

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

«Стратегічні засади вдосконалення системи кадрового менеджменту закладу сфери охорони здоров'я (на прикладі КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги», м. Вінниця)»

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Бізнес-адміністрування»


Шифр КвРМН. 023231.01.12.ПЗ

Виконала студентка 2 курсу,
група БАмз-23-1


Підпис

Діана ЧЕРНУШКІНА

Керівник канд. екон. наук, професор


Підпис

Ніла ТЮРИНА

Нормоконтролер


Підпис

Ірина ГРАБОВСЬКА

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри менеджменту
та адміністрування


Підпис

Ніла ТЮРИНА

17 12 2024 р.

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет _____ управління, адміністрування та туризму
Кафедра _____ менеджменту та адміністрування
Рівень вищої освіти _____ другий (магістерський)
Галузь знань _____ 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність _____ 073 «Менеджмент»
Освітня програма _____ «Бізнес-адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

менеджменту та адміністрування

_____ Ніла ТЮРИНА

« 12 » 09 _____ 2024 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Чернушкіній Діані Андріївні

1 Тема роботи _____ «Стратегічні засади вдосконалення системи кадрового менеджменту закладу сфери охорони здоров'я (на прикладі КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги», м. Вінниця)»

Керівник роботи _____ Тюріна Ніла Марківна, канд. екон. наук, професор

Затверджено наказом ректора університету від « 26 » 08 2024 р. № 00 дод. 192

2 Строк подання студентом роботи на кафедру « 5 » 12 2024 р.









3 Вихідні дані до роботи наукові публікації у сфері стратегічного управління, кадрового менеджменту, особливостей формування системи кадрового менеджменту закладу сфери охорони здоров'я, фінансова та статистична звітність КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги», результати експертного опитування.

4 Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1 Теоретико-методичні засади формування системи кадрового менеджменту у сфері охорони здоров'я; 2 Аналіз діяльності та системи кадрового менеджменту КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги»; 3 Напрями вдосконалення системи кадрового менеджменту КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги» на стратегічних засадах.

5 Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень) 1. Принципи стратегічного управління розвитком закладу сфери охорони здоров'я. 2. Елементи системи кадрового менеджменту. 3. Сучасні принципи реформування концепції кадрового менеджменту закладу сфери охорони здоров'я. 4. Техніко-економічні показники діяльності КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги» за 2021-2023 рр. 5. Структура персоналу КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги» за 2021-2023 рр. 6. Мобільність персоналу КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги» за 2021-2023 рр. 7. Ключові аспекти стратегії кадрового менеджменту КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги». 8. Етапи формування стратегії розвитку системи

кадрового менеджменту КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної до
 9. Структура науково-методичного забезпечення формування мотиваційної стратегії
 «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги». 10. Групування
 ризиків в системі кадрового менеджменту закладу сфери охорони здоров'я. 11. Ком
 критерії та метрики оцінювання мотиваційної готовності персоналу до впро
 організаційних змін та реалізації стратегії закладу сфери охорони здоров'я. 12. Ст
 напрями подолання опору медичного персоналу змінам у КНП «Вінницька міська
 лікарня швидкої медичної допомоги».

6 Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата | |
|-----------------------------|--|---|---|
| | | Завдання видав | Завдання і |
| 1. Теоретико-методичний | Тюріна Н.М., завідувач кафедри МА |  |  |
| 2. Дослідницько-аналітичний | Тюріна Н.М., завідувач кафедри МА |  |  |
| 3. Проектно-рекомендаційний | Тюріна Н.М., завідувач кафедри МА |  |  |
| 4. Нормоконтроль | Грабовська І.В., старший викладач кафедри МА |  |  |

7 Дата видачі завдання «2» 09 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| Назва розділу кваліфікаційної роботи | Строк виконання | Приміт |
|---|------------------|--------|
| 1. Вибір теми кваліфікаційної роботи | вересень 2024 р. | |
| 2. Одержання індивідуального завдання | вересень 2024 р. | |
| 3. Складання календарного плану графіка написання кваліфікаційної роботи | вересень 2024 р. | |
| 4. Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи | вересень 2024 р. | |
| 5. Уточнення теми кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи | вересень 2024 р. | |
| 6. Підготовка першого розділу | вересень 2024 р. | |
| 7. Підготовка другого розділу | жовтень 2024 р. | |
| 8. Підготовка третього розділу | листопад 2024 р. | |
| 9. Підготовка висновків | листопад 2024 р. | |
| 10. Здача науковому керівнику | листопад 2024 р. | |
| 11. Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника | листопад 2024 р. | |
| 12. Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті | листопад 2024 р. | |
| 13. Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі | грудень 2024 р. | |
| 14. Одержання відгуку наукового керівника | грудень 2024 р. | |
| 15. Одержання рецензії зовнішнього рецензента | грудень 2024 р. | |
| 16. Захист кваліфікаційної роботи | грудень 2024 р. | |

Студент



Діана ЧЕРНУШ

Керівник кваліфікаційної роботи



Ніла ТК

АНОТАЦІЯ

Чернушкіна Д.А. Стратегічні засади вдосконалення системи кадрового менеджменту закладу сфери охорони здоров'я (на прикладі КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги», м. Вінниця). Керівник роботи – канд. екон. наук, професор, завідувач кафедри менеджменту та адміністрування Тюріна Н.М. Кваліфікаційна робота: 73 с., 18 рисунків, 22 таблиці, 45 джерел посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, СИСТЕМА КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ, ЗАКЛАД СФЕРИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я, МОТИВАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ, РИЗИКИ ОПОРУ ПЕРСОНАЛУ.

Розглянуто теоретичні засади стратегічного управління медичним закладом. Визначено зміст та структуру системи кадрового менеджменту. Охарактеризовано особливості системи кадрового менеджменту закладу сфери охорони здоров'я.

Надано загальну характеристику та виконано аналіз основних показників діяльності КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги». Проведено аналіз фінансового стану та системи кадрового менеджменту закладу. Виконано оцінювання рівня інтенсивності конкуренції та стратегічний аналіз діяльності медичного закладу.

Обґрунтовано стратегію розвитку системи кадрового менеджменту КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги». Розроблено методичні аспекти впровадження мотиваційної стратегії у системі кадрового менеджменту медичного закладу. Запропоновано методичний інструментарій щодо подолання ризиків опору персоналу впровадженню стратегії кадрового менеджменту.



« 15 » 12 2024 р.

ЗМІСТ

| | С. |
|---|----|
| ВСТУП | 5 |
| 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я | 8 |
| 1.1 Теоретичні засади стратегічного управління медичним закладом | 8 |
| 1.2 Зміст та структура системи кадрового менеджменту | 13 |
| 1.3 Особливості системи кадрового менеджменту закладу сфери охорони здоров'я..... | 19 |
| Висновки до розділу 1 | 23 |
| 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ КНП «ВІННИЦЬКА МІСЬКА КЛІНІЧНА ЛІКАРНЯ ШВИДКОЇ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ» | 25 |
| 2.1 Загальна характеристика медичного закладу та аналіз основних показників діяльності | 25 |
| 2.2 Аналіз фінансового стану закладу сфери охорони здоров'я | 30 |
| 2.3 Аналіз системи кадрового менеджменту КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги» | 34 |
| 2.4 Оцінювання рівня інтенсивності конкуренції та стратегічний аналіз діяльності медичного закладу | 40 |
| Висновки до розділу 2 | 44 |
| 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ КНП «ВІННИЦЬКА МІСЬКА КЛІНІЧНА ЛІКАРНЯ ШВИДКОЇ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ» НА СТРАТЕГІЧНИХ ЗАСАДАХ ... | 47 |
| 3.1 Обґрунтування стратегії розвитку системи кадрового менеджменту КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги» | 47 |
| 3.2 Методичні аспекти впровадження мотиваційної стратегії у системі кадрового менеджменту медичного закладу | 52 |
| 3.3 Подолання ризиків опору персоналу впровадженню стратегії кадрового менеджменту | 61 |
| Висновки до розділу 3..... | 68 |
| ВИСНОВКИ | 70 |
| ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ | 74 |

ДОДАТКИ 79

ВСТУП

Реформування вітчизняної системи охорони здоров'я обумовлює автономізацію медичних закладів, пов'язану з їх переходом у статус комунальних неприбуткових підприємств та зміною моделі фінансування. Окрім реалізації соціальної функції, яка полягає в покращенні здоров'я населення, заклади сфери охорони здоров'я вступають у товарно-грошові відносини з іншими суб'єктами ринкової інфраструктури, маючи на меті забезпечення економічної ефективності та раціональності своєї діяльності. Це вимагає запровадження нових управлінських підходів, серед яких визначального значення набуває стратегічне управління.

Основним стратегічним ресурсом сучасного закладу сфери охорони здоров'я визначаються людські ресурси як головний чинник ефективності і конкурентоспроможності медичного закладу, його конкурентної переваги. Пріоритетного значення набувають професійна придатність, навички, досвід персоналу, його здатність адаптуватись до організаційних змін, генерувати інноваційні рішення, вмотивованість, залученість та лояльність до стратегічних ініціатив медичного закладу, спроможність забезпечувати стабільний розвиток закладу сфери охорони здоров'я у стратегічній перспективі.

Стратегічний розвиток системи кадрового менеджменту є ключовим фактором забезпечення довгострокової конкурентоспроможності закладу сфери охорони здоров'я, що вимагає обґрунтування ефективних політик і практик для залучення, безперервного професійного розвитку, утримання та мотивації працівників, адаптації персоналу до змінних умов внутрішнього та зовнішнього середовища. Ефективне використання персоналу та забезпечення розвитку його конкурентних компетентностей визначає успіх медичного закладу та вимагає створення ефективної системи стратегічного кадрового менеджменту, що гарантує стабільність та перспективну конкурентоздатність організації.

Стратегічні засади формування системи кадрового менеджменту медичного закладу досліджували такі науковці та практики, як: Алькема В.Г., Борщ В.І., Буняк Н.М., Вороненко Ю.В., Євась Т.В., Кириченко О.С., Короленко В.В., Лепський В.В., Сабецька Т.І., Сафонов Ю.М., Стефанишин Л.С., Сумець О.М., Юрочко Т.П. та інші. Водночас теоретичні та методичні аспекти формування системи кадрового менеджменту в медичній установі вимагають подальшого дослідження й впровадження на практиці в умовах переформатування медичної сфери.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в узагальненні теоретико-методичних засад формування та обґрунтуванні стратегічних напрямів удосконалення системи кадрового менеджменту закладу сфери охорони здоров'я.

Основними завданнями кваліфікаційної роботи є:

- окреслити засади стратегічного управління медичним закладом;
- розкрити зміст, структуру та особливості системи кадрового менеджменту закладу сфери охорони здоров'я;
- виконати аналіз діяльності та системи кадрового менеджменту КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги»;
- обґрунтувати напрями вдосконалення системи кадрового менеджменту КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги» на стратегічних засадах.

Об'єктом дослідження є процеси кадрового менеджменту у закладі сфери охорони здоров'я.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти удосконалення системи кадрового менеджменту КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги» на стратегічних засадах.

У роботі використано метод систематизації для викладення теоретичних засад стратегічного управління та формування системи кадрового менеджменту медичного закладу; методи аналізу, синтезу, розрахунково-аналітичні та графічні методи для виконання аналізу діяльності КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги»; експертне опитування для визначення ефективності

діючої системи кадрового менеджменту; моделювання та узагальнення для обґрунтування напрямів стратегічного розвитку системи кадрового менеджменту.

Інформаційною базою дослідження стали наукові публікації у сфері стратегічного управління, кадрового менеджменту, особливостей кадрового менеджменту у медичній установі, фінансова та статистична звітність КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги», результати експертного опитування, проведеного авторами.

Обґрунтована стратегія розвитку системи кадрового менеджменту КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги», розроблені методичні аспекти впровадження мотиваційної стратегії дозволять підвищити рівень продуктивності, професіоналізму, лояльності, вмотивованості медичного персоналу, задоволення пацієнтів якістю медичного обслуговування, закріпити та зміцнити стійкі конкурентні позиції медичного закладу на ринку послуг у сфері охорони здоров'я.

Результати кваліфікаційної роботи апробовані на Міжнародних науково-практичних конференціях «Перспективи ренесансу HR-інжинірингу, економіки і бізнесу за умов конвергенції України з ЄС у рамках європейської інтеграції», «Сучасні тренди і стратегічні імперативи розвитку HR-інжинірингу, економіки та бізнесу в умовах турбулентності й трансформації національної економіки». В рамках VII Міжнародної науково-практичної конференції «Стратегічні імперативи сучасного менеджменту» опубліковано тези доповіді «Різноманітність та інклюзія у системі мотивації персоналу», в рамках II Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції «Мейнстрім HR-інжинірингу, економіки і бізнесу у XXI столітті: проблеми, імперативи, шляхи розвитку» опубліковано тези доповіді «Сучасні виклики мотивації персоналу підприємства».

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку джерел посилання (45 позицій) та додатків. Зміст роботи викладений на 73 сторінках. Робота містить 18 рисунків та 22 таблиці.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

1.1 Теоретичні засади стратегічного управління медичним закладом

Медична реформа відкриває для закладів охорони здоров'я нові можливості, зокрема щодо автономного ухвалення управлінських рішень, перерозподілу повноважень між місцевими органами влади та медичними установами, а також більшого контролю над використанням фінансових ресурсів.

Переформатування системи охорони здоров'я зумовлює необхідність управління змінами, адаптації до нових умов функціонування та впровадження інноваційних підходів до управління медичними закладами. Застосування методології стратегічного управління дозволяє медичним установам визначати цілі стратегічного розвитку, оптимізувати внутрішні ресурси, впливати на зовнішнє середовище та здобувати конкурентні переваги на ринку медичних послуг. У зв'язку з цим актуальним завданням стає пошук ефективних методів і інструментів стратегічного управління для підвищення ефективності в сфері охорони здоров'я.

Основною метою «Стратегії розвитку системи охорони здоров'я до 2030 року» [1], розробленою за рекомендаціями ВООЗ [2] є «сприяння здоров'ю та добробуту громадян» через гарантування рівноправного доступу до якісної медичної допомоги, зміцнення стійкості медичних закладів.

Під час розробки концепції стратегічного управління медичним закладом необхідно враховувати, що таке управління здійснюється через систему повноважень рад територіальних громад щодо суб'єктів, які належать до їх комунальної власності. Зокрема, однією з підстратегій «Стратегії збалансованого регіонального розвитку Вінницької області на період до 2027 року» [3] визначено «Формування пацієнт-орієнтованої системи охорони здоров'я». Аналогічно формується стратегія розвитку територіальної громади [4].

Обґрунтування теоретичних засад стратегічного управління медичним

закладом, перш за все, потребує означення основної категоріальної термінології, що складає його підґрунтя (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 – Визначення ключових понять стратегічного управління медичним закладом

| Автор | Визначення |
|---|---|
| Стратегія | |
| Сумець О.М. [5] | «Довгостроковий курс розвитку фірми, спосіб досягнення цілей, прийнятий у відповідності зі своїми продуктивними, фінансовими й іншими можливостями» |
| Лепський В.В. [6] | «Мистецтво керувати діями певного колективу для досягнення поставлених цілей у протистоянні з супротивником» |
| Стратегічне управління | |
| Лепський В.В. [6] | «Управління організацією, яке спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і проводить своєчасні зміни в організації, що відповідають виклику з боку оточення і дозволяють набувати конкурентних переваг, що в сукупності дає організації можливість виживати в довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей» |
| Шашина М.В., Мосійчук Д.О. [7] | «Алгоритм дій компанії з досягнення довгострокових цілей, які дозволяють підприємству вижити в конкурентній боротьбі та процвітати в будь-яких умовах зовнішнього середовища» |
| Артеменко Л.П. [8] | «Динамічний процес аналізу зовнішнього та внутрішнього середовищ, вибору стратегій і реалізації стратегічних планів» |
| Вороненко Ю.В. [9] | «Формування стратегічних завдань, підготовку відповідних законів, норм, інструментів, моніторингу, контролю за їх виконанням, забезпечення підзвітності та прозорості результатів» |
| Стратегічне управління закладом сфери охорони здоров'я | |
| Сабецька Т.І., Стефанишин Л.С. [10] | «Складний системний процес, в основі якого лежить побудова довгострокових планів скоординованої роботи усіх його структурних підрозділів, які орієнтовані на розвиток, підвищення ефективності та досягнення соціальних цілей медичної установи» |

На нашу думку, стратегічне управління закладом охорони здоров'я слід розглядати як процес прийняття та реалізації стратегічних управлінських рішень щодо набуття конкурентних переваг та забезпечення сталого функціонування медичного закладу, підвищення рівня його операційної, економічної та соціальної ефективності з урахуванням наявного внутрішнього ресурсного потенціалу та впливу факторів зовнішнього середовища.

У сучасних умовах формується нова модель розвитку медичних установ, яка передбачає інтеграцію принципів стратегічного управління в їх практичну діяльність (рисунок 1.1) [11].

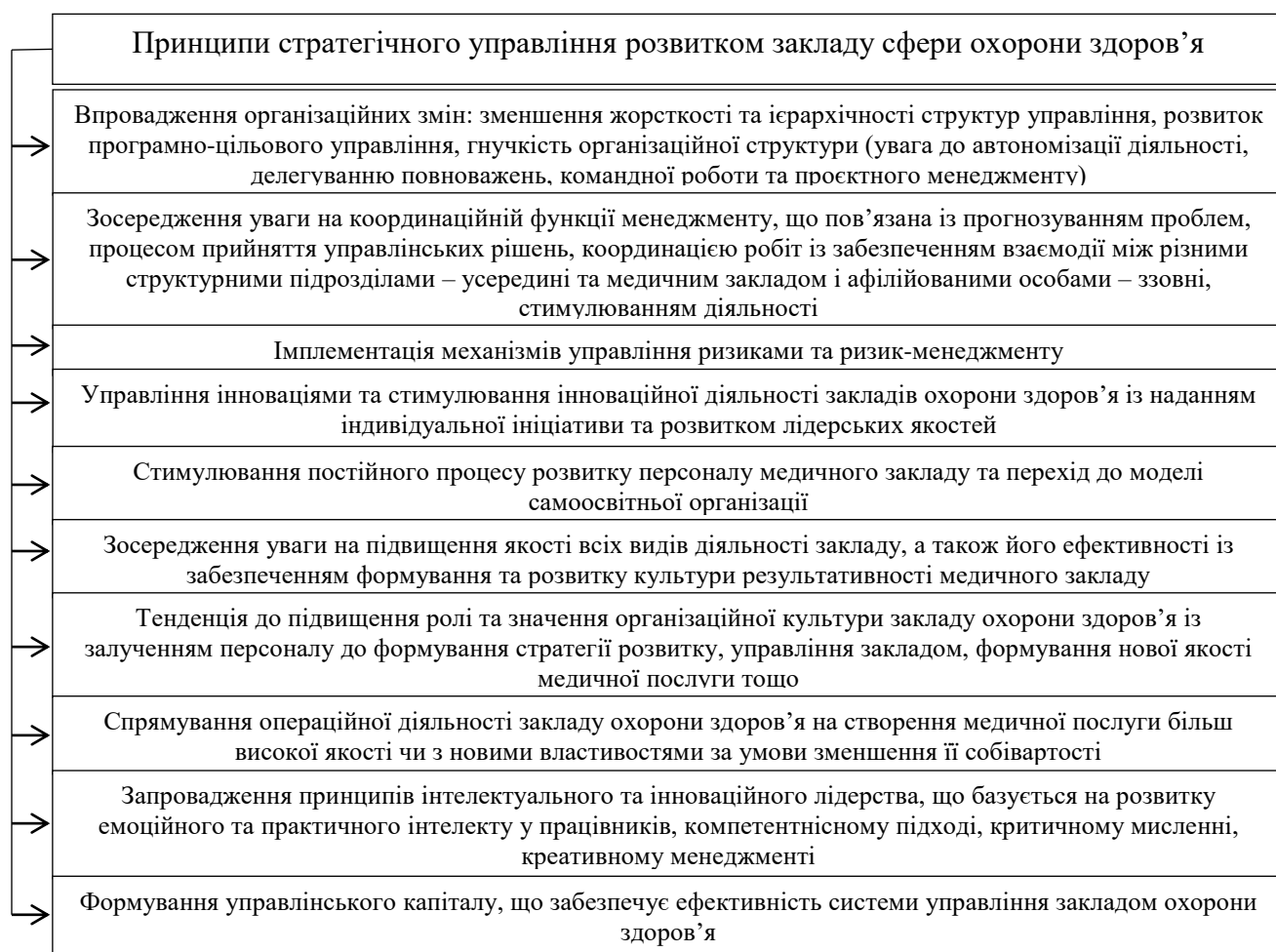


Рисунок 1.1 – Принципи стратегічного управління розвитком закладу сфери охорони здоров'я

Стратегічне управління у сфері медичного обслуговування реалізується на державному, регіональному, муніципальному рівнях та у медичному закладі (рисунок 1.2).

Теоретико-методичне підґрунтя стратегічного управління доцільно характеризувати через аналіз його процесів. Стратегічне управління окреслюється багатьма моделями [10; 12; 13], проте ключовими етапами є: визначення цілей; стратегічний аналіз; стратегічний вибір; реалізація стратегії.

Зважаючи на специфіку медичної галузі та опираючись на науково-методологічні напрацювання, розроблені в рамках Програми ООН [14], нами запропоновано авторську модель стратегічного управління для закладів охорони

здоров'я. Далі детальніше проаналізуємо її основні складові та окреслимо ключові характеристики.

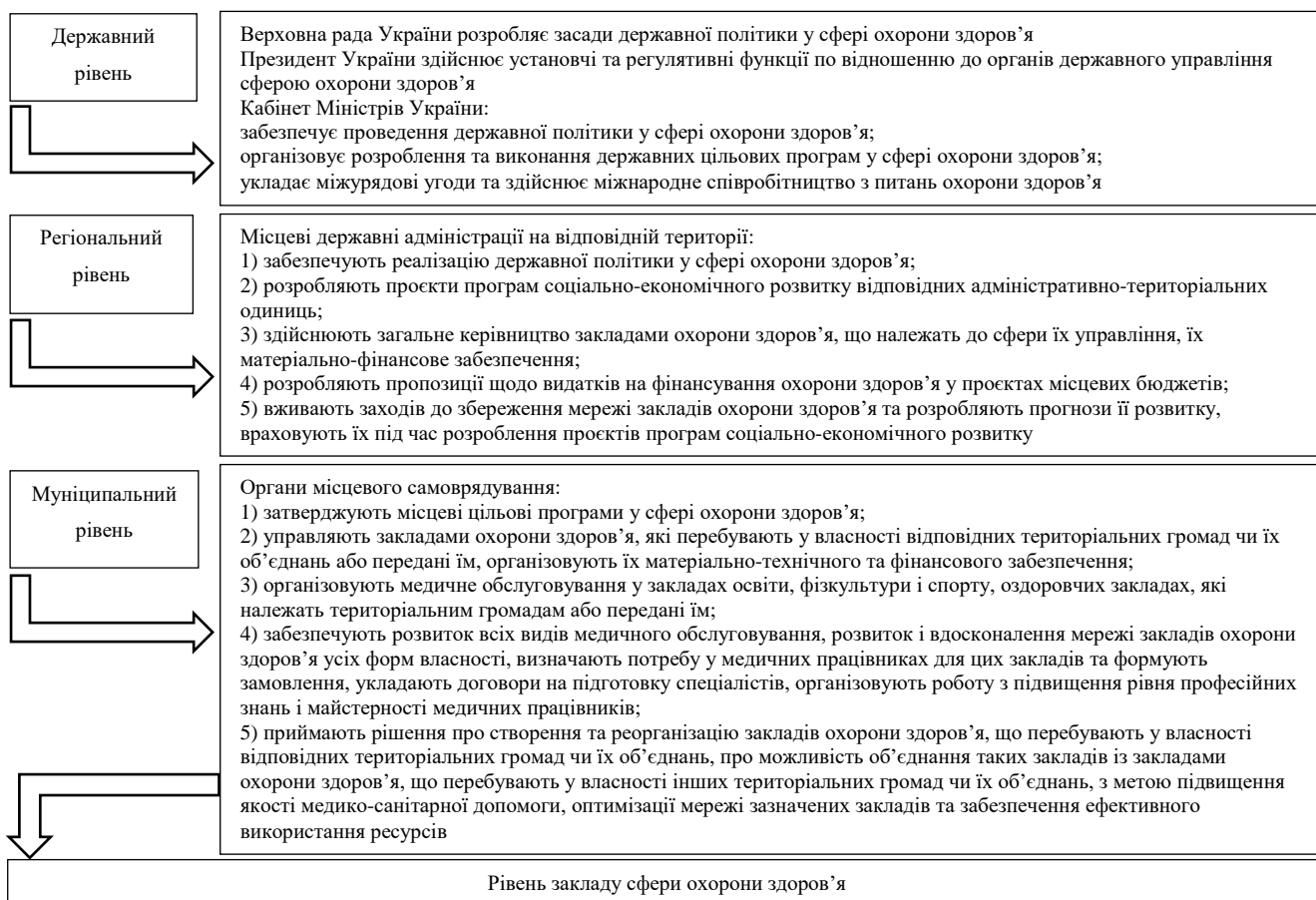


Рисунок 1.2 – Стратегічне управління на державному, регіональному, муніципальному рівнях та у медичному закладі

Етап 1. Формулювання місії, стратегічних цілей та пріоритетів медичної установи. Визначення місії має враховувати ключові цінності, позиціонування на ринку медичних послуг, взаємодію з внутрішніми стейкхолдерами та зовнішніми контрагентами. Основними цінностями можуть виступати якісна медична допомога, високий рівень професіоналізму, надійність, відповідальність, відкритість і орієнтація на потреби пацієнтів.

Етап 2. Стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища медичного закладу з врахуванням таких зовнішніх факторів, як державна стратегія та політика в медичній галузі, технологічні, організаційні та соціально-психологічні фактори [15]. Управлінське обстеження передбачає аналіз

господарської діяльності медичної установи, вивчення основних операційних процесів, оцінку фінансового стану, аналіз кадрового забезпечення та ефективності системи кадрового менеджменту.

Етап 3. Стратегічний вибір, який включає компоненти обґрунтування стратегічних альтернатив, оцінювання варіантів та вибір стратегії. За результатами стратегічного аналізу формулюються стратегічні альтернативи відповідно до основних варіантів корпоративних стратегій (додаток А.1) [16], які узгоджуються з місією, цінностями та пріоритетами розвитку медичної установи, орієнтовані на напрями розвитку медичної галузі регіонального та муніципального рівнів, задоволення потреб населення у кваліфікованих медичних послугах.

