління персоналом, а також організаційно-практичних підходів до формування механізму її реалізації в конкретних умовах функціонування. Основу даної концепції становить зростаюча роль особистості, знання мотиваційних

установок працівника, вміння формувати їх та направляти у відповідності до глобальних завдань підприємства (організації).

На відміну від управління персоналом, управління людськими ресурсами розглядається як цілеспрямована діяльність керівного складу підприємства, а також керівників, спеціалістів підрозділів відповідної системи менеджменту, яка включає розробку концепції, стратегій кадрової політики, принципів, методів управління людськими ресурсами. Можна сказати, що це системний, планомірно організований вплив через мережу взаємопов'язаних економічних, організаційних, соціальних заходів, спрямованих на створення умов потужного розвитку та використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства або організації. Планування, формування, раціональне використання, перерозподіл людських ресурсів становлять основний зміст роботи з управління кадрами.

Відзначимо функції, які виконує управління людськими ресурсами як цілісна система:

- соціально-економічна, тобто забезпечення умов, факторів, що спрямовані на раціональне використання персоналу підприємства (організації);
- організаційна, яка передбачає планування потреби і джерел комплектування персоналу підприємства (організації);
- відтворювальна, яка передбачає забезпечення розвитку персоналу підприємства (організації).

При реалізації даних функцій управління людськими ресурсами має відповідати концепції розвитку підприємства (організації), захищати інтереси кожного працівника.

Серед основних завдань управління людськими ресурсами відзначимо:

- забезпечення підприємства (організації) персоналом у необхідній кількості та якості;
- створення рівних можливостей для ефективності праці;
- забезпечення відповідності вимогам робочого місця психофізіологічних даних і трудового потенціалу працівника;
- максимально можливе здійснення різних операцій на робочому місці;

- задоволення розумних потреб працюючих.

До особливостей управління людськими ресурсами на підприємстві відносять:

- спрямованість на розвиток цілісної корпоративної культури;
- розгляд персоналу як одного з ресурсів;
- акцентуація уваги на якості залучення та розвитку працівників;
- інтеграція діяльності менеджерів з кадрів і лінійних керівників підприємства (організації);
- комплексне вирішення питань управління людськими ресурсами підприємства (організації).

Серед основних принципів системи управління людськими ресурсами виділяють:

- забезпечення змістовності праці;
- формування сприятливого мікроклімату у трудовому колективі підприємства (організації);
- справедлива винагорода за працю працівників;
- дотримання технічних та ергономічних вимог до організації робочих місць на підприємстві (організації);
- демократизація діяльності персоналу підприємства (організації).

На закінчення даного підрозділу дипломної роботи магістра варто зазначити, що за наявних переваг концепції управління людськими ресурсами перед традиційним управлінням персоналом, рівень її застосування на практиці досить низький в Україні. Концепція управління людиною майже не використовується. Підприємства чи організації, які використовують управління людськими ресурсами відрізняються низьким рівнем плинності персоналу, більшим ступенем задоволення потреб споживачів, удосконаленою системою мотивації праці, більш високою ефективністю діяльності в цілому. Концепція управління людськими ресурсами розглядає персонал підприємства (організації) в якості одного з ресурсів підприємства, що потрібен для досягнення стратегічних і оперативних цілей. Люди виступають важливою цінністю, яку потрібно

ефективно використовувати, берегти, розвивати для забезпечення конкурентних переваг в майбутньому для даного підприємства або організації.

Таким чином, можна зробити проміжний висновок, що до управління персоналом необхідний інтегрований підхід з погляду всього підприємства (організації) як системи. Також потрібно враховувати той факт, що управлінські рішення у різних функціональних сферах діяльності підприємства (організації) повинні враховувати людський чинник, як обов'язкову складову.

### **1.3 Системний підхід в управлінні персоналом підприємства**

Головна мета управління (менеджменту) персоналу – системний, планомірно організований вплив за допомогою взаємопов'язаних організаційно-економічних та соціальних заходів на процес формування, розподілу, перерозподілу робочої сили на рівні підприємства, на створення умов для використання трудових якостей працівника (робочої сили) в цілях забезпечення ефективного функціонування підприємства і всебічного розвитку зайнятих на ньому працівників.

Цілями менеджменту персоналу є:

- підвищення конкурентоспроможності підприємства в ринкових умовах;
- підвищення ефективності виробництва та праці;
- забезпечення високої соціальної ефективності функціонування колективу.

Управління персоналом на підприємстві (організації) є багатогранним і складним процесом, що має специфічні особливості. Управління людьми має бути системним та носити завершений характер на основі комплексного вирішення кадрових проблем, впровадження нових та вдосконалення існуючих методів роботи з кадрами.

Управління персоналом представляє собою комплексну систему. Елементами цієї системи є основні напрямки, принципи, етапи, види, форми роботи з кадрами. Управління кадрами реалізується в процесі виконання

конкретних цілеспрямованих дій і передбачає виконання певних функцій: визначення цілей і напрямків роботи з працівниками; постійне удосконалення системи роботи з кадрами; визначення методів, засобів, форм досягнення встановлених цілей, організація роботи з виконання прийнятих управлінських рішень; контроль та координація виконання запланованих заходів.

Багатогранність управління персоналом передбачає наявність певних аспектів. Комплексний підхід до управління кадрами передбачає облік соціально-психологічних, організаційно-економічних, технічних, правових, педагогічних, інших аспектів в їх сукупності та взаємозв'язку при певній ролі соціально-економічних факторів. Системний підхід до проблеми управління персоналом відображає облік взаємозв'язків між окремими аспектами управління кадрами, відображається в розробці кінцевих цілей, визначені шляхів їх досягнення, створення відповідного механізму управління.

В процесі практичної діяльності виділяють такі аспекти в управлінні персоналом:

- організаційно-економічний, який містить питання, пов'язані з плануванням кількості та складу працюючих;
- техніко-технологічний, що відображає рівень розвитку виробництва, особливості використання техніки, технологій;
- правовий, тобто врахування питань дотримання трудового законодавства;
- соціально-психологічний, який відображає питання соціально-психологічного забезпечення управління персоналом, впровадження соціолого-психологічних процедур в практику кадрової роботи на підприємстві (організації);
- педагогічний, тобто вирішення питань, які пов'язані з навчанням і вихованням кадрів.

Для ефективного управління персоналом підприємства або організації застосовується ряд методів. Під методами управління персоналом розуміють способи впливу на колективи, окремих працівників з метою здійснення координації їх діяльності в процесі виробництва або надання послуг. Методи

поділяють на три групи: економічні, адміністративні, соціально-психологічні (рисунок 1.2) [13].



Рисунок 1.2 – Система методів управління персоналом

До економічних методів відносять комплекс способів і прийомів, що засновані на використанні економічних законів, інтересів, системи взаємозалежних економічних показників, норм, нормативів. Зазначені методи передбачають безпосередній вплив на економічні інтереси трудового колективу для стимулювання продуктивної діяльності працівників.

До адміністративних методів властива орієнтація на певні мотиви поведінки працівника – його прагнення працювати на підприємстві (в організації), усвідомлена потреба у дисципліні. Для цих методів характерна відповідність правовим нормам, що діють на визначеному рівні управління. Основною

функцією адміністративних методів виступає забезпечення стабільного юридичного середовища для діяльності підприємства (організації), гарантування прав і свобод працівників.

Соціально-психологічні методи управління персоналом засновані на використанні моральних стимулів до праці. Вони впливають на персонал за допомогою психологічних механізмів та інструментів.

Отже, ефективність системи управління кадрами підприємства або організації визначається простими моментами процесу праці, тобто доцільною діяльністю або самою працею, предметами, засобами праці. Оцінка ефективності базується на обліку праці працівників та особливостях прояву результатів їх праці.

Варт акцентувати увагу на тому, що для процесу управління персоналом властива системність та завершеність на основі комплексного вирішення проблем. Системний підхід передбачає врахування взаємозв'язків між окремими аспектами проблеми для досягнення кінцевих цілей, а також визначення шляхів вирішення, створення механізму управління, який забезпечить комплексне планування і організацію системи на практиці.

Для системи управління властива упорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, які відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення загальної мети. Для кожного етапу розвитку суспільства вона має корегуватися у відповідності до вимог розвитку продуктивних сил.

Управління персоналом передбачає взаємодію керуючої та керованої систем. Керуюча система, яка є суб'єктом управління – це сукупність органів управління, управлінських працівників з певними масштабами діяльності, компетенцією, специфікою виконуючих функцій. Вона представлена лінійними керівниками, які розробляють комплекс економічних та організаційних заходів щодо відтворення та використання персоналу.

Керована система, яка є об'єктом управління – це система соціально-економічних відносин з приводу відтворення і використання персоналу. Вона

організаційно закріплює певні функції за структурними одиницями, працівниками, регламентує потоки інформації в системі управління на підприємстві або в організації.

Управління персоналом являє собою комплексну систему, елементами якої є напрями, принципи, етапи, види, форми кадрової роботи. Основними напрямками є набір, збереження персоналу, професійне становлення, навчання, розвиток, оцінка діяльності кожного працюючого з точки зору реалізації цілей підприємства (організації), що дає можливість скорегувати поведінку в процесі роботи.

Навіть за умови різноманіття підприємств (організацій), їх видів діяльності, інших ознак, в роботі з людськими ресурсами, зазвичай, вирішують однакові завдання. Серед них можна виділити такі. По-перше, кожне підприємство або організація залучає потрібну кількість працівників. Способи підбору залежать від характеру, специфіки, умов роботи. По-друге, на всіх підприємствах (організаціях) здійснюють навчання працюючих з метою пояснення основних завдань, набуття персоналом необхідних навичок і умінь для виконання основних функцій. По-третє, підприємства (організації) проводять оцінку результатів діяльності кожного працюючого у різних формах. Крім того кожне підприємство (організація) винагороджує працівників, тобто компенсує витрати їх енергії, часу, інтелекту. Наведені завдання і функції існують на кожному підприємстві (в організації), але можуть проявлятися в різних формах.

Зрозуміло, що головними елементами системи управління виступають працівники, які одночасно виступають об'єктом і суб'єктом управління. Здатність людських ресурсів одночасно виступати об'єктом і суб'єктом управління є основною специфічною особливістю даного типу управління.

Варто зазначити, що соціально-економічна система являє собою єдність керуючої та керованої систем, а механізм управління представляє собою сукупність відносин, форм, методів впливу на формування, розподіл, використання людських ресурсів.

Розглянемо, з яких взаємопов'язаних елементів або підсистем складається система управління персоналом на підприємстві або в організації. Підсистеми

виділені за функціональними елементами або організаційними ознаками частини системи, кожна із яких виконує певні завдання. Вони функціонують автономно, але їх діяльність спрямована на вирішення загальної мети діяльності підприємства (організації).

Зазвичай комплекс підсистем має багатоступеневу структуру, з великою кількістю напрямів діяльності. Часто виділяють підсистеми, що відповідають основним функціям управління людськими ресурсами (рисунок 1.3) [26].

Для забезпечення ефективного функціонування та розвитку підприємство має постійно здійснювати управління набором, оцінкою, навчанням, винагородами працівників. Сукупність цих методів, процедур, програм формує систему управління персоналом підприємства.

На рисунку 1.3 представлено склад функціональних підсистем системи управління персоналом підприємства (організації). Їх склад може змінюватись. Для прикладу, на малих підприємствах до складу підсистеми включають функції декількох, а на великих підприємствах функції окремої підсистеми будуть виконувати спеціальні структурні підрозділи даного підприємства. Кожне підприємство завдяки своїй специфіці буде мати свою унікальну комбінацію підсистем.

На рівні комунального підприємства «Козятинський районний медичний центр первинної медико-санітарної допомоги Козятинської районної ради» в системі управління підприємством можна виділити підсистеми управління персоналом: організаційна структура і взаємодія з іншими підрозділами комунального підприємства, кадрове забезпечення служби управління персоналом, прогнозування і планування потреби у персоналі, організація та методи набору, підготовки і підвищення кваліфікації управлінських працівників і медичних працівників, забезпечення гідних соціально-психологічних умов праці тощо.

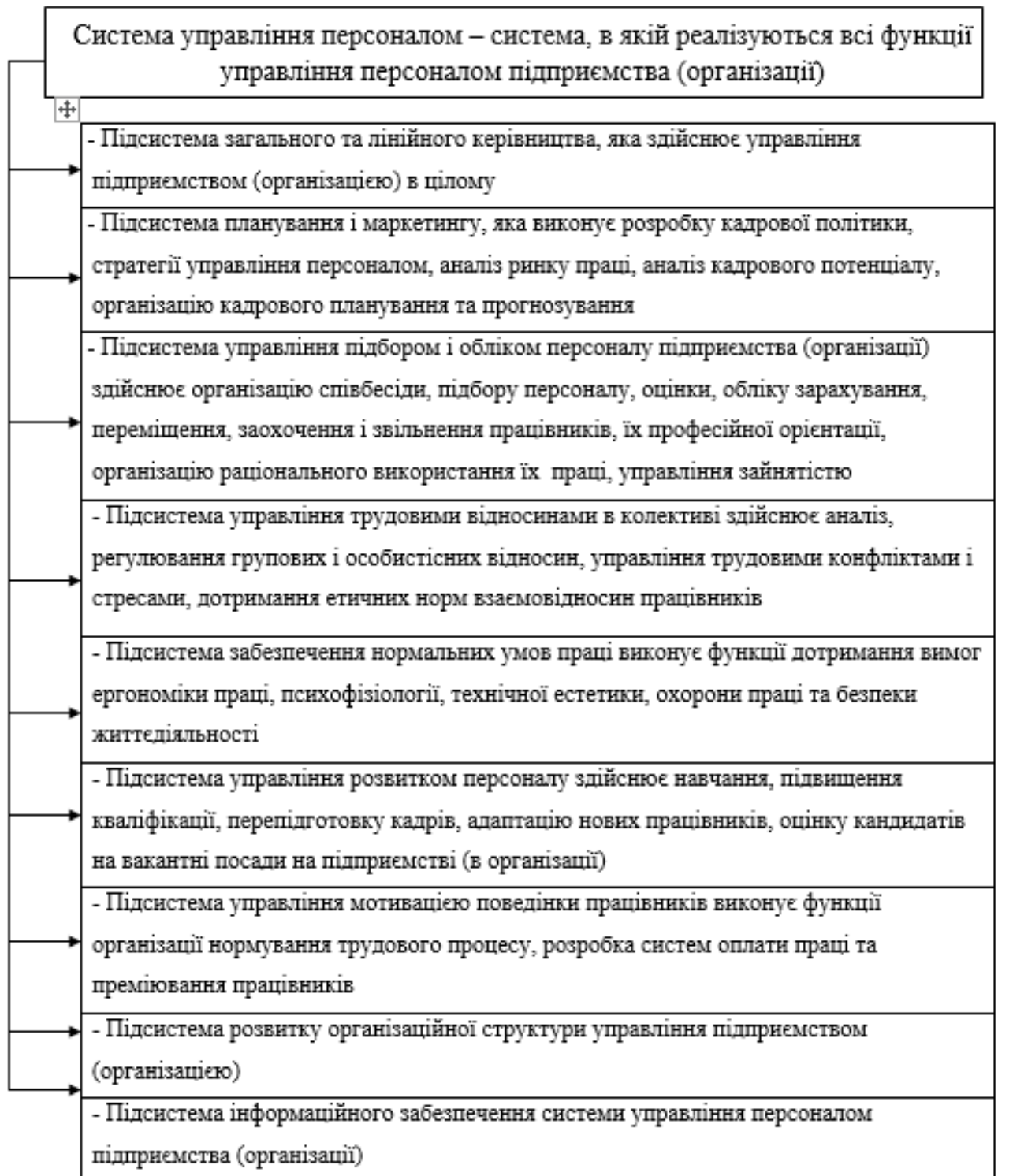


Рисунок 1.3 – Система управління персоналом підприємства (організації)

Як правило в основі системи управління персоналом закладена кадрова політика, яка представляє собою генеральну спрямованість в кадровій роботі, розраховану на довгу перспективу систему вдосконалення кадрів, яка визначається сукупністю найбільш важливих і принципових настанов. Засобом

реалізації кадрової політики слугує кадрова робота. Остання підпорядкована вирішенню висунутих нею завдань в діяльності підприємства. На практиці розрізняють п'ять типів кадрової політики. Серед них виділяють:

а) реактивну кадрову політику, яка характеризується тим, що адміністрація виконує контроль за симптомами кризової ситуації, тобто виникненням конфліктів на підприємстві, відсутністю достатньої кількості працівників, відсутністю мотивації до продуктивної праці, і приймає заходи щодо ліквідації кризи «на ходу» в процесі роботи;

б) пасивну кадрову політику, яка характеризується тим, що в адміністрації відсутня чітко виражена програма дій відносно персоналу. При цьому служба управління персоналом не має прогнозу кадрових потреб, не володіє засобами оцінки працюючих, відсутній аналіз проблем, причин виникнення, шляхів вирішення кадрових питань в процесі роботи;

в) превентивну кадрову політику, яка характеризується тим, що керівництво має обґрунтовані прогнози розвитку ситуації, але не має засобів впливу на неї за допомогою існуючих важелів на даному підприємстві;

г) активну чи раціональну кадрову політику, яка відрізняється якісним діагнозом та обґрунтованим прогнозом розвитку ситуації з боку адміністрації, а також наявністю засобів впливу на ситуацію в процесі роботи. В умовах застосування активної політики розробляється програма кадрової роботи з конкретними варіантами її реалізації для підприємства;

д) авантюристичну кадрову політику як різновид активної політики. Вона характеризується відсутністю у керівництва якісного діагнозу ситуації, обґрунтованого прогнозу розвитку, але прагненням впливати на неї.

На комунальному підприємстві «Козятинський районний медичний центр первинної медико-санітарної допомоги Козятинської районної ради» реалізується реактивна кадрова політика. На підприємстві доцільно впровадити активний тип кадрової політики з розробкою відповідної програми розвитку кадрів та варіантами її реалізації для даного комунального підприємства.

## **1.4 Особливості та основні шляхи удосконалення управління персоналом в галузі охорони здоров'я**

Актуальною проблемою для сучасного менеджменту виступає активізація людських ресурсів для досягнення успіху будь-якого підприємства. Перехід на ринкові відносини в економіці України, зміни в системі охорони здоров'я викликали зрушення у сфері управління персоналом на підприємствах.

Процес формування нових економічних відносин примусив керівників по-новому поглянути на деякі аспекти управління працівниками, переосмислити проблеми, які виникали, виробити адекватні сучасним умовам розвитку підходи до вирішення даного питання для підвищення ефективності діяльності.

Метою даної дипломної роботи магістра є вивчення проблем управління персоналом на комунальному підприємстві «Козятинський районний медичний центр первинної медико-санітарної допомоги Козятинської районної ради» та розробка заходів щодо їх вирішення для вдосконалення діяльності даного комунального підприємства. У зв'язку з актуальністю даної теми варто зазначити, що проблемним аспектом діяльності будь-якого підприємства виступає персонал. Нарівні з матеріальними, інформаційними, фінансовими, ресурсами важливим компонентом в роботі підприємства виступають людські ресурси. Оскільки за сутністю вони відрізняються від інших ресурсів, то вимагають особливої уваги. Чим більше працівники залучені до професійної діяльності, тим більше накопичують професійного, життєвого досвіду, менше часу потребують для вирішення професійних завдань на підприємстві. При цьому кадровий менеджмент набуває особливого значення. Він дозволяє реалізувати ряд питань з адаптації кожного працівника до зовнішніх умов, врахування чинника особистості при побудові системи управління кадрами на підприємстві.

При такому підході людина розглядається як важливий елемент капіталу підприємства. При цьому витрати на оплату праці, підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації кадрів, створення сприятливих умов для їх діяльності на підприємстві розглядаються як особливий вид інвестицій. Робота з персоналом,

по суті управління ним перетворилось в один з основних обов'язків керівників різних рівнів.

Досить поширене застосування понять «управління людськими ресурсами», «управління персоналом», «кадровий менеджмент» свідчить про те, що проблеми персоналу включені до загальної системи організаційного управління. Вони пов'язані з іншими управлінськими елементами на підприємстві, наприклад, з формуванням цілей, розробкою стратегії, організацією та плануванням діяльності. Практичні результати діяльності підприємств, досвід роботи з персоналом свідчить, що формування ефективних колективів, забезпечення високої якості кадрового потенціалу виступає вирішальним фактором ефективності роботи будь-якого підприємства.

В сучасних умовах потрібне формування нової високоефективної системи роботи з персоналом підприємства, потрібна нова сучасна кадрова політика, яку мають реалізувати професіонали. Дефіцит високкваліфікованих кадрів та зміни зовнішнього середовища змінили поняття роботи з персоналом підприємства, як чисто адміністративної функції підприємства. Останнім часом з'явилося нове розуміння роботи з персоналом, як сукупності заходів щодо забезпечення підприємства необхідною робочою силою і мотивації працівників до ефективної праці.

Сучасна ситуація в охороні здоров'я вимагає проведення глибоких перетворень у системі управління людськими ресурсами галузі, оскільки раціональне та якісне забезпечення охорони здоров'я кваліфікованими кадрами є важливим чинником ефективності, якості і доступності медичної допомоги – кінцевої мети реформування галузі. У свою чергу, кадровий потенціал даної сфери безпосередньо залежить від політики держави на усіх рівнях управління. Однак перед тим, як розглядати особливості та проблеми управління кадрами в охороні здоров'я, необхідно усвідомити різницю між поняттями «медичний персонал» і «персонал системи охорони здоров'я».

У відповідності до рекомендацій Всесвітньою організацією охорони здоров'я (ВООЗ) до працівників даної системи відносять усіх, для кого головною метою

професійної діяльності є покращення стану здоров'я людей. До цієї категорії належить персонал, що працює у сфері зміцнення здоров'я, діагностики та лікування захворювань, управління системою охорони здоров'я і забезпечення її функціонування. Інший підхід пропонують фахівці Департаменту здоров'я ПАР, зазначаючи, що працівниками охорони здоров'я є всі ті, хто бере участь у створенні та наданні медичних послуг (як оплачуваний персонал, так і волонтери) незалежно від місця праці та форми зайнятості [46]. Серед працівників галузі охорони здоров'я найважливішу роль відіграє медичний персонал. У словнику людських ресурсів Уїльяма Трейсі запропоноване визначення медичних кадрів як осіб з відповідним освітньо-кваліфікаційним рівнем, що мають право (дозвіл) надавати медичні послуги населенню [47].

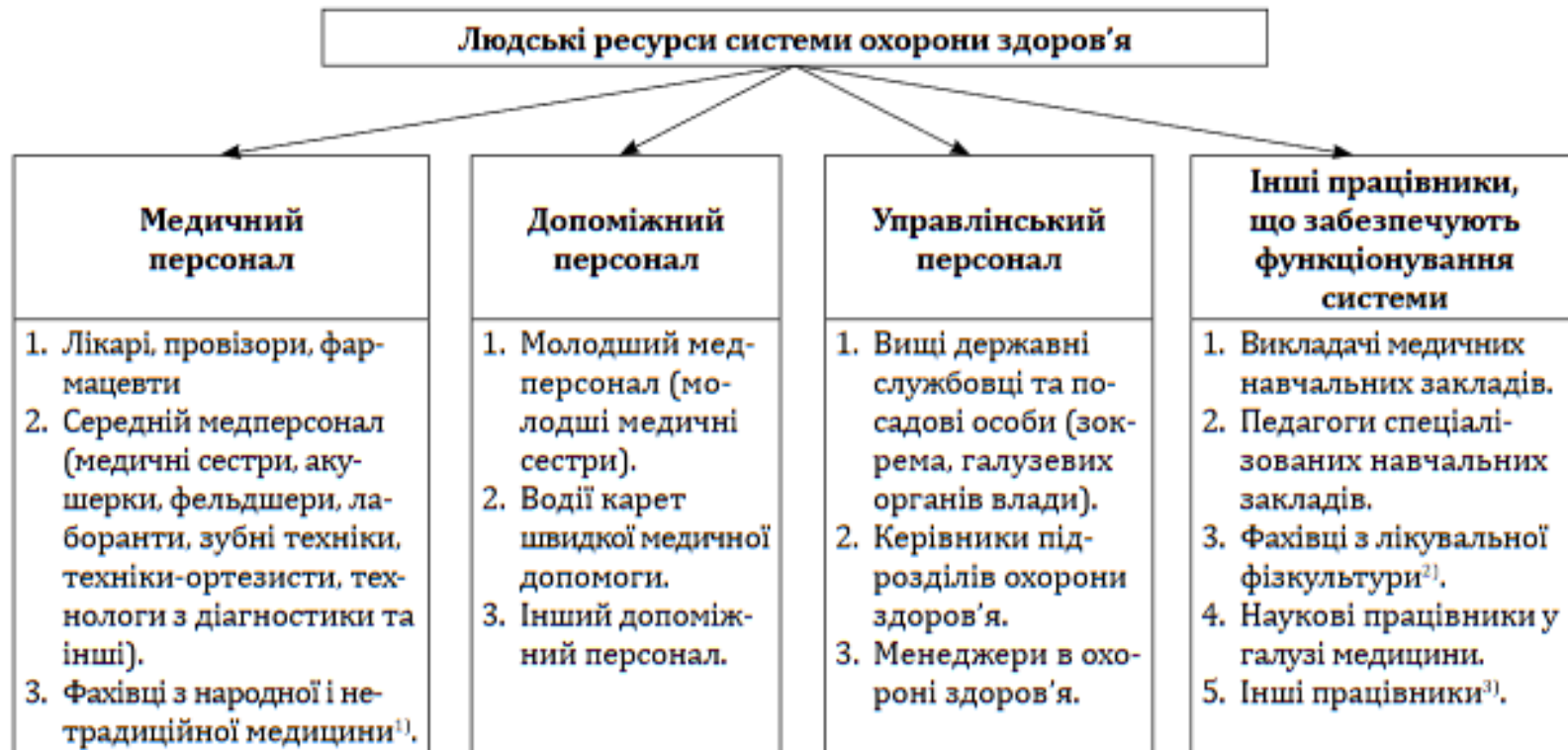
У свою чергу, українські науковці виокремлюють різні контексти даного поняття. Ми поділяємо точку зору вітчизняного фахівця у галузі права Олександра Щукіна, котрий вважає, що у широкому значенні медичний працівник – це особа, яка здійснює медичну діяльність на законних підставах (у формі індивідуальної практики чи за наймом). У більш вузькому контексті – це окрема категорія найманих працівників, тобто фізична особа (громадянин України або іноземець), яка здобула вищу, середню медичну чи фармацевтичну освіту та пройшла подальшу спеціальну підготовку, перепідготовку, відповідає єдиним кваліфікаційним вимогам, що підтверджується чинними документами (сертифікатом спеціаліста), прийняла на себе етичні зобов'язання знати і виконувати вимоги медичної деонтології та уклала трудовий договір з ліцензованою медичною установою на здійснення медичної діяльності [45].

