

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчальний центр заочно-дистанційної освіти

Кафедра економіки, менеджменту та адміністрування

ДИПЛОМНА РОБОТА

магістра
Освітній рівень

на тему: «Розробка системи управління персоналом закладу охорони здоров'я

(на прикладі КНП «Вінницька міська клінічна стоматологічна
поліклініка», м. Вінниця)»

Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 073 Менеджмент
Шифр і назва спеціальності

Освітня програма Бізнес-адміністрування
Назва освітньої програми

Шифр ДРБА.013611.02.14.ПЗ

Виконала: студентка 2 курсу
група БАДМ–20–2

_____ О. В. Штельмах
Підпис Ініціали, прізвище

Керівник
канд. екон. наук, доц.

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

Нормоконтролер

_____ _____
Підпис, дата Ініціали, прізвище

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

_____ Н. М Тюріна
Підпис, дата Ініціали, прізвище

_____ 2021 р.

Хмельницький, 2021

ЗМІСТ

ВСТУП	6
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	8
1.1 Сутність управління персоналом на підприємстві	8
1.2 Використання системного підходу до управління персоналом	15
1.3 Особливості управління персоналом в медичних закладах	20
Висновки до теоретичного розділу	24
2 ХАРАКТЕРИСТИКА І ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ КОМУНАЛЬНОГО НЕКОМЕРЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ВІННИЦЬКА МІСЬКА КЛІНІЧНА СТОМАТОЛОГІЧНА ПОЛІКЛІНІКА»	26
2.1 Загальні відомості про підприємство	26
2.2 Управління підприємством та його організаційна структура	30
2.4 Аналіз фінансового стану КНП «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка»	42
2.5 SWOT–аналіз КНП «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка»	46
2.6 Аналіз управління персоналом на підприємстві	49
Висновки до аналітичного розділу	54
3 ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КНП «ВІННИЦЬКА МІСЬКА КЛІНІЧНА СТОМАТОЛОГІЧНА ПОЛІКЛІНІКА»	56
3.1 Розробка структури системи управління персоналом на підприємстві	56
3.2 Впровадження у практику роботи лікарів-стоматологів бригадно-поетапного процесу обслуговування пацієнтів	61

3.3 Формування підходів до проведення організаційно-кадрового аудиту, як методу оптимізації управління персоналом КНП «ВМКСП»	71
3.4 Інформаційне забезпечення системи управління персоналом на комунальному підприємстві	74
Висновки до проектного розділу	79
ВИСНОВКИ	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	83
ДОДАТКИ	86

ВСТУП

Управління персоналом визнається найважливішою сферою життя, яка спроможна підвищити ефективність роботи будь-якого підприємства або організації. Люди, персонал є багатством підприємства, яке поряд з матеріальними, фінансовими, інформаційними ресурсами потребує розвитку, планування, мотивації для його сталого розвитку.

Багато практиків та науковців розглядали в своїх працях питання управління персоналом. Серед них можна виділити Балабанову Л.В., Богиню Д.П., Грішнову О.А., Генкіна Б.М., Данюка В.М., Завіновську Г.Т., Ігумнова Б.М., Колота А.М., Савченко В.А., Щербака В.Г., Фатхутдинова Р.А. та інших. Варто зазначити, що не втрачає своєї актуальності у сучасних умовах проблематика щодо розробки нових підходів, методів, напрямків управління людськими ресурсами, використання нових методів навчання та підвищення кваліфікації персоналу підприємства або організацій, розробка стратегії управління ним.

Метою дипломної роботи магістра є розробка системи управління персоналом у закладі охорони здоров'я на прикладі Вінницької міської клінічної стоматологічної поліклініки та розробка рекомендацій щодо її впровадження. Відповідно до мети в дипломі магістра планується розв'язати такі завдання:

- проаналізувати існуючі підходи, методи та принципи управління персоналом у медичних закладах;
- дослідити сучасні тенденції в кадровому менеджменті й розробити рекомендації щодо їх впровадження у міській стоматологічній поліклініці м. Вінниця;
- запропонувати рекомендації щодо розвитку окремих складових сформованої системи управління персоналом на КНП «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка» та її комплексного застосування.

Об'єктом дослідження в дипломі виступають процеси управління

персоналом на комунальному некомерційному підприємстві «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка».

Предметом дослідження в дипломі є система управління персоналом закладу охорони здоров'я на прикладі КНП «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка».

В дипломі магістра використовувались методи узагальнення, порівняння, систематизації, аналітичний, графічний, економічного моделювання тощо.

При написанні диплому його методичною основою стали сучасні положення економічної теорії, теорії та практики менеджменту персоналу, системного аналізу. Крім того аналізувались праці та дослідження українських та закордонних авторів в галузі практичного застосування менеджменту персоналу у медичних закладах.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Сутність управління персоналом на підприємстві

Однією з основних функцій підприємства, установи, організації є управління персоналом. Часто саме вона може бути важливим фактором його ефективної роботи.

Система управління персоналом, створена та впроваджена на підприємстві, відіграє значну роль не тільки для суб'єкта господарювання, але і для його працівників.

В українській управлінській науці поняття управління персоналом довгий час не застосовувалось. Поряд з цим в системі управління підприємством завжди існувала і існує підсистема управління кадрами. При цьому головну частину роботи з управління персоналом на підприємствах виконують лінійні менеджери структурних підрозділів. Вони бувають недостатньо підготовлені з такого питання і не мають можливості одержати необхідну консультативну допомогу. Часто це призводить до негативних наслідків у роботі підприємства.

Традиційно під управлінням персоналом розуміють управління людьми і колективами. Управління персоналом — це діяльність підприємства, спрямована на ефективне використання людей для досягнення цілей, як підприємства, так і індивідуальних. З цього витікає, що поняття управління персоналом має два головних аспекти: функціональний та організаційний.

Під функціональним розуміють виконання таких елементів, як визначення загальної стратегії; планування потреби підприємства в персоналі з урахуванням діючого кадрового складу; залучення, відбір та оцінка персоналу; управління кар'єрою працівників; підвищення кваліфікації персоналу і його перепідготовка; звільнення персоналу; побудова та організація робіт, у тому числі визначення змісту та послідовності виконання робіт, умов праці, робочих

мість, функціональних і технологічних зв'язків між ними; політика зарплати і соціальних послуг; управління затратами на персонал.

В організаційному аспекті управління персоналом охоплює всіх працівників та всі підрозділи підприємства, які несуть відповідальність за роботу з персоналом.

Персонал підприємства є ключовим фактором розвитку, тому що коли підприємство проявляє турботу про працівників, то результати обов'язково позначаються на його діяльності. Саме через це управління персоналом виступає елементом соціального управління.

Менеджмент персоналу має бути спрямованим на найефективніше використання працівників для досягнення організаційних цілей підприємства та особистих цілей людей. На рисунку 1.1 покажемо напрями діяльності менеджменту персоналу.

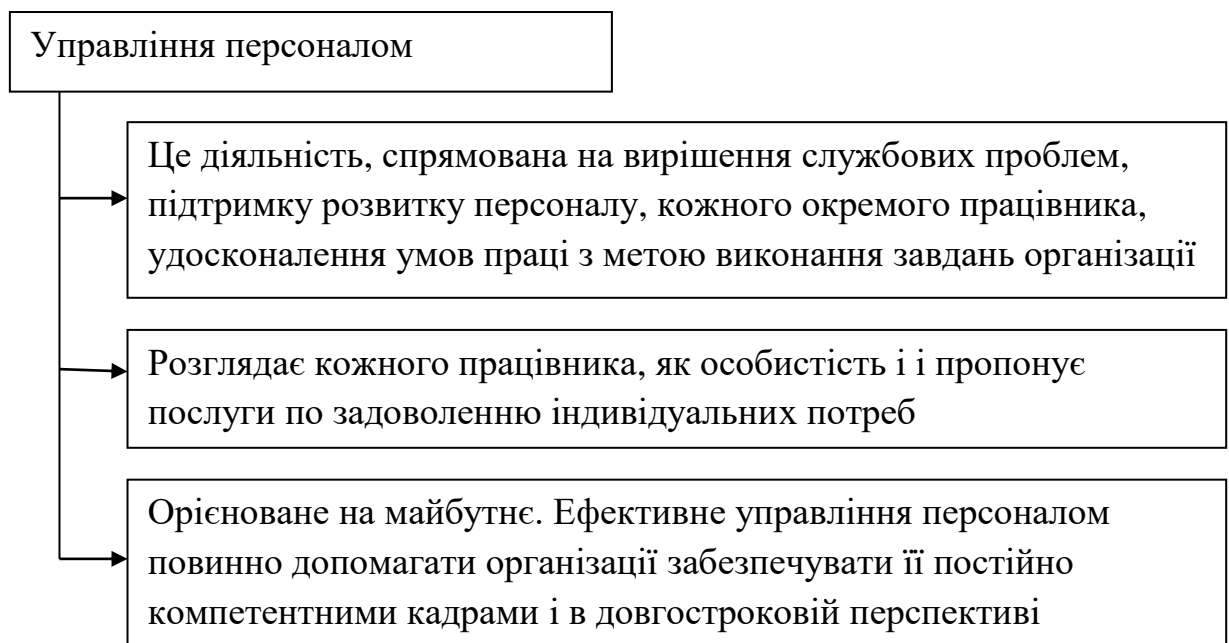


Рисунок 1.1 – Напрями діяльності менеджменту персоналу на підприємстві

Менеджмент персоналу має певні особливості:

- він індивідуально зорієнтований на кожного працівника підприємства як особистість та надає послуги із задоволенням потреб працівників;
- він спрямований у більшій мірі на практичні дії, ніж на концептуальні правила та процедури, надає більше значення розв'язанню проблем

підприємства за умови сприяння розвитку всіх працівників та кожного окремо, формування сприятливих умов праці для продуктивної роботи;

- він орієнтований на майбутнє, тобто сприяє забезпеченню підприємства професійними кадрами, а це враховується при формуванні стратегії.

Процес управління персоналом включає функції:

- організація, тобто постановка завдань перед працюючими, поділ на відділи, розробка каналів управління та передачі інформації, делегування підлеглим повноважень, координація їх праці;

- планування, що передбачає постановку цілей, формування правил та послідовності дій, розробку планів та прогнозування можливостей розвитку;

- керівництво, тобто це вирішення питання відбір, підбір персоналу, встановлення вимог до виконуваних операцій, оцінка їх виконання, навчання і розвиток кар'єри, консультування працівників;

- контроль, що передбачає встановлення рівня продуктивності, відхилень від вимог за кількістю та якістю роботи, перевірка відповідності виконуваних робіт встановленим стандартам, нормам;

- регулювання, тобто коригування у разі необхідності робіт, встановлених вимог.

При формуванні на підприємстві системи управління персоналом її основними компонентами будуть виступати об'єкт управління (те, на що спрямовано вплив суб'єкта), суб'єкт управління (той, хто здійснює управління), управлінський вплив (комплекс засобів, прийомів, команд, методів, за допомогою яких здійснюється вплив), зворотні зв'язки (інформація про результати управлінського впливу).

Управління персоналом являє собою системну прикладну науку та сферу практичної діяльності з впровадження організаційних, економічних, адміністративних, управлінських, правових та інших факторів, методів, способів впливу на працівників з метою підвищення ефективності їх діяльності. На практиці управління кадрами охоплює весь спектр заходів з оптимального кількісного та якісного формування персоналу підприємства або організації,

найбільш повного використання здібностей працівників у процесі роботи.

З практичної точки зору основна мета системи управління персоналом, що впроваджується на підприємстві полягає в забезпеченні його кадрами необхідної кваліфікації, організації ефективного використання цих кадрів, їх соціального захисту та професійного розвитку. Таке формулювання управління кадрами переважно відображає позиції керівництва щодо даного виду діяльності. Однак варто розуміти, що для реалізації будь-якої справи потрібне сприйняття її всіма учасниками процесу, тобто працівниками. В цьому розумінні діяльність щодо управління персоналом на підприємстві (організації) повинна співвідноситися з потребами та життєвими орієнтирами працівників даного підприємства. Такими орієнтирами будуть виступати потреба в нормальних умовах праці, тобто забезпечення безпеки праці, соціального захисту, соціальної інфраструктури, а також достойна заробітна плата, можливості власної реалізації, кар'єрного зростання. У випадку не співпадіння цих цілей в організаційному середовищі будуть виникати протиріччя, конфлікти.

Таким чином для керівництва важливе усвідомлення того, що однією з умов реалізації основної мети діяльності підприємства є задоволення соціальних потреб працюючих. Це є відправним моментом методології, що застосовується в управління персоналом. Звідси витікає проста залежність: ефективність функціонування підприємства залежить від його привабливості для працівників з точки зору задоволення соціальних потреб.