Етап 4. На етапі реалізації стратегія набуває формалізованого вигляду, укладається послідовність впровадження стратегії, приймаються відповідні стратегічні управлінські рішення, зазначаються конкретні заходи, терміни їх виконання, бюджети та ресурси, необхідні для реалізації стратегії, виконавці. Важливим є вчасне та повноцінне інформування працівників про стратегічні наміри закладу, інформування про концепцію стратегії виконавців, формування ефективної системи винагородження та мотивації, підвищення лояльності працівників, подолання їх опору стратегічним змінам.

Етап 5. Оцінювання та контроль реалізації стратегії мають бути систематичними та постійними, побудованими на концептуальних принципах моніторингу. Основними оціночними критеріями результативності процесу реалізації стратегії можуть бути: «часові терміни процесу реалізації стратегії; витрати на реалізацію стратегії; правильність виконання завдань, передбачених процесом реалізації стратегії; проміжні та кінцеві результати процесу реалізації стратегії; стимулювання учасників процесу реалізації стратегії; забезпеченість закладу ресурсами тощо» [17].

Розроблена стратегія медичної установи повинна враховувати інституційну регламентацію органами управління, потреби постачальників і споживачів медичних послуг, внутрішніх стейкхолдерів закладу.

Реформування медичної системи вимагає впровадження новітніх підходів до управління діяльністю медичних закладів, які обумовлюють освоєння та використання інструментарію стратегічного управління, що дозволить приймати ефективні управлінські рішення, продуктивно управляти стратегічними змінами, зберігати конкурентні переваги у довгостроковій перспективі та превентивно реагувати на виклики зовнішнього середовища.

1.2 Зміст та структура системи кадрового менеджменту

Обґрунтування методології кадрового менеджменту обумовлено актуалізацією людини як головної ланки в системі управління, а ефективне використання людських ресурсів – стратегічним аспектом розвитку організації. Персонал постав найціннішим капіталом та важливим активом організації, вдале управління яким дозволить сформуванню засади стабільного та ефективного її функціонування. Таким чином, система кадрового менеджменту визначає стратегічний успіх організації, прибутковість інноваційної діяльності, набуття та стійке утримання конкурентних переваг, конкурентоспроможність у короткостроковій та довгостроковій перспективі.

Для координації процесів, пов'язаних з управлінськими рішеннями щодо персоналу, на практиці використовують такі поняття як «управління персоналом», «менеджмент персоналу», «кадровий менеджмент». Зазначені поняття стосуються одного й того ж об'єкта управлінського впливу – працівників, які виконують свої функціональні обов'язки, пов'язані із забезпеченням функціонування організації, проте, відрізняються характерними підходами в аспекті інструментарію управління.

Людські ресурси слід розглядати як «специфічний і найважливіший із усіх видів ресурсів суб'єкта господарювання; найбільш складний об'єкт управління в організації» [18], який самостійно приймає рішення, виконує трудові обов'язки,

здатний критично оцінювати поставлені завдання та вимоги, має суб'єктивні потреби, цінності, інтереси.

Перш за все, потрібно надати актуальні визначення та охарактеризувати методологічні засади, на яких формується система кадрового менеджменту (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2 – Визначення ключових понять системи кадрового менеджменту

| Автор | Визначення |
|--|---|
| Кадровий менеджмент | |
| Армстронг М. [19] | «Безперервний процес, спрямований на цільову зміну мотивації працівників для отримання від них максимальної віддачі та досягнення високих кінцевих результатів у діяльності організації» |
| Кушнерик О.В. [20] | «Стратегічний і цілісний підхід до управління найбільш цінними активами організації, а саме людьми, які роблять свій внесок задля досягнення цілей організації» |
| Шкробот М.В., Ведута Л.Л. [21] | «Системний, планомірно організований вплив через систему взаємопов'язаних, організаційно-економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні організації» |
| Новікова М.М., Швед А.Б. [22] | «Область знань і практичної діяльності, спрямована на залучення в організацію кваліфікованого персоналу, здатного виконувати покладені на нього обов'язки, і оптимальне його використання» |
| Смірнова К.В. [23] | «Діяльність з управління, що полягає у розробці концепції кадрової політики підприємства, організації, установи, кадрової стратегії, її принципів та методів, що здійснюється для забезпечення ефективного використання кадрового потенціалу» |
| Безпалько О.В. та ін. [24] | «Система взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів задля створення умов для нормального функціонування, розвитку та ефективного використання потенціалу робочої сили в організації» |
| Система кадрового менеджменту | |
| Шубалий О.М. та ін. [25] | «Сукупність взаємопов'язаних елементів, що обслуговують процес управління персоналом відповідно до визначених цілей, завдань і основних напрямків діяльності підприємства, яка, у свою чергу, виступає важливою підсистемою загальної системи управління підприємством» |
| Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. [26] | «Комплекс цілей, завдань та основних напрямів діяльності, а також різних видів, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на підвищення продуктивності праці й якості роботи» |
| Мізіна О.В., Дзюмін Б.Є. [27] | «Сукупність взаємопов'язаних елементів, в рамках яких реалізуються функції з управління персоналом» |

Аналіз поняття «система кадрового менеджменту» доводить, що всі

визначення характеризують дану категорію як «сукупність взаємопов'язаних елементів», а кадровий менеджмент можна означити як комплекс економічних, організаційних та соціально-психологічних заходів, які забезпечують ефективність використання персоналу та стійкі конкурентні переваги організації.

Формування системи кадрового менеджменту методологічно починається з розроблення кадрової політики організації, яка визначає мету, цілі, завдання, технології, основні напрями та принципи, форми та методи кадрового менеджменту; окреслюються об'єкт і структура системи, потреба в персоналі та джерела її задоволення, прогнозуються кадрові завдання.

Науковці підкреслюють, що «низька ефективність функціонування та розвитку підприємств зумовлена не лише негативним впливом зовнішнього середовища, але й недостатньо ефективним та несистемним кадровим менеджментом» [28].

Залежно від змістовності завдань і часової орієнтованості кадровий менеджмент охоплює завдання від стратегічного рівня до рівня оперативного управління (додаток А.2) [29].

Кадровий менеджмент означається цілеспрямованою діяльністю адміністративно-управлінського складу організації, пов'язаною з розробленням концепції та стратегії кадрової політики, обґрунтуванням мети, завдань, принципів, технології та методів управління, визначенням відповідної структури.

Метою кадрового менеджменту визначаємо досягнення організацією конкурентних переваг та реалізація стратегічних пріоритетів через формування, розвиток й ефективне використання персоналу.

Принципи кадрового менеджменту визначаються як фундаментальні засади управління персоналом, «дотримання яких є ключовою умовою для досягнення поточних і стратегічних цілей та забезпечення ефективності спільної діяльності» [30; 31]. Під методами кадрового менеджменту розуміють «інструменти впливу на колективи та окремих працівників, спрямовані на координацію їх діяльності в межах функціонування організації» [18]. Технологія кадрового менеджменту трактується як «сукупність прийомів, способів, форм і методів впливу на

персонал під час його наймання, використання, розвитку та звільнення, що має на меті досягнення максимальної ефективності трудової діяльності» [32].

Основні елементи системи кадрового менеджменту проілюстровано на рисунку 1.3.



Рисунок 1.3 - Елементи системи кадрового менеджменту

Кадровий менеджмент є специфічною багатофункціональною та багатокомпонентною системою, що складається з низки взаємопов'язаних структурних складових (підсистем), які утворюють єдину цілісність, діяльність якої спрямована на досягнення оперативних, тактичних і стратегічних цілей та завдань закладу [18].

Узагальнюючи вищезазначені методологічні підходи до формування системи кадрового менеджменту визначаємо підсистемами відповідної системи стратегічну, тактичну та оперативну (рисунок 1.4) [23; 24].



Рисунок 1.4 - Підсистеми системи кадрового менеджменту

Стратегічна підсистема системи кадрового менеджменту є інтегрованою складовою загальної системи управління, що орієнтована на досягнення довгострокових пріоритетів і цілей та обумовлює інтеграцію менеджменту персоналу та корпоративної стратегії організації.

Тактична підсистема кадрового менеджменту спрямована на досягнення середньо- та короткострокових цілей управління персоналом, забезпечуючи ефективне використання працівників, їх професійний розвиток і вмотивованість, що сприяє загальному розвитку організації.

Оперативна підсистема системи кадрового менеджменту окреслюється як практична складова, яка забезпечує виконання поточних завдань, пов'язаних з управлінням персоналом, та спрямована на досягнення стратегічних цілей.

Запропонована структура дозволяє кадровому менеджменту реалізовувати не лише оперативні завдання, а стати інструментом стратегічного управління у досягненні стратегічних пріоритетів і цілей організації, ефективному використанні персоналу, забезпеченні задоволеності працівників, формуванні стабільного колективу та створенні умов для стійкого конкурентного її розвитку.

У сучасних умовах стратегічний кадровий менеджмент має вирішальне значення для успішного функціонування організації. Це забезпечується інтеграцією управлінських практик з довгостроковими цілями організації; можливістю організації прогнозувати кадрові потреби; пріоритетністю професійного розвитку та утримання талантів, які визначають конкурентну перевагу організації; стимулюванням інноваційності серед працівників, їх вмотивованості та лояльності; гнучкістю та адаптивністю організації в умовах швидких змін тощо.

Сутність кадрового менеджменту розкривається в інтеграції різних концепцій, методів, технологій, прийомів і підходів. Вибір і застосування концепції системи кадрового менеджменту залежить від особливостей сфери діяльності організації, її місії, цілей, пріоритетів, завдань. Таким чином, побудова системи кадрового менеджменту має здійснюватися поетапно, з урахуванням впливу на зміст завдань на кожному етапі сучасних викликів (додаток А.3) [33].

Активний розвиток технологій та мінливі соціально-економічні умови обумовлюють впровадження інноваційних підходів у формуванні системи кадрового менеджменту та його реалізації. Основними викликами кадрового менеджменту є «зміна характеру роботи та підходів до кадрового менеджменту, необхідність підвищення адаптивності та гнучкості кадрової політики, зростаюча увага до розвитку та навчання працівників, посилення ролі корпоративної культури та бренду роботодавця, соціальна відповідальність бізнесу» [29].

Отже, формування ефективної системи кадрового менеджменту сприятиме вдосконаленню, розвитку та підвищенню ефективності використання персоналу, що забезпечить продуктивну діяльність організації, її стійкі конкурентні переваги, конкурентоспроможність та економічне зростання.

1.3 Особливості системи кадрового менеджменту закладу сфери охорони здоров'я

Сучасна трансформація умов господарювання підвищує актуальність обґрунтування та впровадження ефективної системи кадрового менеджменту для забезпечення успішної роботи медичного закладу.

Погоджуємось, що «розроблення, ухвалення та реалізація управлінських рішень у сфері управління персоналом медичного закладу вимагає використання специфічних методик, адаптованих до особливостей професійної діяльності» [34].

Схвалена Концепція реформи фінансування медичної системи спрямована на забезпечення доступу населення до належної медичної допомоги через впровадження моделі обов'язкового державного медичного страхування, автономію медичних закладів, нові механізми винагородження та управління якістю послуг.

За прогнозом ВООЗ, у 2035 р. світ очікує кадрова криза в медичній сфері [35]. В Україні складна ситуація в медичній сфері погіршується у зв'язку з міграційними процесами та перевантаженням медичної галузі, спровокованими пандемією COVID-19 та повномасштабними воєнними діями.

Реформа медичної сфери передбачає зміну моделі фінансування та впровадження ринкових механізмів шляхом стимулювання конкуренції між медичними закладами та їх персоналом. Бюджет медичного закладу формується на основі кількості та номенклатури наданих послуг. Набуття конкурентних переваг медичними закладами залежить від формування ефективної системи кадрового менеджменту, актуальної системи мотивації, забезпечення високого рівня залученості та лояльності персоналу до стратегічних ініціатив організації.

Персонал медичного закладу поділяється на професійні та кваліфікаційні

групи відповідно до «Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників (Випуск 78 Охорона здоров'я)» [36].

Формування системи кадрового менеджменту закладів сфери охорони здоров'я має враховувати відповідні пріоритети кадрової політики, серед яких формування кадрового забезпечення на засадах медикосоціального аналізу та демографічного прогнозування, врахування актуальності медичного бізнесу та приватно-державного партнерства, забезпечення соціальних гарантій трудових відносин [37].

Реформування підходів до надання медичних послуг та впровадження ринкових і фінансово-економічних механізмів у медичній сфері призвели до перебудови системи управління медичними закладами та системи кадрового менеджменту (рисунок 1.5) [38].

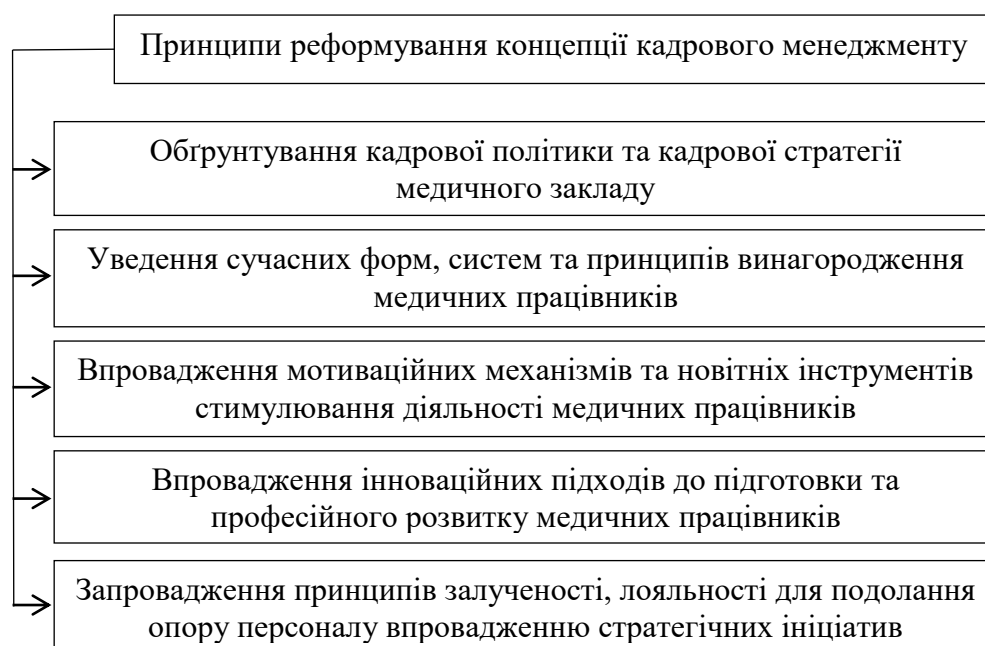


Рисунок 1.5 - Сучасні принципи реформування концепції кадрового менеджменту медичного закладу

Система кадрового менеджменту у медичній сфері характеризується особливостями, які стосуються високого рівня відповідальності та складності процесів надання медичних послуг. У таблиці 1.3 наведено відповідні кращі

практики кадрового менеджменту [39].

Удосконалення системи кадрового менеджменту медичного закладу має врахувати аспект часу, який необхідний для підготовки нових медичних працівників, що потребує аналізу структури, насиченості та дисбалансу сучасного ринку праці у сфері охорони здоров'я. Регіони з найбільшим дефіцитом медичних працівників повинні формувати програми з використанням місцевих і державного бюджетів для підготовки нових фахівців, професійного розвитку наявних, а також обґрунтування стратегій для кадрового забезпечення галузі.

Таблиця 1.3 - Практики кадрового менеджменту медичної установи

| Практики | Характеристика |
|-------------------------------|---|
| Розвиток культури безпеки | Створення культури безпеки серед медичного персоналу, що включає надання якісних медичних послуг, зменшення ризику помилок та уникнення нещасних випадків |
| Розвиток професійних навичок | Обізнаність персоналу медичних організацій з новими методами та технологіями в медицині. Оновлення знань та вдосконалення навичок шляхом безперервного навчання |
| Розроблення системи мотивації | Забезпечення конкурентних умов праці, належне винагородження, можливості професійного та кар'єрного зростання для збільшення вмотивованості персоналу |
| Забезпечення комунікації | Налагодження ефективної комунікації між різними групами медичних працівників, з пацієнтами |

Удосконалення кадрового менеджменту актуалізує роль менеджерів в системі охорони здоров'я, конкретизує вимоги до підбору кадрів і наголошує на питаннях лідерства, мотивації та лояльності. Впровадження засад стратегічного кадрового менеджменту у систему підготовки та перепідготовки медичних працівників має на меті підвищення професійного рівня та якості медичного обслуговування.

Інноваційні підходи, що застосовуватимуться при формуванні системи кадрового менеджменту медичного закладу, сприятимуть формуванню високоефективних медичних колективів, які забезпечуватимуть пацієнтам медичну допомогу найвищого рівня (таблиця 1.4) [40].

Міжнародна організація праці зауважує, що для формування ефективної системи кадрового менеджменту медичної установи актуальною проблемою

постає покращення умов праці медичних працівників та вдосконалення механізмів управління закладом.

Підвищення ефективності використання персоналу вимагає зміцнення здатності інституцій різних рівнів до розробки та реалізації кадрових політик і стратегій, що регулюють кадрове забезпечення, кар'єрні траєкторії медичних працівників і сприяють формуванню стійких мотиваційних настанов.

Таблиця 1.4 - Сучасні тренди кадрового менеджменту медичної установи

| Тренди | Особливості |
|--|---|
| Людиноцентрична культура | Формування культури, орієнтованої на людей, яка включає гнучке планування, зміцнення фізичного, ментального здоров'я та благополуччя працівників |
| Гібридизація | Виконання медичними працівниками професійних обов'язків дистанційно відкриває нові виклики для ефективного управління їх діяльністю |
| Інклюзія | Потреба у створенні інклюзивного середовища у зв'язку з високим рівнем інвалідизації населення, яке усуває упередження та дискримінацію щодо медичних працівників з особливими потребами |
| Автоматизація та дані для прийняття рішень | Прийняття рішень має ґрунтуватись на використанні нових технологій, заснованих на надійних, релевантних і неупереджених даних. Автоматизація дозволить трансформувати системи для управління інформацією про пацієнтів і розвитку галузі. |
| Постійний розвиток медичного персоналу | Удосконалення системи безперервного розвитку медичних працівників в аспекті створення можливості інвестування в розвиток медичного персоналу, що додатково їх мотивуватиме |
| Штучний інтелект (AI) | Автоматизація діагностики, розробки та вдосконалення протоколів лікування, розробки та виробництва ліків, а також моніторингу стану пацієнтів |

Реформування медичної сфери ставить за необхідність визначення інструментів впровадження першочергових заходів з удосконалення системи кадрового менеджменту медичної установи. Такими інструментами є: усвідомлене використання менеджерами медичних закладів традиційних та новітніх технологій управління персоналом; застосування методології менеджменту персоналу на засадах врахування професійно-кваліфікаційних якостей та особистісних характеристик; проведення ділового оцінювання медичних працівників щодо дотримання норм (стандартів) кількості та якості наданих медичних послуг та вимог технології; використання широкого спектру

методів мотивації працівників; створення системи винагородження, орієнтованої на результат; розроблення організаційно-методичного забезпечення, спрямованого на формування бази даних, що знижують невизначеність та ризики при прийнятті управлінських рішень.

Визначну роль у формуванні ефективної системи кадрового менеджменту медичної установи відіграє система мотивації, що побудована на використанні новітніх методів і форм активізації професійної діяльності медичного персоналу, враховує його потреби, цінності, пріоритети та узгоджує їх з стратегічними цілями медичного закладу. Цілеспрямована мотивація дозволить підвищити рівень професіоналізму та продуктивності медичного персоналу, ефективність діяльності медичної організації в цілому, реалізувати стратегічні ініціативи та досягти стратегічних завдань.

Вмотивованість та готовність медичних працівників адаптуватися до нових викликів, пов'язаних з переформатуванням системи охорони здоров'я, дозволять реалізувати його стратегічні цілі, забезпечать впровадження збалансованого підходу, що враховуватиме основні тенденції та потреби медичного персоналу для продуктивної діяльності.

Висновки до розділу 1

У розділі 1 роботи вказано на актуальність питань, пов'язаних з управлінням закладами сфери охорони здоров'я на стратегічних засадах. Доведено, що стратегічне управління медичною організацією за конкурентного середовища має спиратись на превентивно розроблені адаптаційні програми, які вказують на необхідність запровадження адекватних вимогам бізнес-середовища управлінських рішень. Потреба в управлінні змінами та адаптації до нових викликів обумовлена реформою медичної сфери.

Інтеграція стратегічного підходу до формування системи кадрового менеджменту медичної установи та її загальної стратегії має на меті актуалізацію ефективного управління людськими ресурсами, що є стратегічним ресурсом медичного закладу, його конкурентною перевагою та ресурсом підвищення конкурентоспроможності. Узагальнено сферу застосування кадрового менеджменту та структуру відповідної системи. Констатовано, що налагодження ефективного кадрового менеджменту має здійснюватись поетапно, з урахуванням впливу на зміст завдань на кожному етапі сучасних викликів.

Нові підходи до формування системи кадрового менеджменту медичної організації зумовлені перетвореннями в медичній системі та актуальністю стратегічного управління медичними закладами, що полягає в ухваленні стратегічних управлінських рішень щодо організаційних змін, формування конкурентних переваг як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі.

2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ КНП «ВІННИЦЬКА МІСЬКА КЛІНІЧНА ЛІКАРНЯ ШВИДКОЇ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ»

2.1 Загальна характеристика медичного закладу та аналіз основних показників діяльності

Комунальне некомерційне підприємство «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги» (далі КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги») розпочала свою діяльність у ХІХ столітті. Її попередником була Вінницька Єврейська лікарня. В 1911 р. були побудовані нові технологічно оснащені корпуси з господарськими будівлями. З того часу лікарня функціонувала як Замостянська поліклініка, пізніше на її базі розташувався туберкульозний шпиталь. У 1950 р. лікарня розпочала свою роботу як 2-га Міська клінічна лікарня з поліклінікою, хірургічним, приймальним, терапевтичним, інфекційним відділеннями. Пізніше були створені нейрохірургічне, пульмонологічне, кардіологічне відділення. У 2009 р. запрацював травм пункт, плановий та ургентний операційні блоки, які розміщувались в оснащених новітнім діагностичним та лікувальним обладнанням нових приміщеннях.

КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги» здійснює «надання населенню вторинної спеціалізованої екстреної (невідкладної) медичної допомоги, амбулаторної та планової кваліфікованої спеціалізованої медичної допомоги». Кредо закладу – «цілодобово професіоналізм, відповідальність, людяність» [41].

Організаційну структуру КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги» подано у додатку Б.

За формально неринкового характеру державної сфери охорони здоров'я медичні заклади функціонують у ринкових умовах. Заклади сфери охорони здоров'я є учасниками товарно-грошових відносин з іншими суб'єктами ринкової інфраструктури.

Для оцінки господарської діяльності КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги» за 2021-2023 рр. використаємо дані додатку В.1. Інформаційним забезпеченням для проведення аналізу діяльності закладу сфери охорони здоров'я є його фінансова та статистична звітність.

Як видно з додатку В.1, чистий дохід медичного закладу у 2022 р. відносно 2021 р. збільшився на 71,8 %, а у 2023 р. відносно 2022 р. – на 18,1 %. Відмітимо, що темпи зростання чистого доходу за 2021-2023 рр. нижчі, ніж темпи зростання собівартості реалізованих послуг, що вплинуло на показник витрат на 1 грн реалізації, який збільшився з 1,06 грн у 2021 р. до 1,12 грн у 2023 р.

Впродовж 2021-2023 рр. діяльність КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги» була прибутковою. У 2022 р. відносно 2021 р. чистий прибуток зріс у 5,3 раза, а у 2023 р. зменшився на 42,6 %. У 2022 р. відносно 2021 р. збільшилась рентабельність послуг у 3 раза, у 2023 р. відносно 2022 р. зменшилась на 53,5 %.

Вартість основних фондів збільшилась з 114096,9 тис. грн до 358831,8 тис. грн. Зменшення фондівіддачі з 1,27 грн у 2021 р. до 0,82 грн у 2023 р. пов'язане з перевищенням темпів зростання вартості основних фондів над темпами зростання чистого доходу.

Кількість штатних працівників впродовж досліджуваного періоду мала змінний характер: у 2022 р. відносно 2021 р. збільшилась на 4,2 %, а у 2023 р. відносно 2022 р. зменшилась на 3,6 %.

У 2021-2023 рр. спостерігається збільшення продуктивності праці одного штатного працівника з 209,1 тис. грн/особу у 2021 р. до 422,3 тис. грн/особу, що характеризує медичний заклад позитивно (рисунок 2.1). Фонд оплати праці штатних працівників впродовж періоду збільшується: від 130748,9 тис. грн у 2021 р. до 163305,2 тис. грн у 2023 р.

Досліджуючи операційну діяльність КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги», необхідно охарактеризувати організаційне забезпечення, активність лікарської діяльності, фінансову забезпеченість.

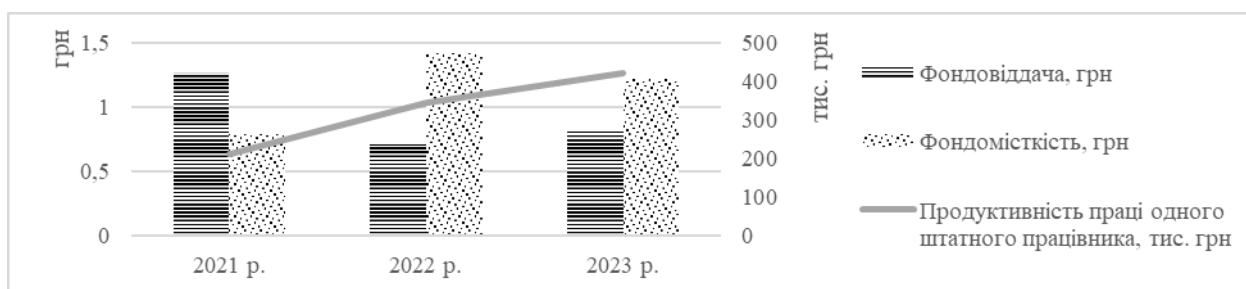


Рисунок 2.1 – Динаміка техніко-економічних показників

КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги»
за 2021-2023 рр.