До медичних працівників більшість науковців відносить лікарів, фармацевтів, провізорів, середній медперсонал та інших осіб, котрі фактично виконують професійні обов'язки за відповідною спеціальністю. Молодший медичний персонал не виконує функції, пов'язані з лікуванням людини, тому даних осіб, на нашу думку, не логічно розглядати як медичних працівників, а доцільно класифікувати як працівників системи охорони здоров'я (разом із тими фахівцями галузі, які не залучені у лікувальний процес, а працюють на

адміністративних, наукових чи викладацьких посадах). Таким чином, 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 (рисунок 1.4). При цьому ядром кадрового потенціалу системи і головним об'єктом галузевої статистики є медичні працівники (зокрема лікарі та середній медичний персонал). Крім того, до людських ресурсів охорони здоров'я відносяться й потенційні ресурси – студенти навчальних закладів медичного та немедичного спрямування, а також інтерни, які у перспективі стануть реальним (активним) медичним персоналом. Варто також зауважити, що зображена на рисунку 1.4 структура є однаковою для всіх рівнів системи охорони здоров'я – національного, регіонального та місцевого. Детальний перелік професій і професійних назв робіт у сфері охорони здоров'я населення, регламентований чинним від 1 листопада 2010 року Національним класифікатором України «Класифікатором професій» (ДК 003:2010)

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

З теорії вітчизняного і зарубіжного управління людськими ресурсами відомо дві класифікації кадрової політики, незалежно від організаційного рівня та сфери діяльності: 1) 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; 2) залежно від ступеня відкритості щодо зовнішнього середовища при формуванні кадрового складу виокремлюють відкриту і закриту кадрову політику.



<sup>1)</sup> за умови наявності медичної освіти і спеціального дозволу на здійснення медичної діяльності.

<sup>2)</sup> інструктори, спортивні масажисти та інші фахівці з освітою немедичного профілю.

<sup>3)</sup> бактеріологи, біологи, біохіміки, ентомологи, зоологи, мікробіологи та інші професіонали.

Рисунок 1.4 – Структура реальних (активних) людських ресурсів в системі охорони здоров'я населення

На наш погляд, ідеальною моделлю кадрової політики в системі охорони здоров'я будь-якого організаційного рівня, 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.

Управління персоналом повинно стати гарантією процвітання для підприємства. Якість робочої сили є передумовою високої ефективності роботи. Для її реалізації вкрай потрібно, щоб робота персоналу була гарно організована, відповідала рівню кваліфікації, професійній підготовці, навичкам. Для працівників при цьому мають бути створені відповідні санітарно-гігієнічні умови праці.

Будь-який керівник в роботі з кадрами орієнтується, в першу чергу, на ефективність фінансових витрат і докладених організаційних зусиль. Необхідно розглядати людські ресурси в якості ключа до ефективності роботи підприємства.

Також важливої уваги заслуговує проблема навчання і підвищення кваліфікації менеджерів на підприємствах охорони здоров'я. Окрім короткострокових семінарів на самому підприємстві, має сенс стимулювати навчання персоналу поза межами підприємства на різних курсах, тренінгах, семінарах. Доцільне застосування службової ротації. Переміщуючи керівників низових та середніх ланок з відділу у відділ на термін від трьох місяців до року здійснюється знайомство нового керівника з багатьма аспектами роботи підприємства. Ці знання знадобляться для успішної роботи на вищих посадах, від якої залежить ефективність управління кадрами.

Слід також зазначити, що ще однією проблемою кадрового менеджменту виступає відсутність інтегрованої кадрової служби на підприємствах охорони здоров'я. Недостатнім є рівень професійної підготовки працівників кадрових служб. Значна частина з них не має профільної освіти, тривалий час не займалась підвищенням власної кваліфікації. Дані працівники часто не виконують цілого

ряду завдань з управління персоналом на високому рівні. На підприємствах охорони здоров'я доцільно вводити в штатний розпис посаду менеджера з персоналу. Такий фахівець має мати спеціальну фахову підготовку, володіти практичними і теоретичними навиками в роботі з персоналом. Його специфічною функцією є надання консультацій функціональним та лінійним керівникам з підбору ефективних методів управління персоналом в процесі роботи підприємства охорони здоров'я.

Важливою проблемою є організація відбору та найму працівників. Ринок праці перенасичений робочою силою. Підприємство має створювати умови для залучення таких працівників, навички й особисті характеристики яких найкраще відповідають цілям і завданням, що стоять перед конкретним підприємством охорони здоров'я. Проводити відбір персоналу, його найм кадрові служби повинні виходячи з оптимізації чисельності кадрів. Нестачу працівників може призводити до зниження продуктивності, виникнення конфліктних ситуацій в трудовому колективі, а надлишок працюючих може спричинити збільшення витрат по фонду зарплати, зменшення зацікавленості в якісному виконанні посадових обов'язків. Підприємство охорони здоров'я в сучасних умовах має змогу вибрати на ринку праці серед великої кількості осіб таких, які будуть виконувати роботу якісно та працюватимуть як єдина команда. Керівництво підприємства зацікавлене, щоб персонал був гарантією процвітання та досягнення ефективної роботи. Вкрай важливо повністю використовувати трудовий потенціал працюючих.

Вирішити дану проблему можна за допомогою механізму пристосування можливостей працівників до потреб виробництва на підприємстві охорони здоров'я. Економічним методом при цьому є використання функціональної адаптації.

Отже, при роботі з кадрами на підприємствах охорони здоров'я виникає потреба постановки і розв'язання комплексу проблем кадрового менеджменту, які пов'язані з організацією найму персоналу; використанням трудового потенціалу; організацією системи навчання та підвищення кваліфікації працюючих.

Шляхи розв'язання вищезазначених проблем залежать від діючої на підприємстві охорони здоров'я системи управління персоналом, яка має опиратись на відповідну тактику та стратегію.

На наше переконання, у вирішенні проблем управління персоналом на підприємствах охорони здоров'я основними факторами успіху будуть:

- а) постійне удосконалення кадрової роботи на підприємстві;
- б) підвищення кваліфікації медичного та управлінського персоналу;
- в) розробка ефективної кадрової політики;
- г) поєднання підвищення кваліфікації, навчання з мотивацією праці;
- д) ефективна система управління фінансовими ресурсами, що виділяються на підвищення кваліфікації, навчання, виплату зарплати, забезпечення робочих місць всім необхідним для роботи;
- е) усвідомлення значення людського чинника як елементу конкурентоспроможності підприємства та медичних послуг, що надаються;
- ж) формування здорового морально-психологічного клімату в колективі;
- з) створення сприятливих умов для високопродуктивної праці та зниження плинності кадрів;
- и) ефективна соціальна політика, в якій важливу роль відіграє матеріальне стимулювання персоналу, розробка програм покращення умов праці і відпочинку;
- к) контроль за виконанням запланованих кадрових заходів, їх координація та регулювання.

Застосування комплексу пропозицій в діяльності КП «Козятинський РМЦ ПМСД» дасть можливість визначити пріоритетність впровадження окремих підходів та порахувати ефект від їх впровадження на практиці.

### **Висновки до теоретичного розділу**

В першому (теоретичному) розділі диплому магістра ми розглянули теоретичні основи розвитку системи управління персоналом на підприємстві, а

саме: сутність і складові управління персоналом в системі соціального управління; роль управління кадрами в системі управління підприємством; застосування системного підходу до управління персоналом підприємства; особливості та основні шляхи удосконалення управління персоналом в галузі охорони здоров'я.

Управління персоналом на підприємстві виступає елементом соціального управління. Під останнім розуміють управління людьми, трудовим колективом підприємства. У цілому управління персоналом являє собою комплексну прикладну науку і сферу практичної діяльності з розробки і впровадження управлінсько-адміністративних, економічно-організаційних, особистісних, правових факторів, методів, способів впливу на персонал для підвищення ефективності діяльності. Поняття «управління персоналом» охоплює сукупність організаційних заходів, що спрямовані на оптимальне якісне і кількісне формування персоналу підприємства, повне використання його здібностей в процесі роботи. Мета системи управління персоналом підприємства полягає в забезпеченні кадрами, організації ефективного використання кадрів, професійного їх розвитку, а також досягнення раціонального ступеня мобільності.

В умовах сьогодення управління персоналом можна визначити як сукупність заходів, що спрямовані на оптимальне якісне та кількісне формування кадрового складу, організацію його професійного і соціального розвитку, повне і ефективно використання можливостей, досягнення раціонального ступеня його мобільності в процесі функціонування підприємства.

Зазвичай система роботи з персоналом складається з шести підсистем: добору персоналу; його розміщення; адаптації; оцінки; навчання; кадрової політики.

В другому підрозділі диплому магістра ми показали, що в історичному аспекті відбувалася зміна поглядів і концепцій управління персоналом. З початку розглядалось просте використання трудових ресурсів, потім було власне управління персоналом, потім управління людськими ресурсами підприємства і, в подальшому, управління людиною. Сучасні погляди на управління персоналом

ґрунтуються на управлінні людиною з позицій теорії людських відносин.

Нами розглянуто поняття концепції управління персоналом, під яким розуміють систему теоретико-методичних поглядів на розуміння і визначення сутності, змісту, цілей, завдань, методів, принципів, критеріїв управління персоналом, а також організаційних підходів з формування механізму її реалізації.

В третьому підрозділі теоретичного розділу диплому ми розглянули функції і методи управління персоналом, які застосовуються на підприємствах.

Науковці і практики розглядають управління персоналом, як процес підбору, планування, оцінки, підготовки, освіти працівників, який спрямований на їх раціональне використання, підвищення ефективності праці і, насамкінець, покращення умов життя працюючих. Управління персоналом представляє собою комплексну систему, елементами якої виступають напрямки, принципи, етапи, види, форми з кадрами. Також ми розглянули систему методів управління персоналом на підприємстві, до яких відносять адміністративні, економічні, соціально-психологічні методи.

За своєю структурою система управління персоналом підприємства складається з комплексу взаємопов'язаних підсистем або елементів, які представлені в дипломній роботі. На рівні КП «Козятинський РМЦ ПМСД» в системі управління комунальним підприємством можна виділити такі підсистеми управління персоналом: прогнозування та планування потреби у персоналі, організація та методи підбору та підвищення кваліфікації управлінських та медичних працівників, організаційна структура і взаємодія з іншими підрозділами підприємства, кадрове забезпечення відповідної служби управління персоналом, забезпечення гідних соціально-психологічних умов праці, кар'єрного зростання тощо.

Фундаментом системи управління персоналом є кадрова політика. В теоретичному розділі диплому ми стисло описали п'ять основних типів кадрової політики, які можуть бути реалізовані на підприємствах України. На нашу думку на КП «Козятинський РМЦ ПМСД» реалізується реактивний тип кадрової політики. Для даного типу кадрової політики властивим є контроль керівництва

комунального підприємства за ситуацією, за виникненням проблем, конфліктів та адекватна реакція на них в процесі роботи.

В теоретичному розділі диплому магістра нами розглянуто особливості та шляхи вдосконалення управління кадрами на підприємствах галузі охорони здоров'я. Головними напрямками вдосконалення управління кадрами на таких підприємствах можуть бути: постійне вдосконалення кадрової роботи на підприємстві; підвищення кваліфікації медичного та управлінського персоналу; розробка ефективної кадрової політики; поєднання підвищення кваліфікації, навчання з мотивацією праці; впровадження ефективної системи управління фінансовими ресурсами, що виділяються на підвищення кваліфікації, навчання, виплату зарплати, забезпечення робочих місць всім необхідним для роботи; усвідомлення значення людського чинника як елемента конкурентоспроможності підприємства та медичних послуг, що надаються; формування здорового морально-психологічного клімату в колективі; створення сприятливих умов для високопродуктивної праці та зниження плинності кадрів; ефективна соціальна політика, в якій важливу роль відіграє матеріальне стимулювання персоналу, розробка програм покращення умов праці і відпочинку; контроль за виконанням запланованих кадрових заходів, їх координація та регулювання.

## **2 ХАРАКТЕРИСТИКА І ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ КОМУНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА «КОЗЯТИНСЬКИЙ РАЙОННИЙ МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР ПЕРВИННОЇ МЕДИКО-САНІТАРНОЇ ДОПОМОГИ»**

### **2.1 Загальна характеристика підприємства**

#### **2.1.1 Основні відомості про КП «Козятинський РМЦ ПМСД»**

Комунальне підприємство «Козятинський районний медичний центр первинної медико-санітарної допомоги Козятинської районної ради» (КП «Козятинський РМЦ ПМСД») є закладом охорони здоров'я – комунальним унітарним некомерційним підприємством, що надає первинну медичну допомогу та здійснює управління медичним обслуговуванням населення Козятинського району, вживає заходи з профілактики захворювань населення та підтримання громадського здоров'я.

Підприємство створене за рішенням 19 сесії Козятинської районної ради 7 скликання (засновник) від 02 березня 2018 року №01-19-07 відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» шляхом перетворення Комунальної установи «Козятинський районний медичний центр первинної медико-санітарної допомоги Козятинської районної ради» у комунальне некомерційне підприємство.

Підприємство є правонаступником усього майна, всіх прав та обов'язків Комунальної установи «Козятинський районний медичний центр первинної медико-санітарної допомоги Козятинської районної ради».

Підприємство створене на базі майна спільної комунальної власності сіл та селищ Козятинського району.

Засновником та органом управління майном підприємства є Козятинська районна рада. Підприємство є підпорядкованим, підзвітним та підконтрольним засновнику.

Підприємство здійснює господарську некомерційну діяльність, спрямовану на досягнення соціальних та інших результатів без мети одержання прибутку.

Підприємство у своїй діяльності керується Конституцією України, Господарським та Цивільним Кодексами України, законами України, постановами Верховної Ради України, актами Президента України та Кабінету Міністрів України, загальнообов'язковими для всіх закладів охорони здоров'я наказів та інструкцій Міністерства охорони здоров'я України, загальнообов'язковими нормативними актами інших центральних органів виконавчої влади, відповідних рішень місцевих органів виконавчої влади, засновника та статутом.

### **2.1.2 Мета і предмет діяльності комунального підприємства**

Основною метою створення підприємства є надання первинної медичної допомоги та здійснення управління медичним обслуговуванням населення, яке постійно проживає на території Козятинського району, а також вжиття заходів з профілактики захворювань населення та підтримки громадського здоров'я.

Відповідно до поставленої мети предметом діяльності підприємства є:

- медична практика з надання первинної медичної допомоги населенню;
- організація надання первинної медичної допомоги у визначеному законодавством порядку, в тому числі надання невідкладної медичної допомоги в разі гострого розладу фізичного чи психічного здоров'я пацієнтам, які не потребують екстреної, вторинної (спеціалізованої) або третинної (високоспеціалізованої) медичної допомоги;
- проведення профілактичних щеплень;
- забезпечення права громадян на вільний вибір лікаря з надання первинної медичної допомоги у визначеному законодавством порядку;
- планування, організація, участь та контроль за проведенням профілактичних оглядів та диспансеризації населення, здійснення профілактичних заходів, у тому числі безперервне відстеження стану здоров'я пацієнта з метою своєчасної профілактики, діагностики та забезпечення дієвого лікування хвороб, травм, отруень, патологічних, фізіологічних (під час вагітності) станів;

- консультації щодо профілактики, діагностики, лікування хвороб, травм, отруєнь, патологічних, фізіологічних (під час вагітності) станів, а також щодо ведення здорового способу життя;

- взаємодія з суб'єктами надання вторинної (спеціалізованої) та третинної (високоспеціалізованої) медичної допомоги з метою своєчасного діагностування та забезпечення дієвого лікування хвороб, травм, отруєнь, патологічних, фізіологічних (під час вагітності) станів з урахуванням особливостей стану здоров'я пацієнта;

- організація відбору та спрямування хворих на консультацію та лікування до закладів охорони здоров'я та установ, що надають вторинну (спеціалізовану) та третинну (високоспеціалізовану) медичну допомогу, а також відбору хворих на санаторно-курортне лікування та реабілітацію у визначеному законодавством порядку;

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

- упровадження нових форм та методів профілактики, діагностики, лікування та реабілітації захворювань та станів;

- організація стаціонарозамінних форм надання медичної допомоги;

- проведення експертизи тимчасової непрацездатності та контролю за видачею листків непрацездатності;

- направлення на МСЕК осіб зі стійкою втратою працездатності;

- участь у проведенні інформаційної та освітньо-роз'яснювальної роботи серед населення щодо формування здорового способу життя;

- участь у державних та регіональних програмах щодо організації пільгового забезпечення лікарськими засобами населення у визначеному законодавством порядку та відповідно до фінансового бюджетного забезпечення галузі охорони здоров'я;

- участь у державних та регіональних програмах щодо скринінгових обстежень, профілактики, діагностики та лікування окремих захворювань у порядку, визначеному відповідними програмами та законодавством.

- участь у визначенні проблемних питань надання первинної медичної допомоги у Козятинському районі та шляхів їх вирішення;
  - надання рекомендацій органам місцевого самоврядування щодо розробки планів розвитку первинної медичної допомоги Козятинського району;
  - визначення потреби структурних підрозділів підприємства та населення у лікарських засобах, виробих медичного призначення, медичному обладнанні та транспортних засобах для забезпечення населення доступною, своєчасною та якісною медичною допомогою;
  - моніторинг забезпечення та раціональне використання лікарських засобів, виробів медичного призначення, медичного обладнання та транспортних засобів;
  - забезпечення підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників підприємства;
  - медична практика;
  - залучення кваліфікованих медичних працівників для надання первинної медико-санітарної допомоги, в тому числі лікарів, що працюють як фізичні особи – підприємці, підтримка професійного розвитку медичних працівників для надання якісних послуг;
  - закупівля, зберігання та використання ресурсів, необхідних для надання медичних послуг, зокрема лікарських засобів, обладнання та інвентарю;
  - координація діяльності лікарів із надання первинної медичної допомоги з іншими суб'єктами надання медичної допомоги, зокрема закладами вторинної та третинної медичної допомоги, санаторіїв, а також з іншими службами, що опікуються добробутом населення, зокрема соціальна служба, та правоохоронними органами;
  - надання платних послуг з медичного обслуговування населення відповідно до чинного законодавства України;
  - надання будь-яких послуг іншим суб'єктам господарювання, що надають первинну медичну допомогу на території Козятинського району;
  - інші функції, що випливають із покладених на підприємство завдань.
- Підприємство може бути клінічною базою вищих медичних навчальних

закладів усіх рівнів акредитації та закладів післядипломної освіти.

### **2.1.3 Правовий статус, права і обов'язки підприємства**

Підприємство є юридичною особою публічного права. Права та обов'язки юридичної особи підприємство набуває з дня його державної реєстрації.

КП «Козятинський РМЦ ПМСД» користується закріпленим за ним комунальним майном, що є спільною комунальною власністю сіл та селищ Козятинського району на праві оперативного управління.

Підприємство здійснює некомерційну господарську діяльність, організовує свою діяльність відповідно до фінансового плану, затвердженого засновником, самостійно організовує виробництво продукції (робіт, послуг) і реалізує її за цінами (тарифами), що визначаються в порядку, встановленому законодавством.

Збитки, завдані підприємству внаслідок виконання рішень органів державної влади чи органів місцевого самоврядування, які було визнано судом неконституційними або недійсними, підлягають відшкодуванню зазначеними органами добровільно або за рішенням суду.

Для здійснення господарської некомерційної діяльності підприємство залучає і використовує матеріально-технічні, фінансові, трудові та інші види ресурсів, використання яких не заборонено законодавством.

Підприємство має самостійний баланс, рахунки в Державному казначействі України, установах банків, круглу печатку зі своїм найменуванням, штампи, а також бланки з власними реквізитами.

Підприємство має право укладати угоди, набувати майнових та особистих немайнових прав, нести обов'язки, бути особою, яка бере участь у справі, що розглядається в судах України, міжнародних та третейських судах.

Підприємство самостійно визначає свою організаційну структуру, встановлює чисельність і затверджує штатний розпис.

Підприємство надає медичні послуги на підставі ліцензії на медичну практику. Підприємство має право здійснювати лише ті види медичної практики, які дозволені органом ліцензування при видачі ліцензії на медичну практику.

КП «Козятинський РМЦ ПМСД» має право:

- звертатися у порядку, передбаченому законодавством, до центральних та місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, а також підприємств і організацій незалежно від форм власності та підпорядкування, для отримання інформації та матеріалів, необхідних для виконання покладених на підприємство завдань;

- самостійно планувати, організовувати і здійснювати свою статутну діяльність, визначати основні напрямки свого розвитку відповідно до своїх завдань і цілей, у тому числі спрямовувати отримані від господарської діяльності кошти на утримання підприємства та його матеріально-технічне забезпечення;

- укладати господарські угоди з підприємствами, установами, організаціями незалежно від форм власності та підпорядкування, а також фізичними особами відповідно до законодавства;

- самостійно визначати напрямки використання грошових коштів у порядку, визначеному чинним законодавством України;

- здійснювати власне будівництво, реконструкцію, капітальний та поточний ремонт основних фондів у визначеному законодавством порядку;

- залучати підприємства, установи та організації для реалізації своїх статутних завдань у визначеному законодавством порядку;

- співпрацювати з іншими центрами та лікувально-профілактичними закладами вторинного та третинного рівнів, науковими установами;

- надавати консультативну допомогу з питань, що належать до його компетенції, спеціалістам інших закладів охорони здоров'я на їх запит;

- створювати структурні підрозділи підприємства відповідно до чинного законодавства України за погодженням із засновником;

- здійснювати інші права, що не суперечать чинному законодавству.

КП «Козятинський РМЦ ПМСД»:

- створює належні умови для високопродуктивної праці, забезпечує додержання законодавства про працю, правил та норм охорони праці, техніки безпеки, соціального страхування;

- здійснює бухгалтерський облік, веде фінансову та статистичну звітність згідно з законодавством.

Обов'язки КП «Козятинський РМЦ ПМСД»:

- керуватись у своїй діяльності Конституцією України, законами України, актами Президента України та Кабінету Міністрів України, нормативно-правовими актами Міністерства охорони здоров'я України, іншими нормативно-правовими актами, статутом;

- планувати свою діяльність з метою реалізації єдиної комплексної політики в галузі охорони здоров'я (зі свого напрямку) в Козятинському районі;

- створювати для працівників належні і безпечні умови праці, забезпечувати додержання чинного законодавства України про працю, правил та норм охорони праці, техніки безпеки, соціального страхування;

- забезпечувати своєчасну сплату податкових та інших обов'язкових платежів з урахуванням своєї статутної діяльності та відповідно до чинного законодавства України;

- розробляти та реалізовувати кадрову політику, контролювати підвищення кваліфікації працівників;

- акумулювати власні надходження та витратити їх в інтересах підприємства відповідно до чинного законодавства України та статуту.

## **2.2 Управління підприємством та його організаційна структура**

Управління КП «Козятинський РМЦ ПМСД» здійснює засновник, тобто Козятинська районна рада.

Поточне керівництво (оперативне управління) підприємством здійснює головний лікар, який призначається та звільняється засновником шляхом укладання контракту. У міжсесійний період голова районної ради призначає виконуючого обов'язки головного лікаря підприємства та звільняє головного лікаря підприємства у разі невиконання ним умов, передбачених контрактом або у інших випадках, передбачених чинним законодавством, з подальшим

затвердженням розпорядження сесією районної ради.

Рішення про призначення на посаду головного лікаря та звільнення його з посади приймається сесією районної ради за поданням голови районної ради.

Засновник:

- визначає головні напрямки діяльності підприємства, затверджує плани діяльності та звіти про його виконання;

- затверджує статут підприємства та зміни до нього;

- затверджує фінансовий план підприємства та контролює його виконання;

- укладає і розриває контракт з керівником підприємства та здійснює контроль за його виконанням;

- погоджує підприємству договори про спільну діяльність, за якими використовується нерухоме майно, що перебуває в його оперативному управлінні, кредитні договори та договори застави.

- погоджує створення філій, представництв, відділень та інших відокремлених підрозділів підприємства (надалі – філії). Такі філії діють відповідно до положення про них, погодженого із засновником та затвердженого наказом керівника підприємства;

- здійснює контроль за ефективністю використання майна;

- приймає рішення про реорганізацію та ліквідацію підприємства, призначає ліквідаційну комісію, комісію з припинення, затверджує ліквідаційний баланс;

- районний орган виконавчої влади укладає з підприємством договори про надання медичного обслуговування за рахунок коштів районного бюджету.