Розглянемо об'єкт і суб'єкт управління персоналом. Під суб'єктом розуміють керівників різних рівнів та кадрову службу. У практичній діяльності найм, підбір, навчання персоналу, його оцінка виступає, з одного боку, діяльністю підприємства та обов'язком керівника кожного підрозділу, з іншого боку – це завдання спеціальних фахівців кадрової служби того ж підприємства. Лінійні управлінці уповноважені спрямовувати роботу своїх підлеглих та вони несуть відповідальність за виконання поставлених завдань. При цьому працівники кадрової служби повинні допомагати керівникам щодо питання

управління працівниками при вирішенні певних оперативних завдань. Як самостійні суб'єкти управління працівники кадрової служби: розробляють разом з керівниками управлінські рішення, виконують власні управлінські повноваження, надають кадрові послуги для лінійних керівників; можуть приймати участь у формуванні стратегії розвитку підприємства.

Під об'єктом управління персоналом розуміють колектив підприємства, тобто всіх працівників. При цьому предметом управління персоналом підприємства будуть виступати закономірності та рушійні сили, що формують поведінку працівників в умовах виконання ними трудової діяльності.

Розглянемо, на яких принципах базується управління персоналом. Під принципом розуміють основне вихідне положення теорії, науки, вчення. Принципи управління персоналом підприємства показані на рисунку 1.2. Зазначені принципи системи менеджменту персоналу на підприємстві проявляються у взаємодії, а їх співвідношення напряму залежить від умов функціонування даного підприємства.

Перейдемо до розгляду завдань управління персоналом. Головним з них є пізнання факторів поведінки та закономірностей розвитку персоналу, застосування їх при досягненні мети роботи із урахуванням інтересів як працівників, так і підприємства. Серед таких факторів можна виділити організаційно-економічні, які пов'язані з організацією праці персоналу та організаційно-правовою формою підприємства, а також адміністративно-управлінські фактори, які пов'язані з адміністративними методами керування, з особливостями реалізації функцій управління. Також важливу роль відіграють правові фактори, що визначають роль українського законодавства в галузі трудових відносин.

Управління персоналом підприємства можна розглядати як функцію загального менеджменту на підприємстві, основним об'єктом якої виступає працівник, що входить до складу визначених соціальних груп.



Рисунок 1.2 – Принципи системи менеджменту персоналу на підприємстві

Серед основних напрямків діяльності в сфері управління персоналом науковці та практики виділяють такі:

- відбір персоналу, що передбачає аналіз джерел для набору нових працівників, встановлення зв'язків з іншими підприємствами, закладами вищої освіти, оцінка кадрів в процесі відбору;

- визначення потреби в кадрах, тобто планування кількісної та якісної потреби у персоналі, вибір відповідних методів визначення чисельності працівників;

- розстановка кадрів на підприємстві;
- вплив на мотивацію праці, що передбачає адекватну оплату праці, сприяння діловому розвитку, побудову корпоративної культури;
- розвиток персоналу;
- управління безпекою праці працюючих, тобто створення нормальних умов для високопродуктивної праці, запровадження навчальних програм із формування у працівників безпечних дій, охорона праці, забезпечення соціальної інфраструктури, безпечної життєдіяльності;
- інформаційно-правове забезпечення процесу управління кадрами (правове регулювання трудових відносин, облік працівників);
- підтримка комфортного соціально-психологічного клімату у трудовому колективі на підприємстві.

Зазначені складові управління персоналом об'єднані загальною метою – сприяти зростанню ефективності діяльності підприємства на основі реалізації потенційних здібностей його працівників.

У цілому система роботи з персоналом підприємства складається з шести взаємозалежних та взаємодоповнюючих підсистем: кадрова політика, добір персоналу; оцінка, розміщення, адаптація; навчання [8].

В наш час утверджується новий погляд на кадри підприємства, як на один з його основних та ключових ресурсів. Він відображає підвищення ролі людського фактору в діяльності підприємства, зростання залежності цієї діяльності від мотивації, якості, характеру використання здібностей працівників. Інвестиції у людські ресурси і кадрову роботу розглядаються як довготерміновий фактор конкурентоздатності та ефективного функціонування сучасного підприємства. Цим пояснюється особлива увага до розробки проблем управління персоналом і практичного втілення його сучасних форм на підприємствах. Саме персонал відіграє найважливішу роль в розвитку, коли матеріальні ресурси загальнодоступні, а технології, методи управління напрацьовані і не становлять складної системи. Також вирішальне значення відіграє персонал в ситуації нестабільності, кризових явищ, пандемії.

1.2 Використання системного підходу до управління персоналом

На підприємстві процес управління персоналом є багатограним і складним та має певні особливості. В ринковому середовищі управління людьми повинно носити системний і завершений характер на основі комплексного вирішення кадрових проблем, застосування нових і вдосконалення існуючих методів і форм роботи з персоналом.

Управління кадрами на підприємстві представляє собою комплексну систему, елементами якої слугують напрямки, принципи, види, етапи, форми кадрової роботи. Воно реалізується в процесі виконання конкретних цілеспрямованих дій та передбачає виконання таких функцій, як визначення цілей та напрямків роботи з кадрами; систематичне вдосконалення системи роботи з персоналом; визначення засобів, методів, підходів, форм досягнення визначених цілей, організація робіт з виконання ухвалених рішень; контроль і координація виконання запланованих заходів з розвитку персоналу.

Багатогранність управління кадрами передбачає наявність деяких аспектів. Зокрема, комплексний підхід до управління працівниками передбачає облік організаційно-економічних, технічних, соціально-психологічних, правових, педагогічних, інших особливостей в сукупності і взаємозв'язку при певній ролі економіко-соціальних факторів. При цьому системний підхід до проблеми управління кадрами відображає облік взаємозв'язків між певними аспектами управління персоналом, відображається в розробці кінцевих цілей, визначені шляхів досягнення, створення механізму управління кадрами підприємства. Як вже зазначалось, на практиці виділяють такі аспекти в управлінні кадрами: технічний (відображає рівень розвитку конкретного виробництва, техніки, технологій на ньому); організаційно-економічний (планування кількості і складу працівників); соціально-психологічний (соціально-психологічне забезпечення, впровадження соціолого-психологічних процедур в практику кадрової роботи підприємства); правовий (дотримання законодавства про працю); педагогічний (навчання нових працівників).

В процесі управління персоналом на підприємствах використовують спеціальні методи. Під такими методами розуміють способи впливу на колективи та окремих працівників з метою здійснення координації їх діяльності в процесі виробництва або надання послуг [9]. Методи управління персоналом поділяють на три види: економічні, адміністративні, соціально-психологічні (рисунок 1.3).



Рисунок 1.3 – Система методів управління кадрами [9]

Економічні методи – це прийоми, способи, засновані на використанні економічних законів, інтересів і системи взаємозалежних економічних показників, нормативів, норм. Економічні методи передбачають вплив на економічні інтереси працівників підприємства з метою стимулювання їх продуктивної праці.

Адміністративні методи – це методи, які орієнтовані на такі мотиви, як

прагнення людини працювати на підприємстві, усвідомлена необхідність дисципліни праці, почуття відповідальності. Адміністративним методам властива відповідність правовим нормам, що діють на визначеному рівні управління підприємством. Основою функцією даних методів виступає забезпечення стабільного юридичного середовища, гарантування свобод, прав.

Соціально-психологічні методи – це методи, які засновані на використанні моральних стимулів до продуктивної праці. Їх використання дає можливість впливу на працівників за допомогою психологічних інструментів.

Таким чином, ефективність системи управління персоналом на підприємстві визначається простими моментами процесу праці людини, тобто доцільною діяльністю чи самою працею, засобами і предметами праці. Аналіз ефективності ґрунтується на обліку праці персоналу і особливостях прояву результатів цієї праці.

Потрібно звернути увагу на той факт, що для процесу управління кадрами властива системність і завершеність на основі комплексного вирішення всіх проблем. При цьому системний підхід передбачає врахування взаємозв'язків між різними аспектами проблеми для досягнення встановлених цілей, визначення шляхів розв'язання проблем, створення механізму управління, що забезпечить комплексне планування і організацію діяльності.

Системі управління кадрами властива впорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, що відрізняються своїми цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення встановленої мети.

Основним елементом системи управління персоналом є працівники, які виступають і суб'єктом, і об'єктом управління. Саме ця специфічна особливість даного типу управління відрізняє його від інших.

Опишемо, з яких взаємопов'язаних підсистем чи елементів складається система управління кадрами підприємства. Зазвичай підсистеми виділяють за функціональними елементами чи організаційними ознаками частини системи, кожна із яких виконує конкретні завдання, працює автономно, але їх діяльність спрямована на досягнення глобальної мети діяльності. Як правило комплекс

підсистем має багатоступеневу структуру, зі значною кількістю напрямів діяльності. Виділяють підсистеми, які відповідають основним функціям управління людськими ресурсами (рисунок 1.4).

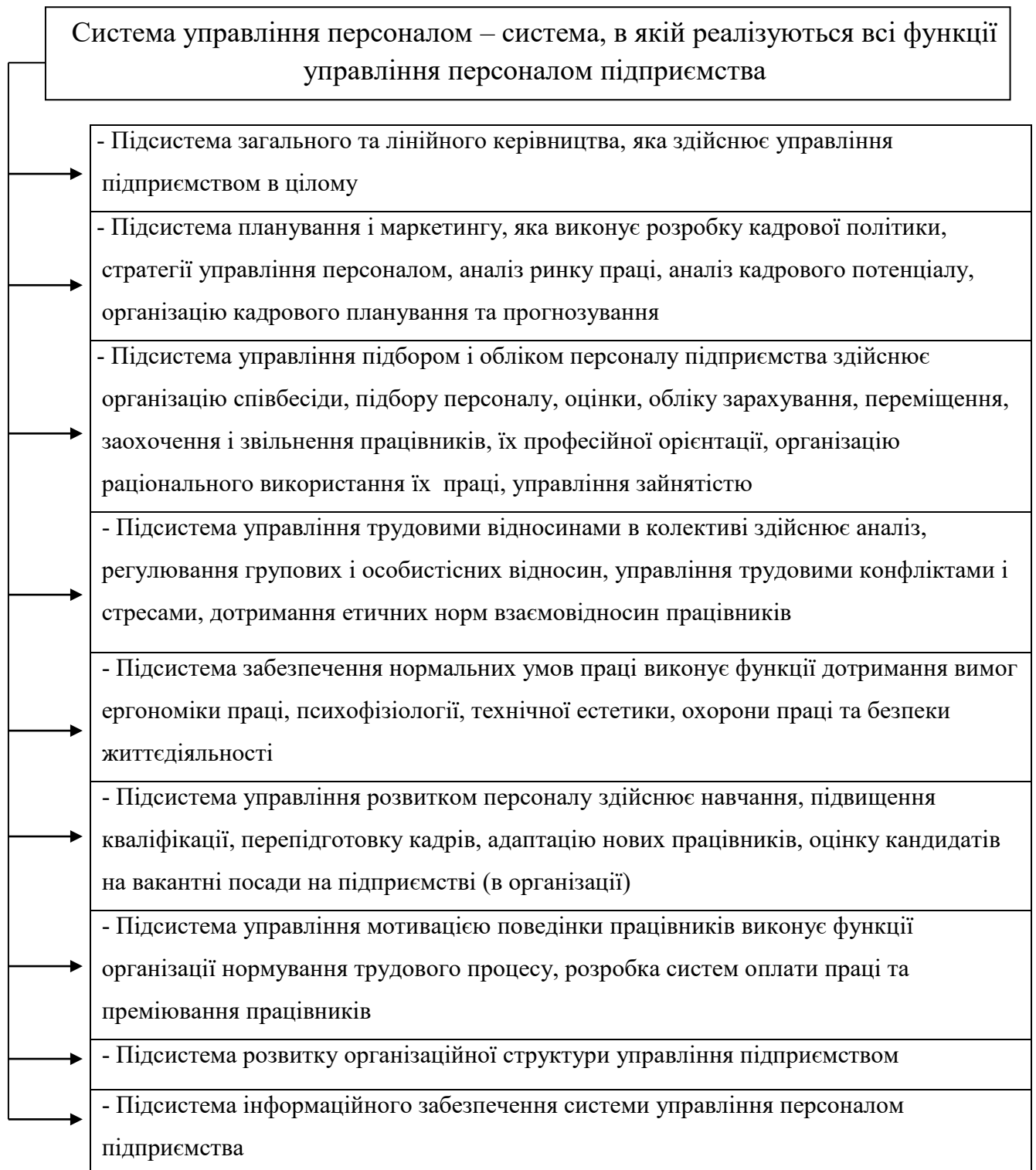


Рисунок 1.4 – Склад функціональних підсистем у системі управління персоналом підприємства [19]

Зрозуміло, що для забезпечення ефективної діяльності та подальшого розвитку підприємство повинно постійно здійснювати управління набором, навчанням, оцінкою, винагородами персоналу тощо. В сукупності набір цих методів, програм, процедур формує систему управління кадрами підприємства.