Операційна діяльність КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги» реалізується у 8 стаціонарних відділеннях, 2 відділеннях анестезіології з ліжками інтенсивної терапії, міському травматологічному пункті, відділенні екстреної медичної допомоги.

Щорічно відділенням екстреної медичної допомоги надається допомога близько 30 тис. осіб, травматологічним пунктом обслуговується до 20 тис. осіб. Щороку на стаціонарне лікування потрапляють близько 15 тис. пацієнтів.

Показники операційної діяльності КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги» за 2021-2023 рр. наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Показники операційної діяльності КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги» за 2021-2023 рр.

| Показники | Темп приросту, % | |
|---|------------------|---------------|
| | 2022/2021 рр. | 2023/2022 рр. |
| Проліковано хворих | 17,72 | 31,35 |
| Фактичне виконання ліжко-дня | 13,12 | 24,56 |
| Фактичне виконання ліжко-дня у % | 42,62 | 42,42 |
| Середній термін перебування пацієнта (днів) | -3,64 | -4,72 |
| Проведено обстежень параклінічними службами | 23,62 | 36,81 |

Аналіз операційної діяльності КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги» за 2021-2023 рр. свідчить про позитивну тенденцію показників за досліджуваний період.

Для визначення ефективності діяльності КНП «Вінницька міська клінічна

лікарня швидкої медичної допомоги» проаналізуємо ресурси загального та спеціального фонду (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 – Аналіз надходження та використання коштів загального та спеціального фонду КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги» за 2021-2023 рр.

| Показники | Рік | | | Темп приросту, % | |
|--|----------|----------|----------|------------------|---------------|
| | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. | 2022/2021 рр. | 2023/2022 рр. |
| Надходження та використання коштів загального фонду, тис. грн | | | | | |
| Видатки та надання кредитів - усього | 13 345,8 | 31 168,6 | 17 924,0 | 133,5 | -42,5 |
| у тому числі: | | | | | |
| Поточні видатки | 13 345,8 | 31 168,6 | 17 924,0 | 133,5 | -42,5 |
| Поточні трансферти | 13 345,8 | 31 168,6 | 17 924,0 | 133,5 | -42,5 |
| Субсидії та поточні трансферти підприємствам (установам, організаціям) | 13 345,8 | 31 168,6 | 17 924,0 | 133,5 | -42,5 |
| Надходження і використання інших надходжень спеціального фонду, тис. грн | | | | | |
| Видатки та надання кредитів - усього | 38 197,4 | 3 200,0 | 15 449,5 | -91,6 | у 4,8 раз |
| Капітальні видатки | 38 039,5 | 3 200,0 | 15 449,5 | -91,6 | у 4,8 раз |
| Капітальні трансферти | 38 039,5 | 3 200,0 | 15 449,5 | -91,6 | у 4,8 раз |
| Капітальні трансферти підприємствам (установам, організаціям) | 38 039,5 | 3 200,0 | 15 449,5 | -91,6 | у 4,8 раз |

Надходження та використання коштів загального фонду КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги» у 2022 р. відносно 2021 р. збільшилися на 133,5 %, а у 2023 р. відносно 2022 р. зменшилися на 42,5 %. Надходження і використання інших надходжень спеціального фонду КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги» у 2022 р. відносно 2021 р. зменшились на 91,6 %, а у 2023 р. відносно 2022 р. збільшилися у 4,8 раз.

Аналіз ефективності діяльності КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги» передбачає оцінювання ефективності використання оборотних активів за 2021-2023 рр. (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 – Аналіз ефективності використання оборотних активів КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги» за 2021-2023 рр.

| Показник | Дані по рокам | | | Темп приросту, % | |
|--|---------------|------|------|------------------|---------------|
| | 2021 | 2022 | 2023 | 2022/2021 рр. | 2023/2022 рр. |
| Коефіцієнт оборотності оборотних активів | 6,5 | 7,5 | 6,2 | 15,4 | -17,3 |
| Рентабельність оборотних активів,% | 16,2 | 57,6 | 23,0 | у 3,6 раза | -60,1 |
| Період обороту оборотних активів, днів | 56,2 | 48,7 | 58,9 | -13,3 | 20,9 |

Ефективність використання оборотних активів зростає у 2022 р. відносно 2021 р. та зменшується у 2023 р. відносно 2022 р. Період обороту у 2021 р. становив 56,2 днів, у 2022 р. він зменшився до 48,7 днів, а до 2023 р. тривалість обороту збільшилась на 20,9 %. Рентабельність оборотних активів у 2022 р. відносно 2021 р. збільшилась у 3,6 раза, що стало наслідком зростання чистого прибутку. Динаміка показників ефективності використання оборотних активів за 2022-2023 рр. має негативну тенденцію.

Ефективність використання оборотних активів КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги» зображено на рисунку 2.2.

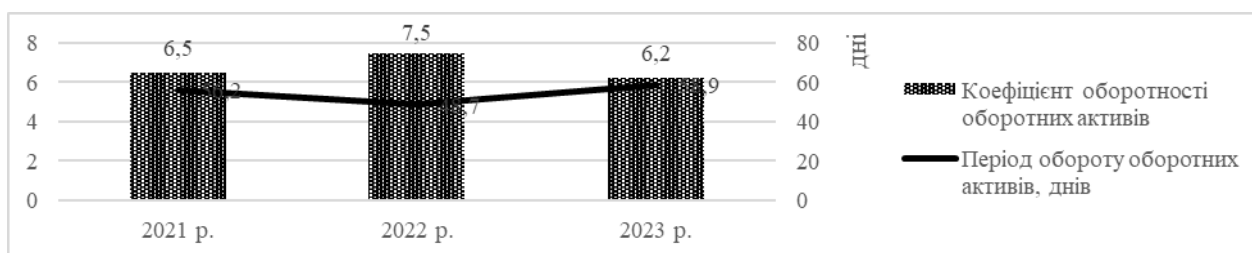


Рисунок 2.2 - Ефективність використання оборотних активів КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги» за 2021-2023 рр.

Зміни в системі охорони здоров'я, запровадження комерційних засад діяльності, об'єктивність конкуренції ставлять перед медичними закладами вимогу зміцнення кадрового потенціалу та обґрунтування стратегічних управлінських рішень.

2.2 Аналіз фінансового стану закладу сфери охорони здоров'я

Реформа медичної системи змінила принципи фінансування медичних установ, їх автономізацію в рамках перетворення на комунальні некомерційні підприємства. Фінансування діяльності медичних установ здійснюється за рахунок програми медичних гарантій за договорами між медичними установами та НСЗУ, місцеві бюджети, самофінансування через платні медичні послуги, добровільне медичне страхування, гранти, благодійні внески тощо.

Обґрунтування умов досягнення фінансової ефективності діяльності медичного закладу та аналіз ймовірних фінансових ризиків здійснюється під час оцінки фінансового стану закладу, що включає виявлення існуючих проблем та розробку шляхів їх вирішення.

Аналіз структури активів КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги» вказує про значну питому вагу основних засобів (рисунок 2.3).

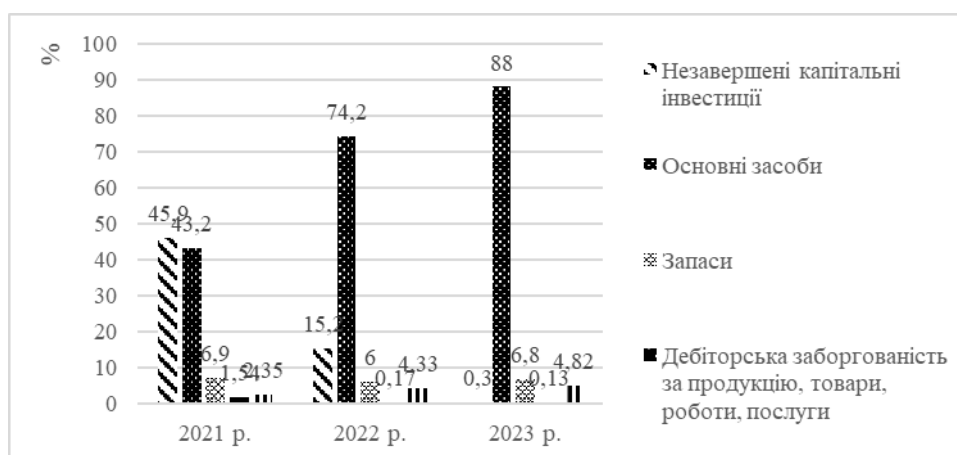


Рисунок 2.3 Структура активів КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги» за 2021-2023 рр.

Сукупні активи медичного закладу у 2022 р. відносно 2021 р. збільшились на 107 347,1 тис. грн, а у 2023 р. відносно 2022 р. активи закладу збільшились на 89 979,2 тис. грн.

Незавершені капітальні інвестиції у 2022 р. відносно 2021 р. зменшились на

47 478,2 тис. грн, а у 2023 р. відносно 2022 р. - на 46 889,1 тис. грн. Основні засоби за аналогічний період збільшилися з 89 754,6 тис. грн до 356 249,4 тис. грн; їх частка у вартості активів у 2023 р. склала 88 %.

Дебіторська заборгованість закладу охорони здоров'я у 2022 р. відносно 2021 р. зменшилась на 2 654,2 тис. грн, а у 2023 р. відносно 2022 р. зменшилась на 8,5 тис. грн. Спостерігається зростання обсягу грошових коштів.

За 2021-2023 рр. питома вага запасів практично не змінювалась. У 2021 р. їх питома вага склала 6,9 %, а у 2022 р. склала 6,0 %. Найбільша частка у оборотних активах припадає на запаси. Питома вага грошових коштів займала у 2021 р. - 2,35 %, у 2022 р. - 4,33 %, а у 2023 р. - 4,82 %. Найбільша частка активів припадає на необоротні активи, питома вага яких впродовж досліджуваного періоду незначно коливалась (89,2 %, у 2021 р., 89,5 % у 2022 р., у 2023 р. - 88,2 %).

Структура пасивів КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги» за 2021-2023 рр. надана на рисунку 2.4.

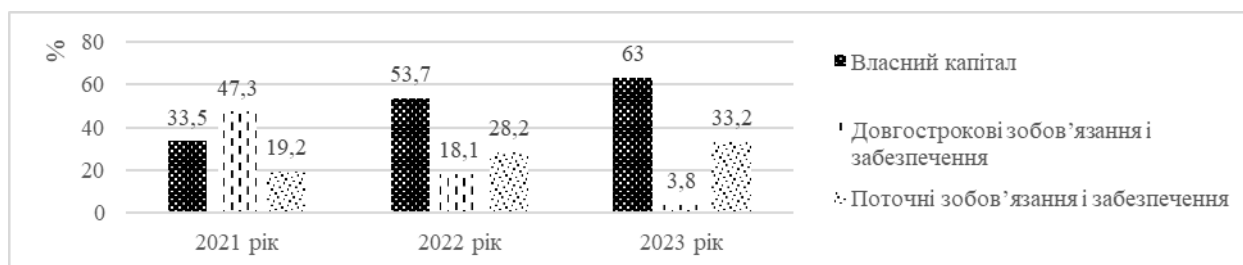


Рисунок 2.4 – Структура пасивів КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги» за 2021-2023 рр.

Найбільшу частку серед пасивів медичного закладу у 2021 р. займали довгострокові зобов'язання – 47,3 %.

У 2022 р. найбільша питома вага припадає на власний капітал, його частка склала 53,7 %, у 2023 р. - збільшилась до рівня 63,0 %. Впродовж досліджуваного періоду довгострокові зобов'язання зменшились з 98236,2 тис. грн у 2021 р. до 15215,1 тис. грн у 2023 р. Поточні зобов'язання впродовж 2021-2023 рр. зростали з 39878,4 тис. грн у 2021 р. до 134441,1 тис. грн у 2023 р.

За 2021-2022 рр. величина пасивів медичного закладу збільшилась на 107 347,1 тис. грн та у 2022-2023 рр. – на 89 979,2 тис. грн. Таке збільшення обумовлене збільшенням власного капіталу на 86 095,3 тис. грн поточних зобов'язань на 45 631,6 тис. грн.

Розглянемо ліквідність КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги» за 2021-2023 рр. (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 - Показники ліквідності КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги» за 2021-2023 рр.

| Показник | Дані по рокам | | | Темп приросту, % | |
|---------------------------------------|---------------|----------|----------|-------------------|-------------------|
| | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. | 2022/ 2021 рр. | 2023/ 2022 рр. |
| Коефіцієнт покриття | 0,56 | 0,37 | 0,36 | -33,9 | -2,7 |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності | 0,21 | 0,16 | 0,15 | -23,8 | -6,3 |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | 0,12 | 0,154 | 0,145 | 28,3 | -5,8 |
| Чистий оборотний капітал, тис. грн | -17350,2 | -55583,4 | -86714,1 | - | - |
| Частка оборотних засобів у активах, % | 10,8 | 10,5 | 11,8 | -2,8 | 12,4 |

Показники ліквідності медичного закладу низькі. Так, у 2021 р. коефіцієнт покриття становив 0,56, у 2022 р. зменшився до 0,37, а у 2023 р. зменшився на 2,7 %. Коефіцієнт швидкої ліквідності теж нижче нормативного значення: у 2021 р. показник становив 0,21, у 2023 р. відносно 2022 р. коефіцієнт зменшився на 6,3 %. Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2021 р. становив 0,12, у 2022 р. відносно 2021 р. збільшився на 28,3 %, а у 2023 р. зменшився на 5,8 %.

Розглянемо платоспроможність КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги» за 2021-2023 рр. (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 - Динаміка платоспроможності КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги» за 2021-2023 рр.

| Показник | Дані по рокам | | | Темп приросту, % | |
|--|---------------|---------|---------|-------------------|-------------------|
| | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. | 2022/ 2021 рр. | 2023/ 2022 рр. |
| Коефіцієнт платоспроможності (автономії) | 0,33 | 0,54 | 0,63 | 60,41 | 17,35 |
| Коефіцієнт фінансування | 0,50 | 1,16 | 1,71 | 130,55 | 46,96 |
| Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами | -0,77 | -1,67 | -1,82 | - | - |
| Коефіцієнт маневреності власного капіталу | -0,25 | -0,33 | -0,34 | - | - |
| Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу | 1,99 | 0,86 | 0,59 | -56,63 | -31,95 |

Медична установа у 2021 р. було здатне профінансувати 33,0 % активів за рахунок власного капіталу, у 2022 р. – 54,0 %, а у 2023 р. – 63,0 %. Коефіцієнт фінансування збільшувався з 0,50 у 2021 р. до 1,71 у 2023 р. Коефіцієнт забезпечення власними коштами характеризується від’ємним значенням. Для підвищення значення показника необхідно збільшувати суму власного капіталу і знижувати суми позикових коштів.

Маневреність власного капіталу закладу сфери охорони здоров’я є низькою, її значення знаходиться нижче нормативного значення впродовж 2021-2023 рр.

Ефективність функціонування медичної установи як суб’єкта ринкових відносин значною мірою визначається рівнем фінансового забезпечення та раціональністю витратної політики. Реалізація заходів зі скорочення витрат сприятиме досягненню їх окупності за рахунок прибутків, створенню умов для розширення спектра медичних послуг, запровадження інноваційних методів, технологій та організації праці, а також підвищенню рівня кадрового забезпечення закладу.

2.3 Аналіз системи кадрового менеджменту КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги»

Стратегічною ланкою системи кадрового менеджменту закладу сфери охорони здоров'я є його кадрове забезпечення. Ефективна система кадрового забезпечення сприятиме підвищенню мотивації персоналу до високопродуктивної праці, формуванню високого ступеня прихильності та лояльності персоналу, задоволеності роботою.

Аналіз структури персоналу КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги» за 2021-2023 рр. наведений у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Структура персоналу КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги» за 2021-2023 рр.

| Категорії персоналу | Чисельність, осіб | | | Структура кадрів, % | | |
|--|-------------------|---------|---------|---------------------|---------|---------|
| | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. |
| Середня кількість працівників, осіб з них: | 687 | 742 | 745 | 100 | 100 | 100 |
| Медичний персонал, усього осіб | 509 | 542 | 531 | 74,1 | 73,0 | 71,3 |
| у тому числі: | | | | | | |
| - лікарі | 218 | 235 | 227 | 31,7 | 31,7 | 30,5 |
| - середній медичний персонал | 278 | 291 | 288 | 40,5 | 39,2 | 38,7 |
| - молодший медичний персонал | 13 | 16 | 16 | 1,9 | 2,2 | 2,1 |
| Адміністративно-управлінський персонал, осіб | 24 | 27 | 25 | 3,5 | 3,6 | 3,4 |
| Інший персонал, осіб | 154 | 173 | 189 | 22,4 | 23,3 | 25,4 |

У структурі персоналу медичного закладу переважна частка припадає на лікарський та середній медичний персонал.

Питома вага молодшого медичного персоналу складає близько 2,2 %, а середнього медичного персоналу більше 40,0 %. Кількість лікарів у 2022 р. відносно 2021 р. збільшилась з 218 осіб до 235 осіб, а у 2023 р. відносно 2022 р.

зменшилась до 227 осіб (рисунок 2.5).

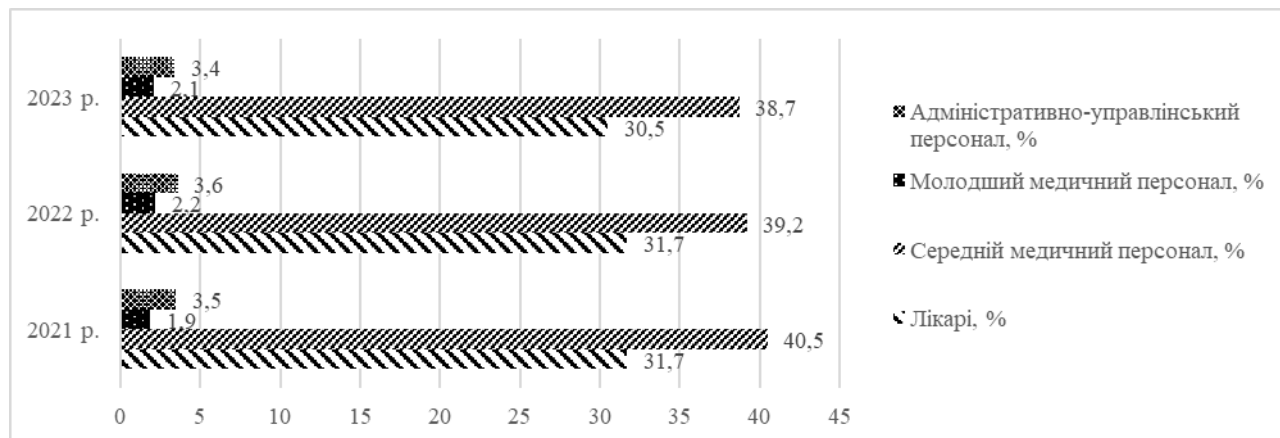


Рисунок 2.5 – Динаміка структура персоналу КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги» за 2021-2023 рр.

Проаналізуємо чисельність медичного персоналу за категоріями КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги» за 2021-2023 рр. (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 – Чисельність медичного персоналу за категоріями КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги» за 2021-2023 рр.

| Показник | Дані по рокам | | | Темп приросту, % | |
|---------------------------------------|---------------|------|------|------------------|---------------|
| | 2021 | 2022 | 2023 | 2022/2021 рр. | 2023/2022 рр. |
| Кількість працівників вищої категорії | 200 | 201 | 222 | 0,5 | 10,4 |
| Кількість працівників I категорії | 45 | 30 | 33 | -33,3 | 10,0 |
| Кількість працівників II категорії | 30 | 29 | 37 | -3,3 | 27,6 |
| Усього, осіб | 275 | 260 | 292 | -5,5 | 12,3 |

Чисельність медичного персоналу вищої категорії у 2022 р. відносно 2021 р. збільшилась на 0,5 %, а у 2023 р. відносно 2022 р. - на 10,4 %. Кількість медичного персоналу I категорії у 2021-2022 р. зменшилась на 33,3 %, а у 2023 р. відносно 2022 р. збільшилась на 10,0 %. Кількість медичного персоналу II категорії у 2022 р. відносно 2021 р. зменшилась на 3,3 %, а у 2023 р. відносно 2022 р. збільшилась на 27,6 %.

Проаналізуємо структуру медичного персоналу за категоріями КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги» за 2021-2023 рр.

(таблиця 2.8).

Таблиця 2.8 – Структура медичного персоналу КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги» за категоріями за 2021-2023 рр.

| Показник | 2021 р. | | 2022 р. | | 2023 р. | |
|----------------------------|---------|---------------|---------|---------------|---------|---------------|
| | осіб | питома вага,% | осіб | питома вага,% | осіб | питома вага,% |
| Працівники вищої категорії | 200 | 72,7 | 201 | 77,3 | 222 | 76,0 |
| Працівники I категорії | 45 | 16,4 | 30 | 11,5 | 33 | 11,3 |
| Працівники II категорії | 30 | 10,9 | 29 | 11,2 | 37 | 12,7 |
| Усього, осіб | 275 | 100,0 | 260 | 100,0 | 292 | 100,0 |

Найбільшу питому вагу складають працівники вищої категорії – більше 70,0 % (рисунок 2.6).

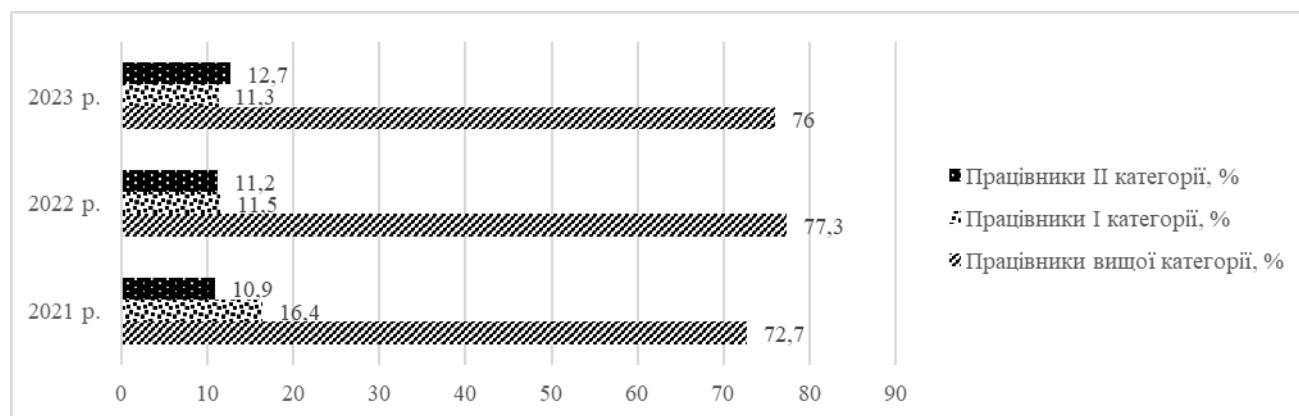


Рисунок 2.6 – Структура медичного персоналу КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги» за категоріями за 2021-2023 рр.

У 2021 р. частка працівників I категорії 12,6 %, а у 2022 р. працівників II категорії – 13,7 %. У 2023 р. питома вага працівників I категорії склала 11,6 %.

Чисельність медичних працівників за окремими посадами КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги» (додаток В.2) суттєво не змінилась.

Крім того, важливим при аналізі забезпеченості персоналом КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги» є аналіз

показників його мобільності (рисунок 2.7).

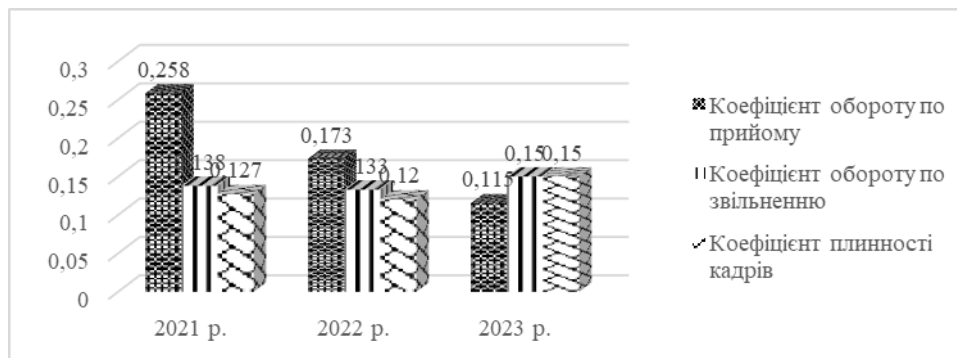


Рисунок 2.7 – Мобільність медичного персоналу КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги» за 2021-2023 рр.

Коефіцієнт обороту персоналу по прийому зменшився на 0,085 пункти у 2022 р. відносно 2021 р., а у 2023 р. відносно 2022 р. - на 0,057 пункти. Коефіцієнт обороту персоналу по звільненню у 2022 р. відносно 2021 р. зменшився на 0,005 пункти, а у 2023 р. відносно 2022 р. збільшився на 0,017 пункти.

У структурі персоналу медичної установи відзначається значна частка жінок, що пояснюється характером діяльності.

Рух персоналу закладу характеризується високою плинністю. Найвищий показник плинності за період дослідження становив 15,0 % у 2023 р.

Аналізуючи фонд оплати праці КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги» за 2021-2023 рр. (додаток В.3), можна зробити висновок про його зростання на 24,9 %, в тому числі фонд основної оплати праці збільшився за цей період на 18,8 %, фонд додаткової оплати праці – на 27,0 %. Надбавки та доплати за досліджуваний період мали змінний характер: у 2022 р. відносно 2021 р. збільшились на 13,1 %, а у 2023 р. відносно 2022 р. зменшились на 0,5 %. Премії систематичного характеру у період 2021-2023 рр. зростали: з 39520 тис. грн у 2021 р. до 48937,1 тис. грн у 2023 р. Разом з тим, розмір заохочувальних виплат у 2023 р. відносно 2022 р. збільшився на 9,8 %.

З метою оцінювання результативності та обґрунтування шляхів вдосконалення системи кадрового менеджменту КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги» в умовах формування нового типу

економічних відносин нами було проведено анкетування різних груп працівників.

Анкета соціологічного опитування містить перелік питань, в яких визначаються головні параметри чинної системи кадрового менеджменту в розрізі основних напрямів (стратегія управління персоналом, процеси рекрутингу та підбору персоналу, навчання та розвиток, управління продуктивністю, мотивація та корпоративна культура, управління змінами, лояльність та розвиток лідерства, управління конфліктами, утримання працівників, забезпечення умов праці та інклюзивність) та подаються пропозиції щодо оцінювання респондентами напрямів поліпшення системи кадрового менеджменту медичної установи (додаток Г).