Керівник підприємства:

- діє без довіреності від імені підприємства, представляє його інтереси в органах державної влади і органах місцевого самоврядування, інших органах, у відносинах з іншими юридичними та фізичними особами, підписує від його імені документи та видає довіреності та делегує право підпису документів іншим посадовим особам підприємства, укладає договори, відкриває в органах Державної казначейської служби України та установах банків поточні та інші рахунки;

- самостійно вирішує питання діяльності підприємства за винятком тих, що віднесені законодавством та статутом до компетенції засновника;
- організовує роботу підприємства щодо надання населенню, згідно з вимогами нормативно-правових актів медичної допомоги;
- несе відповідальність за формування та виконання фінансового плану і плану розвитку підприємства, результати його господарської діяльності, виконання показників ефективності діяльності підприємства, якість послуг, що надаються підприємством, використання майна і доходу згідно з вимогами законодавства, статуту та укладених підприємством договорів;
- користується правом розпорядження майном та коштами підприємства відповідно до законодавства та статуту. Забезпечує ефективне використання і збереження закріпленого за підприємством майна;
- у межах своєї компетенції видає накази та інші акти, дає вказівки, обов'язкові для всіх підрозділів та працівників підприємства;
- забезпечує контроль за веденням та зберіганням медичної та іншої документації;
- у строки і в порядку, встановлені законодавством, повідомляє відповідні органи про будь-які зміни в даних про підприємство, внесення яких є обов'язковим до Єдиного державного реєстру юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців та громадських формувань;
- подає в установленому порядку засновнику квартальну, річну, фінансову та іншу звітність підприємства, зокрема щорічно до 01 лютого надає засновнику бухгалтерську та статистичну звітність, інформацію про рух основних засобів, за запитом засновника надає звіт про оренду майна, а також інформацію про наявність вільних площ, придатних для надання в оренду;
- приймає рішення про прийняття на роботу, звільнення з роботи працівників підприємства, а також інші, передбачені законодавством про працю рішення в сфері трудових відносин, укладає трудові договори з працівниками підприємства. Забезпечує раціональний добір кадрів, дотримання працівниками правил внутрішнього трудового розпорядку. Створює умови підвищення

фахового і кваліфікаційного рівня працівників згідно із затвердженим в установленому порядку штатним розписом;

- забезпечує проведення колективних переговорів, укладення колективного договору в порядку, визначеному законодавством України;

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

- забезпечує дотримання на підприємстві вимог законодавства про охорону праці, санітарно-гігієнічних та протипожежних норм і правил, створення належних умов праці;

- вживає заходи до своєчасної та в повному обсязі виплати заробітної плати, а також передбачених законодавством податків, зборів та інших обов'язкових платежів;

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

- затверджує положення про структурні підрозділи підприємства, інші положення та порядки, що мають системний характер, зокрема: положення про преміювання працівників за підсумками роботи підприємства; порядок надходження і використання коштів, отриманих як благодійні внески, гранти та дарунки; порядок приймання, зберігання, відпуску та обліку лікарських засобів та медичних виробів;

- за погодженням із засновником та відповідно до вимог законодавства має право укладати договори оренди майна.

- вирішує інші питання, віднесені до компетенції керівника підприємства згідно із законодавством, статутом, контрактом між засновником і керівником підприємства.

Керівник підприємства та головний бухгалтер несуть персональну відповідальність за додержання порядку ведення і достовірність обліку та статистичної звітності у встановленому законодавством порядку.

У разі відсутності керівника підприємства або неможливості виконувати

свої обов'язки з інших причин, обов'язки виконує заступник головного лікаря чи інша особа згідно з функціональними (посадовими) обов'язками.

Розглянемо організаційну структуру комунального підприємства «Козятинський РМЦ ПМСД Козятинської районної ради».

Структура даного 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 КП «Козятинський РМЦ ПМСД» входять: Бродецька, Білопільська, Глуховецька, Жежелівська, Йосипівська, Махаринецька, Д.Махаринецька, Козятинська №1, Козятинська №2, Махнівська, Кордишівська, Самгородоцька, Сигнальська, Юрівська амбулаторії загальної практики - сімейної медицини; ФАП с. Козятин, ФАП с. Сестринівка, ФАП с. Безіменна, ФАП с. Пляхова, ФП с. Непедівка, ФП с. Іванківці, ФП с. Вівсяники, ФП с. Дубина, ФП с. Кашперівка, ФП с. Махаринці, ФП с. Перемога, ФП с. Вовчинець, ФП с. Ш.Гребля, ФП с. Верболози, ФП с. Тернівка, ФП с. Гурівці, ФП с. Зозулинці, ФП с. Сошанськ, ФП с. Збараж, ФП с. Миколаївка, ФП с. Михайлин, ФП с. Флоріанівка, ФП с. Вернигородок, ФП с. Куманівка, ФП с. Титусівка, ФП с. Сокілець, ФП с. Пиківець, ФП с. Журбинці, ФП с. Блажіївка, ФП с. Мшанець, ФП с. Молотківці, ФП с. Молодіжне, ФП с. Медведівка, ФП с. Туча, ФП с. Чернички, ФП с. Марківці, ФП с. Садове, ФП с. Поличенці, ФП с. Великий Степ, ФП с. Воскодавинці, ФП с. Немиринці, ФП с. Красне, ФП с. Лопатин, ФП с. Лозівка, ФП с. Коритувата, ФП с. Рубанка, ФП с. Прушанка, ФП с. Пузирки, ФП с. Велике, ФП с. Селище, ФП с. Панасівка, ФП с. Держанівка, ФП с. Пустоха.

Структура підприємства затверджуються керівником підприємства за погодженням із засновником (додаток А), порядок внутрішньої організації та сфери діяльності структурних підрозділів підприємства затверджуються керівником підприємства.

Організаційна структура апарату управління КП «Козятинський РМЦ

ПМСД» представляє собою лінійно-функціональну систему управління. Керівником закладу є головний лікар. Порядок діяльності головного лікаря і прийняття ним рішень встановлюється статутом та внутрішніми документами комунального підприємства.

Функціональні обов'язки та посадові інструкції працівників підприємства затверджуються його керівником. Штатну чисельність підприємства керівник визначає на власний розсуд на підставі кошторису підприємства, погодженого в установленому законодавством та статутом порядку з урахуванням необхідності створення відповідних умов для забезпечення належної доступності та якості медичної допомоги.

## **2.3 Аналіз основних показників діяльності підприємства**

### **2.3.1 Аналіз економічних показників діяльності КП «Козятинський РМЦ ПМСД»**

Оцінка основних техніко-економічних показників діяльності закладу є першочерговою задачею будь-якого економічного аналізу підприємства. Змістом економічного аналізу є комплексне вивчення виробничо-господарської діяльності підприємства з метою об'єктивної оцінки досягнутих результатів. Проведемо розрахунок основних техніко-економічних показників комунального підприємства «Козятинський районний медичний центр первинної медико-санітарної допомоги Козятинської районної ради» за період з 2017 по 2019 роки та представимо результати розрахунків у вигляді таблиці 2.1.

При цьому слід зауважити, що дане комунальне підприємство самостійно планує свою діяльність з надання медичних послуг населенню, а також фінансову і господарську діяльність, виходячи з попиту на такі послуги, кількості населення в даному регіоні, необхідності забезпечення виробничого та соціального розвитку комунального підприємства.

Таблиця 2.1 – Динаміка основних економічних показників діяльності комунального підприємства «Козятинський районний медичний центр первинної медико-санітарної допомоги Козятинської районної ради»

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

Комунальне підприємство здійснює оперативний та бухгалтерський облік

результатів своєї діяльності, веде статистичну звітність за формою, встановленою органами державної статистики і несе відповідальність за її достовірність.

Аналізуючи техніко-економічні показники, можна зробити висновок про те, що КП «Козятинський РМЦ ПМСД» мало стабільні результати тільки у 2019 році. В цілому відбулися зміни майже всіх показників діяльності. В цілому по комунальному підприємству надходження зменшились в 2018 році на 61,77%, а в 2019 році вони збільшились на 69,49% в порівнянні з попереднім роком.

Так в 2018 році було надано послуг, виконано робіт на суму 9439,8 тис. грн. і темп зростання до показника 2017 року становив 38,23%. В 2019 році спостерігалось зростання обсягів надання послуг, виконаних робіт, тобто було надано медичних послуг на суму 15999,8 тис. грн при темпі зростання 169,49% до попереднього 2018 року, а за весь період 2017-2019 років темп зростання становив 64,80%.

Протягом звітнього періоду надходження, тобто чистий дохід від наданих послуг, виконаних робіт зменшився з 24690,6 тис. грн в 2017 році до 15999,8 тис. грн в 2019 році (зменшення становило 35,2%). Це можна пов'язати зі зміною організаційної форми даного підприємства у 2018 році з комунальної установи на комунальне підприємство, про що було зазначено в підрозділі 2.1 диплому.

Відповідно за звітний період зменшились видатки. Собівартість наданих медичних послуг, виконаних робіт протягом досліджуваного періоду 2017-2019 років також зменшилась в зв'язку зі зменшенням обсягів наданих послуг. Наприклад, у 2018 році спостерігалось зменшення собівартості до 7809,0 тис. грн при темпі зростання 32,18% до показника 2017 року (24263,3 тис. грн у 2017 році). У 2019 році даний показник зріс до 12526,1 тис. грн (темп зростання становив 160,41% до показника 2018 року) в зв'язку зі збільшенням обсягів наданих послуг, виконаних робіт даним комунальним підприємством.

У цілому за період 2017-2019 років собівартість наданих послуг, виконаних робіт КП «Козятинський РМЦ ПМСД» зменшилась на 48,37% при зменшенні обсягів наданих послуг, виконаних робіт у грошовому вимірі за той же період на 35,20%. Оскільки собівартість наданих послуг зменшувалась більш швидкими

темпами в порівнянні зі зменшенням обсягів наданих послуг в грошовому вимірі, то це призвело до зростання чистого прибутку комунального підприємства у 2019 році, який досягнув в цьому році 899,2 тис. грн.

Середньоспискова чисельність штатних працівників КП «Козятинський РМЦ ПМСД» у 2019 році становила 197 чоловік. За весь досліджуваний період 2017-2019 років вона зменшилась на 39,94%.

Середньорічна продуктивність праці одного працівника у 2018 році зменшилась на 50,04% в порівнянні з 2017 роком,. У 2019 році спостерігалось зростання показника продуктивності – на 115,95% (темп зростання продуктивності праці становив 215,95% у 2019 році до відповідного показника 2018 року). Можна сказати, що продуктивність одного працівника КП «Козятинський РМЦ ПМСД» збільшилась більше ніж в два рази. При цьому обсяги наданих медичних послуг, виконаних робіт у грошовому виразі збільшились у 2019 році на 69,49%, а чисельність працівників комунального підприємства зменшилась на 39,94% в порівнянні з попереднім 2018 роком. Через це відбулося потужне зростання продуктивності праці у 2019 році, що позитивно характеризує діяльність даного підприємства.

В цілому за період 2017-2019 років на КП «Козятинський РМЦ ПМСД» спостерігалось зростання продуктивності праці на 7,89%.

Аналізуючи показники таблиці 2.1 слід зазначити, що в 2019 році КП «Козятинський РМЦ ПМСД» працювало зі значним прибутком (899,2 тис. грн), що було обумовлено потужним нарощуванням обсягів наданих медичних послуг, виконаних робіт та збільшенням продуктивності праці персоналу даного комунального підприємства.

В 2017 році, коли дане комунальне підприємство було комунальною установою «Козятинський РМЦ ПМСД» спостерігався профіцит в розмірі 427,3 тис. грн, тобто різниця між доходами (бюджетними асигнуваннями та доходами від продажу активів) та витратами (витратами на виконання бюджетних програм тощо). В 2018 році КП «Козятинський РМЦ ПМСД» мало збитки в розмірі 1363,0 тис. грн, пов'язані з реорганізацію комунальної установи в

комунальне некомерційне підприємство «Козятинський РМЦ ПМСД».

Чистий прибуток КП «Козятинський РМЦ ПМСД» у 2017 році становив 427,3 тис. грн, у 2018 році був збиток у розмірі 1363 тис. грн, а у 2019 році комунальне підприємство отримало чистий прибуток в розмірі 899,2 тис. грн, що у 2,1 рази перевищує показник 2017 року. Комунальне підприємство «Козятинський РМЦ ПМСД» протягом 2017 і 2019 років працювало рентабельно, про що свідчать відповідні показники: рентабельність активів підприємства у 2017 році становила 2,79%, у 2019 році збільшилась до 5,82%. У 2018 році КП «Козятинський РМЦ ПМСД» було збитковим, оскільки відповідний показник збитковості активів підприємства становив 8,49%, що було пов'язано зі значним збитками – 1363 тис. грн.

Рентабельність послуг (робіт) комунального підприємства протягом досліджуваного періоду збільшилась з показника 1,76% у 2017 році до значення 7,18% у 2019 році, що з позитивної сторони характеризує діяльність підприємства.

Вартість основних фондів КП «Козятинський РМЦ ПМСД» протягом 2017-2019 років несуттєво зменшилась (на 1,01%). Оборотні активи комунального підприємства з 2017 по 2019 рік збільшились на 5,75%. Детальний аналіз основних фондів та оборотних активів комунального підприємства буде виконано в подальших підрозділах дипломної роботи магістра.

### **2.3.2 Оцінка обсягів реалізації наданих медичних послуг**

Сьогодні асортимент надаваних КП «Козятинський РМЦ ПМСД» медичних послуг досить значний – медичні консультації, невідкладна допомога, лабораторні обстеження, інструментальні обстеження, профілактичні огляди, паліативна допомога, транспортування хворих, щеплення тощо.

У таблиці 2.2 представимо дані щодо обсягів наданих послуг, виконаних робіт КП «Козятинський РМЦ ПМСД» у 2017-2019 роках.

Таблиця 2.2 – Показники та зміна реалізації наданих КП «Козятинський РМЦ ПМСД» медичних послуг

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

Відомо, що обсяги наданих послуг, виконаних робіт опосередковано характеризують ефективність роботи будь-якого підприємства, оскільки всі види планування та організація роботи мають бути спрямовані на підприємстві на підвищення ефективності його роботи, зростання прибутку.

Із наведених у таблиці 2.2 даних видно, що в 2017 році обсяги наданих медичних послуг зменшились на 61,77%, тобто темп зростання становив 38,23%. У 2019 році обсяги реалізації наданих послуг на комунальному підприємстві збільшились на 69,49%. Таке явище слід розглядати як позитив в роботі КП «Козятинський РМЦ ПМСД».

Зобразимо динаміку обсягів реалізації наданих медичних послуг КП «Козятинський РМЦ ПМСД» у 2017-2019 роках на рисунку 2.1.

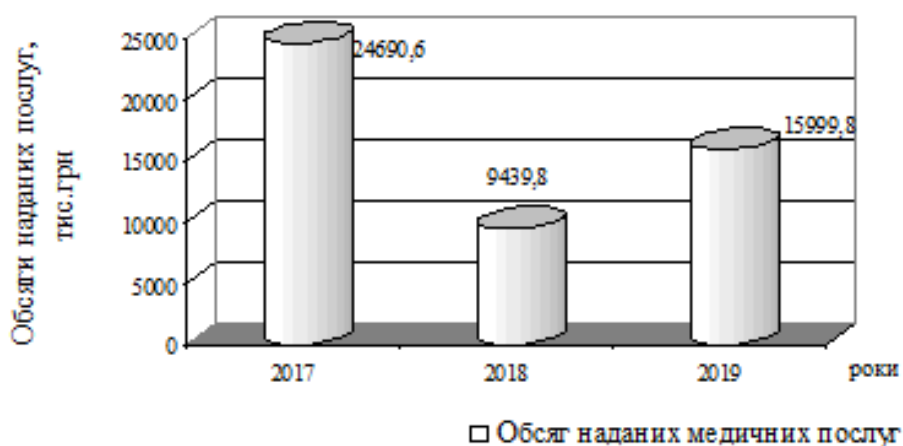


Рисунок 2.1 – Динаміка обсягів наданих послуг КП «Козятинський РМЦ ПМСД» у 2017–2019 роках

З представлених у таблиці 2.2 і на рисунку 2.1 даних видно, що у 2018 році

відбулося зменшення обсягів наданих медичних послуг до розміру 9439,8 тис. грн в порівнянні з 24690,6 тис. грн у 2017 році.

В 2019 році обсяги наданих КП «Козятинський РМЦ ПМСД» медичних послуг збільшились на 6560 тис. грн (15999,8 тис грн – 9439,8 тис. грн) в порівнянні з 2018 роком. Темпи цього зростання мали достатньо значний розмір (збільшення на 64,69% у порівнянні з 2017 роком). Все це вказує на підвищення ефективності роботи новоствореного комунального підприємства.

В цілому за період 2017-2019 років обсяги реалізації наданих КП «Козятинський РМЦ ПМСД» медичних послуг зменшились на 8690,8 тис. грн (15999,8 – 24690,6) або на 35,2%. Ця динаміка була обумовлена зміною господарсько-правовий статус комунального закладу охорони здоров'я шляхом його реорганізації з бюджетної установи у комунальне некомерційне підприємство.

### **2.3.3 Аналіз собівартості і витрат на 1 гривню наданих послуг**

Проаналізуємо такий важливий показник роботи КП «Козятинський РМЦ ПМСД» як собівартість. Відомо, що собівартість послуг, продукції – це виражена у грошовій формі сукупність витрат на надання послуг або виробництво і реалізацію продукції. Розрізняють виробничу та повну собівартість.

Згідно з Положенням (стандартом) бухгалтерського обліку П(с)БО 16 «Витрати», собівартість послуг (реалізованої продукції) складається з виробничої собівартості послуг (продукції), які були надані (була реалізована) протягом звітного періоду, нерозподілених постійних загальновиробничих витрат, наднормативних виробничих витрат підприємства.

До складу виробничої собівартості продукції (послуг) включають прямі матеріальні витрати, прямі витрати на оплату праці, загальновиробничі витрати, інші прямі витрати. Зменшення даних витрат забезпечує підприємству конкурентоспроможність, збільшення прибутків і рентабельності. Собівартість в комплексі характеризує ефективність роботи будь-якого підприємства через те,

що у даному показнику відображено рівень організації діяльності на підприємстві, рівень організації праці працюючих, їх продуктивність. Собівартість завжди буде нижчою на тому підприємстві, яке ефективніше використовує свої ресурси.

У таблиці 2.3 наведено основні показники діяльності КП «Козятинський РМЦ ПМСД» для аналізу собівартості наданих медичних послуг.

Таблиця 2.3 – Основні показники для аналізу собівартості наданих медичних послуг, виконаних робіт на КП «Козятинський РМЦ ПМСД»

Показники	Дані по рокам			Темп зростання, %	
	2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018
1. Чистий дохід (виручка) від наданих послуг, виконаних робіт, тис. грн.	24690,6	9439,8	15999,8	38,23	169,49
2. Собівартість наданих послуг, виконаних робіт, 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 послуг, виконаних робіт, грн/грн	0,98	0,83	0,78	84,69	93,98

З наведених в таблиці 2.3 показників можна переконатися, що у 2018 році в порівнянні із 2017 роком собівартість наданих медичних послуг, виконаних робіт зменшилась на 67,82% (100% – 32,18%). У 2019 році тенденція змінилася – собівартість зросла на 60,41% (160,41% – 100%) в порівнянні з 2018 роком, що було пов'язано зі значним збільшенням обсягів реалізації наданих медичних послуг даним комунальним підприємством. Позитивом вважається зменшення собівартості послуг, виконаних робіт або більш повільне її зростання в порівнянні зі зростанням обсягів реалізації в грошовому вираженні, оскільки це сприяє зростанню прибутку. На КП «Козятинський РМЦ ПМСД» протягом досліджуваного періоду темпи зростання собівартості (51,63%) були меншими за темпи зростання обсягів реалізації (64,80%) (див. таблицю 2.1), що позитивно відобразилось на діяльності комунального підприємства в сторону зростання його

чистого прибутку у 2019 році.

Перейдемо до розгляду такого узагальненого економічного показника собівартості, як витрати на 1 гривню наданих послуг, виконаних робіт. Перевагами показника є певна універсальність його застосування. Він надає можливість оцінити не тільки виконання фінансового плану за собівартістю, але також дозволяє оцінити її динаміку. Показник витрат на 1 гривню наданих послуг відображає прямий зв'язок між собівартістю послуг і прибутком комунального підприємства. Витрати на 1 гривню наданих послуг розраховують діленням загальної собівартості наданих послуг, виконаних робіт на дохід (виручку) від наданих послуг, виконаних робіт. В таблиці 2.3 також представлено витрати на 1 гривню наданих послуг для КП «Козятинський РМЦ ПМСД».

Після аналізу наведених даних, можна констатувати, що витрати на 1 гривню наданих послуг КП «Козятинський РМЦ ПМСД» протягом 2017-2019 років знаходились в межах норми, тобто були меншими за одну гривню. У 2017 році значення даного показника становило 0,98 і було найбільшим за досліджуваний період. У 2018 році його значення зменшилось до 0,83, у 2019 році витрати на 1 гривню наданих послуг зменшились на 0,05 і становили 0,78, що було пов'язано з більш потужним зростанням чистого доходу від наданих послуг у цьому році у порівнянні зі збільшенням собівартості цих послуг.

В цілому зростання витрат на 1 грн наданих послуг, виконаних робіт протягом 2017-2019 років з 0,98 до 0,78 є досить позитивною тенденцією для КП «Козятинський РМЦ ПМСД», оскільки це свідчить про зменшення витрат на надання послуг, виконання робіт та зростання чистого прибутку.

За допомогою діаграми зобразимо на рисунку 2.2 динаміку витрат на 1 гривню наданих послуг, виконаних робіт КП «Козятинський РМЦ ПМСД» у 2017-2019 роках.



Рисунок 2.2 — Зміна витрат на 1 гривню наданих послуг, виконаних робіт на КП «Козятинський РМЦ ПМСД»

Проаналізуємо далі зміну показника чистого прибутку (збитку) КП «Козятинський РМЦ ПМСД», на який здійснюють вплив як зовнішні фактори, на які комунальне підприємство вплинути не може, тобто вони не залежать від його діяльності; так і внутрішні фактори, тобто ті, які знаходяться в межах компетенцій даного комунального підприємства, тобто воно може на них впливати. Важливим внутрішнім фактором є зміна обсягів наданих послуг, виконаних робіт в грошовому виразі. Чим більшим буде значення цього показника, тим більшим буде чистий прибуток. Іншим одним фактором виступає зменшення собівартості наданих послуг, виконаних робіт. В даному випадку зв'язок з величиною чистого прибутку є зворотнім. Обидва зазначені фактори вплинули на діяльність КП «Козятинський РМЦ ПМСД».

Комунальне підприємство «Козятинський РМЦ ПМСД» у 2017 і 2019 роках працювало з прибутком, у 2018 році спостерігався чистий збиток..

Зобразимо на діаграмі рисунку 2.3 зміну чистого прибутку (збитку) комунального підприємства «Козятинський районний медичний центр первинної медико-санітарної допомоги Козятинської районної ради».

З діаграми наочно видно, що найуспішнішим для даного комунального підприємства був 2019 рік, коли було одержано чистий прибуток у розмірі 899,2 тис. грн.

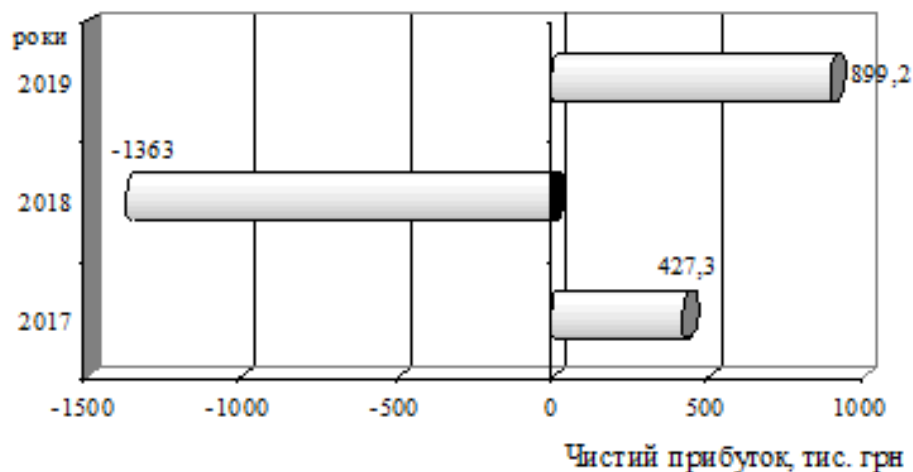


Рисунок 2.3 — Динаміка чистого прибутку КП «Козятинський РМЦ ПМСД»

Для забезпечення ефективного менеджменту на підприємстві, забезпечення управління витратами на ньому, планування собівартості надаваних послуг комунальне підприємство має мати інформацію про собівартість окремих видів послуг, які надаються. В подальшому дану інформацію можна використовувати:

- для прогнозування очікуваного розміру витрат на послуги підприємства, при плануванні шляхів розвитку КП «Козятинський РМЦ ПМСД», плануванні чистого прибутку;
- для фінансового планування діяльності та обґрунтування витрат;
- для контролю дотримання планових показників у процесі діяльності, виявлення можливостей зменшення собівартості окремих видів медичних послуг.

## 2.4 Управління матеріально-технічною підсистемою КП «Козятинський РМЦ ПМСД»

Для оцінки процесів управління матеріально-технічною підсистемою КП «Козятинський РМЦ ПМСД» проведемо аналіз використання основних фондів і оборотних активів цього комунального підприємства.

Надання медичних послуг і пов'язані з ним кінцеві результати діяльності

комунального підприємства залежать від ефективності використання виробничих засобів – основних і оборотних фондів. Вони становлять економічний потенціал підприємства. Основні фонди використовуються в діяльності підприємства в незмінній натуральній формі тривалий час (більше одного року) і переносять свою вартість внаслідок зносу на вартість послуг у вигляді амортизаційних відрахувань.

У таблиці 2.4 представлено динаміку показників вартості основних фондів КП «Козятинський РМЦ ПМСД» у 2017-2019 роках.

Таблиця 2.4 – Показники ефективності використання основних фондів КП «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

З наведених даних можна побачити, що вартість основних фондів даного комунального підприємства у 2018 році збільшилась на 6,94%, у 2019 році їх вартість зменшилась на 7,44% (100% – 92,56%) в порівнянні з відповідним попереднім роком. У цілому за 2017-2019 роки вартість основних фондів КП «Козятинський РМЦ ПМСД» зменшилась на 1,01% (100% – 98,99%), що є досить несуттєвим. На комунальному підприємстві у 2019 році закуповували нове обладнання для медичних процедур.

В процесі аналізу використання основних фондів КП «Козятинський РМЦ ПМСД» розрахуємо показники ефективності їх використання – фондovіддача, фондovісткість, фондovозброєність. Розрахуємо їх і представимо у таблиці 2.4.