Склад функціональних підсистем у системі управління персоналом може змінюватись. Це буде залежати від розміру підприємства. Так для малих підприємств до складу однієї підсистеми можуть включати функції декількох підсистем. Для великих підприємств функції окремої підсистеми будуть виконувати спеціальні структурні підрозділи. Кожне підприємство через власну специфіку буде характеризуватись унікальною комбінацією підсистем.

На комунальному некомерційному підприємстві «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка» в системі управління доцільно виділити підсистеми управління кадрами: організаційна структура та взаємодія між різними підрозділами медичного закладу, кадрове забезпечення, прогнозування та планування потреби в кадрах, організація і методи набору, підготовки та підвищення кваліфікації медичних працівників та технічного персоналу, забезпечення прийнятних соціально-психологічних умов праці та інші.

Базисом системи управління персоналом виступає кадрова політика, яка представляє собою розраховану на довгу перспективу систему удосконалення кадрів, генеральну спрямованість у кадровій роботі, що визначається сукупністю найважливіших та принципових настанов. При цьому засобом реалізації кадрової політики на підприємстві виступає кадрова робота, що спрямована на розв'язання сформованих нею завдань у діяльності підприємства. Розрізняють п'ять типів кадрової політики:

- пасивна кадрова політика, при якій у керівництва відсутня чітко виражена програма дій відносно працівників підприємства. Кадрова служба не займається прогнозуванням кадрових потреб, не володіє засобами оцінки та аналізу персоналу, не аналізує кадрові проблеми та їх причини;

- реактивна кадрова політика, коли керівництво підприємства виконує контроль за симптомами кризи (відсутність достатньої кількості

кваліфікованого персоналу, виникненням конфліктів у колективі, відсутність системи мотивації) та ухвалює рішення щодо ліквідації кризи;

- активна або раціональна кадрова політика, при якій керівництво має якісний діагноз і обґрунтований прогноз розвитку ситуації, засоби впливу на неї. При цьому розробляється програма роботи з кадрами та варіанти її втілення у життя;

. - превентивна кадрова політика, коли керівництво має обґрунтовані прогнози розвитку ситуації, однак не має засобів впливу на таку ситуацію;

- авантюристична кадрова політика, яку часто вважають різновидом активної політики, коли керівництво не має якісного діагнозу ситуації з кадрами, прогнозу розвитку ситуації, але прагне здійснювати вплив на неї.

На нашу думку, для комунального некомерційного підприємства «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка» властива реактивна кадрова політика. На ньому потрібно запровадити активний тип кадрової політики із розробкою відповідної програми розвитку персоналу і варіантами реалізації такої програми в конкретних умовах діяльності.

1.3 Особливості управління персоналом в медичних закладах

В процесі виконання дипломної роботи магістра нам потрібно дослідити особливості процесу управління персоналом в закладі охорони здоров'я на прикладі КНП «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка» і розробити комплекс заходів з вдосконалення даної діяльності шляхом створення відповідної системи управління кадрами. Розглянемо особливості управління персоналом на підприємствах та установах медичної галузі.

Персонал або людські ресурси поряд з матеріальними, фінансовими, інформаційними, ресурсами є важливим компонентом роботи будь-якого підприємства, в тому числі медичного. Поскілки людські ресурси за сутністю відрізняються від інших, то вимагають особливої уваги вчених та практиків. При збільшенні часу перебування працівників у певній професії та при

накопиченні певного життєвого і професійного, досвіду зменшується час на вирішення ними професійних завдань. При цьому кадровий менеджмент на підприємстві набуває особливого значення. За його допомогою можна вирішити проблеми адаптації працівника до зовнішніх умов, врахувати чинник особистості при побудові системи управління персоналом та інші. Людина за такого підходу розглядається як елемент капіталу підприємства (медичного закладу). Затрати на оплату праці працівників, їх підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації, створення нормальних умов праці розглядаються як особливий вид капітальних інвестицій. Робота з кадрами, тобто за своєю суттю управління ним, перетворилась в один з обов'язків керівників медичних закладів.

У сучасних умовах роботи необхідне формування нової ефективної системи роботи з персоналом на підприємстві (медичному закладі), потрібна сучасна кадрова політика, яку повинні втілювати в життя професіонали. Дефіцит кваліфікованих кадрів і зміни в країні змінили поняття роботи з персоналом, як чисто адміністративної функції. З'явилося нове розуміння роботи з кадрами, як сукупність заходів із забезпечення підприємства (медичного закладу) необхідними працівниками та їх мотивації до продуктивної праці.

Реформа в охороні здоров'я в Україні потребує глибоких перетворень в системі управління людськими ресурсами медичної галузі, поскільки якісне і раціональне забезпечення закладів охорони здоров'я кваліфікованими кадрами виступає важливим чинником якості, доступності та ефективності медичної допомоги, як кінцевої мети реформування даної галузі. З іншого боку, кадровий потенціал медичної сфери безпосередньо залежить від політики держави Україна на усіх рівнях управління.

Перед розглядом особливостей і проблем управління персоналом в галузі охорони здоров'я, спробуємо усвідомити різницю між такими поняттями як «медичний персонал» та «персонал системи охорони здоров'я».

Відповідно до рекомендацій ВООЗ до працівників даної системи

відносять всіх, для кого метою професійної діяльності є покращення стану здоров'я людей. До даної категорії відносять персонал, який працює у сфері діагностики та лікування захворювань, зміцнення здоров'я, управління галуззю охорони здоров'я та забезпечення її функціонування.

Вітчизняні науковці виокремлюють різні контексти даного поняття. Варто погодитись з точкою зору вітчизняного фахівця у галузі права О. Щукіна, який вважає, що у широкому сенсі слова медичним працівником є особа, яка здійснює медичну діяльність на законних підставах шляхом найму або здійснення індивідуальної практики. У вузькому сенсі слова під медичними працівниками розуміють окрему категорія працівників, які здобули вищу, середню медичну або фармацевтичну освіту, пройшли спеціальну підготовку, перепідготовку, відповідають єдиним кваліфікаційним вимогам, що підтверджується чинними документами, прийняли на себе етичні зобов'язання знати та виконувати вимоги медичної деонтології та уклали трудовий договір з ліцензованою медичною установою на здійснення медичної діяльності [38].

Медичними працівниками більшість науковців та практиків вважають лікарів, провізорів, фармацевтів, середній медперсонал та інших осіб, які фактично виконують професійні обов'язки за медичною спеціальністю. При цьому молодший медичний персонал не виконує функції, пов'язані з лікуванням пацієнтів, тому цих осіб, не доцільно і не логічно розглядати як медичних працівників. Їх можна класифікувати як працівників системи охорони здоров'я. Також до них можна віднести фахівців, які не залучені у лікувальний процес, а працюють на адміністративних, управлінських, викладацьких, наукових посадах. Отже, до людських ресурсів галузі охорони здоров'я належать працівники, безпосередньо зайняті у лікувальному процесі, і працівники, діяльність яких не пов'язана з лікуванням пацієнтів, однак сприяє функціонуванню медичної галузі. Таким чином структура активних людських ресурсів в системі охорони здоров'я населення України виглядає таким чином. До медичного персоналу відносять:

- лікарів, провізорів, фармацевтів;

- середній медперсонал (медичні сестри, акушерки, фельдшери, лаборанти, зубні техніки, техніки ортезисти, технологи з діагностики та інші;
- фахівців з народної та нетрадиційної медицини.

До допоміжного персоналу відносять:

- молодший медперсонал (молодші медичні сестри):
- водії машин швидкої допомоги:
- інший допоміжний персонал.

До управлінського персоналу відносять:

- вищі державні службовці та посадові особи:
- керівники підрозділів охорони здоров'я;
- менеджери в охороні здоров'я.

До інших працівників, що забезпечують функціонування системи відносять:

- викладачів медичних навчальних закладів;
- педагогів спеціалізованих навчальних закладів;
- фахівців з лікувальної фізкультури;
- наукових працівників у галузі медицини;
- інших працівників.

Ядром кадрового потенціалу системи охорони здоров'я та основним об'єктом галузевої статистики виступають медичні працівники, тобто, в основному, лікарі й середній медичний персонал медичних закладів. Також до людських ресурсів системи охорони здоров'я потрібно відносити потенційні ресурси, тобто студентів навчальних закладів, а також інтернів, які в перспективі стануть активним персоналом медичних закладів.

Перелік професій та професійних назв робіт в галузі охорони здоров'я населення регламентується чинним від 1.11.2010 р. Національним класифікатором України «Класифікатором професій» (ДК 003:2010).

Керівник медичного закладу при роботі з кадрами орієнтується на ефективність докладених організаційних зусиль і фінансових затрат. Потрібно розглядати людські ресурси як ключ до ефективності роботи.

Для вирішення питань щодо управління персоналом у медичних закладах основними факторами, що формують успіх, будуть виступати:

- ефективна система управління персоналом;
- постійне вдосконалення кадрової роботи на медичному підприємстві;
- заходи з підвищення кваліфікації персоналу (медичного та управлінського);
- система управління фінансовими ресурсами;
- розробка ефективної кадрової політики в рамках системи управління персоналом підприємства;
- поєднання підвищення кваліфікації, навчання із мотивацією;
- здоровий морально-психологічний клімат у трудовому колективі;
- усвідомлення значення людського чинника як елементу конкурентоздатності медичного підприємства і послуг;
- створення нормальних умов праці;
- ефективна соціальна політика та соціальний захист працюючих;
- контроль за виконанням заходів з управління персоналом.

Впровадження комплексу цих заходів у практику діяльності будь-якого медичного закладу, в тому числі КНП «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка», дасть можливість підвищити ефективність його роботи та конкурентоспроможність на ринку медичних послуг.

Висновки до теоретичного розділу

У теоретичному розділі дипломної роботи магістра було розглянуто теоретичні основи розвитку системи управління персоналом: сутність даного поняття; використання системного підходу до управління кадрами; особливості управління персоналом в медичних закладах.

Управління персоналом являє собою комплексну прикладну науку та сферу практичної діяльності з розробки та впровадження управлінсько-

адміністративних, економічних, правових, організаційних, особистісних факторів, способів, методів впливу на персонал підприємства для підвищення ефективності його діяльності. З практичної точки зору управління персоналом можна трактувати як комплекс заходів, які спрямовані на кількісне та якісне формування кадрового складу, організацію професійного і соціального розвитку працівників, ефективне і повне використання їх потенціалу, досягнення оптимальної їх мобільності при функціонуванні підприємства. Ми розглянули основні принципи і напрямки діяльності у сфері управління персоналом. Також ми розглянули систему методів управління персоналом на підприємстві, до яких відносять адміністративні, економічні, соціально-психологічні.

За структурою система управління персоналом будь-якого підприємства або організації складається з комплексу взаємопов'язаних підсистем, які представлені в теоретичному розділі диплому магістра.

Базисом системи управління персоналом на підприємстві слугує кадрова політика. Ми охарактеризували п'ять типів кадрової політики, які можуть бути реалізовані. На нашу думку на КНП «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка» реалізується реактивний тип кадрової політики, для якого властивий контроль адміністрації за ситуацією з кадрами, за виникненням проблем, конфліктів та адекватна реакція на них в процесі здійснення трудової діяльності. Бажаним є впровадження активного типу кадрової політики з розробкою відповідної програми розвитку персоналу і варіантами реалізації такої програми в конкретних умовах.

У першому розділі дипломної роботи магістра ми також приділили увагу особливостям управління персоналом в медичних закладах. Розглянули структуру активних трудових ресурсів в системі охорони здоров'я України та фактори, що сприятимуть вдосконаленню роботи з персоналом, і, як наслідок, сприятимуть підвищенню ефективності роботи медичних закладів та їх конкурентоспроможності на ринку.

2 ХАРАКТЕРИСТИКА І ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ КОМУНАЛЬНОГО НЕКОМЕРЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ВІННИЦЬКА МІСЬКА КЛІНІЧНА СТОМАТОЛОГІЧНА ПОЛІКЛІНІКА»

2.1 Загальні відомості про підприємство

Комунальне некомерційне підприємство «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка» (КНП «ВМКСП») – це заклад охорони здоров'я, комунальне унітарне некомерційне підприємство, яке надає послуги вторинної спеціалізованої медичної допомоги особам в порядку і на умовах, що встановлені українським законодавством.