До анкетування щодо оцінювання ефективності та обґрунтування шляхів вдосконалення системи кадрового менеджменту КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги» були долучені такі групи працівників: лікарі (78,1 %), середній медичний персонал (19,5 %), адміністративний персонал (2,4%).

За результатами опитування (рисунок 2.8) 9,8 % респондентів стверджують, що їх заробітна плата відповідає повною мірою результатам роботи. Більшість працівників (68,2 %) вважає, заробітна плата в основному відповідає результатам роботи. Досить високий відсоток респондентів вважають, що їх заробітна плата не відповідає результатам роботи, що свідчить про низьку мотивованість працівників.

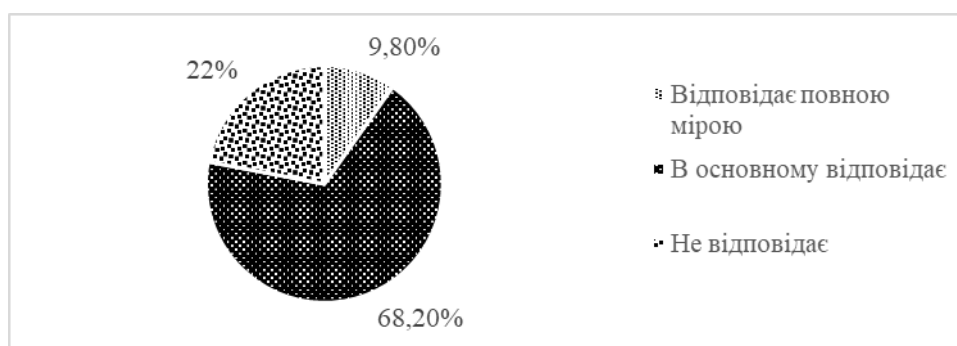


Рисунок 2.8 - Розподіл відповідей на запитання «Як Ви оцінюєте відповідність Вашої заробітної плати результатам роботи?»

Згідно з результатами опитування (рисунок 2.9), основним критерієм преміювання працівників медичного закладу є підсумки роботи за певний період, що підтвердили 82,9 % респондентів. Виконання ключових показників діяльності закладу як підставу для преміювання зазначили 65,9 % опитаних, а 58,5 % респондентів вказали на премії, пов'язані з державними, професійними святами чи ювілейними датами установи. Водночас лише 19,5 % опитаних підтвердили, що премії надаються за особистий внесок у результати роботи, виконання важливих завдань або досягнення високих показників у праці.

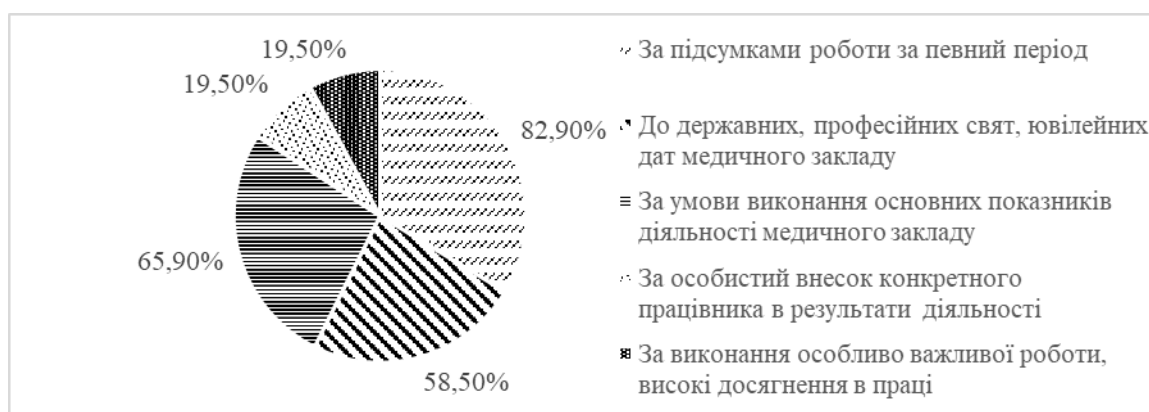


Рисунок 2.9 - Розподіл відповідей на запитання «За які досягнення у Вашому медичному закладі здійснюється преміювання?»

Результати соціологічного опитування щодо вдосконалення системи кадрового менеджменту КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги» вказують на необхідність зосередження уваги на таких аспектах: обґрунтування стратегії розвитку кадрового менеджменту медичної установи; впровадження мотиваційної стратегії у системі кадрового менеджменту закладу; розробленні системи лояльності працівників задля подолання ризиків опору персоналу впровадженню стратегії розвитку системи кадрового менеджменту; забезпеченні відповідності заробітної плати результатам роботи, розширенні переліку додаткових компенсацій працівникам закладу; активізація заходів із навчання, підвищення кваліфікації, участі у

спеціалізованих семінарах і тренінгах, сприяння отриманню додаткової освіти, включаючи вивчення англійської мови; запровадження системи ефективного інформування персоналу щодо політики та ключових рішень медичної організації.

Впровадження ефективної системи кадрового менеджменту дозволить забезпечити медичний заклад високопрофесійним кадровим складом, створити належні умови професійної безпеки, створити умови формування системи безперервного професійного та кар'єрного зростання, обґрунтувати та запровадити стратегію мотивації до високих результатів роботи, сприятиме оволодінню інноваційними медичними методами, технологіями та прийомами, що у сукупності дозволить підвищити ефективність використання персоналу закладу та якість надання медичних послуг.

2.4 Оцінювання рівня інтенсивності конкуренції та стратегічний аналіз діяльності медичного закладу

Система охорони здоров'я Вінницької МТГ функціонує в умовах воєнного стану, реалізуючи заходи, спрямовані на профілактику, раннє виявлення захворювань, покращення якості та забезпечення доступності медичних послуг, в межах вимог чинного законодавства та відповідно до фактичного фінансування.

На виконання ЗУ «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» КНП м. Вінниці уклали договори з НСЗУ за 25 видами пакетів про медичне обслуговування населення.

Станом на 01.01.2024 р. стаціонарну допомогу населенню Вінницької МТГ надавали 5 лікарняних закладів, в яких розгорнуто 1375 ліжок, у складі 3 лікарень на 1055 ліжок, міської лікарні «Центр матері та дитини» на 205 ліжок та регіонального центру серцево-судинної патології на 115 ліжок.

Актуальною проблемою в медичній галузі м. Вінниці залишається кадрове

забезпечення медичними працівниками (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9 – Кадрове забезпечення мережі медичних закладів Вінницької МТГ у 2022-2023 рр.

| Показник | 2022 р. | | | | 2023 р. | | | |
|---------------------------------------|---------|----------|----------|----|---------|----------|----------|----|
| | План | Фактично | До плану | | План | Фактично | До плану | |
| | | | Одиниць | % | | | Одиниць | % |
| Штатна чисельність працівників, посад | 5049,5 | 4300,5 | 749 | 15 | 4703,5 | 4055,5 | 648 | 14 |
| Лікарі | 1447 | 1236,75 | 210,25 | 10 | 1408,75 | 1202 | 206,75 | 15 |
| Середній медичний персонал | 1976,25 | 1649,25 | 327 | 12 | 1825,75 | 1563,25 | 262,5 | 14 |

У 2022 р. фактична кількість посад лікарів у медичних установах Вінницької МТГ становила 1236,75, але до 2023 р. цей показник знизився до 1202. Що стосується середнього медичного персоналу, то в 2022 р. кількість їх посад складала 1649,25, а до 2023 р. вона зменшилась до 1563,25. Тенденція зниження кількості посад лікарів та середнього медичного персоналу відображає зміни в кадровому забезпеченні медичних установ громади за цей період.

У сфері охорони здоров'я міста Вінниці працюють 486 лікарів вищої категорії (41 % від загальної кількості лікарів), 167 лікарів першої категорії (14 %) та 114 лікарів другої категорії (10 %) [45]. Стаціонарний сектор медичної допомоги в місті продовжує активно трансформуватись, зокрема, шляхом структурно-функціональної перебудови та удосконалення механізмів контролю якості та стандартизації медичних послуг (таблиця 2.10).

Таблиця 2.10 - Показники використання потужності стаціонарного сектору медичних закладів Вінницької МТГ у 2022-2023 рр.

| Рік | Загальне число ліжок | Проліковано, тис. осіб | Кількість виконаних операцій, на 10 тис. населення | Хірургічна активність, % | Показник летальності, % | Забезпеченість ліжками на 10 тис. населення | Середній термін лікування (л/дн.) |
|------------------|----------------------|------------------------|--|--------------------------|-------------------------|---|-----------------------------------|
| 2022 | 1 487 | 48,9 | 637,4 | 74,6 | 2,6 | 38,4 | 7,2 |
| 2023 | 1375 | 61,9 | 779,6 | 79,4 | 2,0 | 35,5 | 6,9 |
| Темп приросту, % | -7,53 | 26,58 | 22,31 | 6,43 | -23,08 | -7,55 | -4,17 |

Динаміка показників використання потужності стаціонарного сектору медичних закладів Вінницької МТГ за досліджуваний період в основному позитивна.

В структурі ліжкового фонду медичних установ Вінницької МТГ переважають ліжка таких профілів: хірургічні для дорослих 190 (14 %); терапевтичні 122 (9 %); неврологічні для дорослих 112 (8 %); кардіологічні 109 ліжок (8 %); травматологічні 100 ліжок (7 %) ; інші 742 ліжок (54 %).

Система охорони здоров'я Вінницької МТГ здійснює свою діяльність зі значним навантаженням на інфраструктуру через відтік медичного персоналу, спричинений мобілізацією, міграцією за кордон, працевлаштуванням у приватному секторі. Аналогічно іншим медичним закладам, на діяльність КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги» впливають фактори внутрішнього і зовнішнього середовищ.

Трансформація медичної сфери відбувається, передусім, під впливом зовнішніх факторів. PEST-аналіз діяльності КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги» презентує вплив факторів зовнішнього середовища (таблиця 2.11).

Таблиця 2.11 - Фактори PEST-аналізу діяльності КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги»

| Політичні фактори | Економічні фактори |
|---|--|
| Змінюваність політичної ситуації в країні | Фінансування системи охорони здоров'я коштами державного, обласного, муніципального бюджетів |
| Змінюваність нормативно-правової бази щодо регулювання діяльності закладів сфери охорони здоров'я | Попит на інноваційні лікарські засоби |
| Державна, регіональна та муніципальна політика розвитку медичної сфери в регіоні | Динамка макроекономічних показників |
| Створення та застосування єдиних стандартів надання медичної | Фонд оплати праці медичних працівників у розрізі категорій |

| | |
|---|---|
| допомоги | |
| Розвиток приватного сектору медичної допомоги, впровадження державно-приватного партнерства | Динаміка інфляції |
| Соціальні фактори | Технологічні фактори |
| Розуміння ролі НТА (Health technology assessment) | Нові технології (електронне здоров'я, телемедицина, єдина електронна медична інформаційна система тощо) |
| Тренінг з НТА для зацікавлених сторін | Впровадження інноваційних проєктів |
| Поліпшення доступу населення до лікарських засобів | Застосування інноваційних інструментів у поліпшенні оцінки лікарських засобів |
| Підвищення обізнаності населення щодо використання лікарських засобів | Державна політика у сфері науково-технічних розробок |
| Динаміка чисельності населення в місті в розрізі статево-вікових груп | Оновлення інформаційних систем та програмного забезпечення |

Таким чином, відповідно до результатів PEST-аналізу, основними напрямками розвитку сфери медичних послуг в цілому та КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги», зокрема, повинні стати: розширення фінансування системи охорони здоров'я шляхом залучення коштів державного, обласного, муніципального бюджетів, матеріально-технічна модернізація медичного закладу, впровадження інноваційних проєктів, створення та застосування єдиних стандартів надання медичних послуг.

Аналіз внутрішнього середовища КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги» виявив сильні та слабкі сторони, його можливості та загрози. У таблиці 2.12 представлено результати SWOT-аналізу КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги».

Таблиця 2.12 - SWOT-аналіз КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги»

| S (strengths) – сильні сторони | W (weaknesses) – слабкі сторони |
|---|---|
| Висококваліфікований та досвідчений персонал, який постійно вдосконалює свої навички, підвищує кваліфікацію та активно впроваджує інноваційні методи і технології | Дефіцит кадрового забезпечення |
| Забезпечення такими видами діяльності: амбулаторне лікування, цілодобовий стаціонар та швидка медична допомога | Висока витратність медичної допомоги, зокрема через зростання комунальних тарифів, підвищення цін на медичні витратні матеріали та інші господарські матеріали для розвитку лікарні |
| Чіткий алгоритм взаємодії структурних підрозділів медичного закладу | Високий рівень зношеності основних фондів, необхідність оновлення обладнання і апаратури |
| Наявність чітких індикаторів якості та безпеки діяльності закладу, високий рівень надання медичної допомоги, позитивна громадська думка | Неможливість придбання сучасного обладнання через нестачу фінансових ресурсів |
| Впровадження МІС та АРМ, мережі Інтернет | Недостатня система мотиваційних стимулів, додаткових компенсацій |
| Зручне територіальне розташування, гарна транспортна розв'язка | Відсутність мотиваційної стратегії у системі кадрового менеджменту медичного закладу |
| Стабільне бюджетне фінансування | Відсутність кадрової стратегії, відповідної перспективному розвитку медичного закладу |
| O (opportunities) – можливості | T (threats) – загрози |
| Реформування медичної сфери, розширення програми медичних гарантій | Надзвичайні ситуації політичного, економічного, соціального, демографічного, епідеміологічного характеру |
| Участь у профільних семінарах і тренінгах, здобуття додаткової освіти, придбання навчальної літератури, вивчення англійської мови | Зміна політики державного фінансування |
| Зміцнення матеріально-технічної бази, оновлення та впровадження сучасного медичного обладнання | Плинність кадрів, міграція за кордон, відтік медичних кадрів у приватний сектор |

| | |
|---|--|
| Можливість заповнення вакантних посад компетентними кадровими ресурсами | Обмежені можливості проходження очних циклів спеціалізації та підвищення кваліфікації тощо |
| Розвиток системи кадрового менеджменту з орієнтацією на стратегічні пріоритети медичного закладу, впровадження мотиваційної стратегії у системі кадрового менеджменту установи, формування політики лояльності та прагнення до розвитку | Підвищення конкуренції на ринку медичних послуг через збільшення частки приватного медичного бізнесу |
| Оновлення обладнання, отримання лікарських засобів, медичних виробів, витратних матеріалів через гуманітарну допомогу, благодійні пожертви та цільове бюджетне фінансування | Підвищення вимог до медичних закладів у межах програм медичних гарантій |
| Зацікавленість інших медичних установ у консультуванні вузькими спеціалістами, діагностичних послугах, які надаються медичним закладом | Здебільшого безвідповідальне ставлення населення до власного здоров'я; самолікування пацієнтів |
| Співпраця з провідними зарубіжними медичними закладами | Розбіжність ставлення до характеристик медичної послуги зі сторони медичних закладів |

Відповідно до результатів SWOT-аналізу головною перевагою КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги» є його висококваліфікований та досвідчений персонал, здатний до професійного зростання, активно впроваджує інноваційні методи і технології. Подальший розвиток медичного закладу має бути орієнтований на удосконалення системи кадрового менеджменту з орієнтацією на стратегічні пріоритети медичного закладу, запровадження мотиваційної стратегії у системі кадрового менеджменту медичної установи, формування програми лояльності персоналу та прагнення до розвитку.

Таким чином, під час обґрунтування стратегії розвитку КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги» необхідно враховувати такі ключові передумови: об'єктивну потребу у післявоєнному відновленні; важливість покращення ментального здоров'я громадян у зв'язку з наслідками військової агресії та впливом різноманітних зовнішніх і внутрішніх чинників; необхідність активного впровадження цифрових технологій, включно з управлінням закладом, забезпеченням взаємодії між лікарями та пацієнтами (розвиток телемедицини) і взаємодією з органами державної влади; об'єктивну необхідність обґрунтування стратегії вдосконалення системи кадрового менеджменту медичної установи.

Висновки до розділу 2

Проведений у розділі 2 роботи аналіз підтвердив наявність значних трансформаційних змін в організаційній діяльності КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги», причини яких зумовлені особливостями медичного закладу та його роллю в системі медичної мережі. Ці зміни включають адаптацію до нових вимог та викликів у медичній сфері, прагнення покращити ефективність та доступність медичних послуг для населення.

Показники фінансово-господарської діяльності медичного закладу впродовж 2021-2023 рр., зокрема, чистий дохід, чистий прибуток, вартість основних засобів, величина оборотних активів мають переважно стійку тенденцію до зростання. Так, доходи КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги» за 2021-2023 рр. збільшились на 113,65 %.

Упродовж року 30 тис. осіб обслуговує відділення екстреної медичної допомоги, у травматологічний пункт звертаються 20 тис. осіб, в середньому 15 тис. осіб щорічно перебувають на стаціонарному лікуванні. Виконується більше 8 тис. операцій високого ступеня складності, серед яких 3,5 % виконуються з використанням ендоскопічної апаратури.

У структурі працівників закладу медичний персонал складає більше 70 %, зокрема, частка лікарів дещо більше 30 %. Кількість медичного персоналу вищої категорії у 2023 р. складає 222 особи, що на 11 % більше, ніж у 2021 р.; їх частка у 2023 р. становить 76,0 %. Фонд оплати праці штатних працівників за 2021-2023 рр. збільшився на 24,9 %.

Проведений аналіз показав, що серед головних проблем КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги» є високий рівень зношення основних засобів, потреба в оновленні застарілого обладнання та апаратури, значні витрати на надання медичних послуг. Це зокрема пов'язано із зростанням комунальних тарифів, підвищенням цін на медичні витратні матеріали та іншими витратами, необхідними для розвитку закладу.

Результати діагностики стану системи кадрового менеджменту КНП

«Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги» вказують на недостатність кадрового забезпечення, працівники певною мірою опосередковано орієнтовані на кінцевий результат, відсутня кадрова стратегія у відповідності до перспективного розвитку закладу, недостатня система мотиваційних стимулів, додаткових компенсацій. Основними методами мотивації персоналу КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги» визначено економічні, серед яких слід назвати стабільне бюджетне фінансування, систему оплати праці, доплат та преміювання.

Аналіз персоналу в системі кадрового менеджменту закладу свідчить, що медичний персонал КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги» складається з висококваліфікованих лікарів, які постійно оновлюють та розширюють свої знання, як у роботі з сучасним обладнанням та застосуванні новітніх технологій, так і в методах лікування.

Результати соціологічного опитування, проведеного серед працівників КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги», дали змогу виявити сильні сторони та виклики кадрової політики медичного закладу та обґрунтувати стратегічні пріоритети розвитку системи кадрового менеджменту закладу.

Проведений аналіз дозволяє сформулювати рекомендації щодо обґрунтування стратегічних пріоритетів розвитку КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги» за умов реформування медичної сфери, серед яких: розширення номенклатури та підтримання якості медичних послуг, впровадження інноваційних медичних технологій, розвиток інфраструктури медичного закладу, удосконалення системи кадрового менеджменту.

3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ КНП «ВІННИЦЬКА МІСЬКА КЛІНІЧНА ЛІКАРНЯ ШВИДКОЇ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ» НА СТРАТЕГІЧНИХ ЗАСАДАХ

3.1 Обґрунтування стратегії розвитку системи кадрового менеджменту КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги»

Стратегічне управління в медичних установах окреслює постановку цілей та завдань на довгострокову перспективу, врахування впливу навколишнього середовища на діяльність медичного закладу, стан та потенціал розвитку внутрішнього середовища, дозволяє сформувати стійкість до зовнішніх та внутрішніх викликів.

Стратегічне управління медичним закладом є одним із головних факторів його успішного розвитку. Для обґрунтування стратегії розвитку КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги» було проведено аналіз поточного стану медичної організації. Результати аналізу засвідчили як сильні сторони, так і виклики закладу, визначили можливості для його розвитку та виявили зовнішні загрози, що можуть вплинути на ефективність його діяльності.

Результати соціологічного опитування, проведеного серед працівників КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги», вказують, що у більшості (58,5 % респондентів) середня поінформованість щодо кадрової, соціальної, економічної, інноваційної політики. Лише 24,4 % опитаних вказали про високий ступінь поінформованості. Більшість респондентів частково розуміє, чи їх заклад має чітку кадрову стратегію і чи кадрова стратегія відповідає загальним бізнес-цілям медичного закладу (48,8 % та 46,3 % опитаних відповідно).

Що стосується реалізації окремих функціональних підсистем системи кадрового менеджменту КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги», то дуже ефективним процес рекрутингу вважають 9,8 % респондентів, ефективним 48,8 %. В медичному закладі проводяться тренінги для

працівників, існують програми розвитку навичок, більшість опитаних (78,1 %) вказує, що медичний заклад надає можливості для кар'єрного зростання. Оцінювання ефективності працівників КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги» відбувається з високою періодичністю. Умови праці респонденти вважають комфортними, проте, лише 12,2 % опитаних вказують на наявність балансу між роботою та особистим життям (work-life balance).

Основними факторами, що приваблюють медичний персонал працювати в КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги», є реалізація знань, навичок, професійних здібностей (65,9 % респондентів), дружні стосунки у колективі (58,5 % відповідей), підвищення професійно-кваліфікаційного рівня (43,9 % опитаних).

Результати соціологічного опитування працівників КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги» означили основні напрями удосконалення системи кадрового менеджменту медичної установи.

В обґрунтуванні управлінських стратегій розвитку медичної організації пріоритет має належати стратегії кадрового менеджменту. Водночас, остання функціонально пов'язана із корпоративною стратегією медичного закладу. Відповідні стратегії формують сукупне інформаційно-ціннісне підґрунтя для прийняття ефективних управлінських рішень та вдосконалення концептуальних основ реалізації стратегічних пріоритетів, мети, цілей і завдань бізнес-структури. Стратегія управління медичним закладом обумовлює концепцію розвитку системи кадрового менеджменту, а реалізація стратегії кадрового менеджменту слугує базисом для обґрунтування напрямів вдосконалення та успішної реалізації корпоративної стратегії медичного закладу.

Обґрунтування ефективної стратегії кадрового менеджменту КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги» визначається як першочергове управлінське рішення у досягненні стратегічних цілей медичного закладу (додаток Д).

Стратегія розвитку кадрового менеджменту медичного закладу має характеризуватись комплексністю, орієнтованістю на досягнення стратегічних

пріоритетів, цілей та завдань медичного закладу, бути спрямованою на задоволення потреб, врахування ціннісних орієнтацій медичного персоналу та бути здатною до адаптації щодо викликів у зовнішньому та внутрішньому середовищах. Така концепція обґрунтування стратегії кадрового менеджменту спроможна забезпечити ефективність, продуктивність, оптимальність операційної та фінансово-господарської діяльності медичної установи, його стабільність та конкурентоспроможність.

Успішне досягнення стратегічних цілей в аспекті підвищення ефективності кадрового менеджменту обумовлює систематизацію критеріїв та метрик, що впливають на формування стратегії кадрового менеджменту, її результативність, врахування яких дозволить своєчасно і повноцінно реалізувати можливості вдосконалення відповідної системи (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 - Система критеріїв та метрик, що впливають на формування стратегії кадрового менеджменту медичного закладу

| Критерій | Метрики |
|--|---|
| Зовнішні критерії | |
| Законодавчі та нормативні вимоги | Нормативно-законодавчі акти щодо регулювання системи охорони здоров'я, ліцензування медичних працівників, стандарти медичних послуг |
| Інновації в медичній практиці та технологіях | Нові медичні технології, такі як роботизовані операції, телемедицина, нові препарати та методи лікування |
| Ринок праці та конкуренція | Бюджет медичних працівників, їхні вимоги до роботи та заробітної плати, визначені ринком праці в медичній сфері, мобільність медичних кадрів, бажання працювати в конкретному регіоні або медичному закладі |
| Демографічна політика | Старіння населення, зростання попиту на медичні послуги та зміна структури захворюваності, спеціалізація на геріатрії та хронічних захворюваннях. |
| Внутрішні критерії | |
| Фінансова стабільність та бюджет медичного закладу | Фінансові можливості медичного закладу (державне чи приватне фінансування, наявність бюджетних та позабюджетних коштів) |
| Інфраструктура медичного закладу | Тип та масштаб медичного закладу (клініка, лікарня, диспансер) |
| Потреби в професійній кваліфікації персоналу | Наявні навички та кваліфікація, яку мають медичні працівники, а також потреба в професійному розвитку, підвищенні кваліфікації та адаптації до нових стандартів і технологій |

Обґрунтування стратегії розвитку системи кадрового менеджменту КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги» базується на впровадженні методичної бази стратегічного управління до формування перспектив закладу в умовах реформування системи надання медичної допомоги із застосуванням фінансово-економічних і ринкових механізмів. Формування

відповідної стратегії має розпочинатись із дослідження та оцінювання корпоративної стратегії та перспектив її розвитку (рисунок 3.1).