Фондовіддача – показник, який визначається як відношення обсягу наданих медичних послуг в грошову вимірі до середньорічної вартості основних фондів. У динаміці показника фондovіддачі на КП «Козятинський РМЦ ПМСД» спостерігалось спочатку його зниження у 2018 році, а потім зростання у 2019 році (у 2017 році фондovіддача становила 2,31 грн/грн; у 2018 році – 0,830 грн/грн; у 2019 році – 1,51 грн/грн). Таку ситуацію варто розглядати як негативну тенденцію, оскільки віддача від використання основних фондів комунального підприємства має зростати постійно. Наведена динаміка була обумовлена зменшенням чистого доходу від наданих медичних послуг даним підприємством у 2018 році при зростанні вартості фондів. Зростання фондovіддачі у 2019 році на 81,93% в порівнянні з показником попереднього року було обумовлено збільшенням чистого доходу від наданих послуг на 69,49% при зменшенні вартості основних фондів на 7,44% в тому ж 2019 році. У 2018 і 2019 роках було проведено переоцінку балансової вартості основних засобів та придбання нового обладнання. Перевищення показником фондovіддачі своєрідного нормативного значення – одиниці, означає, що комунальне підприємство ефективно використовувало наявні основні фонди. Основні фонди оновлювались – закуповувалось нове сучасне медичне обладнання, а зношені списувались, що з позитивної сторони характеризує діяльність даного комунального підприємства протягом останніх років.

Показник фондovісткості, як обернений до фондovіддачі, характеризує вартість основних фондів в кожній гривні наданих комунальним підприємством медичних послуг. Протягом 2018-2019 років даний показник зменшився від значення 1,21 у 2018 році до значення 0,66 у 2019 році, що є позитивом.

Показник фондovозброєності визначається як відношення середньорічної вартості основних фондів комунального підприємства до середньооблікової чисельності працівників. Цей показник з кожним роком збільшувався (у 2017 році

він становив 32,57 тис. грн / чол., у 2018 році – 45,52 тис. грн / чол., у 2019 році – 53,68 тис. грн / чол.), що відбувалося завдяки поступовому оновленню і введенню в дію нових основних фондів на даному комунальному підприємстві. В цілому використання основних фондів КП «Козятинський РМЦ ПМСД» було досить ефективним.

## **2.5 Управління фінансово-економічною підсистемою підприємства**

Спроможність підприємства фінансувати свою діяльність називають фінансовим станом. Фінансовий стан характеризує забезпеченість підприємства фінансовими ресурсами, які необхідні для нормального функціонування, доцільністю їх розміщення та ефективністю використання, фінансовими відносинами з фізичними і юридичними особами, платоспроможністю, фінансовою стійкістю.

Головними показниками, які визначають фінансовий стан підприємства, виступають, по-перше, виконання фінансового плану і поповнення за потреби власного оборотного капіталу підприємства за рахунок прибутку і, по-друге, швидкість оборотності обігових коштів. Основним сигнальним показником фінансового стану підприємства є платоспроможність, тобто його здатність своєчасно задовольнити платіжні вимоги постачальників матеріалів, технічних засобів, повернути банківські кредити, провести оплату праці працюючих, здійснити платежі до бюджетів всіх рівнів.

У таблиці 2.5 представлено скорочений порівняльно–аналітичний баланс КП «Козятинський РМЦ ПМСД». За допомогою наведених в даній таблиці даних проаналізуємо фінансовий стан комунального підприємства у 2017-2019 роках.

Протягом досліджуваного періоду капітал КП «Козятинський РМЦ ПМСД» збільшився на 296,9 тис. грн та становив на кінець 2019 року 9645 тис. грн. Така зміна була обумовлена суттєвим зростанням оборотних активів на 165,47% (165,47% –100%).

Таблиця 2.5 – Порівняльний аналітичний баланс КП «Козятинський РМЦ

ПМСД»

АКТИВ	Абсолютні величини на кінець звітного періоду			Питома вага			Зміни		Темпи 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

У абсолютному розмірі оборотні активи комунального підприємства збільшилися за 2017-2019 роки на 2073,3 тис. грн. В основному це відбулось завдяки зростанню грошей та їх еквівалентів на 2464,3 тис. грн, дебіторської заборгованості за розрахунками з бюджетом – на 36,5 тис. грн, іншої поточної дебіторської заборгованості – на 120,8 тис. грн, витрат майбутніх періодів – на 21 тис. грн. При цьому за 2017-2019 роки виробничі запаси комунального підприємства зменшилися на 569,3 тис. грн

Наприкінці досліджуваного періоду питома вага оборотних активів у майні комунального підприємства становила 54,33% і в абсолютному розмірі досягла 5240,1 тис. грн.

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

Зростання дебіторської заборгованості протягом 2018-2019 років свідчить про негативний стан розрахунків з КП «Козятинський РМЦ ПМСД» споживачів його послуг. Загальна дебіторська заборгованість на кінець 2019 року досягнула значення 157,3 тис. грн, а у її складі дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом становила 36,5 тис. грн, інша поточна дебіторська заборгованість – 120,8 тис. грн (див. таблицю 2.5). Мобілізувавши кошти дебіторів КП «Козятинський РМЦ ПМСД» матиме можливість для подальшого розвитку.

Обсяг грошей та їх еквівалентів за період 2017-2019 років збільшився на 2464,3 тис. грн, а їх частка в загальній структурі активів збільшилась до 25,55% у 2019 році.

Власний капітал КП «Козятинський РМЦ ПМСД» за досліджуваний період 2017-2019 років збільшився на 4,97%, досягнувши значення 9612,3 тис. грн у 2019 році. Його частка збільшилась з 97,95% до 99,66%, тобто частка майна, яка покривається власними коштами комунального підприємства зросла з 97,95% у

2017 році до 99,66% у 2019 році або на 1,71%.

Протягом 2017-2019 років поточні зобов'язання КП «Козятинський РМЦ ПМСД» зменшились на 158,5 тис. грн. Їх частка в структурі балансу комунального підприємства зменшилась на 1,71% (2,05% – 0,34%). Поточні зобов'язання на кінець 2019 року становили 32,7 тис. грн в абсолютному вимірі, що є досить незначною сумою для комунального підприємства. Зменшення поточних зобов'язань в абсолютному вимірі може розглядатись як позитив в роботі КП «Козятинський РМЦ ПМСД», поскільки від цього зростає знижується його автономність.

В умовах ринкового середовища для підприємств нормальним явищем для забезпечення стабільного стану фінансів для кредиторів та інвесторів вважається відношення власного капіталу до загальної суми капіталу підприємства на рівні 60%. При цьому ризик кредиторів зводиться до мінімуму, оскільки, реалізувавши майно, яке було сформоване завдяки власному капіталу, підприємство зможе погасити боргові зобов'язання навіть за умови знецінення його частини. У КП «Козятинський РМЦ ПМСД» даний показник знижувався протягом 2017-2019 років і, як вже зазначалось, на кінець 2019 року його значення досягло 0,97 (таблиця 2.6), тобто частка майна, яка покривається власними коштами комунального підприємства становила у 2019 році 99,66%.

Розрахуємо основні показники ринкової стійкості КП «Козятинський РМЦ ПМСД» у 2017-2019 роках та представимо їх в таблиці 2.6. Коефіцієнт фінансової незалежності або коефіцієнт автономії є відношенням власних джерел комунального підприємства до їх загальної суми. Коефіцієнт автономії виступає одним з показників, які характеризують ринкову стійкість підприємства. Номінальне значення даного показника повинно бути не менше 0,5. З наведених розрахованих даних видно, що у 2019 році значення показника зросло до 0,997, тобто комунальне підприємство «Козятинський районний медичний центр первинної медико-санітарної допомоги Козятинської районної ради» поступово набуває все більшої незалежності.

Таблиця 2.6 - Показники ринкової стійкості КП «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

Коефіцієнт фінансової стійкості є індикатором, який свідчить про здатність підприємства залишатися платоспроможним у довгостроковій перспективі. Коефіцієнт фінансової стійкості розраховується як відношення суми власного капіталу і довгострокових зобов'язань до суми пасивів комунального підприємства. Значення коефіцієнта вказує, яку частку активів підприємство здатне фінансувати завдяки постійному капіталу та капіталу, залученому на довгостроковій основі.

Високе значення показника говорить про гарні перспективи розвитку підприємства, низький ризик його банкрутства. Оскільки протягом 2017-2019 років досліджуване підприємство не мало довгострокових зобов'язань, то значення показника автономії та показника фінансової стійкості будуть співпадати. Отже, коефіцієнт фінансової стійкості для КП «Козятинський РМЦ ПМСД» знаходився на високому рівні та поступово збільшувався: у 2017 році він становив 0,980, у 2018 році – 0,985, у 2019 році – 0,997, що позитивно характеризує фінансовий стан даного комунального підприємства. Нормативне значення цього коефіцієнта знаходиться в межах 0,7 – 0,9.

Коефіцієнт фінансової залежності комунального підприємства є зворотним

до розрахованого вище коефіцієнту фінансової автономії. Добуток зазначених коефіцієнтів дорівнює одиниці. Зміна показника фінансової залежності підприємства характеризує динаміку частки залучених коштів у загальній сумі коштів фінансування. Збільшення коефіцієнта фінансової залежності означає зростання частки позикових коштів у фінансуванні комунального підприємства. Якщо значення коефіцієнта фінансової залежності знижується до одиниці, то це означає, що власник (місцева громада) повністю фінансує своє комунальне підприємство, у протилежному випадку навпаки. Як видно з наведених значень в таблиці 2.6 коефіцієнт фінансової залежності на КП «Козятинський РМЦ ПМСД» зменшився у 2019 році до 1,003, що свідчить про відсутність залежності комунального підприємства від кредиторів. Це є позитивом в діяльності даного комунального підприємства.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності або коефіцієнт платоспроможності характеризує ту частину короткотермінових фінансових зобов'язань комунального підприємства, яка може бути сплачена завдяки першокласним ліквідним активам, тобто грошовим коштам, та їх еквівалентам. Це спроможність комунального підприємства погасити свою короткотермінову кредиторську заборгованість негайно. Оптимальне значення показника абсолютної ліквідності (платоспроможності) становить 0,2 – 0,25. Це означає, що якщо комунальне підприємство може на 20-25% погасити свої борги, то його платоспроможність вважається нормальною.

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

З результатів розрахунків, наведених у таблиці 2.6 можна побачити, що значення коефіцієнта абсолютної ліквідності для КП «Козятинський РМЦ ПМСД» протягом досліджуваного періоду було дуже високим в 2018 та 2019 роках і становило відповідно 7,84 і 75,36, тобто значно перевищувало нормативне значення. Це означає, що комунальне підприємство у 2018 і 2019 році могло з легкістю погасити своїх короткострокові зобов'язання, оскільки їх розмір в

порівнянні з наявними ліквідними активами (грошовими коштами) був дуже незначним. У 2017 році, коли підприємство було комунальною установою «Козятинський РМЦ ПМСД» коефіцієнт абсолютної ліквідності дорівнював 0, 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. форму №1-дс «Баланс» на 1.01.2018 року) у додатках). Можна констатувати, що і в 2017 році коефіцієнт абсолютної ліквідності був в межах норми.

Розглянемо коефіцієнт поточної ліквідності (коефіцієнт покриття). В загальному випадку комунальне підприємство конвертує свої оборотні активи в грошову форму, а ці гроші вже використовуються для покриття зобов'язань. Звідси випливає, що оцінити ліквідність та платоспроможність комунального підприємства можна, порівнявши ці елементи балансу. Показник поточної ліквідності робить відношення до групи показників платоспроможності і ліквідності.

Даний показник (англомовний аналог Current Ratio) показує співвідношення оборотних активів і поточних зобов'язань. Оборотні активи – це середньо- і високоліквідна частина активів комунального підприємства. Особливість оборотних активів в порівнянні з необоротними полягає в тому, що вони можуть бути перетворені в грошові кошти протягом одного року. Показник поточної ліквідності є індикатором здатності комунального підприємства відповідати за поточними зобов'язаннями за допомогою оборотних активів. Цей коефіцієнт демонструє, скільки у комунального підприємства є оборотних коштів на кожну гривню поточних зобов'язань.

Поточна ліквідність комунального підприємства визначається як відношення оборотних активів до поточних зобов'язань. Розрахувавши значення даного показника (див. таблицю 2.6), можна переконатися протягом досліджуваного періоду КП «Козятинський РМЦ ПМСД» мало такі значення коефіцієнтів поточної ліквідності 2017 рік – 16,56, 2018 рік – 29,03, 2019 рік – 160,25, які суттєво перевищували рекомендовані теоретичні значення.

Нормативним є значення показника поточної ліквідності в рамках 1 – 3, при цьому більш бажаним є значення 2 – 3. Показник поточної ліквідності для КП «Козятинський РМЦ ПМСД» був значно вищим, оскільки дане коменальне підприємство мало дуже незначні обсяги поточних зобов'язань в порівнянні з наявними оборотними активами.

Для кредиторів підприємства чим вищим є показник поточної ліквідності – тим краще. З точки зору власників (місцевої громади) і менеджменту комунального підприємства показник вище за нормативне значення є ознакою неефективної структури активів. Часто значення показника поточної ліквідності вище трьох говорить про залучення зайвих оборотних активів. Це веде до зниження показників ефективності їх використання. Додатковий аналіз структури активів дозволив підтвердити цей висновок.

Значення показника поточної ліквідності більше за 3 у 2018 і 2019 роках свідчить про нераціональну структуру капіталу КП «Козятинський РМЦ ПМСД». Розраховані значення значно перевищують нормативні, тобто на комунальному підприємстві доцільно ефективніше використовувати наявний капітал. В структурі оборотних активів досить значну частку в абсолютному і відносному вираженні займають гроші та їх еквіваленти.

Коефіцієнт фінансового ризику (плече фінансового важеля) – показник, що визначається як відношення позикового капіталу до власного капіталу комунального підприємства. Даний коефіцієнт свідчить про фінансову незалежність або автономність комунального підприємства від залучення позикових коштів. Показник характеризує кількість залученого капіталу в розрахунку на 1 грн власного. Зростання коефіцієнта фінансового ризику свідчить про втрату фінансової автономії, підвищення залежності підприємства від залучених джерел. Оптимальним значенням коефіцієнта є 0,5, а критичним значенням – 1. Оскільки КП «Козятинський РМЦ ПМСД» протягом 2017-2019 років не залучав для своєї діяльності позиковий капітал, то цей показник дорівнював 0. тобто на 1 гривню власного капіталу підприємства припадало 0 грн залученого капіталу. Фінансові ризики у даного підприємства були відсутні.

У підсумку проведеного фінансового аналізу і оцінки фінансового стану КП «Козятинський РМЦ ПМСД» за допомогою спеціальних коефіцієнтів можна констатувати, що дане комунальне підприємство протягом останніх трьох років характеризувалося покращенням фінансової стійкості, було повністю платоспроможним, не мало довгострокових і короткострокових кредитів банків і значних поточних зобов'язань.

## **2.6 SWOT–аналіз КП «Козятинський РМЦ ПМСД»**

SWOT-аналіз – метод аналізу ситуації чи окремої проблеми, що заснований на візуальному представленні та розподілі наявної інформації на чотири категорії, дві з яких містять дані щодо вже існуючих позитивних (сильних сторін) та негативних (слабких сторін) факторів, а інші дві – інформацію щодо можливостей та загроз зміни даної ситуації у майбутньому.

На основі SWOT- аналізу здійснюється ідентифікація : сильних сторін, які необхідно стабілізувати; слабких сторін, які необхідно ліквідувати; потенціалів, які необхідно використовувати; ризиків, які необхідно відобразити.

За своїм призначенням SWOT-аналіз є інструментом для підготовки реалістичних планів дій, у яких поруч із середньостроковими стратегічними цілями будуть визначені короткострокові оперативні цілі. Досягнення цих цілей повинно, з одного боку, усунути слабкі сторони КП «Козятинський РМЦ ПМСД» з одночасним посиленням його сильних сторін, а з іншого – сприяти використанню сприятливих можливостей, які можуть виникнути завдяки дії зовнішніх сил. На основі SWOT-аналізу здійснюється ідентифікація проблем та вибір пріоритетних напрямків сталого розвитку КП «Козятинський РМЦ ПМСД».

SWOT-аналіз містить цілісну картину нинішньої ситуації з усіма позитивними і негативними аспектами. Концептуальний підхід сформульований таким чином, щоб надалі оптимізувати та ефективно використати наявні сильні сторони і усунути або, принаймні, звести до мінімуму наявні недоліки.

Зовнішні чинники додатково впливають на майбутній розвиток. До них відносяться місцеві умови, а також проблеми, що мають місце в навколишньому динамічному середовищі внаслідок реформ і вимог перехідного періоду в Україні в цілому і, зокрема, в секторі охорони здоров'я. Зовнішні фактори можуть впливати на майбутній розвиток позитивно, якщо вони можуть бути використані в якості шансів для розвитку. Так само вони можуть вплинути на майбутній розвиток негативно, якщо формують ризики, особливо непередбачувані у своєму вигляді та обсязі. Концептуальний підхід розглядає ці шанси і ризики та намагається оптимізувати використання існуючих можливостей і звести до мінімуму вплив загроз.

У таблиці 2.7 представимо узагальнений SWOT-аналіз діяльності КП «Козятинський РМЦ ПМСД».

З урахуванням проведеного аналізу діяльності КП «Козятинський РМЦ ПМСД», внутрішніх сильних і слабких сторін, зовнішніх факторів впливу (можливостей і ризиків), оцінки потреб і впливу зацікавлених сторін, визначені такі ключові проблеми, на вирішення яких буде спрямована стратегія розвитку даного комунального підприємства.

Доцільно підвищити якість надання медичних послуг КП «Козятинський РМЦ ПМСД», оскільки:

- певна кількість фахівців не володіє сучасними діагностичними та лікувальними методологіями, що зумовлює необхідність підвищення кваліфікації медичного персоналу через навчання, стажування, обмін досвідом, тощо;

- недостатність навичок роботи щодо електронного обліку та документообігу;

- несвоєчасні звернення пацієнтів за медичною допомогою через недостатню увагу до профілактики захворювань, популяризації здорового способу життя.

Загальною стратегічною метою стратегії розвитку КП «Козятинський РМЦ ПМСД» є створення безпечних і комфортних умов для своєчасного надання пацієнтам повноцінного комплексу якісних медичних і супутніх послуг в системі первинної медичної допомоги.

Таблиця 2.7 – SWOT діяльності КП «Козятинський РМЦ ПМСД»

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

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

- пацієнти є центром уваги в системі надання послуг і управління;
- медичні послуги базуються на міжнародних та вітчизняних стандартах;

- персонал на всіх рівнях розглядається як найбільший актив КП «Козятинський РМЦ ПМСД»;
- ефективність використання ресурсів є керівним принципом управління КП «Козятинський РМЦ ПМСД»;
- діяльність КП «Козятинський РМЦ ПМСД» заснована на прозорості фінансових потоків та відсутності корупції.

Перейдемо до стратегічних цілей, завдань та основних заходів для досягнення загальної мети. Базуючись на результатах аналізу поточної ситуації, SWOT-аналізі та висновках були визначені пріоритетні напрями розвитку КП «Козятинський РМЦ ПМСД», підвищення якості надання медичних послуг на первинному рівні, покращення матеріально-технічного забезпечення закладів центру, більш ефективного використання наявних ресурсів та забезпечення розвитку кадрового потенціалу.

Таким чином, були обрані три головні сфери зосередження зусиль на розвиток КП «Козятинський РМЦ ПМСД»:

Стратегічна ціль 1. Покращення якості та розширення переліку медичних послуг КП «Козятинський РМЦ ПМСД»

Завдання 1.1. Впровадити автоматизовану медичну інформаційну систему.

Завдання 1.2. Підвищити комунікаційну та логістичну доступність медичного закладу.

Завдання 1.3. Запровадити інформаційну кампанію щодо популяризації здорового способу життя та превенції захворювань.

Стратегічна ціль 2. Покращення матеріально-технічного стану закладів КП «Козятинський РМЦ ПМСД», підвищення ефективності використання приміщень та інфраструктури

Стратегічна ціль 3. Посилення кадрового потенціалу, забезпечення його розвитку та ефективного використання. Для її досягнення потрібно виконати такі завдання.

Завдання 3.1. Підвищити кваліфікацію управлінського, медичного і технічного персоналу. Основні заходи:

- затвердити план навчання (підвищення кваліфікації) для всіх категорій персоналу згідно з актуальними потребами медичного закладу, стратегічними цілями і завданнями;

- створити умови для постійного навчання (підвищення кваліфікації) персоналу у роботі з реєстраційною документацією, інформаційною системою і базами даних;

- організувати систематичне вивчення протоколів діагностики та лікування найбільш поширених захворювань, перевірку знань та практичних навичок, у т.ч. щодо виконання основних реанімаційних заходів;

- удосконалити систему моніторингу та оцінювання знань, умінь і практичних навичок;

- забезпечити навчання лікарів та середнього персоналу у роботі на обладнанні (ЕКГ, телемедицина, лабораторні аналізатори);

- забезпечити навчання фахівців володінню сучасними діагностичними та лікувальними методологіями.

Завдання 3.2. Створити фінансові та соціально-побутові умови для залучення молодих фахівців і досвідченого, висококваліфікованого персоналу. Основні заходи:

- ініціювати виділення службового житла для молодих фахівців;
- ініціювати питання підвищення рівня оплати праці медичних працівників за рахунок власних коштів міського бюджету;

- ініціювати розроблення та затвердження місцевих програм, які сприятимуть посиленню соціального захисту медичних працівників, у т.ч. після досягнення пенсійного віку, організації дозвілля та культурного відпочинку молоді, сімей з дітьми, залучення інвестицій у медичну та суміжні галузі ОТГ.

Завдання 3.3. Підвищити рівень мотивації працівників. Основні заходи:

- провести практично-орієнтовані навчання (тренінги) з питань самоменеджменту, самомотивації, медичної деонтології, дотримання правил поведінки медичного працівника та загальних етичних норм, сучасних стандартів надання послуг;

- встановити критерії оцінювання роботи всіх працівників з урахуванням вимог щодо медичної етики та орієнтації на задоволення потреб пацієнтів;
- запровадити систему залучення працівників до розгляду скарг і пропозицій пацієнтів, спільного пошуку рішень проблемних питань;
- запровадити систематичні заходи щодо додаткового матеріального і нематеріального заохочення працівників, орієнтовані на результати (преміювання, публічне визнання досягнень, почесні відзнаки, сприяння в організації відпочинку та психоемоційного розвантаження тощо);
- розробити систему корпоративних заходів, спрямованих на покращення командної взаємодії, співпраці, відкритості, людиноцентрованості, покращення психоемоційного стану (спортивні змагання, організоване культурне дозвілля, пізнавальні екскурсії, загальнопросвітницькі заходи, міні-фестивали для сімейного відпочинку тощо).

Завдання 3.4. Розширити співпрацю з іншими медичними закладами, обмін досвідом та спільне використання кадрового потенціалу. Основні заходи:

- затвердити план проведення спільних заходів з організаціями-партнерами, які спрямовані на покращення іміджу медичного закладу, престижу медичної професії та системи охорони здоров'я в цілому;
- забезпечити регулярне проведення науково-практичних конференцій, симпозіумів, робочих семінарів і нарад та інших спільних заходів, які спрямовані на підвищення кваліфікації та обмін досвідом з питань управління, надання медичних і супутніх послуг, покращення роботи з пацієнтами, тощо;
- організувати ознайомчі й навчальні візити до інших медичних закладів в Україні та за кордоном для встановлення партнерств, підвищення обізнаності з кращими практиками і професійними досягненнями.

Однією з пропозицій для підвищення ефективності роботи КП «Козятинський РМЦ ПМСД» є створення ефективної системи управління персоналом, вдосконалення матеріального і морального стимулювання працюючих.

## 2.7 Аналіз управління персоналом на підприємстві

Проаналізуємо для початку трудові показники і оплату праці на КП «Козятинський РМЦ ПМСД». Показники з праці є важливими показниками роботи для будь-якого підприємства. Для прикладу, продуктивність праці характеризує ефективність використання персоналу, вона відображає ефективність витрат праці, здатність надавати за одиницю часу певну кількість медичних послуг. Рівень продуктивності праці на рівні окремого робочого місця характеризується кількістю наданих послуг або виконаних робіт у грошовому вимірі, яка надається одним медичним працівником за одиницю робочого часу (годину, місяць) або кількістю часу, що витрачається на надання однієї послуги.

На результативність роботи комунального підприємства також впливає зарплата та система мотивації праці в закладі охорони здоров'я.

Проаналізуємо основні показники з праці та зарплати, розглянемо співвідношення темпів зростання обсягів наданих послуг, продуктивності праці, чисельності працюючих та їх середньомісячної зарплати на КП «Козятинський РМЦ ПМСД» (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8 –Показники з праці та заробітної плати на КП «Козятинський РМЦ ПМСД»

Показники	Дані по рокам			Темп зростання, %	
	2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018
1. Обсяг наданих послуг (робіт), тис. грн	24690,6	9439,8	15999,8	38,23	169,49
2. Середньооблікова чисельність працівників, 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 працюючих, 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

Продуктивність праці одного працівника підприємства зменшилась у 2018 році на 50,04% в порівнянні з 2017 роком. У 2019 році тенденція змінилась – спостерігалось зростання продуктивності праці на 115,95% відносно показника 2018 року, тобто вона збільшилась більше ніж в 2 рази. Варто звернути увагу на зміни показника обсягів наданих медичних послуг. Вони у 2018 році зменшились на 61,77%, у 2019 році – зросли на 69,49% в порівнянні з попереднім роком відповідно

В цілому в 2019 році продуктивність праці працівників зростала потужнішими темпами у порівнянні з зростанням обсягів наданих медичних послуг, тобто мало місце ефективне використання наявних кадрів. Ці показники (продуктивності праці та обсягів наданих медичних послуг) тісно пов'язані, адже висока продуктивність праці відображається на зростанні обсягів наданих медичних послуг КП «Козятинський РМЦ ПМСД». Для наочності продемонструємо на рисунку 2.4 зміну продуктивності праці на даному комунальному підприємстві.