Дане підприємство створене шляхом перетворення комунального закладу «Міська клінічна стоматологічна поліклініка» в комунальне некомерційне підприємство «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка». Його засновником і власником є територіальна громада м. Вінниці, від імені якої виступає Вінницька міська рада. Органом управління КНП «ВМКСП» виступає департамент охорони здоров'я Вінницької міської ради. Комунальне підприємство «ВМКСП» є правонаступником усього майна, всіх прав та обов'язків комунального закладу «Міська клінічна стоматологічна поліклініка».

Ця поліклініка була створена рішенням Вінницької міської ради народних депутатів 29.12.1983 р. і з 01.02.1984 року цей медичний заклад почав обслуговувати дитяче населення міста. Стоматологічна поліклініка з 1998 р. стала базою кафедри стоматології дитячого віку, а пізніше кафедри терапевтичної стоматології Вінницького національного медичного університету. В подальшому у 2012 р. (30.11.2012 р.) рішенням Вінницької міської ради «Про перейменування комунального закладу «Вінницька міська клінічна дитяча стоматологічна поліклініка» заклад було перейменовано в комунальний заклад «Міська клінічна стоматологічна поліклініка».

На сьогоднішній день в поліклініці надається терапевтична,

ортодонтична, хірургічна допомога. Проводиться лікування захворювань тканин пародонту і слизової оболонки. Працюють зуботехнічна лабораторія та два рентгенологічних кабінети. КНП «ВМКСП» проводить профілактичну роботу в загальноосвітніх школах та дитячих дошкільних установах міста. Медичний заклад має у своєму складі два дорослих і два дитячих відділення. Стоматологічну допомогу населенню м. Вінниця надають 156 чоловік, з яких 67 лікарів.

КНП «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка» здійснює господарську некомерційну діяльність, яка спрямована на досягнення соціальних результатів без цілі отримання прибутку. КНП «ВМКСП» є неприбутковим. Його доходи або прибутки використовуються виключно для фінансування видатків на його утримання, реалізації мети, завдань, цілей і напрямів діяльності, визначених установчими документами, зокрема статутом.

КНП «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка» у своїй діяльності керується Конституцією та законами України, Цивільним і Господарським Кодексами, постановами ВР України, актами Президента і Кабміну України, інструкціями, наказами МОЗ України, рішеннями Вінницької міської ради та її виконавчих органів, наказами департаменту охорони здоров'я Вінницької міської ради, іншими нормативно- правовими актами, статутом.

КНП «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка» є юридичною особою, має самостійний баланс, відповідні рахунки в органах Державного казначейства, установах банків, печатку з власним найменуванням, а також печатки, штампи, які необхідні для виконання встановлених завдань, бланки, інші реквізити для здійснення господарської діяльності.

Головною метою діяльності КНП «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка» є забезпечення медичного обслуговування населення шляхом надання йому вторинної спеціалізованої медичної допомоги.

Предметом діяльності КНП «ВМКСП» є:

- медична практика;
- створення умов, які необхідні для забезпечення якісної стоматологічної

медичної допомоги пацієнтам, організації управління внутрішнім лікувально-діагностичним процесом і ефективного використання майна медичного закладу;

- організаційне та методичне управління і координація діяльності структурних підрозділів у м. Вінниця з питань надання стоматологічної допомоги дорослому і дитячому населенню;

- надання своєчасної, доступної, ефективної, якісної стоматологічної допомоги, в тому числі невідкладної, а також ортодонтичної допомоги дитячому і дорослому населенню;

- реалізація заходів, які спрямовані на розвиток профілактичного напрямку в системі охорони здоров'я населення;

- забезпечення якісного і повного обстеження, встановлення діагнозу, якісного лікування і надання консультативної допомоги населенню;

- здійснення заходів з дотримання протиепідемічного і санітарно-гігієнічного режиму;

- залучення до надання кваліфікованої стоматологічної медичної допомоги населенню фахівців інших медичних закладів на договірних засадах;

- реалізація сучасних технологій у лікувально-діагностичному процесі;

- організація, за потреби, надання населенню медичної допомоги вищого рівня спеціалізації на базі інших медичних закладів через скеровування пацієнтів до цих закладів;

- організація взаємодії з іншими медичними закладами з метою забезпечення послідовності та наступництва в наданні медичної допомоги;

- забезпечення тісної взаємодії з іншими медичними і немедичними закладами міста та області при вирішенні питань надання стоматологічної медичної допомоги населенню;

- участь у державних та регіональних програмах у відповідності до фінансового бюджетного забезпечення системи охорони здоров'я;

- методична, навчальна, наукова, дослідницька робота, клінічні випробування у відповідності до вітчизняного законодавства;

- проведення наукових форумів, науково-практичних конференцій, семінарів та інше;
- забезпечення дотримання міжнародних принципів доказової медицини в системі охорони здоров'я населення;
- участь в проведенні роз'яснювальної та інформаційної роботи серед населення стосовно здорового способу життя;
- впровадження сучасних форм і методів діагностики, профілактики, лікування захворювань пацієнтів;
- надання рекомендацій органам місцевої влади та самоврядування з питань розробки планів розвитку стоматологічної допомоги у м. Вінниця;
- раціональне використання лікарських засобів, медичного обладнання; виробів медичного призначення,
- визначення потреби структурних підрозділів КНП «ВМКСП» і населення у лікарських засобах, медичному обладнанні, виробках медичного призначення для забезпечення пацієнтів своєчасною медичною допомогою;
- закупівля, використання, зберігання ресурсів, які необхідні для надання медичних послуг, зокрема лікарських засобів, інвентаря, обладнання;
- забезпечення підготовки, підвищення кваліфікації, перепідготовки кадрів КНП «ВМКСП»;
- надання платних послуг з медичного обслуговування у відповідності до вітчизняного законодавства;
- здійснення іншої не забороненої вітчизняним законодавством діяльності, яка необхідна для підвищення якості лікувального процесу, розвитку та підвищення якості кадрового потенціалу, управління ресурсами;
- інші функції.

КНП «ВМКСП» може бути базою для стажування лікарів-інтернів, клінічною базою вищих, середніх медичних навчальних закладів і закладів післядипломної освіти, учбовою базою для підготовки молодших спеціалістів з медичною освітою, базою виробничої практики для студентів.

Розглянемо правовий статус даного комунального підприємства.

КНП «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка» є юридичною особою публічного права. КНП «ВМКСП» користується закріпленим комунальним майном, що є власністю територіальної громади м. Вінниці, на праві оперативного управління.

КНП «ВМКСП» здійснює некомерційну господарську діяльність відповідно до фінансового плану. Для здійснення господарської некомерційної діяльності воно залучає матеріально-технічні, трудові, фінансові, інші ресурси, використання яких не заборонено вітчизняним законодавством.

КНП «ВМКСП» визначає свою організаційну структуру, встановлює кількість медичних та інших працівників, складає штатний розпис та подає на затвердження до департаменту охорони здоров'я Вінницької міської ради. Також до даного органу управління КНП «ВМКСП» подає для погодження і подальшого затвердження фінансовий план і забезпечує його виконання.

КНП «ВМКСП» надає медичні послуги на основі ліцензії на медичну практику. Вони має право здійснювати види медичної практики, які передбачені даною ліцензією.

2.2 Управління підприємством та його організаційна структура

Управління КНП «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка» здійснює Департамент охорони здоров'я Вінницької міської ради.

Оперативне управління або поточне керівництво КНП «ВМКСП» здійснює директор, який призначається на посаду або звільняється з неї розпорядженням міського голови.

З директором укладається контракт, в якому зазначається термін найму, обов'язки, права, відповідальність, умови матеріального забезпечення та звільнення з посади, інші умови найму, передбачені контрактом і законодавством України.

Засновник (Вінницька міська рада): ухвалює рішення про внесення змін до статуту і затверджує його у новій редакції; вирішує питання про участь

комунального підприємства як засновника іншого підприємства у встановленому законодавством порядку; вирішує питання про реорганізацію КНП «ВМКСП»; погоджує комунальному підприємству договори про спільну діяльність, за якими використовується нерухоме майно, що перебуває в його оперативному управлінні; контролює ефективність використання майна, що є власністю територіальної громади м. Вінниці і закріплене за КНП «ВМКСП» на правах оперативного управління.

Орган управління (департамент охорони здоров'я Вінницької міської ради): погоджує внесення змін до статуту підприємства, здійснює контроль за його додержанням; визначає основні напрямки діяльності КНП «ВМКСП», затверджує плани діяльності, звіти про виконання; затверджує штатний розпис КНП «ВМКСП» і зміни до нього; погоджує річні фінансові плани і подає їх на затвердження рішенням виконавчого комітету. реалізує контроль за виконанням фінансового плану; погоджує виконання господарських операцій в розмірах, що перевищують ліміт повноважень директора; проводить перевірки фінансово-господарської діяльності КНП «ВМКСП»; здійснює контроль за ефективним використанням майна і коштів медичного закладу.

Директор КНП «ВМКСП»:

- діє від імені комунального підприємства, представляє його інтереси в органах державної влади, органах місцевого самоврядування, у відносинах з іншими юридичними та фізичними особами;

- організовує роботу щодо надання населенню медичної допомоги;

- самостійно вирішує питання діяльності медичного закладу;

- несе відповідальність за формування та виконання фінансового плану і плану розвитку медичного закладу, результати господарської діяльності, виконання показників ефективності діяльності, якості послуг,

- користується правом розпорядження майном та коштами підприємства відповідно до законодавства і статуту;

- забезпечує контроль за веденням, зберіганням медичної та іншої

документації;

- в межах компетенції видає накази, інші акти, дає вказівки, обов'язкові для всіх підрозділів та працівників медичного закладу;
- ухвалює рішення щодо прийняття на роботу, звільнення з роботи працівників, укладає трудові договори з працівниками;
- подає у встановленому порядку засновнику і органу управління річну, фінансову та іншу звітність медичного закладу;
- забезпечує укладення колективного договору;
- призначає на посаду і звільняє з посади заступників і головного бухгалтера, керівників структурних підрозділів, інших працівників;
- вживає заходів до своєчасної виплати зарплати, податків, зборів та інших обов'язкових платежів;
- забезпечує дотримання у медичному закладі вимог законодавства про охорону праці, створення належних умов праці;
- затверджує положення про структурні підрозділи закладу;
- затверджує функціональні обов'язки і посадові інструкції працівників;
- забезпечує розробку тарифів на платні послуги, що дозволені законодавством України.

Директор, його заступники, керівники структурних підрозділів є офіційними представниками КНП «ВМКСП», діють в межах своїх повноважень і представляють його інтереси в органах виконавчої влади та органах місцевого самоврядування, організаціях, установах.

Директор КНП «ВМКСП», його заступники, керівники підрозділів в межах своїх повноважень здійснюють оперативне керівництво медичним закладом і його підрозділами. Директор і головний бухгалтер несуть персональну відповідальність за додержання порядку ведення і достовірність обліку і статистичної звітності.

Розглянемо організаційну структуру комунального некомерційного підприємства «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка». Вона включає два основних відділення - дитячі лікувально-профілактичне відділення №1, №2 та три відокремлених структурних підрозділи - дорослі стоматологічні відділення №3, №4 (на базі «МКЛ №3») та №4 (на базі «ЦПМСД №1»).

Дитячі лікувально-профілактичне відділення №1 та №2 мають наступну організаційну структуру:

- адміністрація закладу охорони здоров'я (кабінет директора);
- лікувально-профілактичний підрозділ (кабінет завідуючого відділенням, лікаря-стоматолога-дитячого; кабінет лікаря-стоматолога-ортодонта; 6 кабінетів лікаря-стоматолога-дитячого; кабінет лікаря-стоматолога-хірурга; кабінет лікаря-стоматолога-ортодонта);
- допоміжно-діагностичний підрозділ (рентген кабінет);
- адміністративно-господарський підрозділ, допоміжні кабінети (стерилізаційна, зуботехнічна лабораторія).

Організаційна структура дорослого стоматологічного відділення №3:

- адміністрація;
- лікувально-профілактичний підрозділ (кабінет завідуючого відділенням, лікаря-стоматолога, лікаря-стоматолога-терапевта; кабінет лікаря-стоматолога-хірурга; кабінет лікаря-стоматолога, лікаря-стоматолога-терапевта);
- допоміжно-діагностичний підрозділ (рентген кабінет);
- адміністративно-господарський підрозділ, допоміжні кабінети (стерилізаційна).

Організаційна структура дорослого стоматологічного відділення №4 (на базі «МКЛ №3») включає:

- адміністрацію;
- лікувально-профілактичний підрозділ (кабінет лікаря-стоматолога, кабінет лікаря-стоматолога-хірурга)
- допоміжно-діагностичний підрозділ;

– адміністративно-господарський підрозділ, допоміжні кабінети.