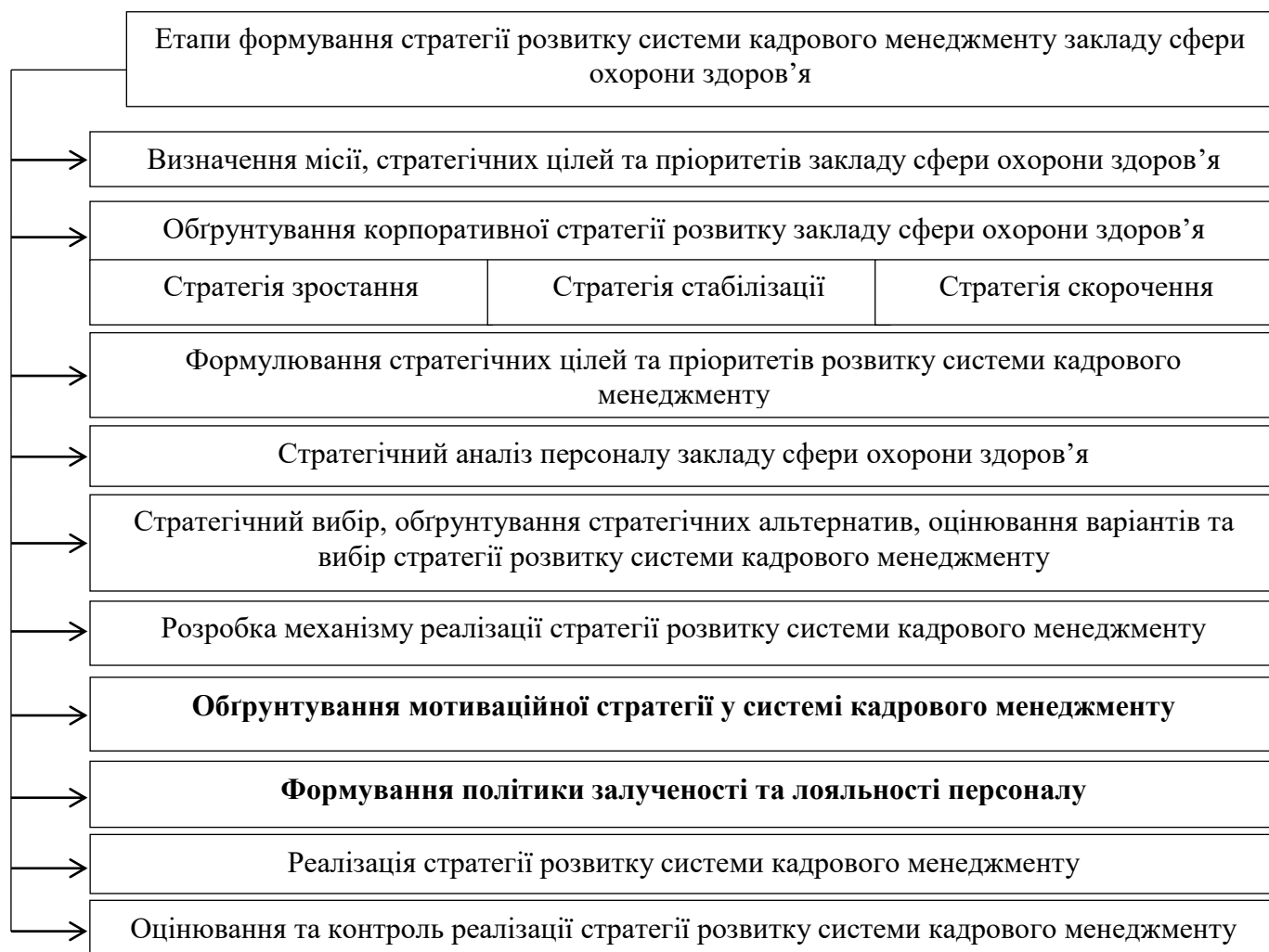


Рисунок 3.1 - Етапи формування стратегії розвитку системи кадрового менеджменту КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги»

Результатом обґрунтування стратегії розвитку системи кадрового менеджменту повинні бути конкретні програми та заходи ефективного використання персоналу медичного закладу та принципів, функцій, методів, технологій системи кадрового менеджменту з урахуванням потенціалу підвищення здатності до самореалізації персоналу. Розроблення та вибір стратегії розвитку системи кадрового менеджменту медичної установи ґрунтується на

значній кількості умов і факторів, що формуються внаслідок реалізації викликів внутрішнього і зовнішнього середовищ медичного закладу, застосовуваної концепції менеджменту, наявної корпоративної стратегії розвитку закладу.

Сформована стратегія розвитку системи кадрового менеджменту медичної організації може бути успішно реалізована лише за умови підтримки ефективних механізмів реалізації цієї стратегії. Механізм реалізації стратегії кадрового менеджменту повинен враховувати організаційно-методичні положення діючої системи кадрового менеджменту та містити нормативно-правове забезпечення, інформаційне забезпечення, фактори управління, ресурси управління, важелі управління, ґрунтуватись на функціях, методах, принципах, критеріях управління, які забезпечать реалізацію стратегічних цілей і завдань розвитку системи кадрового менеджменту та стратегічних пріоритетів закладу.

Усвідомлення медичним закладом працівників як основного активу, джерелом його конкурентної переваги потребує обґрунтування стратегічного підходу до формування системи кадрового менеджменту, основою якого є поєднання цілей і мотиваційних настанов розвитку медичного закладу та його медичного персоналу, формування політики залученості та лояльності працівників до реалізації стратегічних ініціатив закладу.

Стратегія розвитку системи кадрового менеджменту медичного закладу має бути адаптована до конкретних потреб та стратегічних намірів медичного закладу, регулярно переглядатись та оновлюватись відповідно до викликів зовнішнього середовища та стратегічного розвитку працівників. Набуває актуальності забезпечення медичного закладу людськими ресурсами потрібної кваліфікації та якості, здатними до ефективного впровадження інноваційних рішень.

В аспекті сучасних вимог до професійних, ділових та особистісних характеристик персоналу пріоритетного значення у системі стратегічного кадрового менеджменту набуває обґрунтування мотиваційних стратегій його розвитку. Використання інструментів особистої мотивації працівників дозволить підвищити продуктивність та перетворити його на актив медичного закладу, його

конкурентну перевагу.

Водночас, стратегія управління КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги» має бути доповнена ціннісними установами та мотиваторами, які є на сьогодні актуальними для медичного персоналу, та інтегрувати їх в корпоративну систему цінностей закладу: реалізація корпоративної стратегії на засадах задоволення індивідуальних та корпоративних інтересів, соціальна відповідальність медичного закладу шляхом залучення персоналу до вирішення соціальних проблем, активної взаємодії з державними інституціями, некомерційними організаціями та установами регіонального та муніципального рівня, формування політики залученості та причетності персоналу до досягнення успіхів медичного закладу.

У процесі обґрунтування стратегії кадрового менеджменту КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги» основний акцент слід зробити на використанні традиційних інструментів винагородження та соціально-економічного стимулювання, зокрема оплати праці, забезпечення належних умов праці, соціального захисту, безперервного професійного навчання. Крім того, значний потенціал для ефективного менеджменту може бути реалізований завдяки поєднанню традиційних інструментів стимулювання із внутрішньою мотивацією персоналу. Поєднання компенсаційної та мотиваційної політики у стратегічних пріоритетах розвитку системи кадрового менеджменту дозволить визначити спільні довгострокові орієнтири розвитку медичного закладу та персоналу, узгодити спільні цінності та інтереси, реалізувати стратегічні можливості, перспективи розвитку.

3.2 Методичні аспекти впровадження мотиваційної стратегії у системі кадрового менеджменту медичного закладу

Впровадження медичної реформи, набуття автономності закладами сфери охорони здоров'я у прийнятті стратегічних управлінських рішень потребує від

медичних працівників адаптивності, гнучкості, здатності до розширення компетенцій, орієнтації на максимальну самореалізацію. Запровадження ефективної системи мотивації дозволить підвищити продуктивність, спонукатиме до зростання професіоналізму, якості праці, формуватиме у медичних працівників культуру відданості.

Ефективний мотиваційний менеджмент забезпечить зменшення плинності працівників, дозволить сформувати сталий колектив, гарантуватиме надання медичних послуг високої якості, сприятиме підвищенню конкурентоспроможності закладу сфери охорони здоров'я. Медичним установам необхідно акцентувати увагу на впровадженні такої мотиваційної стратегії, яка дозволить їм адаптуватися до зовнішніх викликів і розвивати внутрішній потенціал кожного медичного працівника. Почуття відповідальності, залученості, лояльності, причетності, ініціативність, орієнтація на самореалізацію та безперервний професійний розвиток виступають підґрунтям такої системи.

У формуванні мотиваційної стратегії закладу сфери охорони здоров'я визначальна роль належить дослідженню мотиваційної сфери працівників, їх мотиваційного профілю. Мотиваційну сферу працівника слід розглядати як складну систему мотивів (потреб, інтересів, цінностей, установок тощо), які мають відображення у різних сферах його діяльності. Мотиваційна сфера працівника представлена як актуальними мотивами, які активно спонукають до діяльності, так і потенційними мотивами, які є сформованими, латентними та які поки не проявляються в діяльності.

Мотиваційний профіль працівника є актуальною характеристикою його трудової поведінки в межах сформованої мотиваційної сфери. Мотиваційний профіль працівника слід охарактеризовувати сукупністю актуальних стійких мотивів, що визначають цілеспрямований характер трудової діяльності працівника, формування його спрямування на розвиток, кар'єрне просування та спрямованість на самореалізацію.

Проведене нами соціологічне дослідження серед персоналу КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги» дозволило

побудувати мотиваційний профіль медичних працівників (рисунок 3.2).



Рисунок 3.2 - Мотиваційний профіль медичних працівників
КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги»

Згідно з результатами проведеного соціологічного дослідження, основними мотивуючими факторами, що мають визначальний вплив на підвищення трудової активності працівників КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги», є належна оплата праці, виплата премій, доплат і надбавок (90,2 % відповідей), створення сприятливих умов праці (82,9 % відповідей), чітке поєднання результатів праці з її оплатою (61,0 % відповідей), посилення професійної підготовки та кваліфікації персоналу (58,5 % відповідей), перспективи кар'єрного просування (53,7 % відповідей).

На питання «Яких додаткових компенсацій, на Вашу думку, потребують працівники Вашого медичного закладу?» 97,6 % респондентів зауважили на потребі фінансування професійного розвитку, 73,2 % опитаних акцентували увагу на оздоровленні працівників. Серед додаткових компенсацій медичні працівники вбачають компенсацію транспортних витрат, участь у програмах забезпечення житлом, добровільне медичне страхування.

Формування ефективної мотиваційної стратегії КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги» потребує окреслення цілей та обґрунтування її ключових аспектів. Структура дерева цілей мотивації персоналу закладу відповідно до підсистем системи кадрового менеджменту (стратегічна, тактична, оперативна) представлена у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 - Структура дерева цілей мотивації персоналу КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги»

| Вид | Цілі |
|--|--|
| Стратегічна мотивація персоналу | Впровадження мотиваційної стратегії у системі кадрового менеджменту медичного закладу |
| | Забезпечення належних умов продуктивного виконання медичним персоналом професійних обов'язків |
| | Залучення та утримання цінних медичних працівників з довготривалим працевлаштуванням |
| | Забезпечення задоволеності медичних працівників умовами праці |
| | Забезпечення підтримки медичних працівників під час змін (тренінги, коучинг) |
| Тактична мотивація персоналу | Стимулювання професійного зростання медичного персоналу, можливості для кар'єрного просування |
| | Розширення системи преміювання медичного персоналу, введення персонального преміювання за результатами роботи |
| | Організація підвищення кваліфікації, профільних тренінгів та семінарів, зокрема за кордоном |
| | Введення системи зворотного зв'язку від пацієнтів для вирішення конфліктних ситуацій |
| | Забезпечення кар'єрного просування та можливостей для професійного розвитку в межах медичної організації |
| | Створення комфортних умов праці, впровадження work-life balance |
| | Організація роботи за гнучким графіком відповідно до індивідуальних потреб працівників |
| Оперативна мотивація персоналу | Проведення соціологічних опитувань персоналу для виявлення основних факторів мотивації та демотивації |
| | Уведення соціальних пакетів для медичних працівників: медичне страхування, оплата навчання, оздоровлення тощо |
| | Проведення опитувань наприкінці кожного місяця щодо поточних проблем та побажань медичного персоналу |
| | Щомісячне оцінювання результатів роботи медичних працівників та персональне винагородження за високі показники діяльності |
| | Підтримка належного технічного та організаційного забезпечення робочих місць |
| | Організація щомісячних зустрічей персоналу з адміністрацією медичного закладу для обговорення актуальних питань та ініціатив |
| Реалізація короткострокових програм навчання медичних працівників | |
| Забезпечення професійної безпеки для попередження захворювань та травм | |

Обґрунтування методичних аспектів впровадження мотиваційної стратегії у системі кадрового менеджменту медичного закладу має розпочинатись з означення поняття мотиваційної стратегії, яка окреслює конкретну програму дій та заходів щодо активізації трудової поведінки медичних працівників в аспекті їх трудового внеску в підвищення ефективності діяльності медичного закладу.

Мотиваційна стратегія – це функціональна підсистема системи стратегічного кадрового менеджменту, що визначається перспективною

програмою дій, спрямованою на реалізацію концепції ефективного використання і активізації трудового потенціалу медичного персоналу щодо підвищення рівня конкурентоспроможності медичного закладу, набуття та утримання його стійких стратегічних конкурентних переваг. Розроблення мотиваційної стратегії потребує дотримання конкретних принципів:

- персонал закладу сфери охорони здоров'я повинен відчувати причетність та визнання своєї участі у результатах діяльності медичного закладу;
- результати праці медичного персоналу повинні належним чином винагороджуватись;
- медичні працівники мають бути ознайомлені з особливостями діючої системи мотивації;
- методи, форми, прийоми, інструменти, техніки мотивації повинні бути медичним працівникам зрозумілими та відповідати їх основним мотивам.

У формуванні мотиваційної стратегії виділяють окремі методичні підходи. За першим підходом, мотиваційна стратегія розглядається в контексті корпоративного стратегічного управління закладом сфери охорони здоров'я. В аспекті функції менеджменту, мотивація трудової діяльності характеризується процесом створення у медичного персоналу внутрішніх мотивів, настанов, ціннісних орієнтацій до виконання професійних обов'язків відповідно до їх посадових повноважень задля реалізації цілей і завдань медичного закладу.

За другим підходом, мотиваційна стратегія розглядається як одна з функціональних стратегій системи кадрового менеджменту медичної організації, що передбачає обґрунтування системи мотивації медичних працівників для кожної професійно-кваліфікаційної групи. Такий підхід дозволить застосувати інклюзивний підхід до побудови системи ключових стимулів та врахувати пріоритетні мотиви медичних працівників.

Мотиваційна стратегія є базовим компонентом системи стратегічного кадрового менеджменту медичної установи, оскільки вона безпосередньо позначається на продуктивності медичного персоналу, задоволеності працею та загальній ефективності медичного закладу.

Виокремлення мотиваційної стратегії у системі кадрового менеджменту медичного закладу сприятиме забезпеченню високої ефективності, уможливить стабільність функціонування та адаптивність медичного закладу. Мотиваційна стратегія визначає способи та підходи до винагородження та розвитку медичних працівників, орієнтованого на досягнення стратегічних цілей медичного закладу. Реалізація мотиваційної стратегії забезпечить підвищення продуктивності і задоволеності медичного персоналу, сприятиме формуванню позитивної репутації медичного закладу, що підтримуватиме його довгостроковий розвиток.

Обґрунтування мотиваційної стратегії у системі кадрового менеджменту медичного закладу спрямоване на досягнення високої продуктивності, підтримку задоволеності працівників результатами професійної діяльності та кадровою політикою медичного закладу, залучення та утримання талантів. Стратегічна орієнтація системи мотивації дозволяє медичним працівникам не лише відчувати свою причетність та цінність і досягати високих результатів та проявляти ініціативи, а й сприяє гнучкості та адаптивності медичної організації, що забезпечує ефективну реалізацію її стратегічних пріоритетів.

Структура науково-методичного забезпечення формування мотиваційної стратегії КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги» наведена на рисунку 3.3.

Стратегічний підхід до побудови системи мотивації персоналу медичної установи дозволить забезпечити стабільність та високу ефективність операційної, фінансово-економічної та господарської діяльності медичного закладу. Визначальна роль медичного персоналу у наданні якісних медичних послуг та його ефективна мотивація є визначальними чинниками, що дозволять досягти високого рівня задоволеності пацієнтів та реалізувати стратегічні цілі медичного закладу.



Рисунок 3.3 – Структура науково-методичного забезпечення формування мотиваційної стратегії КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної

ДОПОМОГИ»

З огляду на важливість дослідження впливу мотиваційного середовища працівників КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги» на результати його діяльності, виникає необхідність прогнозування рівня доходу закладу з урахуванням впливу опосередкованих чинників. Для аналізу тенденцій зміни цих чинників використовуються трендові моделі, які дозволяють визначити прогнозовані значення відповідних показників та побудувати кореляційно-регресійну модель із застосуванням надбудови «Пакет аналізу» в Excel (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 - Трендові моделі кореляційно-регресійного аналізу КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги»

| Фактори | Трендові моделі | Величина вірогідності апроксимації, R ² |
|--|------------------------------------|--|
| Доходи, тис. грн | $y = 97128x + 87909$ | 0,9404 |
| Продуктивність праці одного штатного працівника, грн/особу | $y = 106620x + 112174$ | 0,9757 |
| Фондоозброєність праці, грн/особу | $y = 190621x - 60386$ | 0,9999 |
| Капіталоозброєність праці, грн/особу | $y = 132869x - 32521$ | 1,0 |
| Середньомісячна заробітна плата одного штатного працівника, грн/особу | $y = 1909,7x + 13686$ | 0,9945 |
| Кількість працівників вищої категорії, осіб | $y = 10x^2 - 29x + 219$ | 1,0 |
| Коефіцієнт обороту по прийому | $y = 0,0135x^2 - 0,1255x + 0,37$ | 1,0 |
| Фонд додаткової заробітної плати штатних працівників, тис. грн | $y = 12588x + 81009$ | 0,9952 |
| Премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні), тис. грн | $y = 4708,5x + 34448$ | 0,9824 |
| Заохочувальні та компенсаційні виплати, тис. грн | $y = 350,45x + 1775,3$ | 0,9729 |
| Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн | $y = -3636,6x^2 + 30824x + 103562$ | 1,0 |

Трендові моделі та визначені за їх використання прогнозовані значення доходів закладу і чинників мотиваційного середовища персоналу для проведення кореляційно-регресійного аналізу наведені у додатках Е. Наявність та щільність

зв'язку між результуючим показником доходів медичного закладу та факторами мотиваційного середовища персоналу оцінюються за коефіцієнтами парної кореляції, наведеними у додатку Е.3.

Як свідчать результати розрахунків, між всіма факторами мотиваційного середовища та показником доходів медичного закладу існує тісний кореляційний зв'язок, що підтверджує наші твердження про необхідність врахування факторів мотиваційного середовища та впровадження мотиваційної стратегії у системі кадрового менеджменту КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги», що дозволить реалізувати стратегію розвитку закладу й досягти високих результатів діяльності та якості надання медичної допомоги.

Регресійний аналіз дозволив виокремити суттєві фактори впливу на доходи КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги» (Y) та побудувати модель залежності:

$$Y = -85374,37273 + 1,448449509X_1 + 0,234602843X_2 - 0,767868475X_3 - 7,13975E-07X_4, \quad (3.1)$$

Отримане рівняння регресійної залежності засвідчило вагомий вплив факторів мотиваційного середовища медичного персоналу, зокрема продуктивності праці одного штатного працівника (X_1), фондоозброєності (X_2) та капіталоозброєності праці (X_3), фонду оплати праці штатних працівників (X_4) на фінансово-господарську діяльність медичного закладу.

Використовуючи вищевикладені методичні аспекти впровадження мотиваційної стратегії у системі кадрового менеджменту, КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги» спроможне підвищити свою конкурентоспроможність, набути та утримати стійкі конкурентні переваги на ринку послуг і ринку робочої сили, підвищити продуктивність, професіоналізм медичних працівників, сформувати стабільний, лояльний, вмотивований колектив, забезпечити безперервний професійний розвиток та кар'єрне просування своїх працівників, забезпечити задоволеність пацієнтів якістю медичних послуг та сформувати стійкий механізм гнучкого реагування на

перманентні виклики зовнішнього та внутрішнього середовищ.

3.3 Подолання ризиків опору персоналу впровадженню стратегії кадрового менеджменту

Розвиток і адаптація медичного закладу в умовах динамічного ринкового середовища вимагають формування стратегії подальшої діяльності. Медичні установи змушені обґрунтовувати стратегічні варіанти розвитку, щоб зберігати конкурентоспроможність та забезпечувати ефективність роботи в умовах постійних технологічних інновацій, галузевої конкуренції, глобалізації та впливу різноманітних зовнішніх і внутрішніх факторів.

Проте впровадження стратегії часто стикається зі значним опором з боку працівників, що зумовлено недостатньою поінформованістю, браком розуміння та підтримки організаційних змін, які відбуваються в медичному закладі, а також відсутністю програм підтримки під час цих змін. Такі чинники створюють суттєві перешкоди для реалізації стратегічних ініціатив.

Прихованою перешкодою для впровадження стратегії розвитку системи кадрового менеджменту КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги» може стати опір змінам, пов'язаний з неприйняттям персоналом або їх протидією запропонованим змінам. Результати опитування працівників закладу з питань управління змінами подано у додатку Г.

На питання «Як Ви оцінюєте здатність Вашого медичного закладу впроваджувати зміни?» 41,5 % опитаних відповіли, що добре, 31,7 % - дуже добре; середньо оцінюють здатність закладу впроваджувати зміни 26,8 % респондентів. Результати опитування показали, що медичний заклад вміє адаптуватися до нових умов дуже добре – відповіли 22,0 % респондентів, добре – 56,0 % респондентів, 22,2 % респондентів вважають, що медичний заклад вміє адаптуватися до нових умов середньо. У цілому персонал підтримує організаційні зміни закладу. Дуже добре розуміють і підтримують організаційні зміни, які

відбуваються у закладі, 9,8 % респондентів, 39,0 % добре розуміють і підтримують зміни, 51,2 % респондентів зазначили, що середньо розуміють і підтримують організаційні зміни, які відбуваються в їх медичному закладі. Працівники не зовсім задоволені тим, як надаються програми підтримки під час змін. Лише 24,4 % опитаних зазначили, що програми підтримки надаються в повному обсязі, 63,4 % респондентів зазначили, що програми підтримки під час змін надаються частково.

Навіть якщо працівники загалом прихильно ставляться до майбутніх змін, може мати місце ризик неправильного сприйняття через те, що заклад, медичний персонал та його групи мають різні бар'єри (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4 – Індивідуальні, групові бар'єри та бар'єри закладу, що впливають на процес впровадження змін

| Індивідуальні бар'єри | Групові бар'єри | Бар'єри закладу |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> – зниження рівня особистої безпеки та стабільності у зв'язку з участю у впровадженні змін; – збільшення професійного навантаження та повноважень, пов'язане із впровадженням змін; – недостатній рівень компетентності працівника щодо виконання завдань провадження змін; – негативний попередній досвід працівника щодо участі у змінах | <ul style="list-style-type: none"> – недостатньо ефективні комунікації всередині групи під час впровадження змін; – несприйняття ініціатив, запропонованих лідером групи (як формальним, так і неформальним), щодо змін і їх реалізації; – побоювання можливих негативних наслідків змін для групи; – ризик виникнення конфліктів та впливу аутсайдерів, пов'язаних із процесом впровадження змін | <ul style="list-style-type: none"> – невідповідність організаційної структури закладу вимогам процесів змін; – несприйняття колективом ініціатив, запропонованих керівництвом і лідерами змін; – обмежений час для реалізації змін; – відсутність належної мотивації, як матеріальної, так і нематеріальної, для підтримки процесу змін |

Ризик несприйняття працівниками нових управлінських технологій може унеможливити створення системи кадрового менеджменту нового типу. В системі кадрового менеджменту управління ризиками є складним завданням, що пояснюється латентним характером кадрових ризиків, які пов'язані з найскладнішим об'єктом управління – людськими ресурсами. Сама природа

людських ресурсів призводить до слабкої керованості ризиками в системі кадрового менеджменту.

Оцінювання наслідків реалізації кадрових ризиків потребує врахування джерел їх виникнення, застосування методики аналізу рівня прояву та впливу ризиків на персонал і медичний заклад. Використання ефективного методу оцінювання дозволяє виявити значущі ризики, визначити їх ймовірність і потенційні збитки. Результати оцінювання дозволяють реалізацію ефективних підходів до оптимізації кадрових ризиків у системі кадрового менеджменту, що сприяє стабільності функціонування медичного закладу.

Подолання ризиків опору персоналу впровадженню стратегії кадрового менеджменту медичної установи обумовлює удосконалення методичного підходу до оцінювання кадрових ризиків відповідно до змістового наповнення підсистем системи кадрового менеджменту та розроблення шкали для інтерпретації інтегрального рівня прояву ризиків у системі кадрового менеджменту.

Кадрові ризики в системі кадрового менеджменту КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги» оцінюються за функціональними підсистемами: набору та відбору персоналу, його адаптації, використання персоналу, навчання та розвитку, винагородження та мотивації персоналу, оцінювання та вивільнення персоналу (додаток Ж).

Оцінювання сили прояву кадрових ризиків здійснюємо шляхом встановлення їх значимості методом парного порівняння та обрахунку вагових коефіцієнтів значимості чинників ризику. Інтерпретацію інтегрального рівня реалізації кадрових ризиків пропонуємо здійснювати за шкалою Харрінгтона.

Результати оцінювання рівня прояву ризиків у системі кадрового менеджменту КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги» представлені у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 - Оцінювання ризиків в системі кадрового менеджменту КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги»

| Ризики | Ризики набору та відбору персоналу | Ризики адаптації персоналу | Ризики використання персоналу | Ризики навчання та розвитку персоналу | Ризики винагородження та мотивації персоналу | Ризики оцінювання персоналу | Ризики вивільнення персоналу | Сума | Пріоритет ризику | | Оцінка складових ризику | Зважена оцінка ризику |
|--|------------------------------------|----------------------------|-------------------------------|---------------------------------------|--|-----------------------------|------------------------------|--------|------------------|-----------|-------------------------|-----------------------|
| | | | | | | | | | абсолютний | відносний | | |
| Ризики набору та відбору персоналу | 1 | 3 | 0,2 | 0,333 | 0,333 | 1 | 0,333 | 6,200 | 41,889 | 0,058 | 0,54 | 0,031 |
| Ризики адаптації персоналу | 0,333 | 1 | 0,2 | 0,333 | 0,2 | 0,2 | 0,2 | 2,467 | 21,924 | 0,030 | 0,34 | 0,010 |
| Ризики використання персоналу | 5 | 5 | 1 | 5 | 5 | 5 | 1 | 27 | 255,667 | 0,354 | 0,75 | 0,265 |
| Ризики навчання та розвитку персоналу | 3 | 3 | 0,2 | 1 | 1 | 3 | 0,333 | 11,533 | 87,400 | 0,121 | 0,36 | 0,044 |
| Ризики винагородження та мотивації персоналу | 3 | 5 | 0,2 | 1 | 1 | 3 | 0,333 | 13,533 | 92,333 | 0,128 | 0,46 | 0,059 |
| Ризики оцінювання персоналу | 1 | 5 | 0,2 | 0,333 | 0,333 | 1 | 0,333 | 8,200 | 46,822 | 0,065 | 0,51 | 0,033 |
| Ризики вивільнення персоналу | 3 | 5 | 1 | 3 | 3 | 3 | 1 | 19 | 176,733 | 0,245 | 0,72 | 0,176 |
| Разом | | | | | | | | 87,933 | 722,769 | 1 | | 0,618 |

Результати оцінювання ризиків в системі кадрового менеджменту КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги» визначають середній рівень інтегральної реалізації кадрових ризиків. Найбільшої уваги з боку адміністративно-управлінського персоналу закладу сфери охорони здоров'я потребуватимуть ризики, пов'язані з використанням медичного персоналу та його вивільненням. Це, перш за все, управлінські ризики; ризики, пов'язані з виконанням професійних обов'язків, з громадсько-правовою відповідальністю; ризики для здоров'я медичного персоналу. Заходи щодо утримання медичних

працівників і формування стабільного колективу мають включати, перш за все, соціальні програми для персоналу, впровадження ефективного компенсаційного менеджменту, забезпечення належної охорони праці та професійної безпеки.