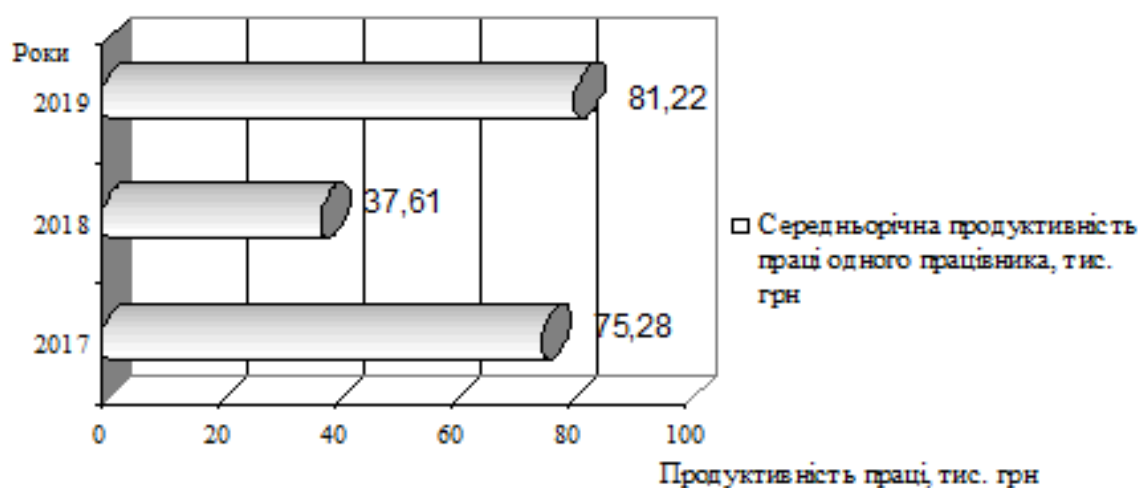


Рисунок 2.4 – Динаміка продуктивності праці працівника комунального підприємства «Козятинський РМЦ ПМСД»

За наведеними даними можна зробити висновок, що протягом 2018-2019 років після реорганізації комунальної установи у комунальне підприємство

показник продуктивності праці зростав. Це було пов'язано як зі скороченням чисельності працівників, так і зростанням обсягів наданих медичних послуг. Персонал КП «Козятинський РМЦ ПМСД» намагався продуктивніше працювати, обсяги послуг зростали, підвищувати свою кваліфікацію, що позитивно вплинуло в цілому на зростання ефективності роботи комунального підприємства.

Далі проаналізуємо оплату праці на КП «Козятинський РМЦ ПМСД» за допомогою показників, що відображені у таблиці 2.8. Зарплата поряд з продуктивністю праці також впливає на зростання ефективності роботи. Зарплата є ціною робочої сили, а також статтею витрат на ведення діяльності. З представлених у таблиці 2.7 даних можна побачити, що річний фонд зарплати персоналу КП «Козятинський РМЦ ПМСД» майже не змінився у 2018 році – темп зростання становив 100,16% в порівнянні з показником 2017 року. У 2019 році спостерігалось незначне зменшення фонду оплати праці на 1,85% (темп зростання був 98,15%) в порівнянні з 2018 роком. В той же час працівники отримали можливість одержувати більшу зарплату при підвищенні продуктивній праці.

Середньомісячна зарплата працівника КП «Козятинський РМЦ ПМСД» зростала: протягом досліджуваного періоду: у 2018 році – на 30,88%, у 2019 році – на 25,06% до попереднього року відповідно. У 2019 році середня зарплата працівника КП «Козятинський РМЦ ПМСД» становила 6050,47 грн на місяць (див. таблицю 2.8). Збільшення середньомісячної зарплати є позитивним явищем, оскільки виступає стимулом для підвищення продуктивності праці. Однак це також має негативне значення, яке проявляється у тому, що збільшуються непродуктивні затрати на оплату праці працівників. Зокрема, це може бути оплата цілодобових простоїв не з вини працюючих, різного роду доплати.

Розглянемо співвідношення темпів зростання продуктивності праці та середньомісячної зарплати на КП «Козятинський РМЦ ПМСД». Представлені показники (таблиця 2.7) свідчать, що за період 2017-2019 років співвідношення темпів зростання середньої заробітної плати та продуктивності праці одного працюючого дотримувалося не завжди. Наприклад, у 2018 році динаміка продуктивності праці (49,96%) відставала від темпів зростання зарплати, які

становили 130,88%, що є негативом, але було пов'язано з реорганізацією бюджетно комунальної установи у комунальне підприємство «Козятинський РМЦ ПМСД». Бажаним є випередження темпів зростання продуктивності праці над темпами зростання заробітної плати.

У 2019 році співвідношення темпів зростання продуктивності праці та середньої зарплати було зворотним: темп зростання продуктивності праці (215,95%) значно перевищував темп зростання середньомісячної зарплати працівника (125,06%) у порівнянні з 2018 роком. Можна констатувати дуже ефективне використання фонду оплати праці на КП «Козятинський РМЦ ПМСД».

Перейдемо до аналізу управління персоналом на комунальному підприємстві. Соціальна діяльність КП «Козятинський РМЦ ПМСД» регламентується чинним законодавством України. Тривалість та розпорядок трудового дня, порядок надання вихідних днів, відпусток, прийом і звільнення працюючих, їх права та обов'язки визначаються у відповідності до чинного трудового законодавства, правил внутрішнього розпорядку, трудових договорів.

Найбільшим багатством підприємства виступають людські ресурси, як досить специфічний та найважливіший з усіх економічних ресурсів. Працівники, які мають професійні навички, знання, уміння та можуть використовувати їх у трудовому процесі, розглядаються провідними економістами як визначальний чинник економічного розвитку будь-якого підприємства.

На комунальному підприємстві персонал виступає об'єктом управління. Тому планування, формування, перерозподіл «людських ресурсів», їх раціональне використання на підприємстві є основним змістом управління персоналом.

Важливими ресурсами в умовах ринку все більше стають досвід, знання, ініціативність, трудові навички, здібності працівників. Завдяки цьому кадри виступають суб'єктом управління на підприємстві. Здатність персоналу бути об'єктом та суб'єктом управління одночасно є головною особливістю управління персоналом комунального підприємства КП «Козятинський РМЦ ПМСД».

Управління персоналом повинно мати соціальну спрямованість, тобто орієнтуватись на інтереси працівників. Одночасно потрібне узгодження рішень,

які приймаються, не тільки з інтересами надання медичних послуг, але й з інтересами трудового колективу (соціальної складової). Таке управління повинно передбачати:

- створення умов для підвищення кваліфікації здобуття нових навиків працівниками, поглиблення їх знань;
- вдосконалення мотивації праці;
- гнучке використання кадрів, формування організаційної культури на комунальному підприємстві.

Основними завданнями в системі управління кадрами мають стати:

- найповніше забезпечення потреб комунального підприємства у кадрах відповідної кваліфікації;
- формування системи економічних, соціально-психологічних, організаційних умов, що сприятимуть ефективному виконанню працюючими своїх функціональних обов'язків;
- забезпечення взаємозв'язку між управлінням персоналом та іншими напрямками менеджменту на комунальному підприємстві.

Основними функціями управління персоналом є:

- визначення цілей та основних напрямків роботи з кадрами;
- вдосконалення системи кадрової роботи і управління персоналом в цілому;
- визначення методів і заходів щодо реалізації встановлених цілей;
- організація роботи з виконання ухвалених рішень;
- координація і контроль виконання намічених заходів стосовно управління персоналом.

Розрізняють економічні, соціально-психологічні та організаційно-розпорядчі методи управління кадрами. До економічних методів можна виднести прогнозування і планування потреби в кадрах, визначення джерел її забезпечення, розрахунки балансу робочих місць. До соціально-психологічних методів управління кадрами відносять прийоми, способи впливу на процес формування і розвитку працівників, трудового колективу. До організаційно-розпорядчих методів відносять способи впливу на працюючих, які базуються на використанні

встановлених правових норм, відповідних положень, організаційних зв'язків.

Управління персоналом має узгоджуватись з концепцією розвитку комунального підприємства і передбачає такі стадії: формування, використання, стабілізацію персоналу. Формування – охоплює визначення потреби в персоналі, прогнозування його структури, планування, залучення, розміщення. Використання кадрів включає посадове просування працівників кар'єрними сходами, покращення психологічного клімату в колективі. Стабілізація кадрів забезпечується врахуванням кваліфікації, персональних навичок з формування банку даних, оцінкою результатів праці для виявлення потенціалу працівників.

Ресурсне забезпечення системи управління персоналом на комунальному підприємстві має охоплювати інформаційне, інструментальне, нормативно-методичне, фінансове, організаційне забезпечення.

У процесі управління персоналом комунального підприємства важливе місце займає продуктивне використання робочого часу працівників. Розглянемо використання робочого часу на КП «Козятинський РМЦ ПМСД» у 2017–2019 роках (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9 – Аналіз використання робочого часу на КП «Козятинський РМЦ ПМСД»

Показники	Дані по рокам			Відхилення, 2018 до 2017	Відхилення, 2019 до 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

Дані, наведені в таблиці 2.9 показують, що протягом досліджуваного періоду фонд робочого часу працівників КП «Козятинський РМЦ ПМСД» зменшувався. У 2019 році він становив 368784 людино-години. Це було пов'язано зі зменшенням чисельності медичних працівників комунального підприємства.

Так, у 2018 році було відпрацьовано на 171936 людино-годин менше, ніж у 2017 році. У 2019 році було відпрацьовано працівниками ще менше робочого часу – 368784 людино-години, що на 89040 людино-годин менше в порівнянні з показником 2018 року.

Використання робочого часу медичними працівниками КП «Козятинський РМЦ ПМСД» кожного року покращувалось. Фонд робочого часу використовується якісно, дисциплінарних порушень не було на колективному підприємстві.

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

Рациональне використання робочого часу на комунальному підприємстві позитивно впливає на ефективність роботи. Ефективність праці – це її результативність. Вона показує співвідношення обсягу наданих медичних послуг і кількості витраченої праці. Збільшення ефективності праці означає збільшення обсягу вироблених наданих послуг без підвищення трудозатрат.

В широкому сенсі зростання ефективності праці означає постійне вдосконалення діяльності, знаходження можливостей працювати продуктивніше, надавати більше якісних медичних послуг при тих самих або і менших затратах праці. З даних таблиці 2.8 видно, середньомісячна кількість відпрацьованих годин одним медичним працівником КП «Козятинський РМЦ ПМСД» протягом 2017-2019 років зменшилась з 160 до 156 людино-годин. При цьому продуктивність праці медичного персоналу зросла з 75,28 тис. грн до 81,22 тис.грн на особу (див. таблицю 2.7). Це позитив в роботі підприємства.

Управління персоналом КП «Козятинський РМЦ ПМСД», на наше переконання, має передбачати вирішення завдань:

- визначення потреби комунального підприємства в медичних працівниках

різних спеціальностей та високої кваліфікації;

- відбір та адаптація персоналу, управління зайнятістю;
- планування кар'єри працівників, їх професійного зростання;
- забезпечення сприятливих умов праці та психологічного клімату;
- впровадження ефективної системи мотивації трудової діяльності.

На КП «Козятинський РМЦ ПМСД» відсутня єдина служба управління персоналом, яка реалізує кадрову політику і координує діяльність з управління персоналом комунального підприємства; займається створенням нових систем мотивації праці, управління професійним зростанням, створення резерву кадрів, запобіганням виробничим конфліктам.

Напрямок формування персоналу на КП «Козятинський РМЦ ПМСД» виконує відділ кадрів. Він підпорядковується директору і виконує роботу із забезпечення медичними працівниками необхідних спеціальностей і кваліфікації, приймає людей з питань найму, звільнення, контролює розміщення та ефективність використання працівників.

Основні функції відділу кадрів на КП «Козятинський РМЦ ПМСД»

- здійснення управління персоналом комунального підприємства;
- підготовка звітів про звільнення працівників, про наявність вільних робочих місць, про потребу в працівниках;
- участь у підготовці та затвердженні правил внутрішнього розпорядку.

Навчання, вдосконаленню навиків та підвищенню кваліфікації працівників на КП «Козятинський РМЦ ПМСД» потрібно приділяти більше уваги.

Напрямок діяльності щодо використання персоналу комунального підприємства виконує бухгалтерія. У її складі є фахівець з оплати праці.

На КП «Козятинський РМЦ ПМСД» основний акцент в управлінні персоналом робиться на соціально-психологічних методах управління. Поряд з цим здійснюється контроль за підлеглими в процесі роботи. Основним чинником стимулювання продуктивної праці виступає зарплата. Інші стимули в основному моральні та психологічні. Управлінський персонал зайнятий переважно розумовою і інтелектуальною працею. Бажання керівництва КП «Козятинський

РМЦ ПМСД» зберегти кадри, покращити соціально-психологічний клімат, налагодити взаємовідносини в колективі потребує багато зусиль. Доцільно розробити програму управління персоналом даного комунального підприємства.

Управління персоналом становить комплексну, прикладну науку та сферу практичної діяльності з розробки та впровадження адміністративно-управлінських, організаційно-економічних, правових та особистісних факторів, способів, методів впливу на персонал з метою підвищення ефективності діяльності комунального підприємства.

Ми вважаємо, що КП «Козятинський РМЦ ПМСД» потребує створення єдиної служби управління персоналом, перебудови підходів до управління кадрами і починати потрібно з формування та реалізації на практиці комплексної системи управління персоналом даного комунального підприємства.

### **Висновки до аналітичного розділу**

Нами у другому розділі дипломної роботи магістра було проаналізовано діяльність комунального підприємства «Козятинський районний медичний центр первинної медико-санітарної допомоги Козятинської районної ради», яке є закладом охорони здоров'я – комунальним унітарним некомерційним підприємством, що надає первинну медичну допомогу та здійснює управління медичним обслуговуванням населення Козятинського району. Ми розглянули мету і предмет діяльності даного підприємства, його правовий статус, права і обов'язки, організаційну структуру.

Аналіз основних показників діяльності КП «Козятинський РМЦ ПМСД» за 2017-2019 роки показав, що підприємство мало стабільні результати тільки у 2019 році. В цілому відбулися зміни майже всіх показників діяльності. По комунальному підприємству надходження зменшились в 2018 році на 61,77%, а в 2019 році вони збільшились на 69,49% в порівнянні з попереднім роком.

Протягом звітної періоду надходження, тобто чистий дохід від наданих послуг, виконаних робіт зменшився з 24690,6 тис. грн в 2017 році до 15999,8 тис.

грн в 2019 році (зменшення становило 35,2%). Це можна пов'язати зі зміною організаційної форми даного підприємства у 2018 році з комунальної установи на комунальне підприємство.

Відповідно за звітний період зменшились видатки. Собівартість наданих медичних послуг, виконаних робіт протягом досліджуваного періоду 2017-2019 років також зменшилась в зв'язку зі зменшенням обсягів наданих послуг.

Протягом 2017-2019 років собівартість наданих медичних послуг, виконаних робіт КП «Козятинський РМЦ ПМСД» зменшилась на 48,37% при зменшенні обсягів наданих послуг, виконаних робіт у грошовому вимірі за той же період на 35,20%. Оскільки собівартість зменшувалась більш швидкими темпами в порівнянні зі зменшенням обсягів наданих послуг в грошовому вимірі, то це призвело до зростання чистого прибутку комунального підприємства у 2019 році, який становив в цьому році 899,2 тис. грн. Протягом 2018-2019 років економічний стан комунального підприємства покращився.

Середньоспискова чисельність штатних працівників КП «Козятинський РМЦ ПМСД» у 2019 році становила 197 чоловік. За досліджуваний період 2017-2019 років вона зменшилась на 39,94% – з 328 чол. в 2017 році до 197 чол. в 2019.

Середньорічна продуктивність праці одного працівника у 2018 році (після реорганізації) зменшилась на 50% в порівнянні з 2017 роком,. У 2019 році спостерігалось зростання показника продуктивності, темп зростання становив 215,95% у 2019 році до відповідного показника 2018 року. Можна сказати, що продуктивність одного працівника КП «Козятинський РМЦ ПМСД» збільшилась більше ніж в два рази. При цьому обсяги наданих медичних послуг у грошовому виразі збільшились у 2019 році на 69,49%, а чисельність працівників зменшилась на 39,94% в порівнянні з попереднім 2018 роком. Через це відбулося потужне зростання продуктивності праці у 2019 році, що позитивно характеризує діяльність даного комунального підприємства.

Протягом 2017-2019 років на КП «Козятинський РМЦ ПМСД» спостерігалось зростання продуктивності праці на 7,89%.

Аналіз основних показників діяльності показав, що в 2019 році

КП «Козятинський РМЦ ПМСД» працювало зі значним прибутком (899,2 тис. грн), що було обумовлено потужним нарощуванням обсягів наданих медичних послуг, виконаних робіт та збільшенням продуктивності праці персоналу.

В 2017 році, коли дане комунальне підприємство було комунальною установою «Козятинський РМЦ ПМСД» спостерігався профіцит в розмірі 427,3 тис. грн, тобто різниця між доходами (бюджетними асигнуваннями та доходами від продажу активів) та витратами (витратами на виконання бюджетних програм тощо). В 2018 році КП «Козятинський РМЦ ПМСД» мало збитки в розмірі 1363,0 тис. грн, пов'язані з реорганізацією комунальної установи в комунальне некомерційне підприємство «Козятинський РМЦ ПМСД».

Комунальне підприємство протягом 2017 і 2019 років працювало рентабельно, про що свідчать відповідні показники: рентабельність активів підприємства у 2017 році становила 2,79%, у 2019 році збільшилась до 5,82%.

Рентабельність послуг (робіт) комунального підприємства протягом досліджуваного періоду збільшилась з показника 1,76% у 2017 році до значення 7,18% у 2019 році.

Вартість основних фондів КП «Козятинський РМЦ ПМСД» протягом 2017-2019 років несуттєво зменшилась (на 1,01%). Оборотні активи комунального підприємства з 2017 по 2019 рік збільшились на 5,75%.

У підсумку проведеного фінансового аналізу і оцінки фінансового стану КП «Козятинський РМЦ ПМСД» за допомогою спеціальних коефіцієнтів було зроблено висновок, що дане комунальне підприємство протягом останніх трьох років характеризувалося покращенням фінансової стійкості, було повністю платоспроможним, не мало довгострокових і короткострокових кредитів банків і значних поточних зобов'язань.

Ми провели дослідження КП «Козятинський РМЦ ПМСД» за допомогою SWOT-аналізу, при цьому було враховано стан і результати його господарської діяльності. У розробленій матриці SWOT-аналізу було показано сильні, слабкі сторони, можливості та загрози для комунального підприємства.

За результатами цього аналізу для КП «Козятинський РМЦ ПМСД»

визначені пріоритетні напрями розвитку – підвищення якості надання медичних послуг на первинному рівні, покращення матеріально-технічного забезпечення закладів центру, більш ефективного використання наявних ресурсів та забезпечення розвитку кадрового потенціалу, його розвитку та ефективного використання.

Однією з пропозицій для підвищення ефективності роботи КП «Козятинський РМЦ ПМСД» є створення ефективної системи управління персоналом, вдосконалення матеріального і морального стимулювання працюючих.

Аналіз показників з праці та заробітної плати показав, що на КП «Козятинський РМЦ ПМСД» в цілому продуктивність праці зросла протягом 2017-2019 років. Причому вона зростала потужнішими темпами у порівнянні зі зростанням обсягів наданих медичних послуг, тобто мало місце ефективне використання наявних кадрів.

Середньооблікова чисельність працюючих становила у 2019 році 197 чол. Середньомісячна зарплата зростала протягом досліджуваного періоду та склала у 2019 році 6050 грн. Слід відмітити, що система мотивації праці у на комунальному підприємстві потребує вдосконалення для стимулювання зростання продуктивності всіх працівників.

У 2019 році темп зростання продуктивності праці (215,95%) значно перевищував темп зростання середньомісячної зарплати працівника (125,06%) у порівнянні з 2018 роком. Це свідчить про ефективне використання фонду оплати праці на КП «Козятинський РМЦ ПМСД».

У процесі управління персоналом важливе місце займає продуктивне використання робочого часу працівників комунального підприємства. Ми проаналізували використання робочого часу на КП «Козятинський РМЦ ПМСД» у 2017–2019 роках. Протягом даного періоду фонд робочого часу працівників КП «Козятинський РМЦ ПМСД» зменшувався. Це було пов'язано зі зменшенням чисельності медичних працівників комунального підприємства.

Використання робочого часу медичними працівниками КП «Козятинський

РМЦ ПМСД» кожного року покращувалось. Фонд робочого часу використовується якісно, дисциплінарних порушень не було.

Аналіз управління персоналом показав, що на КП «Козятинський РМЦ ПМСД» відсутня єдина служба управління персоналом, яка реалізує кадрову політику і координує діяльність з управління персоналом комунального підприємства; займається створенням нових систем мотивації праці, управління професійним зростанням, створення резерву кадрів, запобіганням виробничим конфліктам. Напрямок формування персоналу на КП «Козятинський РМЦ ПМСД» виконує відділ кадрів. Напрямок діяльності щодо використання персоналу комунального підприємства виконує бухгалтерія. У її складі є фахівець з оплати праці. Основним чинником стимулювання продуктивної праці виступає зарплата.

Ми вважаємо, що КП «Козятинський РМЦ ПМСД» потребує створення єдиної служби управління персоналом або впровадження посади менеджера з персоналу, перебудови підходів до управління кадрами. Починати потрібно з формування та реалізації на практиці комплексної системи управління персоналом даного комунального підприємства.

### **3 РОЗРОБКА ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА КОМУНАЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ «КОЗЯТИНСЬКИЙ РМЦ ПМСД»**

#### **3.1 Формування структури комплексної системи управління персоналом на КП «Козятинський РМЦ ПМСД»**

Новий якісний етап формування та розвитку кадрів закладу охорони здоров'я КП «Козятинський РМЦ ПМСД», що спрямований на забезпечення сталого розвитку цього закладу, зокрема та підвищення якості медичної допомоги загалом, включає впровадження сучасних принципів формування та розвитку кадрів.

Сучасні керівники закладів охорони здоров'я, на відміну від представників інших галузей економіки, не розуміють необхідність процесу формування та розвитку кадрів закладів охорони здоров'я, що полягає в професійному плануванні якісного та кількісного складу персоналу, підборі, відборі, розстановці, адаптації, оцінюванні та навчанні персоналу закладу. Так, ці процеси відбуваються в закладах охорони здоров'я, проте вони не пов'язані між собою, не підпорядковуються ні філософії, ні політиці, ні стратегії управління персоналом, що приводить до певних проблем.

Постає необхідність якісного процесу формування кадрів закладу охорони здоров'я КП «Козятинський РМЦ ПМСД», оскільки цей процес формує базис інноваційного потенціалу закладу, перспективи його подальшого розвитку та конкурентоспроможність, тобто має стати інтегрованою частиною загального процесу стратегічного планування діяльності комунального підприємства.

Процес формування медичних кадрів має враховувати такі чинники, як організаційна структура закладу, корпоративна культура, ринок праці та медичних послуг, нормативно-законодавча база. Врахування цих чинників у процесі формування кадрів дасть змогу кадровій стратегії закладу охорони здоров'я бути проактивною, забезпечувати задоволення потреб персоналу,

враховувати інтереси своїх працівників у процесі діяльності.

Ще однією важливою проблемою є застосування новітніх методів підготовки медичних кадрів, зокрема управлінських. Проте проблема менеджменту медичного персоналу полягає не тільки у його формуванні, але й в розвитку. Медичний персонал (особливо лікарі) – це ті кадри, які постійно мають підвищувати рівень своєї кваліфікації, підтверджувати ліцензію тощо. Отже, підготовка медичних кадрів спрямована на забезпечення принципу безперервної медичної освіти. Це мають враховувати керівники закладів охорони здоров'я як в кадровій політиці та стратегії, так і в процесі мотивації, адже методи розвитку кадрів можуть стати дієвим мотиваційним інструментом. Наприклад, підвищення кваліфікації, участь у міжнародних та національних конференціях, перепідготовка можуть здійснюватися за рахунок закладу охорони здоров'я для тих кадрів, які показують найвищі показники діяльності за підсумками атестації кадрів.

Результати розвитку медичного персоналу мають стати підґрунтям управління кар'єрою та службово-посадовим рухом персоналу в рамках закладу охорони здоров'я, як це відбувається на підприємствах провідних галузей економіки.

Ще одним важливим напрямком виступає запровадження принципів командної роботи в рамках надання медичної послуги закладом охорони здоров'я КП «Козятинський РМЦ ПМСД». Надання медичної послуги є командною роботою, отже, одним із завдань керівника закладу охорони здоров'я є забезпечення сприятливого клімату та командного духу закладу охорони здоров'я задля формування згуртованого трудового колективу. Це дасть змогу підвищити медичну ефективність діяльності, отже, соціальну та економічну ефективність закладу охорони здоров'я. Зокрема, мають застосуватися психологічні інструменти побудови робочих команд, методи профілактики емоційного вигорання, методи побудови відносин «лікар – пацієнт», «лікар – середній та молодший персонал», «лікар – керівник».

Таким чином, персонал КП «Козятинський РМЦ ПМСД» виступає важливим фактором розвитку даного комунального підприємства. Тому важливо

побудувати ефективну систему управління цим ресурсом на основі різних напрямків досліджень теорії та практики вітчизняного та закордонного менеджменту.

Аналіз наукових джерел з досліджуваної проблеми, проведений в першому (теоретичному) розділі диплому магістра показав відсутність цілісної концепції розуміння складу системи управління персоналом на комунальних підприємствах. Відсутні комплексні дослідження, які б стали практичною основою для комунальних підприємств при формуванні власних моделей управління персоналом. Розглянемо структуру комплексної системи управління персоналом на комунальному підприємстві і виявимо її зв'язок з економічною стійкістю. Дослідження потрібно розпочинати з визначення сутності економічної категорії «персонал», що було зроблено в теоретичному розділі диплому.

На нашу думку вдалим є визначення Л. В. Балабанової та О. В. Сардак, які вважають персоналом «сукупність постійних і тимчасових, кваліфікованих та некваліфікованих працівників підприємства, що працюють по найму та мають трудові відносини с роботодавцем» [5].