Організаційна структура дорослого стоматологічного відділення №4 (на базі «ЦПМСД №1») включає: адміністрацію; лікувально-профілактичний підрозділ; кабінет лікаря-стоматолога; допоміжно-діагностичний підрозділ; адміністративно-господарський підрозділ, допоміжні кабінети.

Організаційна структура апарату управління КНП «ВМКСП» представляє собою лінійно-функціональну систему управління. Керівником закладу є директор. Порядок діяльності директора та прийняття ним управлінських рішень встановлюється внутрішніми документами комунального підприємства та статутом.

Функціональні обов'язки та посадові інструкції працівників КНП «ВМКСП» затверджуються директором. Штатну чисельність підприємства директор визначає на підставі кошторису даного підприємства та у відповідності до вимог законодавства та статуту з урахуванням необхідності створення відповідних умов для забезпечення надання якісної медичної допомоги.

2.3 Аналіз основних економічних показників діяльності КНП «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка»

Оцінка основних техніко-економічних показників діяльності КНП «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка» є першочерговою задачею економічного аналізу даного підприємства. Основною метою якого є комплексне вивчення господарської діяльності підприємства для об'єктивної оцінки досягнутих результатів. Проведемо розрахунок основних економічних показників діяльності комунального некомерційного підприємства «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка» за період з 2018 по 2020 роки та представимо результати розрахунків у вигляді таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Динаміка основних економічних показників діяльності комунального некомерційного підприємства «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка»

Показники	Одиниця виміру	Роки			Темпи зростання показника, %		
		2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019	2020/2018
1. Доходи підприємства	тис. грн	8085,9	8875,1	10696,1	109,76	120,52	132,28
2. Собівартість наданих послуг, виконаних робіт	тис. грн	8130,9	8752,7	10696,1	107,65	122,20	131,55
3. Середньооблікова чисельність працівників	чол.	143	139	114	97,20	82,01	79,72
4. Середньорічна продуктивність праці одного працівника	тис. грн/чол.	56,54	63,85	93,83	112,92	146,95	165,93
5. Фонд оплати праці	тис. грн	863,5	938,8	838,1	108,72	89,27	97,06
6. Середньомісячна заробітна плата одного працівника підприємства	тис.грн /чол.	6,04	6,75	7,35	111,85	108,85	121,75
7. Витрати на 1 грн наданих медичних послуг, виконаних робіт	грн/грн	1,01	0,99	1,00	98,08	101,40	99,45
8. Чистий прибуток (збиток) / дефіцит (профіцит)	тис. грн	-45,0	122,4	-	-272,00	-	-
9. Рентабельність (збитковість):							
- послуг (робіт)	%	-0,55	1,40	-	-252,68	-	-
- активів підприємства	%	-3,02	8,15	-	-120,10	-	-
10. Вартість основних фондів на кінець звітного періоду	тис. грн	2723,2	2767,9	2869,8	101,64	103,68	105,38
11. Вартість оборотних активів на кінець звітного періоду	тис. грн	283,4	378,1	362,6	133,42	95,90	127,95

Аналізуючи техніко-економічні показники КНП «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка», можна зробити висновок про те, що протягом 2018-2020 років воно працювало не досить ефективно. Дана економічна ситуація на підприємстві пояснюється зміною господарсько-

правового статусу у 2018 році комунального закладу охорони здоров'я шляхом його реорганізації з бюджетної установи у комунальне некомерційне підприємство.

Необхідно відмітити, що протягом аналізованого періоду дохід підприємства постійно зростає, а саме у 2019 році порівняно з 2018 роком на 789,2 тис. грн або на 9,76%, у 2020 році порівняно з 2019 роком на 1821 тис. грн або 20,52%. В цілому за весь період, тобто з 2018 року по 2020 рік, доходи підприємства зросли на 2610,2 тис. грн або на 32,28% (рисунок 2.1).

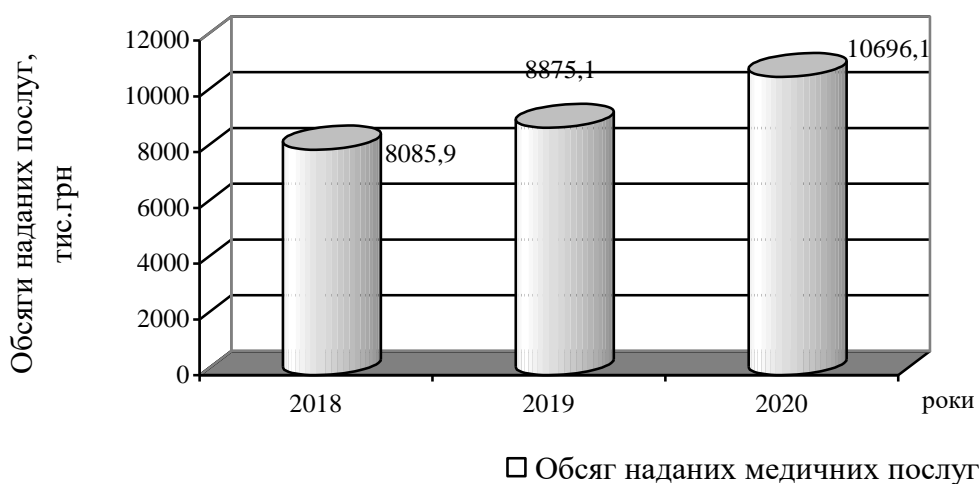


Рисунок 2.1 - Динаміка обсягів наданих послуг КНП «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка» у 2018–2020 роках

Собівартість наданих медичних послуг, виконаних робіт протягом досліджуваного періоду 2018-2020 років також зростала у зв'язку зі зростанням обсягів наданих послуг. Наприклад, у 2019 році порівняно з 2018 роком спостерігалось не значне зростання собівартості на 621,8 тис. грн або на 7,65%. У 2020 році порівняно з попереднім роком даний показник зріс на 2565,2 тис. грн або на 22,2% і досягнув 10696,1 тис. грн.

У цілому за період 2018-2020 років собівартість наданих послуг, виконаних робіт КНП «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка» зросла на 31,55% при зростанні обсягів наданих послуг, виконаних робіт у

грошовому вимірі за той же період на 32,28%. Оскільки собівартість наданих послуг зростає меншими темпами в порівнянні зі зростанням обсягів наданих послуг в грошовому вимірі, то це є позитивним явищем у діяльності даного підприємства.

Перейдемо до розгляду такого узагальненого економічного показника собівартості, як витрати на 1 гривню наданих послуг, виконаних робіт. З даних таблиці 2.1, можна зробити висновок, що витрати на 1 гривню наданих послуг КНП «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка» протягом 2018-2020 років майже завжди були вищими за нормативне значення, тобто були вищими за одну гривню. У 2018 році значення даного показника становило 1,01 і було найбільшим за досліджуваний період. У 2019 році його значення зменшилось до 0,99, у 2020 році витрати на 1 гривню наданих послуг зросли на 0,01 і становили 1,0. Дана ситуація пояснюється тим, що собівартість наданих послуг, виконаних робіт перевищує дохід підприємства, наприклад як у 2018 році, або дорівнює йому як у 2020 році.

В цілому зниження витрат на 1 грн наданих послуг, виконаних робіт у 2019 році з 101,1 до 0,99 є досить позитивною тенденцією для КНП «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка», оскільки це свідчить про зменшення витрат на надання послуг, виконання робіт, однак у 2020 році ми знову спостерігаємо незначне зростання даного показника.

За допомогою діаграми зобразимо на рисунку 2.2 динаміку витрат на 1 гривню наданих послуг, виконаних робіт КНП «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка» у 2018-2020 роках.

Тепер проаналізуємо динаміку показника чистого прибутку КНП «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка», на який чинять вплив зовнішні фактори, на які медичний заклад вплинути не може, тобто зовнішні фактори не залежать від його діяльності, а також внутрішні фактори, які знаходяться в межах компетенцій КНП «ВМКСП», тобто ті, на може впливати дане комунальне підприємство.

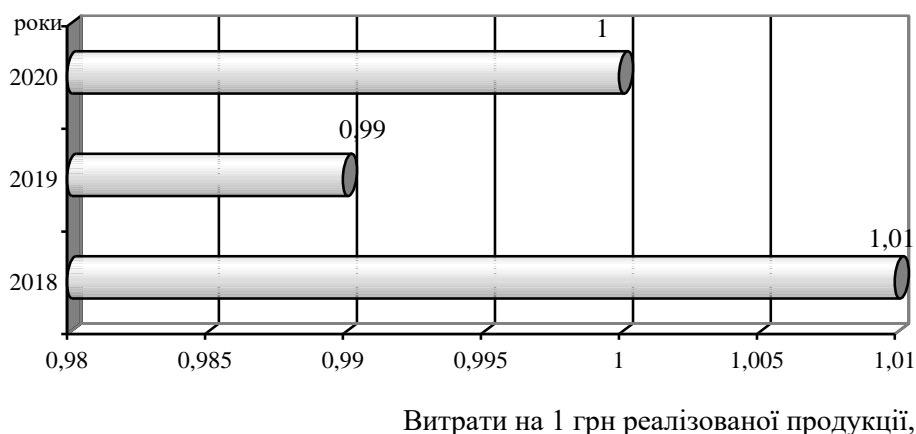


Рисунок 2.2 – Зміна витрат на 1 гривню наданих медичних послуг на КНП «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка» у 2018-2020 роках

Аналізуючи показники таблиці 2.1 слід зазначити, що протягом 2018-2020 років КНП «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка» працювало не досить ефективно, оскільки протягом аналізованого періоду спостерігаються як позитивні так і негативні фінансові результати діяльності підприємства.

В 2018 році, коли дане підприємство було комунальною установою «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка» спостерігався дефіцит в розмірі 45 тис. грн, тобто від'ємне значення різниці між доходами (бюджетними асигнуваннями та доходами від продажу активів) та витратами (витратами на виконання бюджетних програм тощо). В 2019 році КНП «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка» мало прибутки в розмірі 122,4 тис. грн, а у 2020 році взагалі підприємство опинилося у точці беззбитковості, тобто коли доходи дорівнюють витратам і підприємство не отримало ні прибуток, ні збиток. Знову ж це можна пояснити реорганізацію комунальної установи в комунальне некомерційне підприємство «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка».

Комунальне підприємство «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка» тільки у 2019 році працювало рентабельно, про що свідчать відповідні показники: рентабельність активів підприємства становила 8,15%,

рентабельність послуг – 1,4%. У 2018 році КНП «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка» було збитковим, тому відповідний показник збитковості активів підприємства становив 3,02%, а збитковість послуг – 0,55. Оскільки у 2020 році підприємство опинилося у точці беззбитковості, то показники рентабельності підрахувати не можливо.

Зобразимо на діаграмі рисунку 2.3 зміну чистого прибутку (збитку) комунального підприємства «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка» за 2018-2020 роки. З рисунка наочно видно, що найуспішнішим для даного комунального підприємства був 2019 рік, коли було одержано чистий прибуток у розмірі 122,4 тис. грн.

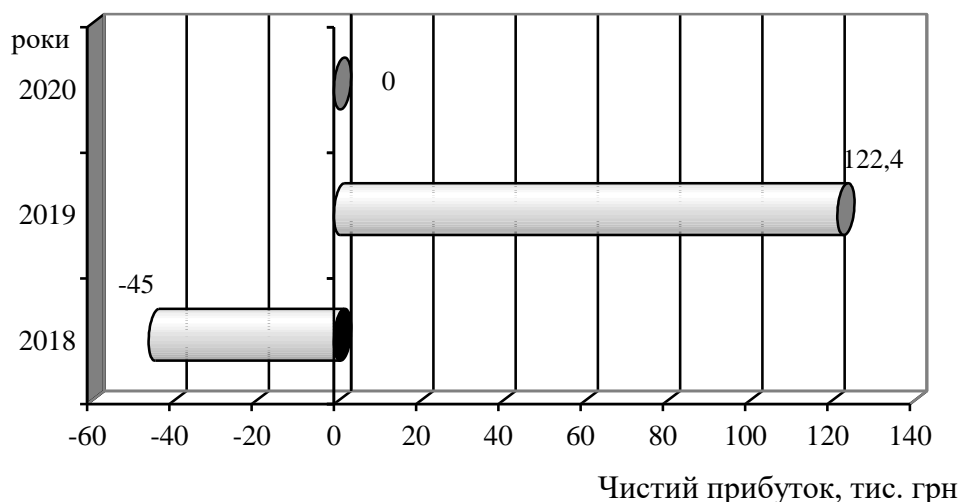


Рисунок 2.3 – Динаміка чистого прибутку КНП «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка» за 2018-2020 роки

Для оцінки процесів управління матеріально-технічною підсистемою КНП «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка» проведемо аналіз використання основних фондів і оборотних активів на даному підприємстві.