У процесі дослідження аспектів впровадження стратегії розвитку кадрового менеджменту важливого значення набуває визначення мотиваційної готовності персоналу до реалізації як корпоративної стратегії медичного закладу, так і стратегії розвитку кадрового менеджменту.

Оцінювати мотиваційну готовність персоналу до здійснення організаційних змін та реалізації стратегії медичного закладу пропонується за групами критеріїв: склад персоналу; його базові знання і навички; професійна компетентність та практичний досвід; мотиваційний потенціал персоналу; система комунікацій, стабільність (додаток К).

Критерії оцінюються у відсотках з урахуванням вагового коефіцієнта, застосовуючи метод експертного опитування. Експертами виступали працівники медичного закладу, які брали участь у соціологічному дослідженні.

$$MG = \frac{\sum_{i=1}^{n_{K_1}} K_{1i}}{n_{K_1}} f_{K_1} + \frac{\sum_{i=1}^{n_{K_2}} K_{2i}}{n_{K_2}} f_{K_2} + \frac{\sum_{i=1}^{n_{K_3}} K_{3i}}{n_{K_3}} f_{K_3} + \frac{\sum_{i=1}^{n_{K_4}} K_{4i}}{n_{K_4}} f_{K_4} + \frac{\sum_{i=1}^{n_{K_5}} K_{5i}}{n_{K_5}} f_{K_5}, \quad (3.4)$$

де MG – рівень мотиваційної готовності персоналу;

K_i – критерії;

f_{K_i} – ваговий коефіцієнт відповідного критерію.

Після проведених розрахунків отримаємо картографічне відображення мотиваційної готовності персоналу КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги» до впровадження організаційних змін та реалізації стратегії закладу сфери охорони здоров'я (рисунок 3.4).

Результати оцінювання мотиваційної готовності персоналу до впровадження організаційних змін та реалізації стратегії закладу сфери охорони здоров'я свідчать про пріоритетність базових знань і навичок персоналу, його професійної компетентності та практичного досвіду, мотиваційного потенціалу у

формуванні почуття причетності медичного персоналу до управління стратегічним розвитком закладу.

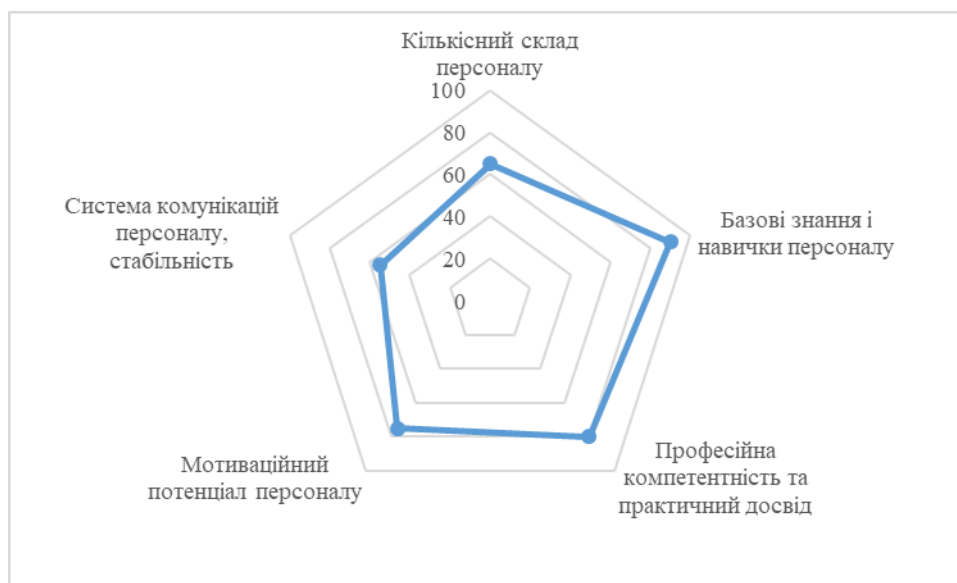


Рисунок 3.4 - Карта мотиваційної готовності персоналу КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги» до впровадження організаційних змін та реалізації стратегії

Формулювання та впровадження заходів для попередження кадрових ризиків, зниження ймовірності їх виникнення та мінімізації наслідків у системі кадрового менеджменту КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги» сприятиме залученню компетентних фахівців до закладу, зниженню плинності кадрів, а також підвищенню продуктивності та якості медичних послуг.

Розроблення стратегічних напрямів подолання опору медичних працівників процесу впровадження стратегії розвитку кадрового менеджменту КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги» повинно ґрунтуватись на врахуванні причин такого опору, мати конкретний зміст та інструменти реалізації (таблиця 3.6).

Ефективне впровадження стратегії розвитку кадрового менеджменту КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги» обумовлено, зокрема, подоланням опору персоналу організаційним змінам.

Таблиця 3.6 – Стратегічні напрями подолання опору медичного персоналу змінам у КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги»

| Причина опору | Стратегічний напрям | Зміст стратегічного напрямку | Інструменти реалізації |
|---|--|---|--|
| Відсутність професійної компетентності управління змінами/впровадження змін | Професійний розвиток персоналу на основі вдосконалення професійних компетентностей | Вдосконалення професійних компетентностей в аспекті формування компетентності управління змінами (уміння формувати план змін, управляти змінами, управляти реакцією на зміни, оцінювати ефективність змін) або впровадження змін (готовність до реалізації плану змін, підтримувати зміни, здатність оцінювання ефективності здійснених змін) | Внесення напрямку формування компетентності управління змінами до індивідуальної програми безперервного професійного розвитку |
| Недостатня поінформованість, відсутність програм підтримки персоналу під час змін | Інформування персоналу про програму змін, її цілі та результати | Інформування персоналу про стратегічні ініціативи закладу шляхом налагодження ефективних комунікацій та впровадження програм підтримки у процесі реалізації проєктів | Канали внутрішньої комунікації, адаптивні програми |
| Низький рівень залученості, лояльності та вмотивованості персоналу | Забезпечення високого рівня залученості, лояльності персоналу та підвищення його мотивації | Формування у працівників прагнення причетності до стратегічного управління розвитком медичного закладу, мотиваційної готовності до впровадження організаційних змін та реалізації стратегії | Кращі практики, які сприятимуть підвищенню рівня залученості та забезпеченню лояльності персоналу, інструментарій мотиваційної стратегії |

Реалізація стратегічних напрямів подолання опору медичного персоналу змінам передбачає використання сучасних методів, підходів, технік та інструментів, які повинні виконувати інформаційну, роз'яснювальну, мотивуючу функції. Аналіз причин та оцінювання сили опору медичного персоналу стратегічним змінам дозволить розробити та запровадити програми підтримки працівників під час реалізації стратегії кадрового менеджменту КНП «Вінницька

міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги».

Висновки до розділу 3

Результати проведеного дослідження системи кадрового менеджменту КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги» дали змогу окреслити напрями її удосконалення:

1. Обґрунтовано стратегію розвитку системи кадрового менеджменту КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги»:

– окреслено стратегічні пріоритети, операційні цілі та маркери досягнення цілей стратегії розвитку кадрового менеджменту;

– охарактеризовано етапи формування стратегії розвитку кадрового менеджменту, де основний акцент виставлений на обґрунтуванні мотиваційної стратегії у системі кадрового менеджменту, формуванні політики залученості та лояльності персоналу.

2. Розроблено методичні аспекти впровадження мотиваційної стратегії у системі кадрового менеджменту медичної установи:

– деталізовано структуру дерева цілей мотивації персоналу у відповідності до лінійних підсистем системи кадрового менеджменту (стратегічна, тактична, оперативна);

– запропоновано визначення мотиваційної стратегії як функціональної підсистеми системи стратегічного кадрового менеджменту, що визначається перспективною програмою дій, спрямованою на реалізацію концепції ефективного використання і активізації трудового потенціалу медичного персоналу щодо підвищення рівня конкурентоспроможності медичного закладу, набуття та утримання його стійких стратегічних конкурентних переваг;

– обґрунтовано структуру науково-методичного забезпечення формування мотиваційної стратегії;

– побудовано кореляційно-регресійну модель впливу факторів мотиваційного середовища працівників медичного закладу на фінансові результати його діяльності, визначено прогнозовані тенденції.

3. Розроблено методичний інструментарій щодо подолання ризиків опору персоналу впровадженню стратегії розвитку кадрового менеджменту:

– застосовано методику оцінювання силу прояву кадрових ризиків у системі кадрового менеджменту, яка передбачає встановлення їх значимості методом парного порівняння та обрахунку вагових коефіцієнтів значимості чинників ризику; найбільшої уваги потребуватимуть ризики, пов'язані з використанням медичного персоналу та його вивільненням;

– застосовано методику визначення мотиваційної готовності персоналу до впровадження організаційних змін та реалізації стратегії медичного закладу; наголошено на пріоритетності базових знань і навичок персоналу, його професійної компетентності та практичного досвіду, мотиваційного потенціалу у формуванні почуття причетності медичного персоналу до управління стратегічним розвитком закладу;

– запропоновано стратегічні напрями подолання опору персоналу змінам з урахуванням причин виникнення опору, визначено, що стратегічні напрями повинні мати конкретний зміст та інструменти реалізації. Встановлено, що основними причинами опору можуть бути відсутність професійної компетентності управління змінами/впровадження змін; недостатня поінформованість, відсутність програм підтримки персоналу під час змін; низький рівень залученості, лояльності та вмотивованості персоналу.

ВИСНОВКИ

Впровадження ефективної системи кадрового менеджменту є вагомим чинником забезпечення стратегічного успіху медичного закладу за реформи медичної системи. Формування, прийняття та реалізація управлінських рішень щодо перспективного розвитку системи кадрового менеджменту потребує використання спеціалізованих підходів та методик, що враховують специфіку професійної діяльності та відповідають стратегічним пріоритетам розвитку медичного закладу.

У першому розділі кваліфікаційної роботи розкрито теоретико-методичні засади формування системи кадрового менеджменту у сфері охорони здоров'я. Встановлено, що стратегічне управління медичною установою слід розглядати як процес прийняття та реалізації управлінських рішень, спрямованих на досягнення конкурентних переваг, забезпечення стабільного функціонування закладу, підвищення його операційної, економічної та соціальної ефективності, враховуючи внутрішній ресурсний потенціал і вплив зовнішніх факторів.

Запропоновано модель стратегічного управління медичною установою, яка містить етапи визначення місії, стратегічних цілей та пріоритетів закладу, стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, стратегічного вибору, реалізації, оцінювання та контролю реалізації стратегії.

Охарактеризовано підсистеми системи кадрового менеджменту, такі як стратегічна підсистема (управління людськими ресурсами), тактична (управління персоналом) та оперативна (кадрове адміністрування). Зазначено, що побудова системи кадрового менеджменту має здійснюватися поетапно, з урахуванням впливу на зміст завдань на кожному етапі сучасних викликів.

Розкрито особливості системи кадрового менеджменту медичного закладу в умовах реформи медичної сфери, які тісно пов'язані з потребою стратегічного управління, спрямованого на ефективне використання ресурсів, перш за все

персоналу, адаптацію до змін та забезпечення високої якості надання медичних послуг.

У другому розділі роботи представлено аналіз фінансово-економічної діяльності та системи кадрового менеджменту КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги», яке надає медичні послуги населенню шляхом цілодобового забезпечення вторинної спеціалізованої екстреної (невідкладної) допомоги, а також амбулаторної та планової кваліфікованої спеціалізованої допомоги.

За 2021-2023 рр. доходи КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги» збільшились на 113,65 %. В цілому за досліджуваний період спостерігається зростання чистого прибутку від діяльності (401,58 %), вартості основних фондів та оборотних активів (214,50 % та 147,45 % відповідно), продуктивності праці (101,96 %), фонду оплати праці (24,90 %).

Щороку відділення екстреної медичної допомоги надає послуги близько 30 тис. пацієнтів, травматологічний пункт обслуговує приблизно 20 тис. осіб, стаціонарного лікування щорічно потребують близько 15 тис. пацієнтів. Медичний заклад виконує понад 8 тис. операцій щороку високого ступеня складності, з них 3,5 % виконуються з використанням ендоскопічної апаратури.

Аналіз системи кадрового менеджменту КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги» дав змогу зробити такі висновки:

– середня кількість працівників за 2021-2023 рр. збільшилась на 8,44 %; частка медичного персоналу становить понад 70 %, лікарів – дещо більше 30 %, середнього медичного персоналу – близько 40 %;

– частка медичних працівників вищої категорії становить 76,0 % у 2023 р., працівників I та II категорії 11,3 % та 12,7 % відповідно;

– результати соціологічного опитування дозволили окреслити переваги та недоліки кадрового політики закладу, обґрунтувати засади стратегічного підходу щодо удосконалення системи кадрового менеджменту, зокрема, впровадження мотиваційної стратегії та подолання ризиків опору персоналу реалізації

стратегічних пріоритетів розвитку медичного закладу;

– за результатами проведеного PEST-аналізу визначено основні напрями розвитку сфери медичних послуг в цілому, та КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги», зокрема; проведений SWOT-аналіз вказав, що головною перевагою закладу є досвідчений персонал, здатний до професійного зростання, який активно впроваджує інноваційні методи і технології; окреслено напрями подальшого розвитку медичного закладу.

Проведене дослідження системи кадрового менеджменту КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги» дало змогу визначити напрями її удосконалення:

1. Обґрунтовано стратегію розвитку системи кадрового менеджменту КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги»:

– окреслено стратегічні пріоритети, операційні цілі та маркери впровадження стратегії кадрового менеджменту;

– представлено етапи формування стратегії розвитку кадрового менеджменту, визначено необхідність розроблення мотиваційної стратегії у системі кадрового менеджменту та формування політики залученості та лояльності персоналу.

2. Розроблено методичні аспекти впровадження мотиваційної стратегії у системі кадрового менеджменту медичного закладу:

– деталізовано структуру дерева цілей мотивації персоналу у відповідності до лінійних підсистем системи кадрового менеджменту;

– розроблено структуру науково-методичного забезпечення формування мотиваційної стратегії;

– виконано кореляційно-регресійний аналіз та побудовано модель залежності результатів діяльності закладу від факторів мотиваційного середовища.

3. Розроблено методичний інструментарій щодо подолання ризиків опору персоналу впровадженню стратегії кадрового менеджменту:

– застосування методики оцінювання ризиків в системі кадрового

менеджменту дозволило дійти висновку, що особливу увагу слід приділяти ризикам використання медичного персоналу та його вивільнення, це, зокрема, управлінські ризики, ризики, пов'язані з виконанням професійних обов'язків, з громадсько-правовою відповідальністю, ризики для здоров'я медичного персоналу;

– застосування методики визначення рівня мотиваційної готовності персоналу засвідчило, що для ефективного впровадження стратегії розвитку закладу важливими є базові знання та навички персоналу, його професійна компетентність, практичний досвід, мотиваційний потенціал;

– запропоновано стратегічні напрями подолання опору персоналу впровадженню стратегії кадрового менеджменту, а саме: формування компетентності управління змінами або впровадження змін, впровадження програм підтримки у процесі реалізації проєктів, формування мотиваційної готовності працівників до впровадження організаційних змін та реалізації стратегії.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Стратегія розвитку системи охорони здоров'я до 2030 року. URL: <https://moz.gov.ua/uploads/ckeditor/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F/UKR%20Health%20Strategy%20Feb%2024.2022.pdf> (дата звернення: 20.09.2024).
2. Всесвітня організація охорони здоров'я. Стратегування національної охорони здоров'я у XXI столітті: посібник. 2016. URL: <https://iris.who.int/handle/10665/250221> (дата звернення: 20.09.2024).
3. Стратегія збалансованого регіонального розвитку Вінницької області на період до 2027 року. URL: <https://www.vin.gov.ua/images/doc/vin/ODA/strategy/strategy2027.pdf> (дата звернення: 20.09.2024).
4. Стратегія розвитку Вінницької міської територіальної громади до 2030 року – Стратегія 3.0. URL: <https://www.vmr.gov.ua/stratetiia> (дата звернення: 20.09.2024).
5. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208с.
6. Лепський В. В. Стратегічне управління сучасними медичними закладами. *Вісник Черкаського державного технологічного університету*. Серія: Технічні науки. 2016. № 4. С. 62-68.
7. Шашина М. В., Мосійчук Д. О. Управління плануванням стратегічного менеджменту на рівні підприємства в умовах економіки війни. *Науковий журнал «ECONOMIC SYNERGY»*. 2022. Випуск 4 (6). С. 92-103.
8. Артеменко Л. П. Стратегічне управління : навчальний посібник [Електронний ресурс]. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 342 с.
9. Вороненко Ю. В. Стратегічне управління в охороні здоров'я: теоретичні та практичні аспекти. *Науковий журнал МОЗ України*. 2014. № 1. С. 39-46.

10. Сабецька Т. І., Стефанишин Л. С. Технологія стратегічного управління діяльністю закладів сфери охорони здоров'я. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2020. Випуск 1 (57). С. 56-62.
11. Сафонов Ю. М., Борщ В. І. Стратегічний менеджмент закладів охорони здоров'я: загальні принципи та особливості застосування в галузі охорони здоров'я України. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 8 (218). С. 62-69.
12. Науменко В. Д. Стратегічне планування як основний етап процесу стратегічного управління соціально-економічним розвитком держави. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2023. Том 34 (73) № 1. С. 80-86.
13. Чухлата Ж. Г. Особливості стратегічного управління підприємством в сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 362-367.
14. Стратегічне планування в охороні здоров'я на рівні госпітального округу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ua/Workbook1.pdf> (дата звернення: 20.09.2024).
15. Станасюк Н., Мінко А. Необхідність стратегічного підходу в управлінні закладами охорони здоров'я та його ключові орієнтири. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-55> (дата звернення: 25.09.2024).
16. Алькема В. Г., Сумець О. М., Кириченко О. С. Менеджмент закладу охорони здоров'я : навчальний посібник. Кн.1. Київ : Університет «КРОК», 2023. 244 с.
17. Буняк Н. М., Ващук Т. П. Особливості стратегічного управління закладами охорони здоров'я. *Бізнес-навігатор*. 2022. Вип. 2 (69). С. 67-71.
18. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ : ФОП Ямчинський О.В., 2022. 371 с.
19. Armstrong M., Taylor S. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page Publishers, 2014. 440 с.

20. Кушнерик О. HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. *Підприємництво та інновації*. 2020. №12. С. 125-129.

21. Шкробот М. В., Ведута Л. Л. HR-менеджмент: конспект лекцій: навч. посіб. для студ. спеціальності 073 «Менеджмент». Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2020. 270 с.

22. Новікова М. М., Швед А. Б. HR-менеджмент : конспект лекцій для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти всіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. 111с.

23. Смірнова К.В. Кадровий менеджмент: конспект лекцій. Одеса : Одеський державний екологічний університет, 2022. 156 с.

24. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / Укл. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березянко, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко, О.І. Драган, А.С. Зеніна-Біліченко, Л.М. Мазник, Л.І. Тертична, О.М. Соломка, О.А. Чигринець [За заг. ред. О.І. Драган]. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.

25. Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О.А. Хілуха, П.М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 414 с.

26. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ : ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.

27. Мізіна О. В., Дзюмін Б. Є. Адміністрування системи управління персоналом неприбуткового підприємства: аналіз та удосконалення. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8404> (дата звернення: 25.09.2024).

28. Бганка К. Розвиток кадрового менеджменту. XXXII Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Проблеми та перспективи розвитку сучасної науки в країнах Європи та Азії». 30 Листопада 2020 р. URL: <http://conferences.neasmo.org.ua/uk/art/6004> (дата звернення: 25.09.2024).

29. Кладова О. О., Зачосова Н. В. Методичні підходи до формування системи HR-менеджменту як елементу стратегічного та інноваційного управління розвитком організації. *«Молодий вчений»*. 2024. № 5 (129) С.128-133.

30. Черчик Л. М. Менеджмент персоналу : конспект лекцій. Луцьк : Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки, 2019. 146 с.

31. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. / Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. / за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2022. 280 с.

32. Техніка управлінської діяльності : навчальний посібник / В. Г. Базелюк, С. О. Кубіцький, М. В. Михайліченко, С. В. Михнюк. Київ : Міленіум, 2022. 424 с.

33. Дончак Л. Г., Добіжа В. В. Удосконалення кадрового менеджменту на підприємстві. *Економіка та суспільство*. Електронне наукове фахове видання. 2018. Випуск 17. С. 233-239.

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

35. Устінов О. В. У МОЗ України відбулася стратегічна сесія з ВООЗ для визначення пріоритетів спільної роботи URL: www.umj.com.ua/uk/novyna-247011-247011 (дата звернення: 25.09.2024).

36. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників (Випуск 78 Охорона здоров'я). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va117282-02#Text> (дата звернення: 25.09.2024).

37. Короленко В. В., Юрочко Т. П. Кадрова політика у сфері охорони здоров'я України в контексті європейської інтеграції : монографія. Київ, 2018. 96с.

38. Борщ В. І. Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. *Економіка та управління національним господарством*. 2019. Випуск № 1 (69). С. 73-79.

39. Кращі практики управління персоналом в медичній галузі. URL: <https://ie.u.edu.ua/pro-mieu/novyny-ta-podii/krashch-praktiki-upravl-nnya-personalom-v-medichn-j-galuz> (дата звернення: 25.09.2024).

40. Борщ В. І., Данилко М. В. Сучасні тренди в управлінні персоналом сфери охорони здоров'я України // Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «*Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу*», 17-19 квітня 2024 р. / [відп. ред. та упоряд. В. В. Храпкіна, К. В. Пічик] ; Національний університет «Києво-Могилянська академія» [та ін.]. Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2024. Т. 1. С. 488-492.

41. КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги». Офіційний сайт. URL: <https://mklshmd.com.ua> (дата звернення: 05.10.2024).

42. Костюк В. О., Мількін І. В., Славута О. І. Статистика : підручник. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2023. 204 с.

43. Загальна теорія статистики : підручник / за ред. А. В. Непрана, І. А. Дмитрієва. Харків : ПП Іванченка, 2022. 720 с.

44. Досвід Cedos: соціальні дослідження для суспільних трансформацій. Київ : Аналітичний центр Cedos, 2021. 120 с.

45. Департамент охорони здоров'я Вінницької міської ради. Офіційний сайт. URL: <https://www.vmr.gov.ua/departament-okhorony-zdorovia> (дата звернення: 05.10.2024).