Інші визначення різняться авторським розумінням того, кого з працюючих варто відносити до категорії «персонал». На наше переконання до категорії «персонал» треба відносити кожного працівника, який є елементом підприємства як функціонуючої системи, незалежно від форми взаємодії з нею.

В теоретичному розділі дипломної роботи магістра ми також розглянули декілька визначень поняття «управління персоналом». Часто його визначають як процес реалізації функцій менеджменту на підприємстві. Варто додати, що основною метою управління персоналом на комунальному підприємстві є досягнення його цілей функціонування, оскільки система управління персоналом виступає складовою системи управління комунальним підприємством.

В процесі аналізу нами було виявлено мало теоретичних досліджень, що стосуються визначення структури системи управління персоналом підприємства. Найобґрунтованішим, на нашу думку, є дослідження структури системи управління персоналом, проведене Д. О. Корсаковим, який виділяє такі

підсистеми системи управління персоналом на комунальному підприємстві: 1) підсистема планування та аналізу персоналу; 2) підсистема найму та обліку; 3) підсистема оцінки; 4) підсистема мотивації праці персоналу; 5) підсистема формування умов праці працівників; 6) підсистема управління розвитком персоналу; 7) підсистема розвитку організаційної структури управління; 8) підсистема правового забезпечення діяльності персоналу 9) підсистема інформаційного забезпечення системи управління персоналом [20].

Науковець Л. Б. Пошелюжна вважає, що системи управління персоналом, сформовані на кращих українських підприємствах, включають підсистеми: планування і аналізу кількості зайнятих, підбору і найму працівників, оцінки їх діяльності, організації навчання та підвищення кваліфікації, атестації і ротації кадрів, їх мотивації, обліку чисельності, організації трудових відносин, соціального розвитку і соціального партнерства, створення нормальних умов праці, правового й інформаційного забезпечення процесу управління персоналом на комунальному підприємстві [31].

Можна побачити, що має місце одночасне використання функціонального і компонентного підходу до визначення складу системи управління персоналом. Пов'язано це з тим, що автори плутають поняття «система» і «процес». Часто систему управління персоналом вважають системою реалізації власне процесу управління на комунальному підприємстві. У тлумачному словнику української мови під системою розуміють сукупність елементів, які утворюють єдине ціле та взаємодіють один з одним та навколишнім середовищем. При цьому процес управління описується як перебіг певного явища, послідовної зміни станів, етапів, стадій розвитку і сукупності послідовних дій для досягнення конкретного результату. Процес управління посідає особливе місце в системі. Можна сказати, що процес управління характеризує чи описує реальне життя системи. Процесом є послідовна зміна явищ або станів, а під системою розуміють форму організації чогось, деякий порядок, розташування.

З огляду на вищенаведені аргументи, ми вважаємо, що потрібно виділити такі елементи комплексної системи управління персоналом комунального

підприємства, які для наочності представлені на рисунку 3.1:

- система інформаційного забезпечення процесу управління персоналом;
- система правового забезпечення;
- система комунікаційного забезпечення управління персоналом;
- система реалізації процесу управління персоналом.

Також доцільно систему реалізації процесу управління персоналом комунального підприємства поділити на чотири підсистеми. Кожна з них відповідатиме за окрему функцію процесу управління і включатиме основні операції, що потрібні для її реалізації. На рисунку 3.2 нами представлено причинно-наслідковий зв'язок між розробленою комплексною системою управління персоналом комунального підприємства «Козятинський РМЦ ПМСД» і його економічною стійкістю, яка включає в себе кадрову або соціальну стійкість.

В умовах доступності ресурсів ефективна система управління персоналом на КП «Козятинський РМЦ ПМСД» забезпечить формування стійкої конкурентної позиції даного комунального підприємства на ринку.

Нами пропонується до впровадження на комунальному підприємстві КП «Козятинський РМЦ ПМСД» удосконалена комплексна система управління персоналом, структура якої розглянута висте. В теоретичній моделі причинно-наслідкового взаємозв'язку між комплексною системою управління персоналом даного комунального підприємства та його економічною стійкістю власне сама система управління персоналом, як керуюча підсистема, буде формувати трудовий потенціал комунального підприємства і через нього впливатиме не кадрову (соціальну) стійкість підприємства (керовану підсистему), яка виступатиме основою його економічної стійкості.

Слід зазначити, що система управління персоналом КП «Козятинський РМЦ ПМСД», будучи основною частиною системи управління комунальним підприємством, виступає вирішальною умовою досягнення цілей комунального підприємства і збереження його стійкості в умовах конкурентного середовища на ринку сфери медичних послуг.

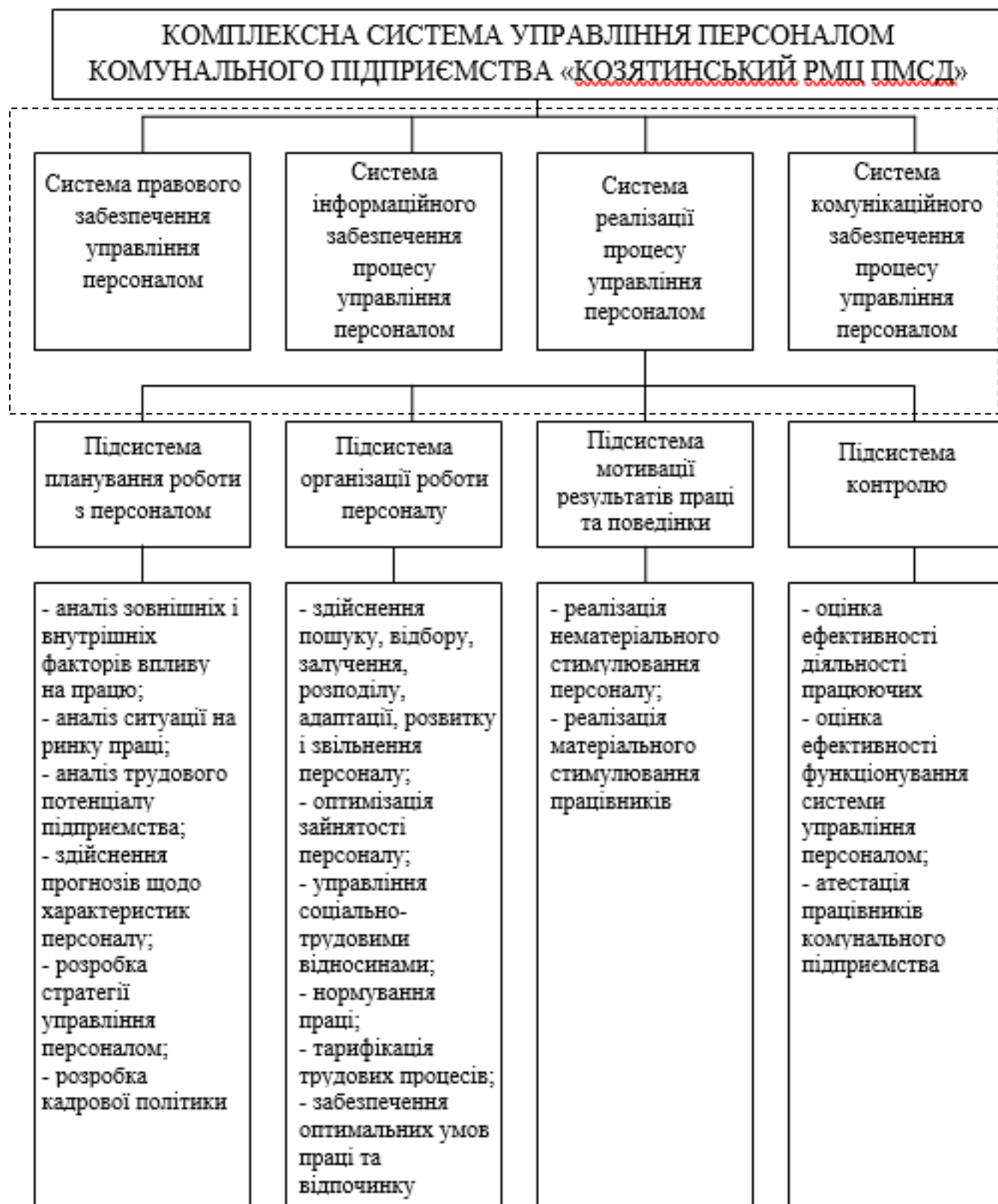


Рисунок 3.1 – Структура комплексної системи управління персоналом

КП «Козятинський РМЦ ПМСД»



Рисунок 3.2 – Модель причинно-наслідкового взаємозв'язку між комплексною системою управління персоналом і кадровою стійкістю КП «Козятинський РМЦ ПМСД»

При побудові системи управління персоналом на комунальному підприємстві потрібно застосовувати певні принципи і методи, які дозволять визначити її місце в загальній системі управління підприємством, а також з'ясувати роль кадрового забезпечення в системі управління персоналом.

В процесі розробки системи управління кадрами потрібно сформулювати цілі, функції, організаційну структуру управління персоналом на комунальному підприємстві, вертикальні і горизонтальні зв'язки керівників і службовців в процесі ухвалення і реалізації ефективних управлінських рішень.

Метою функціонування системи управління персоналом КП «Козятинський РМЦ ПМСД» є його кадрове забезпечення, ефективне використання персоналу, його професійний та соціальний розвиток в процесі діяльності.

Розробка і функціонування системи управління кадрами на комунальному підприємстві передбачає існування сформульованої місії, на базі якої зафіксовані головні цілі і цінності. Також має існувати єдиний корпоративний стандарт робочої поведінки працюючих чи кодекс корпоративної поведінки. Завдяки такому стандарту будуть досягатися встановлені цілі з одночасною підтримкою цінностей працівників, чи, іншими словами, потрібна філософія управління персоналом, яка інтегрована у філософію діяльності комунального підприємства.

Під філософією діяльності комунального підприємства розуміють сукупність моральних та адміністративних норм, правил взаємовідносин працівників, внутрішніх організаційних принципів, систему цінностей, яку сприймають всі працівники і яка підпорядкована меті діяльності підприємства.

Основним завданням системи управління персоналом у філософському сенсі виступає задоволення потреб комунального підприємства у персоналі необхідної якості та кількості, а також у найбільш повному задоволенні потреб працівників КП «Козятинський РМЦ ПМСД». Система управління персоналом таким чином задовольнятиме як керівництво, так і працівників.

При розгляді системи управління персоналом у закладах охорони здоров'я, в тому числі на КП «Козятинський РМЦ ПМСД», треба враховувати ряд характеристик, притаманних системі управління даної галузі, які будуть

безпосередньо впливати на здійснення тих чи інших функцій у сфері управління персоналом: 1) монополізм відомства; 2) бюрократизм в управлінні, в тому числі поділ праці; 3) суворі ієрархічна структура; 4) професійні забобони, наприклад, небажання фахівців-медиків визнавати роль інших працівників у сфері охорони здоров'я – економістів, юристів, менеджерів по персоналу в тому числі; 5) жорстка спеціалізація; 6) спрямованість організації, перш за все на споживачів; 7) суворе підпорядкування і точне виконання розпоряджень керівництва тощо.

Функція управління людськими ресурсами стає все більш важливою, оскільки вона має виконуватися в галузі стратегічного планування і прийняття рішень з метою сприяння розробці та реалізації стратегії. Ця нова роль має вирішальне значення, оскільки якісне та продуктивне управління персоналом має значний вплив на успіх або провал бізнес-стратегій у галузі охорони здоров'я. Цикл управління персоналом закладів охорони здоров'я показано на рисунку 3.3.

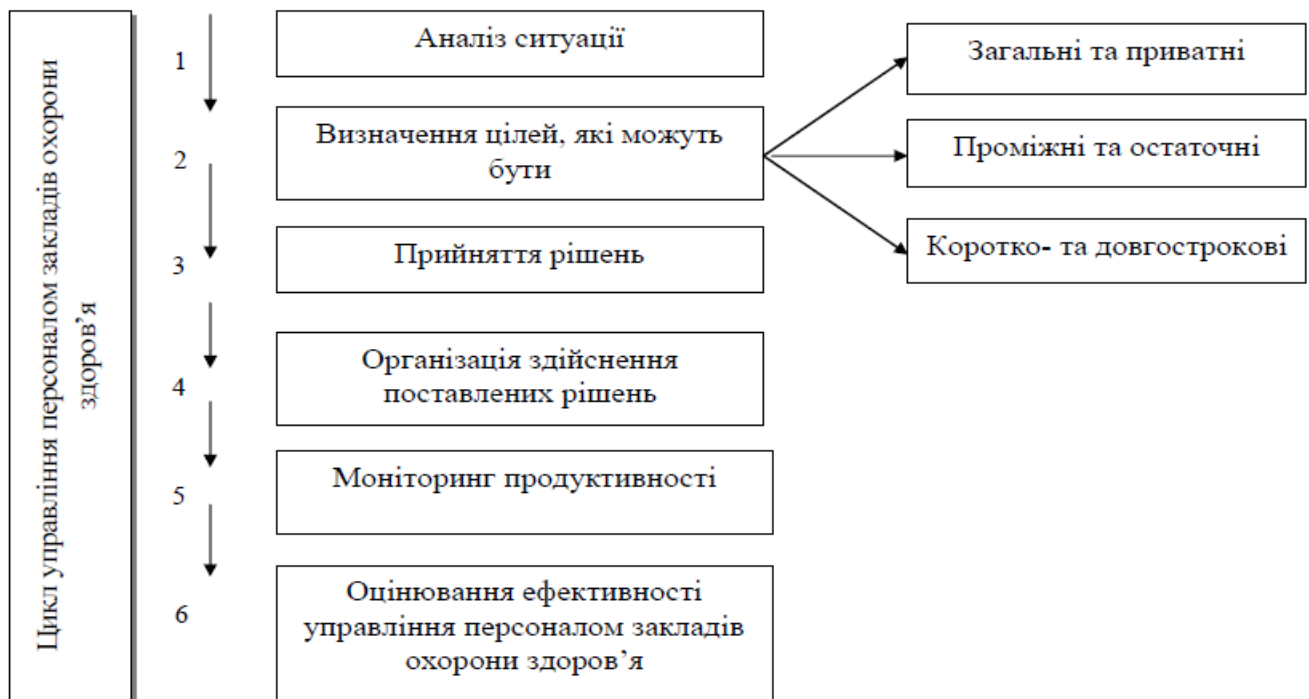


Рисунок 3.3 – Цикл управління персоналом закладу охорони здоров'я

КП «Козятинський РМЦ ПМСД»

Розроблена система управління персоналом КП «Козятинський РМЦ ПМСД» має будуватися на певних методах та принципах. Метод побудови системи управління персоналом – це інструментарій дослідження стану діючої

системи управління персоналом комунального підприємства, побудови, обґрунтування і реалізації нової системи. В таблиці 3.1 згрупуємо методи аналізу та побудови системи управління персоналом для комунального підприємства.

Таблиця 3.1 – Методи аналізу та побудови системи управління персоналом на комунальному підприємстві «Козятинський РМЦ ПМСД»

Вид методів	Стисла характеристика методів
Методи обстеження (збір даних)	Інтерв'ю. Співбесіда. Самообстеження. Фотографія робочого дня працівників. Фотографія методом моментних спостережень. Вивчення документів. Анкетування
Методи аналізу	Економічний аналіз. Декомпозиція. Системний аналіз. Метод Порівнянь. Структуризації цілей. Параметричний метод. Моделювання. Функціонально-вартісного аналізу. Балансовий. Регресійний і кореляційний аналіз. Дослідний метод.
Методи формування	Аналогій. Експертно-аналітичний. Системний підхід. Параметричний. Моделювання. Функціонально-вартісного аналізу. Дослідний метод. Структуризації цілей. Творчих нарад. Контрольних питань.
Методи обґрунтування	Порівнянь. Нормативний. Аналогій. Експертно-аналітичний. Моделювання фактичного і бажаного стану досліджуваного об'єкта. Розрахунок кількісних і якісних показників оцінки економічної ефективності запропонованих варіантів. Функціонально-вартісного аналізу.
Методи впровадження	Підвищення кваліфікації працівників. Навчання. Перепідготовка. Моральне і матеріальне стимулювання за нововведення. Використання функціонально-вартісного аналізу. Залучення громадських організацій.

Розглянемо тепер принципи побудови системи управління персоналом на КП «Козятинський РМЦ ПМСД». Під принципами побудови системи управління персоналом розуміють правила, норми, положення, яких має дотримуватись керівник і фахівці з управління персоналом при формуванні відповідної системи на комунальному підприємстві. Принципи представляють собою результат узагальнення людьми об'єктивно діючих законів і закономірностей, притаманних спільних рис, початків дії, тощо. Принципи об'єктивні, також як об'єктивні економічні закони в суспільстві. При цьому потрібно відрізнити принципи від методів побудови системи управління персоналом на комунальному підприємстві. Принципи постійні і характеризуються обов'язковим характером, а методи можуть змінюватися в залежності від зміни умов при збереженні принципів.

Принцип дозволяє формувати систему методів і кожен метод окремо. При цьому метод не має такого впливу на принцип, оскільки останній є об'єктивним.

Бувають дві групи принципів побудови системи управління персоналом на комунальному підприємстві: принципи, що характеризують вимоги до формування системи управління персоналом, та принципи, що визначають напрями розвитку системи управління персоналом (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 – Принципи побудови системи управління персоналом на комунальному підприємстві «Козятинський РМЦ ПМСД»

Принципи, які характеризують вимоги до формування системи управління персоналом комунального підприємства	Принципи, які визначають напрями розвитку системи управління персоналом комунального підприємства
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Обумовленості функцій управління персоналом цілями діяльності.</li> <li>2) Оптимального співвідношення функцій, спрямованих на організацію системи управління персоналом та функції управління персоналом.</li> <li>3) Первинності функцій управління персоналом.</li> <li>4) Потенційних імітацій – уміння працівника імітувати функції вище- та нижчестоящого працівника і функції працівників свого рівня.</li> <li>5) Економічності – найбільш ефективна організація системи управління персоналом.</li> <li>6) Комплексності.</li> <li>7) Оперативності.</li> <li>8) Перспективності.</li> <li>9) Прогресивності.</li> <li>10) Оптимальності та простоти.</li> <li>11) Ієрархічності.</li> <li>12) Науковості.</li> <li>13) Автономності.</li> <li>14) Погодженості.</li> <li>15) Прозорості.</li> <li>16) Багатоаспектності.</li> <li>17) Стійкості.</li> <li>18) Комфортності.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Концентрації – концентрація зусиль працівників одного підрозділу або всієї системи управління персоналом на вирішенні основних завдань.</li> <li>1) Спеціалізації – поділ праці в системі управління персоналом. Формуються підрозділи, які спеціалізуються на виконанні груп однорідних функцій підприємства.</li> <li>3) Паралельності – передбачає одночасне виконання окремих управлінських рішень, підвищує оперативність управлінського процесу</li> <li>4) Прямоточності – упорядкованість та цілеспрямованість необхідної інформації по виробленню управлінського рішення.</li> <li>5) Адаптивності або гнучкості – означає пристосовність системи управління персоналом до мінливих цілей об'єкта управління та умов праці.</li> <li>5) Спадковості – загальна методична основа проведення роботи з удосконалення системи управління персоналом різними фахівцями на різних рівнях.</li> <li>7) Ритмічності – виконання однакового обсягу робіт в рівні проміжки часу.</li> <li>8) Безперервності.</li> </ol>

Зазначені в таблиці 3.2 принципи побудови системи управління персоналом реалізуються у взаємодії. Поєднання їх залежить від конкретних умов функціонування комунального підприємства.

Ефективне функціонування сформованої система управління персоналом КП «Козятинський РМЦ ПМСД» неможливе без організаційного, інформаційного, технічного, правового і нормативно-методичного забезпечення.

Під організаційним забезпеченням розуміють сукупність взаємопов'язаних підрозділів системи управління персоналом і посадових осіб.

Під інформаційним забезпеченням системи управління персоналом розуміють сукупність реалізованих рішень стосовно обсягу, розміщенню, формам організації інформації, яка циркулює в системі управління при її функціонуванні. Як правило, інформаційне забезпечення системи містить нормативно-довідкову і оперативну інформацію, класифікатори інформації, системи документації. При проектуванні інформаційного забезпечення системи управління кадрами важливе встановлення складу, структури інформації, що потрібна для прийнятої технології управління персоналом комунального підприємства. Інформаційне забезпечення розробленої системи управління персоналом буде розглянуто в одному з наступних підрозділів.

Під технічним забезпеченням системи управління персоналом розуміють комплекс технічних засобів, взаємопов'язаних єдиним управлінням та автономних технічних засобів реєстрації, накопичення, збору, обробки, передачі, виводу і подання інформації, засобів оргтехніки. Цей комплекс засобів дозволяє розв'язувати задачі управління з мінімальними затратами та високою імовірністю реалізації у задані строки.

Під правовим забезпеченням системи управління персоналом комунального підприємства розуміють використання засобів та форм юридичного впливу на об'єкти управління для забезпечення ефективної діяльності закладу охорони здоров'я. Основним завданням правового забезпечення системи управління виступає правове регулювання трудових відносин, захист прав медичних працівників.

Під нормативно-методичним забезпеченням системи управління персоналом комунального підприємства розуміють сукупність документів організаційного, організаційно-методичного, організаційно-розпорядницького,

технічного, економічного характеру, техніко-економічного, нормативно-технічного, а також нормативно-довідникові матеріали. Вони встановлюють правила, норми, вимоги, інші дані, які використовуються при вирішенні завдань організації праці та управління персоналом. Застосовується нормативно-методичне забезпечення для підготовки, прийняття і реалізації управлінських рішень на комунальному підприємстві.

Розроблена система управління персоналом повинна охоплювати не тільки підрозділи, зайняті роботою з працівниками (відділ кадрів, бухгалтерію), але і безпосереднього керівника, керівників функціональних підрозділів, які виконують функції лінійного управління. Завдяки цьому система управління персоналом буде слугувати основою побудови системи управління КП «Козятинський РМЦ ПМСД» і її неможливо відокремити від останньої.

На досліджуваному комунальному підприємстві кожна з підсистем системи управління виконує власне завдання. Завданням функціональних підсистем виступають розробка, реалізація різних видів політики підприємства. Підсистема управління персоналом, як основний елемент системи управління комунальним підприємством, займається розробкою і реалізацією кадрової політики, основою якої є процес кадрового забезпечення даного комунального підприємства.

При реалізації на КП «Козятинський РМЦ ПМСД» запропонованої до впровадження системи управління персоналом доцільно, в першу чергу, звернути увагу на такі напрямки діяльності:

- стратегічне управління персоналом, кадровою політикою; управління підбором, наймом, підвищенням кваліфікації працюючих, плануванням кількісного та якісного складу персоналу;

- управління трудовими відносинами, умовами праці, мотивацією персоналу та його розвитком;

- управління соціальним розвитком на підприємстві, організаційними структурами управління; управління правовим та інформаційним забезпеченням системи управління кадрами комунального підприємства.

Забезпечення комунального підприємства персоналом необхідної

кваліфікації, інтегруючись в кадрову політику, охоплює ряд важливих складових. Ці відбір і залучення персоналу, підбір і розміщення; професійна орієнтація та адаптація; мотивація і стимулювання; професійне навчання, атестація персоналу і просування кар'єрними сходами; управління діловою кар'єрою. Кадрова політика активно впливає на систему управління комунальним підприємством і на ефективність роботи, оскільки створює для підприємства умови ефективного функціонування – конкурентоспроможний кадровий потенціал, що характеризується особистісними якостями медичних працівників, високим рівнем їх компетентності та професіоналізму, мотивованих до високопродуктивної праці.

Сформована і рекомендована до впровадження на КП «Козятинський РМЦ ПМСД» система управління персоналом дозволить комунальному підприємству оперативно і адекватно реагувати на зміни зовнішнього середовища, обирати варіанти поведінки, які б узгоджували його економічні процеси з макросередовищем в цілому. Важливо зазначити, що ефективність діяльності КП «Козятинський РМЦ ПМСД» буде залежати від злагодженої роботи системи управління персоналом з іншими функціональними підсистемами комунального підприємства, процесу кадрового забезпечення і раціональної реалізації кадрової політики на ньому в цілому.

### **3.3 Планування роботи з кадрами комунального підприємства в підсистемі реалізації процесу управління персоналом**

У сформованій нами комплексній системі управління персоналом КП «Козятинський РМЦ ПМСД» важливе місце має підсистема планування роботи з кадрами, яка є складовою, в свою чергу, підсистеми реалізації процесу управління персоналом. Розглянемо далі у даному підрозділі процес формування елементів даної підсистеми. Підсистема планування роботи з персоналом містить такі складові (див. рисунок 3.1): аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів впливу на працю; аналіз ситуації на ринку праці; аналіз трудового потенціалу комунального

підприємстві; розробка стратегії управління персоналом; розробка кадрової політики; здійснення прогнозів щодо характеристик персоналу, його чисельності.

В теоретичному розділі диплому ми зазначали, що в процесі проходження переддипломної практик було з'ясовано, що комунальне підприємство «Козятинський РМЦ ПМСД» характеризується реактивним типом кадрової політики, якій властива недостатня зацікавленість працюючих у підвищенні продуктивності праці, не має узгодженої системи правил щодо управління кадрами, недостатня мотивація праці, адміністрація здійснює контроль за симптомами кризової ситуації (відсутністю достатньої кількості медичних працівників, виникненням конфліктних ситуацій, відсутністю мотивації) і реалізує заходи щодо попередження кризи.

Нами пропонується застосувати на комунальному підприємстві активну кадрову політику. Вона характеризується тим, що керівник володіє інформацією про якісну оцінку стану кадрів, засоби впливу на неї; має засоби діагностики персоналу, здійснює прогноз кадрової ситуації на середньо- і довгострокову перспективу. У плані покращення фінансового стану підприємства існують прогнози потреби в персоналі, програма кадрової роботи, варіанти реалізації цієї програми. Керівник комунального підприємства може постійно моніторити ситуацію, вносити корективи в процес реалізації програм у відповідності до змін внутрішньої ситуації на комунальному підприємстві і впливу зовнішніх чинників.