Якість надання медичних послуг та кінцеві результати діяльності комунального підприємства сильно залежать від ефективності використання виробничих засобів – основних і оборотних фондів. Вони становлять економічний потенціал медичного закладу.

У таблиці 2.2 представлено динаміку показників вартості основних фондів КНП «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка» у 2018-2020 роках.

Таблиця 2.2 – Показники ефективності використання основних фондів КНП «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка» у 2018-2020 роках

№	Показники	Дані по рокам			Темпи зростання, %		
		2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019	2020/2018
1	Доходи підприємства, тис. грн	8085,9	8875,1	10696,1	109,76	120,52	132,28
2	Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн	2702,54	2745,55	2818,85	101,59	102,67	104,30
3	Середньооблікова чисельність персоналу, чол.	143	139	114	97,20	82,01	79,72
4	Фондовіддача	2,99	3,23	3,79	109,76	120,52	132,28
5	Фондомісткість	0,33	0,31	0,26	109,76	120,52	132,28
6	Фондоозброєність, тис. грн / чол.	18,90	19,75	24,73	109,76	120,52	132,28

Вартість основних фондів КНП «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка» протягом 2018-2020 років постійно зростала (на 4,3%). Оборотні активи комунального підприємства з 2018 по 2020 рік збільшились на 27,95%.

З наведених даних можна побачити, що середньооблікова вартість основних фондів даного комунального підприємства у 2019 році порівняно з 2018 роком збільшилась на 1,59%, а у 2020 році їх вартість також зросла на 2,67% в порівнянні з відповідним попереднім роком. У цілому за 2018-2020 роки вартість основних фондів КНП «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка» зросла на 4,3%. На комунальному підприємстві у 2019 та 2020 роках закуповували нове обладнання для медичних процедур.

В процесі аналізу використання основних фондів КНП «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка» розрахуємо показники ефективності їх використання – фондівіддачу, фондомісткість, фондоозброєність і представимо у таблиці 2.2.

Фондовіддача розраховується як відношення обсягу наданих медичних послуг в грошову вимірі до середньорічної вартості основних фондів даного підприємства. У динаміці показник фондівіддачі КНП «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка» постійно зростає, а саме у 2019 році порівняно з 2018 роком на 9,76%, у 2020 році порівняно з 2019 роком – на 20,52%. Таким чином у 2018 році фондівіддача становила 2,99 грн/грн; у 2019 році – 3,23 грн/грн; у 2020 році – 3,79 грн/грн). Таку ситуацію варто розглядати як позитивну тенденцію, оскільки віддача від використання основних фондів комунального підприємства постійно зростає. Наведена динаміка була обумовлена зростанням чистого доходу від наданих медичних послуг даним підприємством при зростанні вартості фондів. У 2019 і 2020 роках було проведено переоцінку балансової вартості основних засобів та придбане нове медичне обладнання. Таким чином, перевищення показника фондівіддачі своєрідного нормативного значення, тобто одиниці, означає, що комунальне підприємство ефективно використовувало наявні основні фонди, оскільки постійно закуповувалось нове сучасне медичне обладнання для надання стоматологічних послуг, а зношені списувались, що з позитивної сторони характеризує діяльність даного медичного закладу протягом 2018-2020 років.

Показник фондомісткості є оберненим показником до фондівіддачі і характеризує вартість основних фондів в кожній гривні наданих підприємством медичних послуг. Протягом 2018-2019 років даний показник зменшився від значення 0,33 у 2018 році до значення 0,26 у 2020 році, що є позитивом для діяльності підприємства.

Показник фондоозброєності визначається як відношення середньорічної вартості основних фондів медичного закладу до середньооблікової чисельності його працівників. Даний показник протягом аналізованого періоду постійно

збільшувався (у 2018 році він становив 18,9 тис. грн / чол., у 2019 році – 19,75 тис. грн / чол., у 2020 році – 24,73 тис. грн / чол.), що відбувалося завдяки поступовому оновленню та введенню в дію нових основних фондів на даному комунальному підприємстві, та скороченню чисельності персоналу. В цілому використання основних фондів КНП «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка» протягом 2018-2020 років було досить ефективним.

Середньооблікова чисельність штатних працівників КНП «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка» протягом 2018-2020 років поступово зменшувалося, а саме на 20,28%.

Середньорічна продуктивність праці протягом всього аналізованого періоду зростала, так у 2019 році порівняно з 2018 роком спостерігалось зростання показника продуктивності – на 12,92%, у 2020 році порівняно з попереднім – на 46,95%. Можна сказати, що продуктивність одного працівника КНП «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка» за весь період збільшилась майже в два рази. Зростання середньорічної продуктивності праці відбулося за рахунок того, що обсяги наданих медичних послуг, виконаних робіт у грошовому виразі постійно збільшувалися, а чисельність працівників комунального некомерційного підприємства зменшилась, що позитивно характеризує його діяльність. В цілому за період 2018-2020 років на КНП «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка» спостерігалось зростання продуктивності праці на 65,93%.

2.4 Аналіз фінансового стану КНП «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка»

Фінансовий стан підприємства характеризує забезпеченість його фінансовими ресурсами, які необхідні для нормального функціонування основної, інвестиційної та фінансової діяльності, визначається сукупністю

Кінець таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	-	-	-	-	-	-	-	-	-
БАЛАНС	1490,3	1501,3	1441,8	100	100	100	-48,5	-	96,75
ПАСИВ									
1. Власний капітал	1473,0	1439,3	627,9	98,84	95,87	43,55	-845,1	-55,29	42,63
в тому числі: зареєстрований (пайовий) капітал	2723,2	2767,9	2869,8	182,73	184,37	199,04	146,6	16,31	105,38
непокритий збиток	-1250,2	-1328,6	-2241,9	-83,89	-88,50	-155,49	-991,7	-71,60	179,32
2. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3. Поточні зобов'язання	17,3	62,0	813,9	1,16	4,13	56,45	796,6	55,29	4704,62
5. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	-	-	-	-	-	-	-	-	-
БАЛАНС	1490,3	1501,3	1441,8	100,00	100,00	100,00	-48,5	-	96,75

Відповідно даних таблиці 2.3 можна зробити висновок, що розмір активів комунального підприємства у 2019 році порівняно з 2018 роком поступово збільшився на 0,74%, а в 2020 році порівняно з 2019 роком навпаки зменшився на 3,96%. Такі зміни у 2019 році відбулися за рахунок зростання суми оборотних активів.

Сума оборотних активів комунального підприємства у 2019 році збільшились на 94,7 тис. грн і в основному це відбулось завдяки зростанню грошей та їх еквівалентів на 142,9 тис. грн. В той же час виробничі запаси зменшились на 30,8 тис. грн. У 2020 році оборотні активи порівняно з 2019 роком зменшились на 15,5 тис. грн і це відбулося за рахунок зменшення суми грошей та їх еквівалентів на 89,6 тис. грн.

Питома вага оборотних активів у майні комунального підприємства протягом всього аналізованого періоду була майже на одному рівні, а саме у 2018 році вона становила – 19,02%, у 2019 році – 25,18%, у 2020 році – 25,15%.

Необоротні активи протягом 2018-2020 років в структурі активів КНП «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка» займали найбільшу частку і становили у 2018 році 80,98%, у 2019 році – 74,82%, у 2020 році – 74,85%. У 2020 році порівняно з 2018 роком даний показник зменшився на 10,58% або на 127,7 тис. грн. Також необхідно зазначити, що хоча в 2019 році порівняно з 2018 роком цей показник знизився на 6,93% і у 2020 році порівняно з попереднім він також знизився на 3,91%.

Дебіторська заборгованість спостерігалась тільки у 2018 році в сумі – 17,4 тис. грн, це свідчить про гарний стан розрахунків КНП «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка» з споживачами його послуг. У складі дебіторської заборгованості найбільшу частку складає саме дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом, яка становила 17,3 тис. грн, інша поточна дебіторська заборгованість – 0,1 тис. грн (таблиця 2.3). Повернувши кошти дебіторів КНП «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка» матиме можливість для подальшого розвитку.

Обсяг грошей та їх еквівалентів за період 2018-2019 років змінювався не однаково, так у 2019 році порівняно з 2018 роком він збільшився на 985,52%, а їх частка в загальній структурі активів збільшилась до 10,48%. У 2020 році дана стаття активів зменшилась на 56,92% і в той же час їх частка в загальній структурі активів зменшилась до 4,7%.

Власний капітал КНП «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка» за досліджуваний період 2018-2020 роки зменшився на 57,37%, досягнувши значення 627,9 тис. грн у 2020 році. Його частка зменшилась з 98,84% до 43,55%, тобто частка майна, яка покривається власними коштами комунального підприємства зменшилась майже в двічі. Таке зниження власного капіталу відбулося в основному за рахунок зростання у 2020 році непокритого збитку майже в двічі.

Протягом 2018-2020 років поточні зобов'язання КНП «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка» зросли на 796,6 тис. грн або на 4604,62%. Їх частка в структурі балансу комунального підприємства зросла на 55,29 п.п.

(56,45% – 1,16%). Таке різке зростання поточних зобов'язань в абсолютному вимірі може розглядатись як негатив в роботі КНП «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка», оскільки від цього знижується його автономність.

У підсумку проведеного фінансового аналізу і оцінки фінансового стану КНП «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка» за допомогою проведеного вертикального і горизонтального аналізів можна констатувати, що дане комунальне підприємство протягом останніх трьох років характеризувалося не стійким фінансовим станом, оскільки мало низьку платоспроможність, різке зменшення власного капіталу та зростання непокритого збитку, а також зростання поточних зобов'язань.

2.5 SWOT–аналіз КНП «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка»

Стратегічний аналіз підприємства є багаторівневим дослідженням зовнішнього й внутрішнього середовища стратегічного потенціалу підприємства, їх взаємодії, для визначення стратегічної орієнтації, на основі якої формується стратегія управління підприємством.

Для аналізу середовища КНП «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка» використаємо методику SWOT-аналізу. Цей метод аналізу вважається одним з найбільш результативних і заснований на візуальному представленні та розподілі наявної інформації на чотири категорії, дві з яких містять дані щодо вже існуючих позитивних (сильних сторін) та негативних (слабких сторін) факторів, а інші дві – інформацію щодо можливостей та загроз зміни даної ситуації у майбутньому. Тобто за допомогою SWOT-аналізу здійснюється ідентифікація сильних сторін, які необхідно стабілізувати та слабких сторін, які необхідно ліквідувати, а також потенціалів, які необхідно використовувати і ризиків, які необхідно зменшити або передбачити.

У таблиці 2.4 представимо узагальнений SWOT-аналіз діяльності КНП «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка».

Таблиця 2.4 – SWOT діяльності КНП «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
<ul style="list-style-type: none"> - територіальна доступність; - наявність кваліфікованого та досвідченого персоналу; - оптимізований штат працівників; - наявність розроблених локальних сучасних протоколів надання медичної допомоги; - 100% забезпечення ком'ютерною та копіювальною технікою; - можливість надання медичних послуг для населення не тільки міста але і області; - бажання розвиватись та застосовувати сучасні технології управління; - використання наставництва та інших форм поширення кращого досвіду серед медичних працівників; - напрацьовані успішні комунікації з міською владою. 	<ul style="list-style-type: none"> - неенергоефективні приміщення комунального підприємства; - оплата праці медичним працівникам базується на єдиній сітці оплати праці з урахувань усіх доплат, тобто такий тип оплати праці є фіксованим, отже, не залежить від якості та обсягу наданих медичних послуг; - надмірні енерговитрати через відсутність системи енергоаудиту та енергоменеджменту; - меблі та обладнання кабінетів частково потребують модернізації; - застарілі електромережі та інші інженерні комунікації; - частково морально та фізично застаріла база медичного обладнання.
Можливості (O)	Загрози (T)
<ul style="list-style-type: none"> - активна позиція та зацікавленість в розвитку медицини міської влади; - залучення молодих медичних працівників після закінчення ЗВО; - розвинута інфраструктура для молодих сімей (наявність дитячих садочків, шкіл, закладів позашкільної освіти); - перехід до більш ефективних методів управління персоналом; - участь медичних працівників у конференціях, тренінгах та інших заходах з підвищення кваліфікації за наявності достатнього фінансування; - надання платних лікувальних послуг на існуючій базі для гостей міста; - наявність можливості вивчення позитивного українського та світового досвіду (країни Європи та інші міста України) 	<ul style="list-style-type: none"> - підвищення загального рівня захворюваності населення; - несприйняття населенням надання платних медичних послуг; - старіння населення, погіршення соціально-демографічних показників; - зниження планової медичної допомоги у зв'язку з пандемією; - низький рівень достатку серед населення; - недоліки і перебої щодо стабільного міжбюджетного фінансування галузі охорони здоров'я; - низький рівень оплати праці медиків; - брак коштів на капітальні видатки в медичній галузі

Стратегія розвитку для КНП «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка» може бути різною і при її виборі слід зважати на кількість комбінацій стратегій. В сучасних умовах розвитку вітчизняної економіки реалізується стратегія організаційних змін, однак доцільно, на наш погляд, реалізовувати стратегію стабілізації, так як в умовах дестабілізації всієї медичної сфери саме ця стратегія дозволить подолати негативні наслідки коронакризи та зберегти кваліфікованих медичних працівників. Стратегія розвитку медичного закладу передбачає вирівнювання показників з їхнім наступним підвищенням та переходом до стратегії зростання.