ДОДАТКИ А

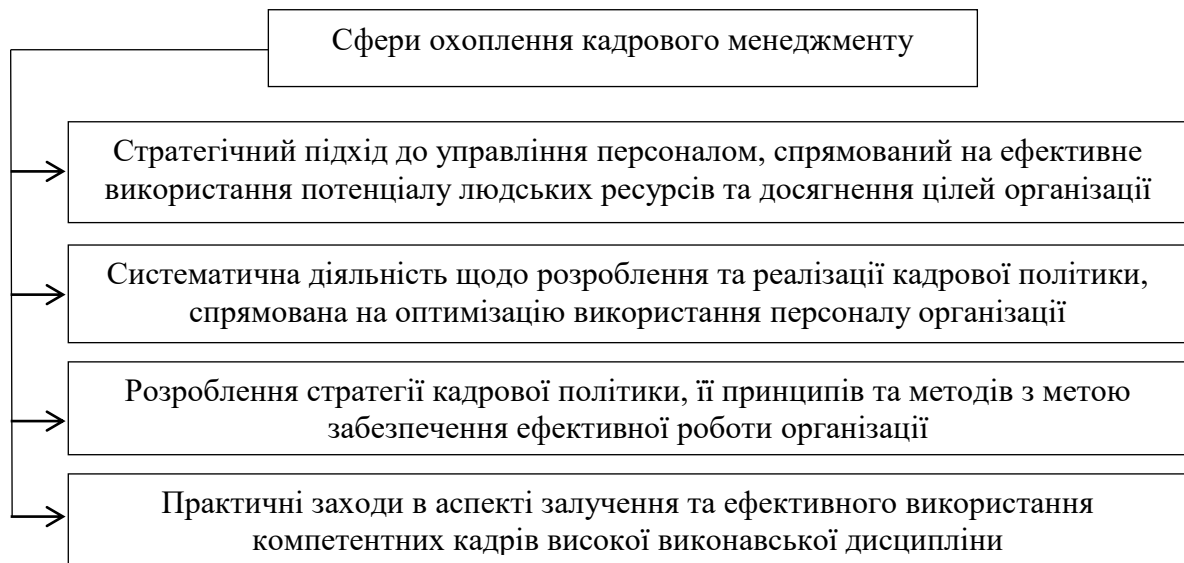
ДОДАТОК А.1

**АЛЬТЕРНАТИВНІ КОРПОРАТИВНІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ
ЗАКЛАДУ СФЕРИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

| Назва корпоративної стратегії | Опис стратегії |
|--|---|
| Стратегії зростання | |
| Стратегія диверсифікації | Стратегія, спрямована на розширення діяльності закладу як в змістовному виді, так і за розширення кількості наданих послуг та груп сегментів населення. Стратегію пов'язують з організацією та відкриттям нових відділень, напрямів надання медичних послуг та розширенням переліку медичної допомоги, медичних послуг. |
| Стратегія вертикальної інтеграції | Стратегія, спрямована на розширення закладу та зростання його структури за рахунок включення до закладу, приєднання до нього інших лікувальних та діагностичних структур, таких як медичні центри, лабораторії, поліклініки. |
| Стратегія збільшення частки ринку | Стратегія, спрямована на розвиток закладу за рахунок залучення до медичного обслуговування та надання медичної допомоги нових пацієнтів внаслідок розширення асортименту медичних послуг та надання нових послуг, а також внаслідок обслуговування пацієнтів з інших регіонів, районів, міст. |
| Стратегія переорієнтації | Стратегія, спрямована на зменшення видів надання медичних послуг та медичної допомоги внаслідок припинення надання послуг, що не користуються попитом населення та переорієнтації внутрішніх кадрових та техніко-технологічних ресурсів на надання послуг, що є більш затребуваними у населення та на які є значний попит пацієнтів. |
| Стратегія стабілізації | |
| Стратегія спрямована на стабільне функціонування закладу та збереження його конкурентних позицій в тривалій перспективі. Стратегія є ефективною для закладів, що міцно закріплені на ринку медичних послуг та мають свій чітко визначений напрямок діяльності, часто спеціалізовані за певними напрямками медичної допомоги. | |
| Стратегії скорочення | |
| Стратегія згорання | Стратегія передбачає перегляд структури закладу з метою закриття тих структурних підрозділів, відділень, одиниць в складі закладу, попит на послуги яких та малий обсяг фінансування не дають їм можливості ефективно функціонувати, а також переведення на режим аутсорсингу тих функцій, що є для закладу не головними профільними, а додатковим забезпеченням. |
| Стратегія ліквідації | Стратегія налаштована на згорання роботи закладу та припинення діяльності, що здійснюється переважно за рішенням органів місцевого самоврядування та обумовлюється об'єктивними причинами та необхідністю. |
| Стратегія економії | Стратегія, що базується на значному скороченні видатків з метою фізичного виживання та подальшого функціонування закладу |

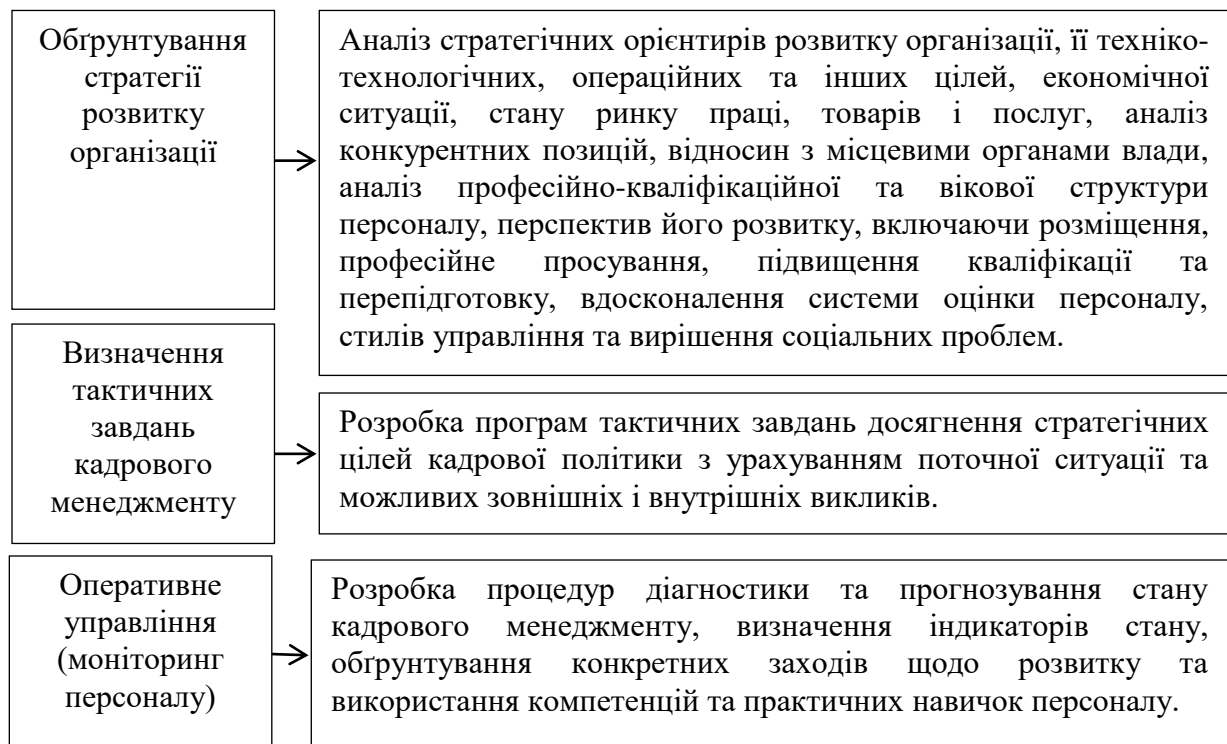
ДОДАТОК А.2

СФЕРИ ОХОПЛЕННЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ



ДОДАТОК А.3

ЕТАПІЗАЦІЯ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ



ДОДАТОК Б

ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА КНП «ВІННИЦЬКА МІСЬКА КЛІНІЧНА ЛІКАРНЯ ШВИДКОЇ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ»



ДОДАТКИ В

ДОДАТОК В.1

**ОСНОВНІ ТЕХНІКО-ЕКОНОМІЧНІ ПОКАЗНИКИ ДІЯЛЬНОСТІ
КНП «ВІННИЦЬКА МІСЬКА КЛІНІЧНА ЛІКАРНЯ ШВИДКОЇ
МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ» ЗА 2021 - 2023 РР.**

| Показники | Дані по рокам | | | Темп приросту, % | |
|--|---------------|-----------|-----------|----------------------|----------------------|
| | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. | 2022/ 2021 рр. | 2023/ 2022 рр. |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн | 145 310,6 | 249 664,7 | 294 779,2 | 71,8 | 18,1 |
| Кошти місцевих бюджетів (міста, району, області тощо) | 10 562 | 11 590 | 31 270 | 9,7 | у 2,7 раза |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн | 153 503,4 | 271 207,4 | 330 113,1 | 76,7 | 21,7 |
| Надходження та використання коштів загального фонду, тис. грн | 13 345,8 | 31 168,6 | 17 924,0 | 133,5 | -42,5 |
| Надходження і використання інших надходжень спеціального фонду, тис. грн | 38 197,4 | 3 200,0 | 15 449,5 | -91,6 | у 4,8 раза |
| Витрати на 1 грн реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), грн | 1,06 | 1,09 | 1,12 | 2,8 | 2,8 |
| Чистий прибуток (збиток), тис. грн | 3 646,0 | 19 146,4 | 10 995,7 | у 5,3 раза | -42,6 |
| Рентабельність реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), % | 2,4 | 7,1 | 3,3 | у 3,0 раза | -53,5 |
| Вартість основних фондів на кінець періоду, тис. грн | 114 096,9 | 353 667,0 | 358 831,8 | у 3,1 раза | 1,5 |
| Вартість оборотних активів на кінець періоду, тис. грн | 19 668,9 | 46 783,3 | 48 670,6 | у 2,4 раза | 4,0 |
| Фондовіддача, грн | 1,27 | 0,71 | 0,82 | -44,1 | 15,5 |
| Фондомісткість, грн | 0,79 | 1,42 | 1,22 | 79,7 | -14,1 |
| Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду, осіб | 695 | 724 | 698 | 4,2 | -3,6 |
| Продуктивність праці одного штатного працівника, тис. грн | 209,1 | 344,8 | 422,3 | 64,9 | 22,5 |
| Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн | 130 749,8 | 150 664,1 | 163 305,2 | 15,2 | 8,4 |
| Середньомісячна заробітна плата одного штатного працівника, грн/особу | 15 677,4 | 17 341,6 | 19 496,8 | 10,6 | 12,4 |

ДОДАТОК В.2

**ЧИСЕЛЬНІСТЬ МЕДИЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ ЗА ПОСАДАМИ
КНП «ВІННИЦЬКА МІСЬКА КЛІНІЧНА ЛІКАРНЯ ШВИДКОЇ
МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ» ЗА 2021-2023 РР.**

| Посади | Дані по рокам | | | Абсолютне відхилення, осіб | |
|---|---------------|------|------|----------------------------|---------------|
| | 2021 | 2022 | 2023 | 2022-2021 рр. | 2023-2022 рр. |
| Лікарі усього | 218 | 235 | 227 | 17 | -8 |
| Із загальної кількості - лікарі з організації і управління охорони здоров'я | 4 | 4 | 5 | - | 1 |
| Терапевти | 3 | 4 | 4 | 1 | - |
| Кардіологи | 1 | 1 | 1 | - | - |
| Ендокринологи | 1 | 1 | 1 | - | - |
| Фізіотерапевти з функціональної діагностики | 1 | - | 1 | -1 | +1 |
| Хірурги | 27 | 28 | 29 | 1 | 1 |
| Нейрохірурги | 8 | 8 | 8 | - | - |
| Анестезіологи | 28 | 31 | 35 | 3 | 4 |
| Ортопеди-травматологи | 19 | 21 | 26 | 2 | 5 |
| Урологи | 9 | 9 | 9 | - | - |
| Ендоскопісти | 4 | 4 | 4 | - | - |
| Проктологи | 1 | 1 | 1 | - | - |
| Стоматологи-хірурги | 5 | 3 | 3 | -2 | - |
| Акушери-гінекологи | 6 | 7 | 6 | 1 | -1 |
| Рентгенологи | 7 | 8 | 8 | 1 | - |
| Лікарі з ультразвукової діагностики | 5 | 5 | 5 | - | - |
| Офтальмологи | 1 | 1 | 1 | - | - |
| Отоларингологи | 6 | 8 | 8 | 2 | - |
| Невропатологи | 14 | 14 | 14 | - | - |
| Лікарі медицини невідкладних станів | 10 | 11 | 11 | 1 | - |
| Бактеріологи і вірусологи | 1 | 1 | 1 | - | - |
| Лаборанти | 4 | 4 | 4 | - | - |
| Інтерни | 52 | 60 | 41 | 8 | -19 |
| Інші | 1 | 1 | 1 | - | - |
| Лікарі фізичної та реабілітаційної медицини | 1 | 1 | 1 | - | - |
| Середній медичний персонал усього | 278 | 291 | 288 | 13 | -3 |
| Фельдшери | 2 | 2 | 3 | - | 1 |
| Медичні сестри | 246 | 254 | 250 | 8 | -4 |
| Лаборанти (фельдшери-лаборанти) | 16 | 18 | 18 | 2 | - |
| Рентгенолаборанти | 9 | 12 | 12 | 3 | - |
| Медичні статистики | 5 | 5 | 5 | - | - |
| Молодші медичні сестри для догляду за хворими | 13 | 16 | 16 | 3 | - |

ДОДАТОК В.3

**АНАЛІЗ СКЛАДУ ФОНДУ ОПЛАТИ ПРАЦІ ТА ІНШИХ ВИПЛАТ КНП
«ВІННИЦЬКА МІСЬКА КЛІНІЧНА ЛІКАРНЯ ШВИДКОЇ МЕДИЧНОЇ
ДОПОМОГИ» ЗА 2021-2023 РР.**

| Показник | Дані по рокам | | | Темп приросту, % | |
|---|---------------|------------|------------|-------------------|-------------------|
| | 2021 | 2022 | 2023 | 2022/ 2021 рр. | 2023/ 2022 рр. |
| Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн | 130 749,80 | 150 664,10 | 163 305,20 | 15,23 | 8,39 |
| Фонд основної заробітної плати, тис. грн | 35 563,90 | 40 931,00 | 42 243,20 | 15,09 | 3,21 |
| Фонд додаткової заробітної плати, тис. грн | 93 093,90 | 107 189,30 | 118 269,10 | 15,14 | 10,34 |
| Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів, тис. грн | 47 966,76 | 54 250,40 | 53 988,80 | 13,10 | -0,48 |
| Премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні) , тис. грн | 39 520,00 | 43 138,10 | 48 937,10 | 9,16 | 13,44 |
| Виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати, тис. грн | 1 402,00 | 1 870,60 | - | 33,42 | -100,00 |
| Компенсація втрати частини заробітку у зв'язку з порушенням термінів її виплати, тис. грн | - | - | - | - | - |
| Заохочувальні та компенсаційні виплати, тис. грн | 2 092,00 | 2 543,80 | 2 792,90 | 21,60 | 9,79 |
| Матеріальна допомога, тис. грн | 2 092,00 | 2 543,80 | 2 792,90 | 21,60 | 9,79 |
| Соціальні пільги, що мають індивідуальний характер, тис. грн | - | - | - | - | - |
| Оплата за невідпрацьований час , тис. грн | 12 855,20 | 7 930,20 | 15 343,20 | -38,31 | 93,48 |

ДОДАТОК Г

РЕЗУЛЬТАТИ АНКЕТУВАННЯ РІЗНИХ ГРУП ПРАЦІВНИКІВ
КНП «ВІННИЦЬКА МІСЬКА КЛІНІЧНА ЛІКАРНЯ ШВИДКОЇ
МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ»

| Питання | Результат анкетування, % |
|--|---|
| ЗАГАЛЬНА ІНФОРМАЦІЯ | |
| 1. Ваша стать | |
| 1. Чоловік | 24,4 |
| 2. Жінка | 75,6 |
| 2. Ваш вік _____ років | До 30 років: 16 осіб 30-40 років: 13 осіб 40-50 років: 6 осіб Понад 50 років: 6 осіб |
| 3. Ваша освіта: | |
| 1. Вища освіта (бакалавр, спеціаліст, магістр, доктор філософії, доктор наук) | 80,5 |
| 2. Фахова передвища освіта (молодший бакалавр) | 4,9 |
| 3. Професійна (професійно-технічна) освіта (кваліфікований робітник, молодший спеціаліст) | 14,6 |
| 4. Повна загальна середня освіта | - |
| 4. Загальний стаж роботи | |
| 1. До 3-х років | 19,5 |
| 2. Від 3 до 5 років | 24,4 |
| 3. Від 5 до 10 років | 14,6 |
| 4. Понад 10 років | 41,5 |
| 5. Стаж роботи в даному медичному закладі | |
| 1. До 3-х років | 34,1 |
| 2. Від 3 до 5 років | 19,5 |
| 3. Від 5 до 10 років | 9,8 |
| 4. Понад 10 років | 36,6 |
| 6. До якої групи працівників Ви належите? | |
| 1. Лікарі | 78,1 |
| 2. Середній медичний персонал | 19,5 |
| 3. Допоміжний персонал | - |
| 4. Адміністративний персонал | 2,4 |
| 5. Інше | - |
| РОЗДІЛ 1. СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ | |
| 7. Який ступінь Вашої поінформованості стосовно кадрової, соціальної, економічної, інноваційної політики медичного закладу? | |
| 1. Високий | 24,4 |
| 2. Середній | 58,5 |
| 3. Низький | 17,1 |
| 8. Чи має Ваш медичний заклад чітку кадрову стратегію? | |
| 1. Так | 29,3 |
| 2. Частково | 48,8 |
| 3. Ні | - |
| 4. Важко відповісти | 21,9 |
| 9. Чи відповідає кадрова стратегія загальним бізнес-цілям медичного закладу? | |
| 1. Так | 29,3 |
| 2. Частково | 46,3 |
| 3. Ні | - |
| 4. Важко відповісти | 24,4 |
| 10. Як часто переглядається кадрова стратегія? | |
| 1. Щороку | 14,6 |
| 2. Раз на кілька років | 34,1 |
| 3. Ніколи | - |

| | |
|--|------|
| 4. Важко відповісти | 51,3 |
| РОЗДІЛ 2. ПРОЦЕСИ РЕКРУТИНГУ ТА ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ | |
| 11. Наскільки ефективний процес рекрутингу у Вашому медичному закладі? | |
| 1. Дуже ефективний | 9,8 |
| 2. Ефективний | 48,8 |
| 3. Середній | 41,4 |
| 4. Не ефективний | - |
| 12. Скільки часу зазвичай займає заповнення вакантної позиції? | |
| 1. До 1 місяця | 29,3 |
| 2. 1-3 місяці | 60,9 |
| 3. Більше 3 місяців | 9,8 |
| 13. Як Ви оцінюєте якість нових співробітників? | |
| 1. Дуже висока | 14,6 |
| 2. Висока | 39,0 |
| 3. Середня | 46,4 |
| 4. Низька | - |
| 14. Чи використовує Ваш медичний заклад сучасні рекрутингові технології (онлайн платформи, ATS)? | |
| 1. Так | 34,2 |
| 2. Частково | 34,1 |
| 3. Ні | - |
| 4. Важко відповісти | 31,7 |
| РОЗДІЛ 3. НАВЧАННЯ ТА РОЗВИТОК | |
| 15. Чи проводяться регулярні тренінги для працівників? | |
| 1. Так | 34,1 |
| 2. Частково | 48,9 |
| 3. Ні | - |
| 4. Важко відповісти | 17,0 |
| 16. Наскільки ефективні існуючі програми розвитку навичок? | |
| 1. Дуже ефективні | 9,8 |
| 2. Ефективні | 48,8 |
| 3. Середні | 41,4 |
| 4. Не ефективні | - |
| 17. Чи надає Ваш медичний заклад можливості для кар'єрного зростання? | |
| 1. Так | 24,4 |
| 2. Частково | 53,7 |
| 3. Ні | - |
| 4. Важко відповісти | 21,9 |
| 18. Чи є системи інтеграції нових працівників у колектив, що допомагає їм адаптуватися до корпоративної культури? | |
| 1. Так | 21,9 |
| 2. Частково | 48,8 |
| 3. Ні | - |
| 4. Важко відповісти | 29,3 |
| РОЗДІЛ 4. УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ | |
| 19. Чи існує у Вашому медичному закладі система оцінювання ефективності працівників (KPI, OKR)? | |
| 1. Так | 31,7 |
| 2. Частково | 48,8 |
| 3. Ні | - |
| 4. Важко відповісти | 19,5 |
| 20. Як часто відбувається оцінювання ефективності? | |
| 1. Щомісяця | 56,1 |
| 2. Щокварталу | 24,4 |
| 3. Раз на рік | 19,5 |
| 4. Ніколи | - |
| 21. Чи надається зворотний зв'язок після оцінювання? | |
| 1. Так | 41,5 |

| | |
|---|------|
| 2. Частково | 43,9 |
| 3. Ні | - |
| 4. Важко відповісти | 14,6 |
| РОЗДІЛ 5. МОТИВАЦІЯ ТА КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА | |
| 22. Як Ви оцінюєте відповідність Вашої заробітної плати результатам роботи? | |
| 1. Відповідає повною мірою | 9,8 |
| 2. В основному відповідає | 68,2 |
| 3. Не відповідає | 22,0 |
| 23. За які досягнення у Вашому медичному закладі здійснюється преміювання? (можна обрати кілька варіантів відповідей) | |
| 1. За підсумками роботи за певний період | 82,9 |
| 2. До державних, професійних свят, ювілейних дат медичного закладу | 58,5 |
| 3. За умови виконання основних показників діяльності медичного закладу | 65,9 |
| 4. За особистий внесок конкретного працівника в результати діяльності | 19,5 |
| 5. За виконання особливо важливої роботи, високі досягнення в праці | 19,5 |
| 6. Практика преміювання не застосовується | - |
| 24. Чи вважаєте Ви корпоративну культуру Вашого медичного закладу мотивуючою? | |
| 1. Так | 19,5 |
| 2. Частково | 56,1 |
| 3. Ні | - |
| 4. Важко відповісти | 24,4 |
| 25. Які основні мотивуючі фактори мають визначальний вплив на підвищення трудової активності працівників? (можна обрати кілька варіантів відповідей) | |
| 1. Належна оплата праці, виплата премій, доплат та надбавок | 90,2 |
| 2. Встановлення чіткого зв'язку між результатами праці та її оплатою | 61,0 |
| 3. Персональна відповідальність за результати праці | 39,0 |
| 4. Створення сприятливих умов праці | 82,9 |
| 5. Можливість кар'єрного просування | 53,7 |
| 6. Залучення працівників до прийняття управлінських рішень | 19,5 |
| 7. Сприятливий соціально-психологічний клімат, міжособистісна комунікація | 43,9 |
| 8. Визнання заслуг працівника колегами і керівництвом, оголошення досягнень | 39,0 |
| 9. Підвищення професійної підготовки і кваліфікації працівників | 58,5 |
| 10. Можливість працювати за гнучким графіком роботи, дистанційна зайнятість | 46,3 |
| 11. Інше (вказіть) | - |
| 26. Чи надається працівникам можливість гнучкого графіка роботи? | |
| 1. Так | 39,0 |
| 2. Частково | 56,1 |
| 3. Ні | - |
| 4. Важко відповісти | 4,9 |
| РОЗДІЛ 6. УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ, ЛОЯЛЬНІСТЬ ТА РОЗВИТОК ЛІДЕРСТВА | |
| 27. Як Ви оцінюєте здатність Вашого медичного закладу впроваджувати зміни? | |
| 1. Дуже добре | 31,7 |
| 2. Добре | 41,5 |
| 3. Середньо | 26,8 |
| 4. Погано | - |
| 28. Чи вміє Ваш медичний заклад адаптуватися до нових умов? | |
| 1. Дуже добре | 22,0 |
| 2. Добре | 56,0 |
| 3. Середньо | 22,0 |
| 4. Погано | - |
| 29. Чи інформується персонал про будь-які зміни, що відбуваються у закладі? | |
| 1. Дуже добре | 24,4 |
| 2. Добре | 56,1 |
| 3. Середньо | 19,5 |
| 4. Погано | - |
| 30. Чи Ви розумієте і підтримуєте організаційні зміни, які відбуваються у | |

| | |
|---|------|
| закладі? | |
| 1. Дуже добре | 9,8 |
| 2. Добре | 39,0 |
| 3. Середньо | 51,2 |
| 4. Погано | - |
| 31. Чи надаються програми підтримки під час змін (тренінги, коучинг)? | |
| 1. Так | 24,4 |
| 2. Частково | 63,4 |
| 3. Ні | - |
| 4. Важко відповісти | 12,2 |
| 32. Чи є програми розвитку лідерства та кар'єрного зростання? | |
| 1. Так | 9,8 |
| 2. Частково | 51,2 |
| 3. Ні | - |
| 4. Важко відповісти | 39,0 |
| РОЗДІЛ 7. УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ | |
| 33. Чи існує у Вашому медичному закладі механізм для вирішення конфліктів? | |
| 1. Так | 31,7 |
| 2. Частково | 41,5 |
| 3. Ні | - |
| 4. Важко відповісти | 26,8 |
| 34. Наскільки швидко та ефективно вирішуються конфлікти? | |
| 1. Дуже швидко | 19,5 |
| 2. Швидко | 34,2 |
| 3. Середньо | 43,9 |
| 4. Повільно | 2,4 |
| 35. Як часто виникають конфлікти між працівниками? | |
| 1. Ніколи | - |
| 2. Рідко | 26,8 |
| 3. Іноді | 61,0 |
| 4. Часто | 2,4 |
| 5. Важко відповісти | 9,8 |
| РОЗДІЛ 8. УТРИМАННЯ ПРАЦІВНИКІВ | |
| 36. Чи намагається Ваш медичний заклад зберегти працівників? | |
| 1. Завжди | 17,1 |
| 2. Часто | 29,3 |
| 3. Іноді | 34,1 |
| 4. Ніколи | - |
| 5. Важко відповісти | 19,5 |
| 37. Чи існують в медичному закладі програми для утримання цінних працівників? | |
| 1. Так | 19,5 |
| 2. Частково | 63,4 |
| 3. Ні | - |
| 4. Важко відповісти | 17,1 |
| 38. Як ви оцінюєте рівень плинності кадрів у Вашому медичному закладі? | |
| 1. Дуже низький | - |
| 2. Низький | 24,4 |
| 3. Середній | 73,2 |
| 4. Високий | 2,4 |
| РОЗДІЛ 9. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УМОВ ПРАЦІ ТА ІНКЛЮЗИВНІСТЬ | |
| 39. Чи вважаєте Ви умови праці комфортними? | |
| 1. Так | 41,5 |
| 2. Частково | 51,2 |
| 3. Ні | - |
| 4. Важко відповісти | 7,3 |
| 40. Чи забезпечує Ваш медичний заклад підтримку балансу між роботою та особистим життям (work-life balance)? | |

| | |
|--|------|
| 1. Так | 12,2 |
| 2. Частково | 63,4 |
| 3. Ні | - |
| 4. Важко відповісти | 24,4 |
| 41. Чи всі працівники медичного закладу мають рівні можливості щодо кар'єрного розвитку та підвищення? | |
| 1. Так | 41,5 |
| 2. Частково | 41,5 |
| 3. Ні | - |
| 4. Важко відповісти | 17,0 |
| 42. Яких додаткових компенсацій, на Вашу думку, потребують працівники Вашого медичного закладу? (можна обрати кілька варіантів відповідей) | |
| 1. Оплата навчання (підвищення кваліфікації, участі в профільних семінарах і тренінгах, сприяння здобуттю додаткової освіти, придбання навчальної літератури, вивчення англійської мови) | 97,6 |
| 2. Оплата харчування в медичному закладі | 14,6 |
| 3. Добровільне медичне страхування | 39,0 |
| 4. Участь в програмі недержавного пенсійного забезпечення | 24,4 |
| 5. Оздоровлення працівника (надання пільгових туристичних путівок, забезпечення санаторно-курортного лікування, оренда спортивних залів, басейнів) | 73,2 |
| 6. Участь в програмі по забезпеченню житлом (надання кредитів (поручительство перед банком) на придбання житла, знімання/оплата житла) | 43,9 |
| 7. Компенсація транспортних витрат на проїзд до місця роботи і додому | 58,5 |
| 8. Програма підтримки особистих інтересів (спорт, хобі, захоплення тощо) | 7,3 |
| 9. Участь в корпоративному житті закладу (організація святкувань для працівників та їх дітей) | 17,1 |
| 10. Інше (вказіть) | - |
| РОЗДІЛ 10. ЗАГАЛЬНА ЗАДОВОЛЕНІСТЬ | |
| 43. Наскільки Ви задоволені поточною кадровою політикою Вашого медичного закладу? | |
| 1. Дуже задоволений | 12,2 |
| 2. Задоволений | 58,5 |
| 3. Середньо | 29,3 |
| 4. Незадоволений | - |
| 44. Чим Вас приваблює робота саме в даному медичному закладі? (можна обрати кілька варіантів відповідей) | |
| 1. Підвищення професійно-кваліфікаційного рівня | 43,9 |
| 2. Можливість отримувати належну заробітну плату | 29,3 |
| 3. Дружні стосунки у колективі | 58,5 |
| 4. Уважне ставлення керівництва до працівників | 19,5 |
| 5. Реалізація знань, навичок, професійних здібностей | 65,9 |
| 6. Можливість брати участь в обговоренні проблем розвитку закладу (підрозділу закладу) | 9,8 |
| 7. Забезпечення нормальних умов праці | 34,1 |
| 8. Можливість отримати високий рівень пенсійного забезпечення | 2,4 |
| 9. Відсутність альтернативного місця працевлаштування | 17,1 |
| 10. Інше (вказіть) - Бронювання | 2,4 |