Потрібно розрізняти два види активної кадрової політики підприємства – раціональну та авантюристичну. При реалізації раціональної кадрової політики на комунальному підприємстві керівництво має якісні характеристики, обґрунтований прогноз розвитку ситуації, засоби його корекції. Керівник має змогу прогнозувати кадрову ситуацію. Зрозуміло, що саме раціональна активна кадрова політика є найприйнятнішою для КП «Козятинський РМЦ ПМСД».

Зміни в організаційній структурі комунального підприємства при впровадженні такого типу кадрової політики, змісті праці людей будуть вимагати дотримання принципу соціального партнерства між керівником та підлеглими, внесення постійних змін у кадрову політику. Орієнтація кадрової політики тільки

на вирішення господарських завдань, як це було в минулому, не дає можливості будувати стратегію розвитку комунального підприємства. Зараз засобом реалізації кадрової політики виступає стратегічне та оперативне управління.

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

1) планування потреби в медичних кадрах, яке реалізується на основі організаційного аналізу, аналізу наявних посад, потреби в нових посадах;

2) навчання і підвищення кваліфікації медичного персоналу, що включає підвищення загальноосвітнього, професійного рівня, навчання в процесі роботи, самоосвіта, стажування, ротація працівників;

3) система регулювання, тобто цілеспрямоване управління, аналіз виконаної роботи, можливостей працівників, планування кар'єрного зростання;

4) система мотивації праці, що передбачає загальну сукупність усіх видів оплати з урахуванням соціального забезпечення, займаної посади тощо.

Впровадження запропонованої кадрової стратегії можливе завдяки оперативному управлінню персоналом. Стратегічне та оперативне управління працівниками на КП «Козятинський РМЦ ПМСД» здійснює безпосередній керівник і лінійні керівники функціональних підрозділів (начальники амбулаторій та ФАПів). Керівник, який виконує функції менеджера з кадрів виступає основним поширювачем і носієм корпоративної культури, а лінійний керівник відповідає за підлеглих, вивчає, здійснює керівництво і контролює стан справ у підрозділі, інформує керівництво комунального підприємства. Аналіз різних показників роботи трудового колективу, наприклад, рівня продуктивності праці, скарг, невиходів на роботу, плинності кадрів дає змогу визначити проблеми.

На КП «Козятинський РМЦ ПМСД» доцільно ввести посаду менеджера з персоналу, основними функціями якого повинні стати: допомога керівнику у здійсненні кадрової політики з питань найму, просування, звільнення, скорочення штатів; активна участь у розробці організаційної структури комунального підприємства; надання допомоги лінійним керівникам в роботі з підлеглими для одержання найкращих результатів. Його методи роботи та послуги включатимуть:

проведення співбесід з кандидатами на посади, перевірка їх знань, набір працівників на роботу, реалізація програм підвищення кваліфікації медичних працівників, контроль у сфері зарплати. На КП «Козятинський РМЦ ПМСД» через незначну кількість працівників відсутня посада менеджера з персоналу. Через це всі вищеперераховані функції має виконувати директор або один з лінійних керівників. Можливо також використати спеціально запрошеного фахівця з управління персоналом на засадах аутсорсингу.

Управління охороною здоров'я пов'язане з прийняттям рішень на основі науково обґрунтованих можливостей аналізу організації в ефективному використанні ресурсів у часі й просторі, щоб забезпечити достатню кількість і якість послуг у сфері охорони здоров'я для задоволення медико-санітарних потреб громадян і суспільства. Функції менеджера з кадрів на КП «Козятинський РМЦ ПМСД» щодо управління людськими ресурсами мають бути такими: кадрове планування; аналіз і проектування посад; підбір, відбір і призначення; оцінювання ефективності; навчання і розвиток; мотивація; безпека й охорона праці; трудові відносини; звільнення. Менеджер сфери охорони здоров'я для здійснення функції управління персоналом комунального підприємства повинен володіти провідними компетенціями, а саме: достатніми знаннями, лідерськими здібностями, діловою хваткою, навичками міжособистісного спілкування, необхідними для просування змін. Досконале знання роботи і досвід є основою успіху. Менеджер повинен йти в ногу з новими і мінливими законодавчими актами, що стосуються зайнятості, особливо таких, які стосуються регулювання понаднормової праці, праці інвалідів. Він повинен мати можливість аналізувати та інтерпретувати ці закони, визначити вимоги до дотримання і рекомендувати заходи щодо їх забезпечення в закладах охорони здоров'я. Така компетенція як «лідерство» необхідна для менеджера для планування і розроблення програм та мобілізації необхідних ресурсів для їх виконання. Менеджер повинен знати, як взяти на себе провідну роль в аналізі організаційних питань, ініціювати правильні дії для їх вирішення.

Він повинен бути досвідченим лідером в трудових відносинах та в питаннях

врегулювання конфліктів і вирішувати проблеми, зберігаючи нейтралітет у відносинах. Менеджер також повинен бути лідером в етичному поведженні.

Менеджери закладів охорони здоров'я повинні володіти ґрунтовними знаннями в сфері бізнесу, щоб належним чином підтримувати рішення щодо управління трудовим потенціалом лікувального закладу. Вони повинні застосовувати стратегічне бізнес-мислення для вирішення завдань таким чином, щоб кадрова політика, програми і процедури, які вони розробляють і здійснюють, їх управління узгоджувалися з бізнес-цілями і завданнями усього закладу. Однією з основних проблем у галузі охорони здоров'я є планування людських ресурсів. Фундаментальним у процесі визначення потреби в персоналі в системі охорони здоров'я є: знання про поточну ситуацію стану робочої сили, оцінювання поточного попиту і доступності медичного персоналу, а також визначення майбутніх потреб для вирішення конкретних завдань Міністерства охорони здоров'я, яке займається загальним плануванням на національному рівні. Ще однією проблемою є те, що існуюча нині процедура відбору та найму кадрів у закладах охорони здоров'я – оцінювання роботодавцем лише кваліфікації працівника, залишаючи без уваги інші характеристики претендента на вакантну посаду. 100% керівників закладів охорони здоров'я – головних лікарів, завідувачів відділеннями та головних медичних сестер – виступають за те, щоб, як прийнято в багатьох секторах економіки, процедура відбору персоналу на вакантну посаду лікаря-ординатора та медичної сестри складалася з таких етапів, як аналіз змісту їх роботи, складання вимог до виконавця даної роботи, пошук людини, що відповідає вимогам, що пред'являються, вибір працівника за допомогою різних методів відбору, оцінка після співбесіди. Для формування ефективної моделі управління медичним закладом менеджеру необхідно: визначити роль і місце штатного розкладу при введенні ефективного контракту, організувати сучасний підхід до організації системи нормування праці в лікувально-профілактичному закладі; проаналізувати діючу нормативно-правову базу з питань праці та можливості її повноцінного використання в практиці охорони здоров'я; ознайомитися із сучасною номенклатурою посад медичних

працівників, кваліфікаційними вимогами, професійними стандартами і новою системою акредитації; оцінити забезпеченість організації медичними кадрами відповідно до нормативів; впровадити ефективні методи управління кадрами і розрахунку потреби в працівниках з урахуванням ролі медичного персоналу в лікувально-діагностичному процесі, програми державних гарантій, видів і умов пропонованої установою медичної допомоги населенню; визначити пріоритети діяльності медичної організації в умовах економічної кризи, розробити програми мотивації працівників.

Перейдемо тепер до процедури планування людських ресурсів на КП «Козятинський РМЦ ПМСД». Вихідним елементом циклу менеджменту персоналу на підприємстві є планування роботи з кадрами і підбір працівників. Таке планування містить: науково обґрунтоване визначення поточної і перспективної потреби в кадрах потрібних спеціальностей і кваліфікації; визначення ефективності використання персоналу, форм і видів його підготовки, визначення найоптимальнішого розміщення кадрів, підвищення їх кваліфікації, виконання організаційної роботи.

Планування роботи з персоналом передуює прогнозування, яке виступає основою підготовки планових рішень на комунальному підприємстві. Прогнозування використовується при цьому для передбачення змін у динаміці та структурі кадрової роботи на основі аналізу минулих показників.

На КП «Козятинський РМЦ ПМСД» увага має приділятися питанням розробки перспективних планів потреби у фахівцях медичної галузі. Можна застосовувати для цього випереджувальний принцип підбору, розстановки, підготовки працівників. Концепція розробки перспективних планів розвитку комунального підприємства зводиться до прогнозу ряду основних показників діяльності за допомогою економіко-математичних методів. На початку визначається загальна чисельність працівників, виходячи з тенденцій попереднього періоду, прогнозу обсягів наданих медичних послуг і виконаних робіт, ресурсного потенціалу комунального підприємства. Після цього прогнозується чисельність медичних працівників, які будуть звільнятися, без

врахування працівників пенсійного віку. Кількість працюючих, які досягнуть пенсійного віку у перспективі, визначається з наявної інформації.

В процесі планування роботи з персоналом вирішуються питання стосовно забезпечення комунального підприємства медичними працівниками визначеної кількості, ефективного їх використання, вдосконалення соціальних відносин. Порушені питання вирішуються головним лікарем, відділом кадрів, але на КП «Козятинський РМЦ ПМСД» планування персоналу також має бути функцією менеджера з кадрів, якого потрібно ввести в штат або найняти за аутсорсингом.

Оскільки планування чисельності кадрів комунального підприємства здійснюється працівником, який не в повній мірі володіє основами планування, то формування можливого кадрового потенціалу є досить приблизним. Іноді виникають обставини, коли для ефективного процесу діяльності з надання медичних послуг не вистачає працівників. Для вирішення такої проблеми можна запропонувати менеджеру з кадрів скористатися методом екстраполяції для забезпечення точного процесу планування персоналу комунального підприємства «Козятинський РМЦ ПМСД». Цей метод часто застосовується, є досить простим. Метод екстраполяції полягає у перенесенні нинішньої ситуації на майбутнє. Привабливість даного методу полягає в його доступності та простоті.

Для розрахунку потрібної кількості працівників комунального підприємства за допомогою методу екстраполяції, потрібно мати дані:

- 1) обсяг наданих медичних послуг за попередні періоди;
- 2) загальна кількість робочого часу, яка були використана на надання медичних послуг працівниками медичного центру;
- 3) кількість працівників, у тому числі, чисельність працюючих, не зайнятих безпосередньо в процесі надання медичних послуг;
- 4) продуктивність праці медичних працівників комунального підприємства;
- 5) ефективність використання робочого часу медичними працівниками.

Запропонований тип економічного прогнозування розглядається як необхідний аналітичний етап загального процесу планування роботи з кадрами на комунальному підприємстві. Предметом економічного прогнозування виступають

кількісні і якісні зміни під впливом сукупності конкретних факторів.

Зазвичай прогноз розглядається як зусилля, що докладаються з метою розрахувати майбутнє, і визначити зміст наслідків, до яких можуть призвести зміни. Економічне прогнозування розглядається як науково-обґрунтоване системою встановлених причинно-наслідкових зв'язків і закономірностей виявлення станів, імовірних шляхів розвитку процесів на комунальному підприємстві. Воно передбачає аналіз показників, що характеризують зазначені процеси у майбутньому.

Розглянемо, наприклад, процес оптимізації чисельності кадрів і обсягів наданих медичних послуг КП «Козятинський РМЦ ПМСД» і побудуємо прогноз цих двох змінних за допомогою таблиці 3.3 та рисунку 3.4.

На зображеній на рисунку діаграмі можна бачити динаміку зміни обсягів реалізації продукції й побудовану лінію тренда розвитку на майбутнє.

Таблиця 3.3 – Показники обсягів наданих медичних послуг, виконаних робіт і чисельності персоналу КП «Козятинський РМЦ ПМСД»

Рік	Обсяг наданих послуг, виконаних робіт, тис. грн	Середньооблікова чисельність працівників, чол.
2017	24690,6	328
2018	9439,8	251
2019	15999,8	197

За допомогою електронних таблиць Microsoft Excel аналогічно визначимо прогнозне значення і зобразимо на графіку показник середньооблікової чисельності всіх працівників КП «Козятинський РМЦ ПМСД» з врахуванням динаміку даного показника у 2017-2019 роках. Для цього з таблиці 3.3 значення показників середньооблікової чисельності працівників комунального підприємства у 2017–2019 роках перенесемо на графік рисунку 3.5.



Рисунок 3.4 – Прогноз обсягів наданих медичних послуг КП «Козятинський РМЦ ПМСД» за допомогою лінії тренда на 2020-2021 роки

Тепер побудуємо розвиток процесу на перспективу – на 2020-2021 роки. Отримаємо прогнозні значення показників і побудуємо відповідну лінію тренда на графіку за допомогою електронних таблиць Microsoft Excel.



Рисунок 3.5 – Прогноз середньооблікової чисельності персоналу КП «Козятинський РМЦ ПМСД» за допомогою лінії тренда

На рисунку 3.5 представлено також розраховане за допомогою електронних таблиць Excel рівняння формули полінома. Воно використовується для апроксимації даних за методом найменших квадратів. За допомогою рівняння можна здійснювати розрахунок прогнозних значень відповідного показника.

На представлений лінії тренда (див. рисунок 3.4) можна побачити, що обсяги наданих медичних послуг КП «Козятинський РМЦ ПМСД» у 2020-2021 роках будуть зростати, якщо цьому не завадить економічна криза. З рисунку видно, що кількість персоналу комунального підприємства зростатиме. При цьому варто зазначити, що прогнозні дані щодо обсягів наданих послуг і чисельності персоналу у 2020 і 2021 роках, представлені у таблицях на рисунках 3.4 і 3,5 розраховані за допомогою лінійної залежності і не відображають реальний стан речей на підприємстві, оскільки розраховані на основі лінійної залежності лінії тренда, яка має значення достовірності апроксимації дуже низьке – в межах 0,32. При використанні поліноміальної залежності, на основі якої побудовано графік, рівень достовірності апроксимації складає 1, тобто дуже точно.

Зображені на графіках лінії тренда дозволяють наочно показати тенденції зміни даних і прогнозувати їх подальші значення. Такий аналіз називають регресійним. Використовуючи його, можна продовжити лінію тренда на діаграмі за межі реальних даних для прогнозу майбутніх значень (див. рисунки 3.4, 3.5). Такий прогноз на майбутнє обмежений тільки 30% від наведених у таблиці даних. Зокрема, наведені діаграми використовують поліноміальні лінії тренда, які є прогнозом на два роки вперед для демонстрації тенденцій зростання обсягів наданих медичних послуг і зменшення середньооблікової чисельності медичного персоналу КП «Козятинський РМЦ ПМСД».

За допомогою електронних таблиць Excel лініями тренда можна доповнювати ряди даних, що представлені на плоских, лінійчатих діаграмах, гістограмах, графіках, точкових діаграмах. При цьому не можна доповнити лініями тренда ряди даних на кругових, об'ємних діаграмах. Застосування регресійного аналізу дозволило скласти прогноз обсягів наданих медичних послуг

і чисельності медичного персоналу КП «Козятинський РМЦ ПМСД».

З метою уточнення прогнозних показників щодо чисельності, визначених за допомогою лінії тренда, доцільно рекомендувати застосування методу експертних оцінок. Сутність методу полягає у використанні поглядів фахівців, в основному лінійних керівників КП «Козятинський РМЦ ПМСД», для визначення потреби в людських ресурсах для даного підприємства. При цьому виникає додаткове завдання для менеджера з кадрів, яке полягає у витрачанні часу на збір та обробку отриманих результатів. Головний лікар або майбутній менеджер з кадрів, що зайняті процесом планування чисельності персоналу, можуть обрати один з можливих методів експертних оцінок – письмове опитування, при якому кожному фахівцю пропонується відповісти на підготовлений список запитань, чи метод Дельфі. Метод Дельфі передбачає письмовий діалог між працівником, зайнятим процесом планування чисельності працюючих, та групою експертів. Працівник розробляє перелік питань стосовно потреб в персоналі і спрямовує його експертам. Потім опрацьовує їх відповіді і повертає узагальнені результати експертам разом з переліком питань. Процедура триває доти, доки експерти не прийдуть до спільної думки щодо потреби в персоналі для КП «Козятинський РМЦ ПМСД».

При використанні методу експертних оцінок можна точніше порахувати потребу у кадрах, оскільки кожен керівник структурного підрозділу (амбулаторії, ФАП) краще володіє інформацією щодо забезпечення людськими ресурсами. Варто враховувати, що надана експертами інформація може бути суб'єктивною, тобто кількість персоналу може бути занижена чи завищена. Поряд з цим, в порівнянні з існуючим способом планування чисельності працівників, метод експертних оцінок буде більш точним.

У процесі професійного відбору кандидатів на заміщення вакантних місць на комунальному підприємстві головному лікарю або менеджеру з кадрів можна порекомендувати використовувати крім посадової інструкції також кваліфікаційні карти. Кандидат має відповідати вимогам як перших, так і других. Кваліфікаційна карта являє собою набір кваліфікаційних характеристик (наявність профільної

освіти, спеціальні професійні навички – уміння користуватися комп'ютерною технікою), якими повинен володіти «ідеальний» працівник для заняття вакантної посади. Оскільки у процесі професійного відбору визначити наявність кваліфікаційних характеристик легше, ніж визначити наявність можливості виконувати певні функції, то кваліфікаційна карта є інструментом, який полегшує процес відбору кандидатів на роботу на комунальному підприємстві.

Поряд з перевагами варто відмітити, що кваліфікаційна карта зосереджена на технічних характеристиках кандидата, а особисті якості потенційного медичного працівника залишаються поза увагою. Для цього головному лікарю або менеджменту з персоналу КП «Козятинський РМЦ ПМСД» доцільно використовувати в своїй професійній діяльності карту компетенцій. Вона являє собою опис особистих характеристик кандидата, його спроможність до виконання певних функцій. Це може бути уміння працювати в колективі, комунікабельність, оригінальність мислення тощо.

Нагальною для КП «Козятинський РМЦ ПМСД» є проблема, пов'язана з набором працівників за принципом «знайомств». Набір медичного персоналу за допомогою працівників комунального підприємства є основним ресурсом робочої сили. Такий спосіб набору персоналу широко поширений серед роботодавців на невеликих підприємствах України.

Варто застосовувати інші джерела людських ресурсів. Адміністрації доцільно більше співпрацювати з закладами вищої освіти, коледжами для залучення молодих фахівців. Для підвищення власного рейтингу, можливостей залучення молодих фахівців КП «Козятинський РМЦ ПМСД» доцільно запровадити виїзд до закладів вищої освіти та медичних коледжів, як новий метод роботи з майбутніми кадрами. В результаті комунальне підприємство матиме змогу провести власну презентацію, організувати виступ головного лікаря, демонстрацію за допомогою роздавального матеріалу переваг роботи на колективному підприємстві, відповісти на запитання молоді, провести співбесіди з майбутніми випускниками, які зацікавлені в побудові кар'єри, в цікавій роботі. Метод ефективний, оскільки не потребує значних фінансових витрат і надає

можливість провести і рекламну кампанію, і залучити нових спеціалістів до ефективної роботи на комунальному підприємстві «Козятинський РМЦ ПМСД».

Можна рекомендувати також для покращення організації підбору нових кадрів для КП «Козятинський РМЦ ПМСД» брати участь в «ярмарках вакансій». Менеджеру з персоналу необхідно підготувати роздавальний матеріал для бажаючих ознайомитися зі специфікою роботи на комунальному підприємстві, підготувати якісну презентацію про переваги роботи на комунальному підприємстві, зустрітися з майбутніми кандидатами на вакантні посади, за потреби їх додатково проконсультувати.

Додатковою можливістю, крім вищезазначених, для збільшення ефективності у системі професійного відбору кандидатів на вакантні посади є використання спеціальних тестів. Перевагою тестів є точна оцінка нинішнього стану кандидата на відповідність вимогам вакантної посади. Такого результату не можна досягти за допомогою проведення анкетування. Метод характеризується значними витратами часу на складання тестів, збір, обробку інформації, що може стати перешкодою для застосування на КП «Козятинський РМЦ ПМСД».

Таким чином, серед основних заходів щодо підвищення ефективності систем планування і професійного набору працівників для КП «Козятинський РМЦ ПМСД» можна виділити такі:

- використання методу екстраполяції даних (електронні таблиці) і методу експертних оцінок (використання думок експертів) для точного розрахунку потрібної кількості персоналу, тобто планування кадрів для забезпечення ефективної діяльності комунального підприємства;
- застосування в процесі відбору кандидатів на посади, крім посадових інструкцій, ще і карт компетенцій та кваліфікаційних карт;
- налагодження співпраці із закладами вищої освіти та медичними коледжами, участь у «ярмарках вакансій» в навчальних закладах;
- застосування для оцінки кандидатів на вакантні посади спеціально розроблених тестів для потреб саме комунального підприємства «Козятинський РМЦ ПМСД».

### **3.4 Інформаційне забезпечення і професійний відбір в процесі управління персоналом на комунальному підприємстві**

В розробленій нами комплексній системі управління персоналом для КП «Козятинський РМЦ ПМСД» важливе місце займає система інформаційного забезпечення процесу управління. Іншими словами можна зазначити, що для прийняття ефективних управлінських рішень важлива наявність інформації. Значна її частка носить описовий характер і стосується минулого. Для функціонування системи важлива актуальність інформації.

Зазначимо, що інформаційне забезпечення системи управління персоналом КП «Козятинський РМЦ ПМСД» являє собою сукупність рішень з розміщення, обсягу, форм організації інформації, яка циркулює в системі управління при її функціонуванні. Воно має містити оперативну, нормативно-довідкову інформацію, класифікатори інформації, системи різних документів.

Проблеми отримання та переробки інформації мають велике значення для аналізу трудових відносин на комунальному підприємстві. Без розгорнутої інформаційної картини стану кадрового потенціалу як складної соціально-економічної системи процес впровадження системи управління персоналом не отримає свого логічного завершення на комунальному підприємстві.

Труднощами, які виявляються в процесі аналізу кадрового потенціалу, є визначення типу інформації для збору і обробки. На сьогодні пропозиції у цій галузі малоефективні для практики, оскільки мають загальнометодологічний характеру. Наявна проблема інформації впливає з ключової проблеми відсутності методів оцінки кадрового потенціалу комунального підприємства. Саме така інформація стане основою для прийняття рішень стосовно управління кадровим потенціалом КП «Козятинський РМЦ ПМСД».

Під «інформаційною базою кадрового потенціалу» будемо розуміти обсяг інформації, що відноситься до кадрового потенціалу, який є на комунальному підприємстві і обробляється на ньому протягом певного часу. При цьому чим

вищі якісні та кількісні характеристики інформації, що обробляється, тим реальніше досягнення цілей.

На рисунку 3.6 показані шляхи пошуку інформації при ухваленні рішень, виходячи з трьох типів систем отримання інформації.



Рисунок 3.6 – Системи отримання інформації для ухваленні рішень стосовно управління персоналом комунального підприємства

Зайва кількість інформації може призводити до нестачі часу на її обробку, неповного аналізу компонентів і невірному ухваленні рішень. Для одержання реальної картини про стан управління кадрами на комунальному підприємстві потрібно постійно збирати необхідну кількість інформації та аналізувати її. Збій на будь-якому етапі означає втрати часу та втрачені можливості реалізації цілей.

В процесі ухвалення управлінських рішень потрібно використовувати нові інформаційні технології, що містять технології комунікацій на основі локальних та розподілених мереж комп'ютерної техніки; технології обробки інформації на

основі персональних комп'ютерів та автоматизованих робочих місць; засоби зберігання інформації у вигляді баз даних та хмарних технологій. Хмарні технології передбачають віддалену обробку та зберігання даних. Вони надають користувачам Інтернету доступ до комп'ютерних ресурсів сервера і використання програмного забезпечення як онлайн-сервіса.

Вдосконалення інформаційного забезпечення системи управління кадрами КП «Козятинський РМЦ ПМСД» можна реалізувати за допомогою створення автоматизованої інформаційно-управлінської системи (АІУС) «Кадровий потенціал комунального підприємства» на основі застосування сучасних комп'ютерів (рисунок 3.7).



Рисунок 3.7 – Організаційно-інформаційна схема АІУС «Кадровий потенціал КП «Козятинський РМЦ ПМСД»»

Запропонована до впровадження система передбачає видачу повної інформації щодо роботи з персоналом комунального підприємства. Основною метою розробки такої системи є створення масиву даних інформації, яку можна використовувати для звітних документів і головне – для ухвалення ефективних управлінських рішень.

Автоматизована система повинна функціонувати, виходячи із сукупності принципів: одноразового вводу інформації при багаторазовому її використанні; єдності складу інформаційної бази; комплексності інформації за рівнями управління; системного підходу до проектування її складових частин; безперервного розвитку автоматизованої системи; надійності та узгодженості пропускних здатностей різних ланок системи.

Загальновідомо, що повна автоматизація процесу ухвалення рішень щодо управління персоналом неможлива на сьогодні. Значна увага має надаватись системам підтримки ухвалення рішень. Процедура проектування таких систем підтримки ухвалення рішень передбачає використання спеціальних баз даних. Це інтегровані сховища даних, які повинні використовуватись одночасно багатьма споживачами і забезпечувати незалежність даних від стороннього втручання.

База даних кадрового потенціалу, про зайнятих працівників створюється для надання можливості головному лікарю КП «Козятинський РМЦ ПМСД» та менеджеру з кадрів в режимі реального часу (онлайн) здійснювати управління персоналом. Переслідується мета підвищення ефективності управлінських рішень завдяки раціональній систематизації інформації і її розподілу. Така база даних має забезпечити прямий доступ користувачів до необхідної інформації, оперативний пошук, видачу інформації; можливість її багаторазового використання; захист інформації; максимальний обсяг інформації для користувачів на всіх рівнях управління персоналом даного комунального підприємства.

Проектування баз даних починається з виявлення вимог користувачів до неї на всіх рівнях управління комунальним підприємством. На великих підприємствах є посада адміністратора баз даних, а на КП «Козятинський РМЦ ПМСД» ці функції може виконувати менеджер з кадрів.

Проектування баз даних виступає ітераційним багатоетапним ухваленням обґрунтованих рішень в процесі аналізу інформаційної моделі. Використання інформаційних потоків регулюється управлінським ланцюгом, який визначає способи збору і аналізу інформації на комунальному підприємстві.