Реалізація стратегії розвитку КНП «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка» та досягнення загальної мети відповідає принципам, які відображають системний і якісно-орієнтований підхід: медичні послуги КНП «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка» базуються на міжнародних і вітчизняних стандартах; персонал розглядається як найбільший актив поліклініки, оскільки високо кваліфікованим та досвідченим; його діяльність заснована на прозорості фінансових потоків; ефективність використання ресурсів є головним принципом управління даної стоматологічної поліклініки.

Розробимо стратегічні цілі та завдання для досягнення ефективного розвитку КНП «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка». Серед пріоритетних напрямків розвитку КНП «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка» варто виділити: більш ефективне використання фінансових ресурсів та підвищення якості підготовки медичного персоналу; забезпечення розвитку кадрового потенціалу підприємства, підвищення якості надання медичних послуг, перехід до більш ефективних методів управління персоналом, вдосконалення матеріально-технічного забезпечення.

Посилення кадрового потенціалу, підвищення якості підготовки медичного персоналу та ефективного його використання передбачає виконання таких завдань: створення фінансово-матеріальної бази та соціально-побутових умов для залучення досвідчених висококваліфікованих фахівців, підвищення

рівня мотивації працівників стоматологічної поліклініки, розширення співпраці з іншими медичними закладами для підвищення досвіду та кваліфікації медичних працівників, управлінського, технічного персоналу медичного закладу.

Найважливішою пропозицією для підвищення ефективності діяльності КНП «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка» є формування системи управління персоналом даного медичного закладу.

2.6 Аналіз управління персоналом на підприємстві

Проаналізуємо для початку трудові показники та оплату праці на КНП «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка». Показники з праці є важливими показниками роботи для будь-якого медичного закладу, оскільки характеризують: ефективність використання персоналу, відображають ефективність витрат праці, здатність надавати за одиницю часу певну кількість медичних послуг (продуктивність праці); кількістю наданих послуг або виконаних робіт у грошовому вимірі, яка надається одним медичним працівником за одиницю робочого часу (годину, місяць) або кількістю часу, що витрачається на надання однієї послуги (рівень продуктивності праці на рівні окремого робочого місця).

Проаналізуємо основні показники з праці та зарплати КНП «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка», також розглянемо співвідношення темпів зростання обсягів наданих послуг, продуктивність праці, чисельність працюючих та динаміку їх середньомісячної зарплати (таблиця 2.5).

Продуктивність праці одного працівника підприємства протягом всього аналізованого періоду зростала, так у 2019 році порівняно з 2018 роком спостерігалось зростання продуктивності праці на 12,92%, у 2020 році порівняно з 2019 роком – на 46,95% (таблиця 2.5, рисунок 2.3).

Таблиця 2.5 –Показники з праці та заробітної плати на КНП «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка»

Показники	Дані по рокам			Темп зростання, %	
	2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018
1. Доходи підприємства, тис. грн	8085,9	8875,1	10696,1	109,76	120,52
2. Середньооблікова чисельність працівників, осіб:	143	139	114	97,20	82,01
3. Середньорічна продуктивність праці (виробіток) одного працівника, тис. грн:	56,54	63,85	93,83	112,92	146,95
4. Фонд оплати праці працюючих, грн:	863,5	938,8	838,1	108,72	89,27
5. Середньомісячна заробітна плата одного працівника, тис. грн	6,04	6,75	7,35	111,85	108,85

В цілому в 2020 році продуктивність праці працівників зростала меншими темпами у порівнянні зі зростанням обсягів наданих медичних послуг (20,52%), тобто мало місце не досить ефективне використання наявних кадрів. Дані показники (продуктивності праці та обсягів наданих медичних послуг) тісно пов'язані, адже висока продуктивність праці відображається на зростанні обсягів наданих медичних послуг КНП «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка».

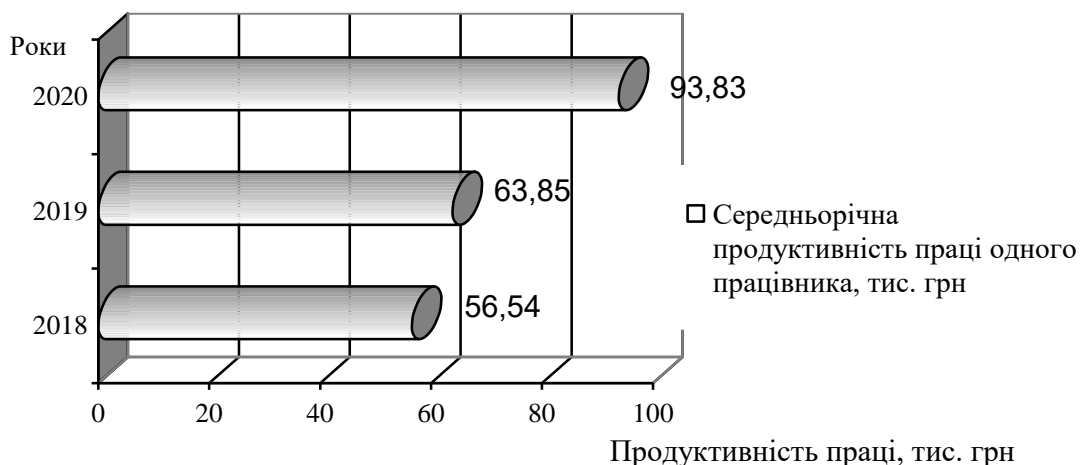


Рисунок 2.3 – Динаміка продуктивності праці працівника КНП «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка»

За наведеними даними у рисунку 2.3 можна зробити висновок, що протягом 2018-2020 років після реорганізації комунальної установи у комунальне підприємство показник продуктивності зріс майже в два рази, на це вплинуло те, що спостерігалось скорочення чисельності працівників, а також і зростання обсягів наданих медичних послуг. Персонал КНП «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка» постійно підвищував свою кваліфікацію, намагався продуктивніше працювати за рахунок цього обсяги наданих послуг зростали, що позитивно вплинуло в цілому на зростання ефективності роботи медичного закладу.

Далі проаналізуємо оплату праці на КНП «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка». Зарплата поряд з продуктивністю праці також впливає на зростання ефективності роботи працівників медичного закладу. З представлених у таблиці 2.5 даних можна побачити, що річний фонд зарплати персоналу КНП «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка» майже не змінився у 2019 році – темп зростання становив 108,75% в порівнянні з показником 2018 року, а у 2020 році порівняно з 2019 роком спостерігалось незначне зменшення фонду оплати праці на 10,73%. В той же час працівники отримали можливість одержувати більшу зарплату при підвищенні продуктивній праці.

Середньомісячна зарплата працівника КНП «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка» зростала: протягом досліджуваного періоду: у 2019 році – на 11,85%, у 2020 році – на 8,85% до попереднього року відповідно. У 2018 році середня зарплата працівника КНП «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка» становила 6,04 тис грн на місяць, у 2019 році – 6,75 тис. грн, у 2020 році – 7,35 тис. грн (таблицю 2.5). Збільшення середньомісячної зарплати є позитивним явищем, оскільки виступає стимулом для підвищення продуктивності праці.

Розглянемо співвідношення темпів зростання продуктивності праці та середньомісячної зарплати на КНП «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка». Представлені показники (таблиця 2.5) свідчать, що за період 2018-2020 років співвідношення темпів зростання середньої заробітної плати та

продуктивності праці одного працюючого дотримувалося протягом всього аналізованого періоду, тобто спостерігається випередження темпів зростання продуктивності праці над темпами зростання заробітної плати. Наприклад, у 2019 році порівняно з 2018 роком темп зростання продуктивності праці 112,92% випереджав темпи зростання зарплати, які становили 108,72%, що є позитивним в організації роботи персоналу підприємства, а також можна констатувати дуже ефективне використання фонду оплати праці на КНП «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка».

Перейдемо до аналізу управління персоналом на комунальному підприємстві. Соціальна діяльність КНП «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка» регламентується чинним законодавством України, тобто тривалість та розпорядок трудового дня, прийом та звільнення працюючих, порядок надання вихідних днів, відпусток, права та обов'язки працівників визначаються у відповідності до правил внутрішнього розпорядку, трудових договорів та чинного трудового законодавства.

На КНП «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка» персонал виступає об'єктом управління, тому планування, формування та раціональне використання «людських ресурсів» на підприємстві є основним змістом управління персоналом.

У процесі управління персоналом медичного закладу важливе місце займає продуктивне використання робочого часу працівників. Розглянемо використання робочого часу на КНП «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка» у 2018–2020 роках (таблиця 2.6).

Проаналізувавши дані таблиці 2.6, можна зробити висновок, що протягом досліджуваного періоду фонд робочого часу працівників КНП «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка» зменшувався. Так, у 2019 році було відпрацьовано на 61 людино-годину менше, ніж у 2018 році. У 2020 році порівняно з 2019 роком було відпрацьовано працівниками ще менше робочого часу – 16206 людино-години, що на 2789 людино-годин менше в порівнянні з показником 2019 року. Це насамперед було пов'язано зі зменшенням чисельності медичних працівників медичного закладу.

Таблиця 2.6 – Аналіз використання робочого часу на КНП «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка» за 2018-2020 роки

Показники	Дані по рокам			Абсолютне відхилення	
	2018	2019	2020	2019 до 2020	2020 до 2019
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	143	139	114	97,20	82,01
Кількість відпрацьованого робочого часу штатними працівниками, людино-годин	19056	18995	16206	-61	-2789
Середньомісячна кількість відпрацьованих годин одним працівником, людино-годин	133,26	136,65	142,16	97,2	82,01

Використання робочого часу медичними працівниками КНП «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка» кожного року покращувалось. Фонд робочого часу використовується досить якісно, дисциплінарних порушень в медичному закладі не було. Рациональне використання робочого часу на комунальному підприємстві позитивно впливає на ефективність роботи.

На КНП «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка» основний акцент в управлінні персоналом робиться на соціально-психологічних методах управління. Основним чинником стимулювання продуктивної праці виступає заробітна плата та премії, а інші стимули в основному моральні та психологічні. Бажання керівництва КНП «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка» зберегти кадри, покращити соціально-психологічний клімат, налагодити взаємовідносини в колективі потребує багато зусиль, тому є доцільно розробити систему управління персоналом даного медичного закладу.

Підводячи підсумок, можна зробити висновок, що КНП «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка» потребує створення єдиної служби управління персоналом, перебудови підходів до управління кадрами і починати потрібно з формування та реалізації на практиці комплексної системи управління персоналом даного комунального підприємства.

Висновки до аналітичного розділу

Нами у другому розділі дипломної роботи магістра було проаналізовано діяльність комунального підприємства «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка», яке є закладом охорони здоров'я – це заклад охорони здоров'я, комунальне унітарне некомерційне підприємство, яке надає послуги вторинної спеціалізованої медичної допомоги. Ми розглянули мету і предмет діяльності даного підприємства, його правовий статус, права і обов'язки, організаційну структуру.

Аналізуючи економічні показники КНП «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка», можна зробити висновок про те, що протягом 2018-2020 років воно працювало не досить ефективно. Дана економічна ситуація на підприємстві пояснюється зміною господарсько-правового статусу у 2018 році комунального закладу охорони здоров'я шляхом його реорганізації з бюджетної установи у комунальне некомерційне підприємство.