ДОДАТОК Д

**КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЇ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ КНП
«ВІННИЦЬКА МІСЬКА КЛІНІЧНА ЛІКАРНЯ ШВИДКОЇ МЕДИЧНОЇ
ДОПОМОГИ»**

| Стратегічний пріоритет | Операційна ціль | Маркер досягнення |
|--|---|---|
| Аналіз бізнесових та кадрових потреб медичного закладу | Встановлення бізнесових цілей | Обґрунтовані короткострокові та довгострокові стратегічні цілі медичного закладу, в тому числі конкретні цілі, стратегічний рівень показників фінансово-господарської діяльності та фінансової стійкості, показники розширення бізнесу |
| | Обґрунтування кадрових потреб | Високопрофесійний компетентний кадровий склад, готовий працювати в нових умовах надання медичних послуг, спроможний реалізувати стратегічні корпоративні цілі, сформований на засадах внутрішнього рекрутингу та конкурентного бенчмаркінгу |
| Обґрунтування кадрової політики | Розробка принципів кадрового менеджменту | Сформований базис принципів кадрового менеджменту, таких як ефективність, адекватність, вмотивованість, залученість, лояльність, безперервний професійний розвиток, ефективний контроль за інформуванням персоналу щодо стратегічних пріоритетів |
| | Кадрове адміністрування | Нормативно-правова та регламентуюча база документів щодо процесів набору, відбору, адаптації, використання, навчання, оцінки та мотивації працівників |
| Управління цінними працівниками | Виявлення цінних працівників | Обґрунтований механізм виявлення стратегічно цінних для медичного закладу працівників, їх утримання та розвиток лідерських якостей |
| | Програми безперервного навчання і розвитку, кар'єрного просування | Програми безперервного професійного розвитку, навчання, підвищення кваліфікації, участі в профільних семінарах і тренінгах, зокрема закордоном, сприяння здобуттю додаткової освіти, коучинг та менторинг для підтримки розвитку медичних працівників |
| Впровадження диджитал-технологій | Диджиталізація процесів кадрового менеджменту | Програмні продукти для автоматизації процесів кадрового менеджменту, пов'язаних з рекрутингом, сорсингом, оцінкою та відбором кандидатів, обліком робочого часу, оцінюванням продуктивності, винагородженням |
| | Аналіз даних | Інструменти аналізу даних для виявлення патернів і трендів, що дозволить визначити фактори, які впливають на реалізацію стратегії та обґрунтувати рішення на основі даних |
| Стратегічна вмотивованість та залученість медичного персоналу | Формування мотиваційних корпоративних цінностей | Система корпоративних цінностей, які мотивують медичних працівників до продуктивної професійної діяльності, сприяють їх залученню, утриманню, професійно-кваліфікаційному, кар'єрному просуванню, розвитку лідерських якостей |
| | Ініціалізація залученості | Програми, що спрямовані на підтримку залученості медичних працівників, зокрема, програми компенсаційного винагородження, кафетерію соціальних пакетів на засадах оцінювання індивідуальної конкурентності, тимблдингу |
| Гнучкість і адаптивність стратегії кадрового менеджменту | Адаптивні моделі професійної діяльності | Моделі повної зайнятості за умов гнучких форм організації робочого часу, неповної зайнятості, тобто режимів зайнятості неповний робочий час, дистанційної зайнятості, позикової праці (лізінг персоналу, аутстафінг персоналу, аутсорсинг персоналу) |
| | Здатність швидкого реагування на зміни | Обґрунтований механізм адекватної швидкої адаптації системи кадрового менеджменту до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищах |
| Ефективність та соціальна відповідальність кадрового менеджменту | Оцінка ефективності стратегії кадрового менеджменту | Стан та динаміка показників використання медичного персоналу, плинності, продуктивності, ефективність реалізації функціональних підсистем системи кадрового менеджменту, оцінювання задоволеності медичних працівників |
| | Включення CSR систему кадрового менеджменту | Програми підтримки соціальної відповідальності закладу сфери охорони здоров'я та програми, спрямовані на підвищення добробуту медичних працівників |
| | Співпраця з установами на державному, регіональному, муні- | Впровадження ініціатив державних інституцій, установ на регіональному та муніципальному рівнях в рамках стратегії розвитку компанії |

| | | |
|--|-------------------|--|
| | ципальному рівнях | |
|--|-------------------|--|

ДОДАТКИ Е

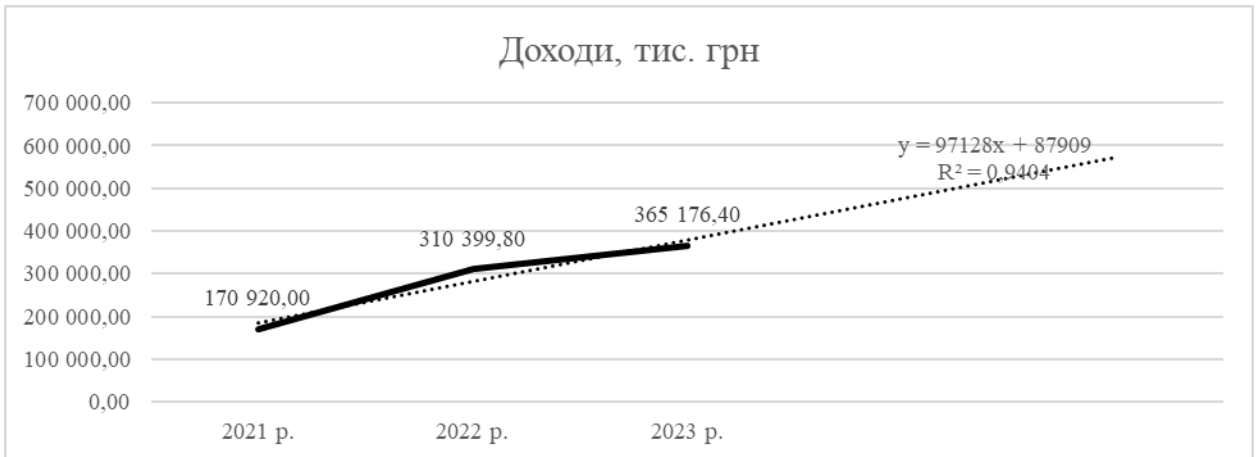
ДОДАТОК Е.1

РЕЗУЛЬТУЮЧИЙ ПОКАЗНИК ТА ФАКТОРИ ВПЛИВУ ДЛЯ
ПРОВЕДЕННЯ КОРЕЛЯЦІЙНО-РЕГРЕСІЙНОГО АНАЛІЗУ

| Показники | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | 2025 р. |
|--|------------|-------------|------------|-----------|-----------|
| Доходи, тис. грн | 170 920,00 | 310 399,80 | 365 176,40 | 476421 | 573549 |
| Продуктивність праці одного штатного працівника, грн/особу | 209080 | 344840,75 | 422319,77 | 538654 | 645274 |
| Фондоозброєність праці, грн/особу | 129143,31 | 323041,4365 | 510385,96 | 702098 | 892719 |
| Капіталоозброєність праці, грн/особу | 100075,4 | 233759,53 | 365812,61 | 498955 | 631824 |
| Середньомісячна заробітна плата одного штатного працівника, грн/особу | 15 677,40 | 17 341,60 | 19 496,80 | 21324,8 | 23234,5 |
| Кількість працівників вищої категорії, осіб | 200 | 201 | 222 | 263 | 324 |
| Коефіцієнт обороту по прийому | 0,258 | 0,173 | 0,115 | 0,084 | 0,08 |
| Фонд додаткової заробітної плати штатних працівників, тис. грн | 93093,9 | 107189,3 | 118269,1 | 131361 | 143949 |
| Премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні), тис. грн | 39520 | 43138,1 | 48937,1 | 53282 | 57990,5 |
| Заохочувальні та компенсаційні виплати, тис. грн | 2092 | 2543,8 | 2792,9 | 3177,1 | 3527,55 |
| Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн | 130749,80 | 150664,10 | 163305,20 | 168672,40 | 166767,00 |

ДОДАТОК Е.2

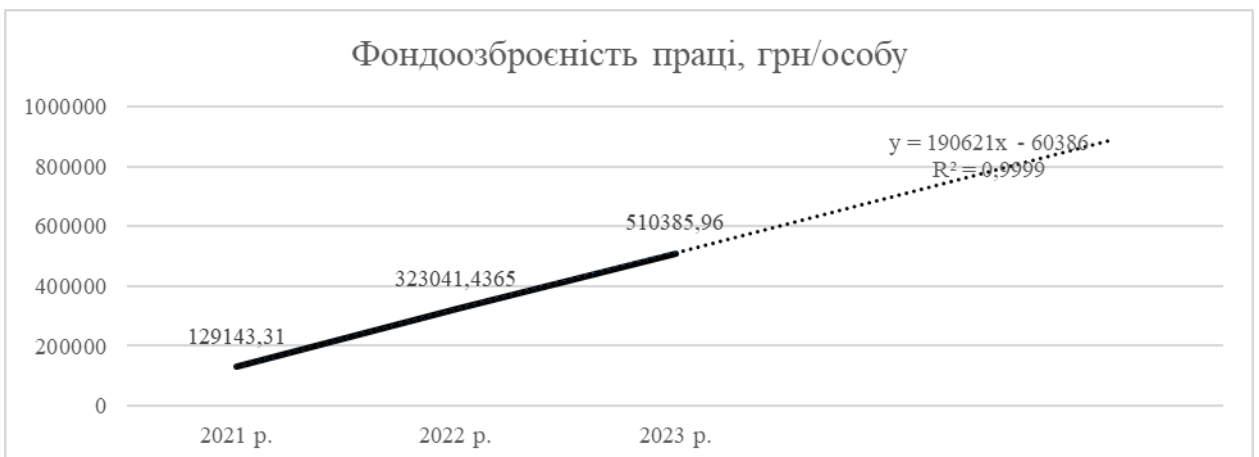
Трендова модель доходів КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги»



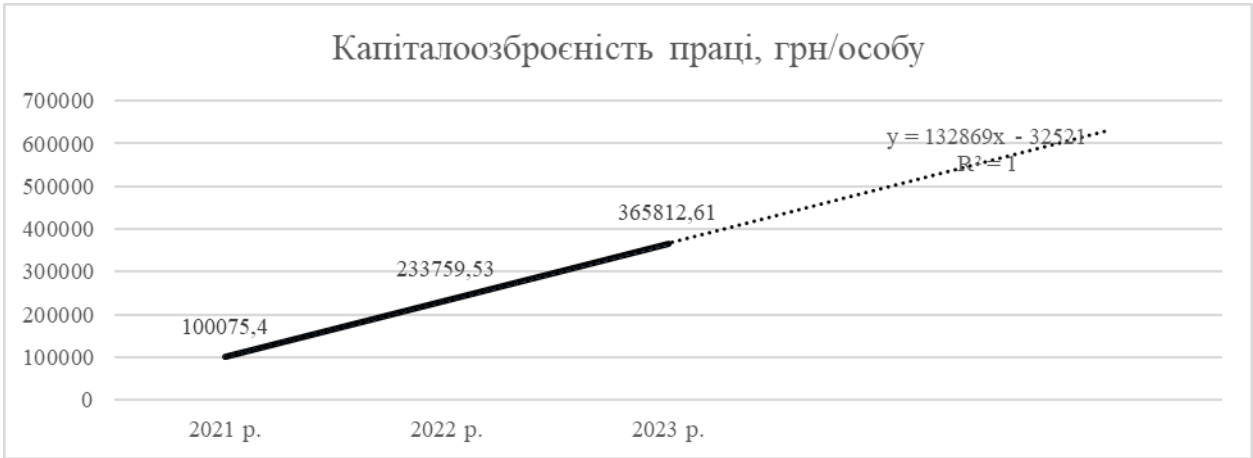
Трендова модель продуктивності праці одного штатного працівника КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги»



Трендова модель фондоозброєності праці КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги»



Трендова модель капіталоозброєності праці КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги»



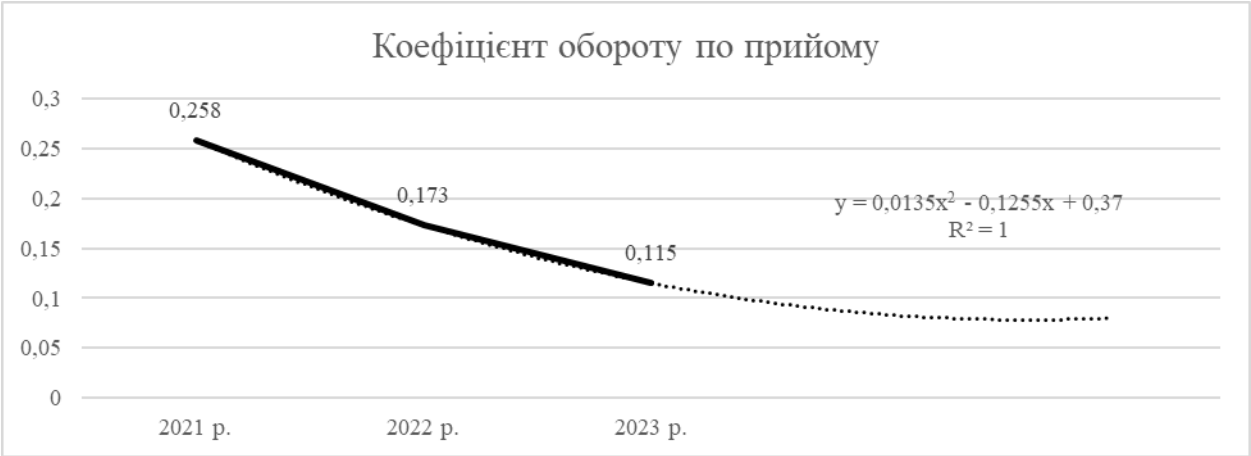
Трендова модель середньомісячної заробітної плати одного штатного працівника КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги»



Трендова модель кількості працівників вищої категорії КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги»



Трендова модель коефіцієнту обороту по прийому КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги»



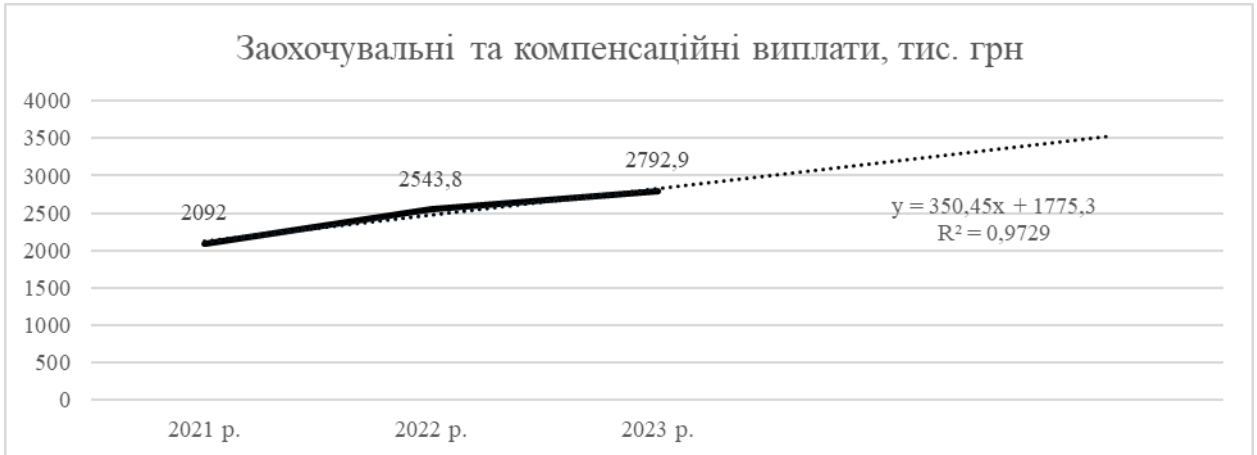
Трендова модель фонду додаткової заробітної плати штатних працівників КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги»



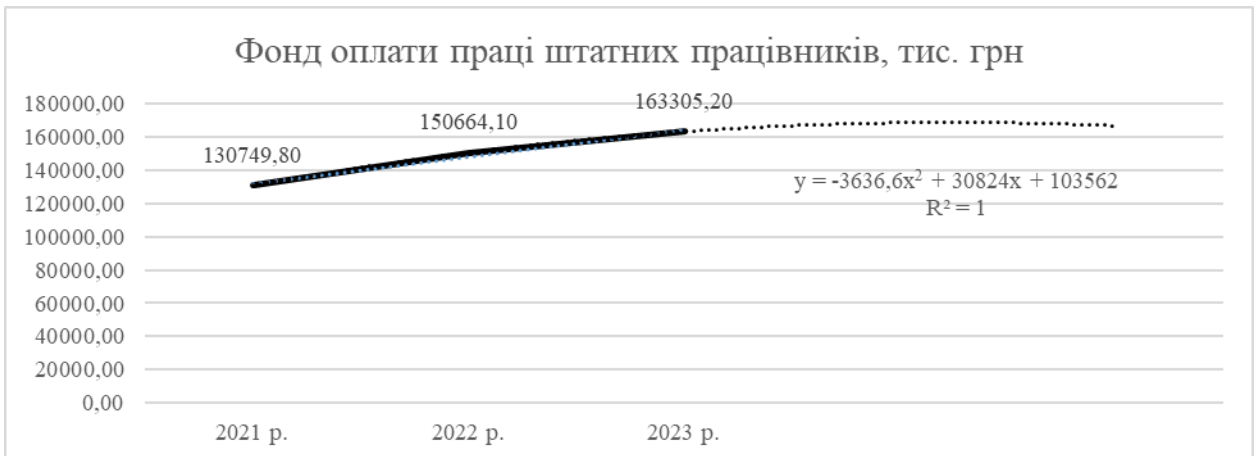
Трендова модель премій та винагород, що носять систематичний характер КНП «Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги»



**Трендова модель заохочувальних та компенсаційних виплат КНП
«Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги»**



**Трендова модель фонду оплати праці штатних працівників КНП
«Вінницька міська клінічна лікарня швидкої медичної допомоги»**



ДОДАТОК Е.3

КОЕФІЦІЄНТИ ПАРНОЇ КОРЕЛЯЦІЇ РЕЗУЛЬТУЮЧОГО ПОКАЗНИКА ТА ФАКТОРІВ ВИПЛИВУ

| | Разом доходи, тис. грн | Продуктивність праці одного штатного працівника, грн/особу | Фондоозброєність праці, грн/особу | Капітало- озброєність праці, грн/особу | Середньомі- сячна заробітна плата одного штатного працівника, грн/особу | Кількість працівників вищої категорії, осіб | Коефіцієнт обороту по прийому | Фонд додаткової заробітної плати, тис. грн | Премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні), тис. грн | Заохочувальні та компенсаційні виплати, тис. грн | Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн |
|---|---------------------------|--|--------------------------------------|---|---|--|-------------------------------------|---|---|--|--|
| Доходи, тис. грн | 1 | | | | | | | | | | |
| Продуктивність праці одного штатного працівника, грн/особу | 0,999132348 | 1 | | | | | | | | | |
| Фондоозброєність праці, грн/особу | 0,994208717 | 0,997821844 | 1 | | | | | | | | |
| Капіталоозброєність праці, грн/особу | 0,993897994 | 0,997629535 | 0,999995928 | 1 | | | | | | | |
| Середньомісячна заробітна плата одного штатного працівника, грн/особу | 0,989463604 | 0,994634959 | 0,999292521 | 0,999395777 | 1 | | | | | | |
| Кількість працівників вищої категорії, осіб | 0,919689148 | 0,926465465 | 0,933905675 | 0,934136729 | 0,93632988 | 1 | | | | | |
| Коефіцієнт обороту по прийому | -0,943540582 | -0,944055643 | -0,9415193 | -0,94131608 | -0,93823529 | -0,75885381 | 1 | | | | |
| Фонд додаткової заробітної плати штатних працівників, тис. грн | 0,996705427 | 0,999218559 | 0,999649465 | 0,999569843 | 0,99794652 | 0,93141471 | -0,943024523 | 1 | | | |
| Премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні), тис. грн | 0,985272052 | 0,991538732 | 0,997942184 | 0,998121098 | 0,99964767 | 0,93723783 | -0,935123799 | 0,99589476 | 1 | | |
| Заохочувальні та компенсаційні виплати, тис. грн | 0,999294031 | 0,999991668 | 0,997544256 | 0,997340325 | 0,9942044 | 0,92586931 | -0,944080482 | 0,99904889 | 0,99100058 | 1 | |
| Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн | 0,907130394 | 0,906652664 | 0,902677128 | 0,902415214 | 0,89864758 | 0,68920007 | -0,994886994 | 0,90473804 | 0,895045085 | 0,90677274 | 1 |

ДОДАТОК Ж

ГРУПУВАННЯ КАДРОВИХ РИЗИКІВ В СИСТЕМІ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЗАКЛАДУ СФЕРИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

| Підсистема | Кадрові ризики системи кадрового менеджменту |
|---------------------------------------|--|
| Набір та відбір персоналу | Невідповідні або неефективні способи, методи, техніки пошуку, набору, відбору та оцінювання претендентів на посаду; невідповідність профілю претендента вимогам робочого місця та професійним обов'язкам; неналежне або неясне повідомлення вимог до компетентності претендента, його кваліфікації та сертифікації; низький рівень кваліфікації фахівців з набору персоналу; відсутність послідовної інструкції та порядку процедури найму працівників тощо. |
| Адаптація персоналу | Відсутність досвідченого наставника або недостатній рівень його кваліфікації; відсутність, неструктурованість або недостатня розробленість програми адаптації нового працівника; нечітка постановка завдань для нового працівника під час адаптаційного періоду; відсутність належного навчання чи інструктажу з особливостей роботи тощо |
| Використання персоналу | Управлінські ризики: ризики недостатньої компетентності керівників з питань менеджменту, економіки і правових відносин; науково необґрунтований вибір стратегії реформування системи охорони здоров'я Ризики, пов'язані з виконанням професійних обов'язків, з громадсько-правовою відповідальністю: діагностичні, лікувальні, фармакотерапевтичні, профілактичні, інфекційні тощо; Ризики для здоров'я медичного персоналу: ризики, пов'язані з обслуговуванням пацієнтів з ОНІ, гепатитами В і С, ВІЛ/СНІДом, туберкульозом, іншими інфекційними захворюваннями, психічними хворобами, наркозалежних, робота в умовах підвищеної відповідальності та психоемоційної напруги; ризики, пов'язані з умовами праці і роботою з обладнанням |
| Навчання та розвиток персоналу | Ризики, пов'язані з імплементацією наявної моделі безперервного професійного розвитку лікарів (БПРЛ): скорочення питомої ваги заходів БПРЛ, що проводяться за кошти держбюджету; зростання комерціалізації та вартості заходів БПР для лікарів; відсутність принципів дієвого контролю за контентом заходів; відсутність методології контролю за рівнем підготовки спікерів; встановлення провайдером довільної та завищеної кількості балів за участь у заходах; труднощі у кадрових службах щодо опрацювання освітніх портфоліо лікарів |
| Винагородження та мотивація персоналу | Еефективність сформованої системи винагородження та мотивації працівників та її невідповідність стратегії розвитку медичного закладу; відсутність поінформування персоналу про запроваджену систему матеріальної та моральної компенсації; відсутність нематеріальних стимулів або їх неефективне застосування; низька залученість і вмотивованість персоналу; незадоволеність або несприйняття працівниками запровадженої системи винагородження та мотивації |
| Оцінювання персоналу | Еефективність сформованої системи оцінювання персоналу; виключення з системи оцінювання якісних критеріїв; відсутність оцінювання відповідності рівня кваліфікації професійним стандартам і нормативам спеціальності, оцінювання клінічних результатів; відсутність зворотного зв'язку під час оцінювання від пацієнтів і колег; значна витратність процесу оцінювання тощо |
| Вивільнення персоналу | Зниження лояльності та вмотивованості працівників через високий рівень плинності в медичному закладі; втрата кваліфікованих фахівців, цінних знань та досвіду; зниження продуктивності та необхідність перерозподілу робочих завдань; ймовірність виникнення репутаційного ризику тощо |

ДОДАТОК К

**КОМПОНЕНТИ, КРИТЕРІЙ ТА МЕТРИКИ ОЦІНЮВАННЯ
МОТИВАЦІЙНОЇ ГОТОВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ДО ВПРОВАДЖЕННЯ
ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ЗАКЛАДУ СФЕРИ
ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

| Компонента | Критерій | Ваговий коефіцієнт | Метрики |
|--------------------------|--|--------------------|--|
| Операційно-організаційна | 1. Кількісний склад персоналу (К1) | 0,15 | – наявність достатньої кількості персоналу для впровадження організаційних змін; – плинність персоналу. |
| | 2. Базові знання і навички персоналу (К2) | 0,25 | – наявність необхідного базового рівня освіти; – здатність розуміти зміст та наслідки організаційних змін; – дисциплінованість, сумлінність і надійність персоналу |
| | 3. Професійна компетентність та практичний досвід (К3) | 0,25 | – наявність у персоналу досвіду організаційних змін; – досвід практичної участі у здійсненні організаційних змін; – здатність до постановки стратегічних цілей і завдань; – здатність до раціонального використання ресурсів закладу сфери охорони здоров'я; – здатність до внутрішньої мобільності; – інформованість персоналу щодо проведення організаційних змін |
| Мотиваційно-психологічна | 4. Мотиваційний потенціал персоналу (К4) | 0,20 | – схвальне ставлення до організаційних змін (відсутність опору); – бажання брати участь у здійсненні організаційних змін; – наявність стимулів до участі у здійсненні організаційних змін; – наявність мотивів до участі у здійсненні організаційних змін; – здатність до самонавчання |
| | 5. Система комунікацій персоналу, стабільність (К5) | 0,15 | – наявність системи своєчасного інформування про організаційні зміни; – доступ до інформації про організаційні зміни в інших медичних закладах; – взаєморозуміння працівників між собою; – лояльність працівників до адміністративно-управлінського персоналу закладу сфери охорони здоров'я; – соціальна стабільність |