Основних етапи збору та обробки інформації, яка необхідна для аналізу кадрового потенціалу комунального підприємства такі: 1) збір інформації про стан компонентів кадрового потенціалу; 2) аналіз отриманих даних з точки зору їх інформативності; 3) виділення пріоритетної інформації з точки зору узгодженості зі стратегією управління персоналом; 4) аналіз кадрового потенціалу і співвідношення можливостей управління ним у відповідності до основних цілей; 5) оцінка та порівняння отриманої інформації з кінцевими цілями.

У відповідності до теорії цілей виділяють корисну інформацію, некорисну та дезінформацію. Для поділу інформації ми проаналізували існуючий кадровий потенціал КП «Козятинський РМЦ ПМСД» і виділили основні складові за допомогою експертного опитування, методу порівнянь, методу аналізу ієрархій. Одночасно з виділенням пріоритетів інформації було відібрано показники, які характеризують властивості інформації. Потім ухвалювалось рішення стосовно того, як ці показники узгоджуються зі стратегіями та цілями діяльності КП «Козятинський РМЦ ПМСД».

Застосування обчислювальної техніки для роботи з персоналом вимагає впорядкування потоків інформації та їх документального оформлення. Нами було зроблено висновок, що варто відмовитись від документів, які дублюються; спростити маршрути руху документів; спростити форму бланків, скоротити кількість підписів; класифікувати документи за основними ознаками для управління кадрами комунального підприємства. Інформаційне забезпечення АІУС «Кадровий потенціал КП «Козятинський РМЦ ПМСД»» має складатися з єдиної системи класифікації та кодування показників, уніфікованих документів первинного обліку кадрів, звітних документів, соціологічних анкет.

Після аналізу документів «Особистий лист з обліку кадрів» і «Особа карта» було виявлено, що багато показників у них дублюються. Ми вважаємо за

недоцільне використання особистого листа з обліку кадрів та пропонуємо ввести єдину форму первинного документа «Особова карта працівника комунального підприємства» (додаток). В модифікованій формі «Особової карти працівника комунального підприємства» доцільно зберегти з документу «Особовий лист з обліку кадрів» шостий рядок – «Якими іноземними мовами володієте і якою мірою?». Також на додаток до рядків про загальний і безперервний стаж роботи необхідно відобразити відомості про стаж роботи на певній посаді на КП «Козятинський РМЦ ПМСД».

Пропонується результати проходження атестації працівників комунального підприємства також відображати в базі даних. Це сприятиме виявленню ступеню потреб КП «Козятинський РМЦ ПМСД» в перепідготовці, підвищенні кваліфікації працівників, формуванню кадрового резерву, об'єктивному обґрунтуванню звільнення працівників або ротації.

Створена на базі «Особових карток працівників комунального підприємства» і «Атестаційних карток» база даних «Кадровий потенціал комунального підприємства» зможе задовольнити інформаційні потреби головного лікаря, менеджера з кадрів та лінійних керівників. Дані можна використовувати для складання статистичної звітності, для прогнозування вікових, освітніх, інших змін кадрового потенціалу КП «Козятинський РМЦ ПМСД» на перспективу.

Ще одним напрямком вдосконалення форм кадрової документації є уніфікація форм звітних документів щодо персоналу комунального підприємства. На великих підприємствах використовують уніфіковану системою організаційно-розпорядчої документації, яка містить уніфіковані форми документів. Вони забезпечують реалізацію завдань з прийому, звільнення, заохочення працівників, надання їм відпусток. На наше переконання деякі форми документів, які застосовуються на КП «Козятинський РМЦ ПМСД» потребують вдосконалення. Наприклад, у заяві про прийняття на роботу доцільно вказувати вік працівника, освіту, кваліфікацію, стаж роботи на посаді, на яку претендує людина. Присутність зазначених даних прискорить процес ухвалення рішення головного

лікаря КП «Козятинський РМЦ ПМСД» щодо найму працівника або відмову. Доцільно ввести стандартизовану форму карти автобіографії працівника (додаток). Вона містить достатню і необхідну інформацію про життєвий шлях претендента на посаду, що прискорить її обробку в системі автоматизованого режиму при використанні АІУС «Кадровий потенціал КП «Козятинський РМЦ ПМСД»».

У процесі дослідження за темою диплому магістра на основі аналогів було побудовано діючий прототип інформаційної системи підтримки бази даних про стан управління персоналом КП «Козятинський РМЦ ПМСД». Інформаційна система має бути спроектована із застосуванням сучасних технологій баз даних і реалізована засобами системи управління баз даних Microsoft Access. При розробці системи було класифіковано інформацію, проаналізовано кожну характеристику, спосіб представлення її у базі даних, відображення на екрані.

Основне меню бази даних автоматизованої інформаційно-управлінської системи (АІУС) «Кадровий потенціал комунального підприємства КП «Козятинський РМЦ ПМСД»» містить папки з даними про кадровий потенціал комунального підприємства і окремо з особовими картками працівників на КП «Козятинський РМЦ ПМСД» (рисунок 3.8).

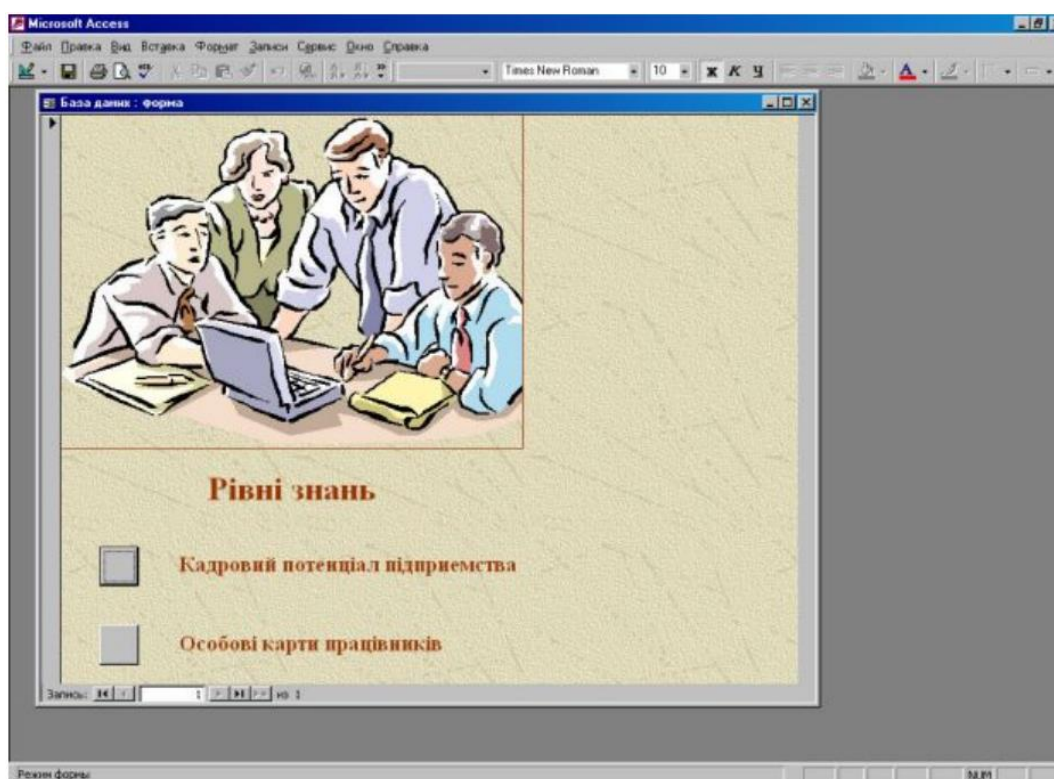


Рисунок 3.8 – Презентаційне вікно бази даних автоматизованої системи

В процесі розробки проекту зі створення АІУС виконувались вимоги щодо структуризації значної кількості компонентів кадрового потенціалу КП «Козятинський РМЦ ПМСД»; застосовувався зрозумілий інтерфейс системи; можливість інтегрування її даних з іншими програмами та базами даних комунального підприємства; надійне зберігання даних. На початку розробки інформаційної системи проводився аналіз предметної області, визначались обсяги інформації, які треба представити в системі, формувалась архітектура програми. Було вирішено аналізувати кадровий потенціал комунального підприємства за станом його компонентів. На другому етапі здійснювався детальний системний аналіз предметної області кадрового потенціалу. Виділялись показники, які характеризують окремий компонент. Для кожного з них було обрано тип даних для зберігання у базі даних і спосіб відображення на екрані. Результатом стала концептуальна модель предметної області, інтерфейс автоматизованої системи. На третьому етапі розробки програмного прототипу здійснювалось проектування бази даних АІУС «Кадровий потенціал КП «Козятинський РМЦ ПМСД» і писалось програмне забезпечення (рисунок 3.9).

The screenshot shows a software application window titled "Кадровий потенціал підприємства" (Personnel Potential of the Enterprise). The window has a menu bar with options like "Файл", "Вид", "Вставка", "Формат", "Дані", "Сторінка", "Друк", "Справка". The main area contains a form with the following fields and sections:

- Code and Name:** "Код фірми" (Company Code) with value "1", "Назва фірми" (Company Name) with value "КП 'РМЦ ПМСД'", and "Вид діяльності" (Activity Type) with value "сф. охор. здор.".
- Navigation:** "Сторінка дані", "Структура персоналу", "Плановість", "Фонд робочого часу та продуктивність праці", "Фонд оплати праці та заробітна плата".
- Demographics:**
  - Стать (Gender):** Чоловік (Male) and Жінка (Female).
  - Вік (Age):** до 20 років, 20-30 років, 30-40 років, 40-50 років, більше 50 років.
  - Освіта (Education):** вища, середня вища, середня спеціальна, середня, ніжча середня.
  - Відношення до власності (Ownership):** власник, найманий.
- Employment:**
  - Стаж роботи на підприємстві (Work Experience in Company):** до 1 року, 1-5 років, 5-10 років, більше 10 років.
  - Стаж роботи за фактом (Work Experience in Fact):** до 1 року, 1-5 років, 5-10 років, більше 10 років.

Рисунок 3.9 – Кадровий потенціал КП «Козятинський РМЦ ПМСД».

## Структура персоналу

На четвертому етапі здійснювалось введення в інформаційну систему даних та проводилось її використання. Було оброблено і введено інформацію про працівників КП «Козятинський РМЦ ПМСД».

Організаційно автоматизована інформаційно-управлінська система (АІУС) «Кадровий потенціал КП «Козятинський РМЦ ПМСД»» поділена на підзавдання, доступ до яких здійснюється за допомогою основного меню. Після цього можна перейти до роботи з даними про персонал і кадровий потенціал КП «Козятинський РМЦ ПМСД» (рисунок 3.10).

The screenshot shows a Microsoft Access window with the title 'ОСОБОВА КАРТКА ПРАЦІВНИКА'. The form contains the following fields and data:

- Прізвище: Пісова
- Табельний номер: 38
- Ім'я: Ірина
- По-батькові: Василівна
- Дата народження: 12.08.1973
- Посада: медична сестра
- Освіта: вища
- Диплом №: КВ 12368393
- від: 20.05.96.
- Іноземні мови: англійська
- в якій мрі: читає, може розмовляти
- Загальний стаж роботи: 5
- Стаж роботи на підприємстві: 5
- Заг. стаж за спеціальністю: 5
- Останнє місце роботи: МЦ "Медіком"
- Посада: медсестра
- Причина звільнення: припинення роботи під-ва
- Сім'яний стан: Чоловік - Пісовий Олександр Володимирович - 1971 р.н.  
Син - Пісовий Олег Олександрович - 1999 р.н.
- Паспорт: ВМ 248680 від 30.09.97.
- Домашня адреса: [empty field]
- Відновлення до військової служби: [empty field]

Below the main form, there is a section for 'Призначення та переведення | Відпустки | Атестації'. A table shows the results of an assessment:

Дата останньої атестації	Результат атестації	Думка особи яка отримала оцінку
15.05.2017	Атестована. Вимогам відповідає.	Згідна

Рисунок 3.10 – Особова картка працівника КП «Козятинський РМЦ ПМСД»

У запропонованій автоматизованій системі вся інформація кожного з рівнів поділена на групи, доступ до яких організовано за допомогою закладок в меню. Дані кожної групи представлені у вигляді таблиць або узагальнених оцінок.

Рекомендована до впровадження на комунальному підприємстві система АІУС «Кадровий потенціал ПП КП «Козятинський РМЦ ПМСД»» забезпечить: високий рівень автоматизації процесів збирання та обробки текстової інформації для потреб менеджера з персоналу і головного лікаря; скорочення кількості форм первинної документації, яка використовується для реєстрації інформації; поєднання роботи користувача та оператора; підвищення якості ухвалення управлінських рішень; зниження трудомісткості виконання економічних розрахунків в межах економічних завдань АІУС. Впровадження АІУС може стати одним із стимулюючих чинників впровадження у кадрову роботу комунального підприємства сучасних методів і засобів кадрового менеджменту.

### **Висновки до проектного розділу**

В проектному розділі диплому нами розглянуто питання розробки та впровадження ефективної системи управління персоналом на КП «Козятинський РМЦ ПМСД». Рекомендовано створити на даному комунальному підприємстві комплексну систему управління персоналом, яка буде складатись з чотирьох підсистем – підсистеми правового забезпечення управління персоналом, підсистем інформаційного забезпечення, підсистеми реалізації процесу управління персоналом, підсистеми комунікаційного забезпечення. В свою чергу система реалізації процесу управління персоналом складається з підсистем: планування роботи з персоналом, організації роботи персоналу, мотивації результатів праці, контролю. Було сформовано модель причинно-наслідкового взаємозв'язку між комплексною системою управління працівниками та економічною і кадровою стійкістю КП «Козятинський РМЦ ПМСД». Було сформульовано основні принципи побудови системи управління персоналом на даному комунальному підприємстві.

Значну уваги в проектному розділі дипломної роботи приділено розробці підсистеми планування роботи з персоналом комунального підприємства і

підвищенню її ефективності. Ми розглянули процес оптимізації кількості кадрів, обсягів реалізації наданих медичних послуг КП «Козятинський РМЦ ПМСД», побудували прогноз для цих двох економічних показників для прикладу.

В останньому підрозділі третього розділу диплому розглянули формування підсистеми інформаційного забезпечення і професійного відбору в процесі управління персоналом на КП «Козятинський РМЦ ПМСД». У процесі прийняття рішень доцільно використовувати сучасні інформаційні технології. Запропонована до впровадження на КП «Козятинський РМЦ ПМСД» автоматизована інформаційно-управлінська система (АІУС) «Кадровий потенціал КП «Козятинський РМЦ ПМСД»» дозволить досягнути високого рівня автоматизації процесів збирання, зберігання, обробки інформації про медичних працівників; скоротити кількість первинної документації; підвищити якість ухвалення ефективних управлінських рішень щодо персоналу.

Нами розроблено та рекомендовано до впровадження єдину форму первинного документа «Особова картка працівника КП «Козятинський РМЦ ПМСД»». Рекомендовано вводити у базу даних показники атестації працівників колективного підприємства. Також доцільно використовувати стандартизовану форму карти автобіографії працівника при поданні на вакантну посаду.

## ВИСНОВКИ

У дипломній роботі розглянуто питання формування ефективної системи управління персоналом на КП «Козятинський РМЦ ПМСД».

В першому розділі досліджено теоретичні аспекти розвитку системи управління персоналом підприємства. Розглянуто сутність і складові управління персоналом в системі соціального управління, роль управління кадрами в системі управління підприємством, системний підхід в управлінні персоналом підприємства, особливості та основні шляхи вдосконалення управління персоналом в галузі охорони здоров'я.

В умовах сьогодення управління персоналом можна визначити як сукупність заходів, які спрямовані на оптимальне якісне та кількісне формування кадрового складу, організацію його професійного і соціального розвитку, повне і ефективне використання можливостей, досягнення раціонального ступеня його мобільності в процесі функціонування підприємства.

Зазвичай система роботи з персоналом складається з шести підсистем: добору персоналу; його розміщення; адаптації; оцінки; навчання; кадрової політики.

У другому підрозділі теоретичного розділу ми показали, що концепцією управління персоналом називають систему теоретико-методичних поглядів на розуміння та визначення змісту, сутності, завдань, цілей, методів, принципів, критеріїв управління персоналом, організаційних підходів з формування механізму її реалізації.

У третьому підрозділі теоретичного розділу ми розглянули основні функції і методи управління персоналом. Науковці і практики розглядають управління персоналом, як процес підбору, планування, оцінки, підготовки, освіти працівників, який спрямований на їх раціональне використання, підвищення ефективності праці і, насамкінець, покращення умов життя працюючих. Управління персоналом представляє собою комплексну систему, елементами якої виступають напрямки, принципи, етапи, види, форми з кадрами. Крім того ми

розглянули систему методів управління персоналом на підприємстві, до яких відносять економічні, адміністративні та соціально-психологічні. Система управління персоналом містить у своєму складі комплекс взаємопов'язаних підсистем, які були представлені в першому розділі.

Фундаментом системи управління персоналом є кадрова політика. В теоретичному розділі диплому ми стисло описали п'ять основних типів кадрової політики, які можуть бути реалізовані на підприємствах України. На нашу думку на КП «Козятинський РМЦ ПМСД» реалізується реактивний тип кадрової політики. Для даного типу кадрової політики властивим є контроль керівництва комунального підприємства за ситуацією, за виникненням проблем, конфліктів та адекватна реакція на них в процесі роботи.

На колективному приватному підприємстві доцільним буде застосування активної кадрової політики. Вона характеризується тим, що головний лікар володіє інформацією про якісну оцінку стану персоналу і засоби впливу на неї.

В теоретичному розділі диплому нами розглянуто особливості та шляхи вдосконалення управління кадрами на підприємствах галузі охорони здоров'я. Основними напрямками вдосконалення управління кадрами на таких підприємствах можуть бути: постійне вдосконалення кадрової роботи; підвищення кваліфікації медичного та управлінського персоналу; розробка ефективної кадрової політики; поєднання підвищення кваліфікації, навчання з мотивацією праці; впровадження ефективної системи управління фінансовими ресурсами, що виділяються на підвищення кваліфікації, навчання, виплату зарплати, забезпечення робочих місць всім необхідним; усвідомлення значення людського чинника як елементу конкурентоспроможності підприємства та медичних послуг, що надаються; формування здорового морально-психологічного клімату в колективі; створення сприятливих умов для високопродуктивної праці та зниження плинності кадрів; ефективна соціальна політика, в якій важливу роль відіграє матеріальне стимулювання персоналу, розробка програм покращення умов праці і відпочинку; контроль за виконанням запланованих кадрових заходів, їх координація та регулювання.

В аналітичному розділі диплому магістра було проаналізовано діяльність комунального підприємства «Козятинський районний медичний центр первинної медико-санітарної допомоги Козятинської районної ради», основні економічні показники його роботи за 2017-2020 роки і управління персоналом на ньому.

КП «Козятинський РМЦ ПМСД» є закладом охорони здоров'я – комунальним унітарним некомерційним підприємством, що надає первинну медичну допомогу та здійснює управління медичним обслуговуванням населення.

Аналіз основних показників діяльності КП «Козятинський РМЦ ПМСД» за 2017-2019 роки показав, що підприємство мало стабільні результати тільки у 2019 році. В цілому відбулися зміни майже всіх показників діяльності. По комунальному підприємству надходження зменшились в 2018 році майже на 62%, а в 2019 році вони збільшились майже на 70% в порівнянні з попереднім роком. Це можна пов'язати зі зміною організаційної форми даного підприємства у 2018 році з комунальної установи на комунальне підприємство.

Відповідно за звітний період зменшились видатки. Собівартість наданих медичних послуг, виконаних робіт протягом досліджуваного періоду 2017-2019 років також зменшилась в зв'язку зі зменшенням обсягів наданих послуг.

Прибуток комунального підприємства у 2019 році становив 899,2 тис. грн. У 2018 році було зафіксовано збиток.

Середньоспискова чисельність штатних працівників КП «Козятинський РМЦ ПМСД» у 2019 році становила 197 чоловік. За досліджуваний період 2017-2019 років вона зменшилась на 39,94% – з 328 чол. в 2017 році до 197 чол. в 2019.

Середньорічна продуктивність праці одного працівника у 2018 році (після реорганізації) зменшилась на 50% в порівнянні з 2017 роком,. У 2019 році спостерігалось зростання показника продуктивності, темп зростання становив майже 216% у 2019 році до відповідного показника 2018 року (продуктивність одного працівника КП «Козятинський РМЦ ПМСД» збільшилась більше ніж в два рази). Відбулося потужне зростання продуктивності праці у 2019 році, що позитивно характеризує діяльність даного комунального підприємства.

З 2017 по 2019 рік на КП «Козятинський РМЦ ПМСД» спостерігалось

зростання продуктивності праці майже на 8%.

Комунальне підприємство протягом 2017 і 2019 років працювало рентабельно, про що свідчать відповідні показники: рентабельність активів підприємства у 2017 році становила 2,79%, у 2019 році – збільшилась до 5,82%. Рентабельність послуг комунального підприємства протягом досліджуваного періоду збільшилась з показника 1,76% у 2017 році до значення 7,18% у 2019 році.

Вартість основних фондів КП «Козятинський РМЦ ПМСД» протягом 2017-2019 років несуттєво зменшилась (на 1%). Оборотні активи комунального підприємства з 2017 по 2019 рік збільшились на 5,75%.

Після проведеного фінансового аналізу і оцінки фінансового стану КП «Козятинський РМЦ ПМСД» за допомогою спеціальних коефіцієнтів було зроблено висновок, що дане комунальне підприємство протягом останніх трьох років характеризувалося покращенням фінансової стійкості, було повністю платоспроможним, не мало довгострокових і короткострокових кредитів банків і значних поточних зобов'язань.

Ми провели дослідження КП «Козятинський РМЦ ПМСД» за допомогою SWOT-аналізу, при цьому було враховано стан і результати його господарської діяльності. За результатами цього аналізу для КП «Козятинський РМЦ ПМСД» визначені пріоритетні напрями розвитку – підвищення якості надання медичних послуг на первинному рівні, покращення матеріально-технічного забезпечення закладів центру, більш ефективне використання наявних ресурсів та забезпечення розвитку кадрового потенціалу та ефективного його використання. Однією з пропозицій для підвищення ефективності роботи КП «Козятинський РМЦ ПМСД» є створення ефективної системи управління персоналом.

Аналіз показників з праці та заробітної плати показав, що на КП «Козятинський РМЦ ПМСД» в цілому продуктивність праці зросла протягом 2017-2019 років. Причому вона зростала потужнішими темпами у порівнянні зі зростанням обсягів наданих медичних послуг, тобто мало місце ефективне використання наявних кадрів.

Середньооблікова чисельність працюючих становила у 2019 році 197 чол. Середньомісячна зарплата зростала протягом досліджуваного періоду та склала у 2019 році 6050 грн. Слід відмітити, що система мотивації праці у на комунальному підприємстві потребує вдосконалення для стимулювання зростання продуктивності всіх працівників.

Використання робочого часу медичними працівниками КП «Козятинський РМЦ ПМСД» кожного року покращувалось. Фонд робочого часу використовується якісно, дисциплінарних порушень не було.

Аналіз управління персоналом показав, що на КП «Козятинський РМЦ ПМСД» відсутня єдина служба управління персоналом, яка реалізує кадрову політику і координує діяльність з управління персоналом комунального підприємства; займається створенням нових систем мотивації праці, управління професійним зростанням, створення резерву кадрів, запобіганням виробничим конфліктам. Напрямок формування персоналу на КП «Козятинський РМЦ ПМСД» виконує відділ кадрів. Напрямок діяльності щодо використання персоналу комунального підприємства виконує бухгалтерія. У її складі є фахівець з оплати праці.

КП «Козятинський РМЦ ПМСД» потребує створення єдиної служби управління персоналом або впровадження посади менеджера з персоналу, перебудови підходів до управління кадрами. Починати потрібно з формування та реалізації на практиці комплексної системи управління персоналом даного комунального підприємства.

В проектному розділі диплому нами розглянуто питання розробки та впровадження ефективної системи управління персоналом на КП «Козятинський РМЦ ПМСД». Рекомендовано створити на даному комунальному підприємстві комплексну систему управління персоналом, яка буде складатись з чотирьох підсистем – підсистеми правового забезпечення управління персоналом, підсистем інформаційного забезпечення, підсистеми реалізації процесу управління персоналом, підсистеми комунікаційного забезпечення. В свою чергу, система реалізації процесу управління персоналом складається з підсистем:

планування роботи з персоналом, організації роботи персоналу, мотивації результатів праці, контролю. Ми сформували модель причинно-наслідкового взаємозв'язку між комплексною системою управління працівниками та економічною і кадровою стійкістю КП «Козятинський РМЦ ПМСД». Було сформульовано основні принципи і методи побудови системи управління персоналом на даному комунальному підприємстві.

Значну уваги в проектному розділі дипломної роботи приділено розробці підсистеми планування роботи з персоналом комунального підприємства і підвищенню її ефективності. Ми розглянули процес оптимізації кількості кадрів, обсягів реалізації наданих медичних послуг КП «Козятинський РМЦ ПМСД», побудували прогноз для цих двох економічних показників для прикладу.

В останньому підрозділі третього розділу диплому ми розглянули формування підсистеми інформаційного забезпечення і професійного відбору в процесі управління персоналом на КП «Козятинський РМЦ ПМСД». У процесі прийняття рішень доцільно використовувати сучасні інформаційні технології. Запропонована до впровадження на КП «Козятинський РМЦ ПМСД» автоматизована інформаційно-управлінська система (АІУС) «Кадровий потенціал КП «Козятинський РМЦ ПМСД»» дозволить досягнути високого рівня автоматизації процесів збирання, зберігання, обробки інформації про медичних працівників; скоротити кількість первинної документації; підвищити якість ухвалення ефективних управлінських рішень щодо персоналу.

Нами розроблено та рекомендовано до впровадження на комунальному підприємстві єдину форму первинного документа «Особова картка працівника КП «Козятинський РМЦ ПМСД»». Крім того, рекомендовано вводити у базу даних показники атестації працівників колективного підприємства. Також доцільно використовувати стандартизовану форму карти автобіографії працівника при поданні документів на вакантну посаду на підприємстві.