Необхідно відмітити, що протягом аналізованого періоду дохід підприємства постійно зростав, а саме у 2019 році порівняно з 2018 роком на 9,76%, у 2020 році порівняно з 2019 роком або 20,52%. Собівартість наданих медичних послуг, виконаних робіт протягом досліджуваного періоду 2018-2020 років також зростала на 31,55%. Оскільки собівартість наданих послуг зростає меншими темпами в порівнянні зі зростанням обсягів наданих послуг в грошовому вимірі, то це є позитивним явищем у діяльності даного підприємства.

Витрати на 1 гривню наданих послуг КНП «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка» протягом 2018-2020 років майже завжди були вищими за нормативне значення. Дана ситуація пояснюється тим, що собівартість наданих послуг, виконаних робіт перевищує дохід підприємства, наприклад як у 2018 році, або дорівнює йому як у 2020 році.

Протягом 2018-2020 років КНП «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка» працювало не досить ефективно, оскільки протягом аналізованого періоду спостерігаються як позитивні так і негативні фінансові результати діяльності підприємства. В 2018 році, коли дане

підприємство було комунальною установою спостерігався дефіцит в розмірі 45 тис. грн, у 2019 - прибуток в розмірі 122,4 тис. грн, а у 2020 році взагалі підприємство опинилося у точці беззбитковості, тобто коли доходи дорівнюють витратам і підприємство не отримало ні прибуток, ні збиток.

Вартість основних фондів КНП «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка» протягом 2018-2020 років постійно зростала (на 4,3%). Оборотні активи комунального підприємства з 2018 по 2020 рік збільшились на 27,95%.

У підсумку проведеного фінансового аналізу і оцінки фінансового стану КНП «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка» за допомогою проведеного вертикального і горизонтального аналізів можна констатувати, що дане комунальне підприємство протягом останніх трьох років характеризувалося не стійким фінансовим станом, оскільки мало низьку платоспроможність, різке зменшення власного капіталу та зростання непокритого збитку, а також зростання поточних зобов'язань.

Аналіз показників з праці та заробітної плати показав, що у даному медичному закладі в цілому продуктивність праці зросла протягом 2018-2020 років. Причому вона зростала потужнішими темпами у порівнянні зі зростанням середньої заробітної плати, тобто мало місце ефективне використання наявних кадрів.

Середньомісячна зарплата працівника КНП «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка» зростала: протягом досліджуваного періоду: у 2019 році – на 11,85%, у 2020 році – на 8,85% до попереднього року відповідно. Збільшення середньомісячної зарплати є позитивним явищем, оскільки виступає стимулом для підвищення продуктивності праці.

Підводячи підсумок, можна зробити висновок, що КНП «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка» потребує створення єдиної служби управління персоналом, перебудови підходів до управління кадрами і починати потрібно з формування та реалізації на практиці комплексної системи управління персоналом даного комунального підприємства.

3 ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КНП «ВІННИЦЬКА МІСЬКА КЛІНІЧНА СТОМАТОЛОГІЧНА ПОЛІКЛІНІКА»

3.1 Розробка структури системи управління персоналом на підприємстві

Процес управління персоналом на підприємстві являє собою багатовекторну діяльність відповідних служб підприємства, галузевих органів, органів виконавчої влади, який охоплює декілька функціональних підсистем. Для забезпечення ефективної діяльності необхідна узгодженість роботи всіх цих функціональних підсистем управління персоналом.

Система управління персоналом комунального підприємства повинна спиратись на сучасну концепцію та відповідну стратегію менеджменту. Система управління персоналом КНП «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка» повинна містити такі підсистеми:

1) Підсистема планування та маркетингу персоналу, у якій розробляється кадрова політика та стратегії управління кадрами, аналізується кадровий потенціал підприємства, здійснюється планування, прогнозування потреби в кадрах, здійснюється зв'язок з медичними навчальними закладами.

2) Підсистема лінійного і загального управління, у якій здійснюється керівництво медичним закладом в цілому, окремими функціональними підрозділами. Функції цієї підсистеми виконує керівник комунального та його заступники.

3) Підсистема підбору і обліку персоналу, в якій здійснюється наймання персоналу, проводиться його оцінка, відбір, ведеться облік прийому, переміщень, звільнень, заохочень працівників, проводиться професійна орієнтація та раціональне використання персоналу.

4) Підсистема управління трудовими відносинами аналізує і регулює

особові взаємини між працівниками, відносини адміністрації і управління трудовими конфліктами, контролює дотримання етичних норм взаємин, проводить соціально-психологічну діагностику.

5) Підсистема управління розвитком персоналу, у якій проводиться навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовка кадрів, адаптація нових співробітників, оцінка кандидатів на вакантну посаду, поточна періодична оцінка кадрів, реалізація ділової кар'єри і службово-професійного просування, організація роботи з кадровим резервом на комунальному підприємстві.

6) Підсистема нормальних умов праці, у якій виконуються такі функції: дотримання вимог гігієни, ергономіки праці, технічної естетики, вимог психофізіології, охорони праці та безпеки життєдіяльності.

7) Підсистема управління мотивацією праці персоналу, у якій реалізуються такі функції: управління мотивацією поведінки кадрів, тарифікація трудового процесу, розробка систем заробітної праці, розробка форм морального заохочення працівників, організація нормативно-методичного забезпечення системи управління кадрами КНП «ВМКСП».

8) Підсистема розвитку організаційної структури управління, у якій виконуються функції аналізу існуючої організаційної структури управління, проектування та формування нової, розробка штатного розкладу.

9) Підсистема соціального розвитку, в якій значна увага приділяється питанням організації громадського харчування, розвиток культури і фізичного виховання, забезпечення охорони здоров'я і відпочинку, управління стресами, соціальними конфліктами.

10) Підсистема інформаційного забезпечення, яка виконує функції ведення обліку і статистики персоналу, повністю всього інформаційно-технічного забезпечення системи управління персоналом на КНП «ВМКСП».

11) Підсистема правового забезпечення, у якій вирішуються питання правових трудових відносин, господарської діяльності, узгодження розпорядчих документів по управлінню персоналом, проводяться консультації з юридичних питань.

Запропоновані до впровадження підсистеми системи управління персоналом КНП «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка» показано на рисунку 3.1



Рисунок 3.1 – Склад підсистем системи управління персоналом КНП «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка» та їх основні функції

Ефективність застосування системи управління персоналом у медичному закладі визначається двома чинниками: здатністю комунального підприємства точно визначити, яка поведінка працівників необхідна для досягнення його стратегії із можливістю застосування ефективних управлінських важелів для

управління діяльністю комунального підприємства. Ці чинники однаково складні й важливі, особливо в умовах реформи медичної галузі в Україні.

Особливостями системи управління персоналом у медичному закладі виступає розширення повноважень виконавців та зміна форми контролю; створення атмосфери довіри на комунальному підприємстві; розвиток механізмів планування кар'єри для медичних працівників; комплексне бачення проблем та системний підхід до управління людськими ресурсами.

У практиці менеджменту методи управління кадрами поділяють на три групи: економічні, організаційно-розпорядчі, соціально-психологічні.

Економічні методи включають прогнозування та планування кадрової роботи, визначення потреби у персоналі, джерел забезпечення кадрами. Соціально-психологічні методи управління персоналом – це конкретні прийоми і способи впливу на процес формування та розвитку трудового колективу, окремих його працівників, у зв'язку з чим ці методи поділяють на психологічні та соціальні. Соціальні методи впливають на весь трудовий колектив (включають створення оптимального психологічного клімату, соціальне планування, вивчення думки працівників), а психологічні – на окремих працівників (включають методи психологічного відбору, вивчення і оцінка кадрів). Організаційно-розпорядчі методи – це застосування різноманітних способів впливу на медичних працівників. Вони базуються на використанні встановлених організаційних зв'язків, правових положень і норм (правил внутрішнього розпорядку, положення про проведення атестації).

На комунальному медичному підприємстві управління людськими ресурсами є багатограним та виключно складним процесом, що передбачає підбір, планування, оцінку професійних якостей, працівників винагороду за ефективну працю, постійну освіту та підвищення кваліфікації кадрів. Ключові елементи даного процесу взаємозв'язані, взаємодіють між собою та утворюють «цикл менеджменту людських ресурсів». На рисунку 3.2 показано взаємодію ключових елементів процесу управління персоналом на КНП «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка».

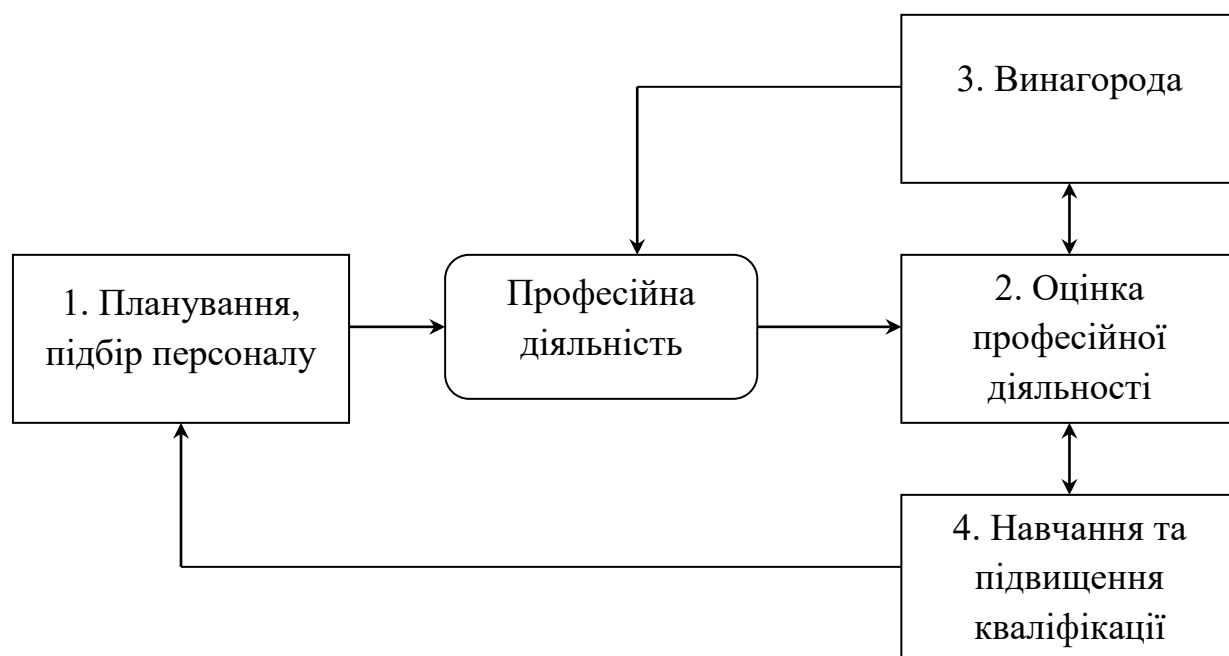


Рисунок 3.2 – Взаємодія ключових елементів процесу управління персоналом КНП «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка»

Система управління персоналом медичного закладу базується на певних наукових принципах. Головна ідеологічна спрямованість кадрового менеджменту КНП «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка» – вкладення в людські ресурси – є довгостроковим фактором надійності, конкурентоздатності і стабільності роботи даного комунального підприємства.

Важливе місце у стратегії розвитку КНП «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка» має приділятися науково обґрунтованим формам роботи з кадрами, серед яких: підготовка, перепідготовка планування потреби в кадрах; стажування провідних медичних фахівців; вдосконалення системи матеріального та морального стимулювання на підприємстві; врахування морально-психологічних аспектів в роботі з кадрами медичного закладу.

Першим елементом циклу управління людськими ресурсами виступає планування кадрової роботи та підбір медичних працівників. Планування при цьому включає науково обґрунтоване визначення поточної і перспективної потреби в медичних працівниках потрібних спеціальностей та кваліфікації; визначення ефективності використання кадрів, форм та видів їх підготовки,

підвищення кваліфікації; визначення оптимальної розстановки та переміщення технічних працівників та медичних фахівців; проведення організаційно-виховної роботи у колективі.

Плануванню кадрової роботи у медичному закладі має передувати прогнозування, що є основою підготовки планових рішень. Прогнозування використовується для передбачення змін структури та динаміки кадрової роботи на основі аналізу минулого досвіду. Оцінка професійної діяльності та інші елементи процесу управління персоналом будуть розглянуті в наступних розділах дипломної роботи магістра.

Персонал КНП «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка» є вирішальним фактором в конкурентній боротьбі та підвищенні ефективності його діяльності. В умовах ринку, який динамічно розвивається, ефективно діюча система управління персоналом створює передумови для розвитку медичного закладу. Управління персоналом – це невід’ємна і вагома частина менеджменту у діяльності комунального підприємства.

3.2 Впровадження у практику роботи лікарів-стоматологів бригадно-поетапного процесу обслуговування пацієнтів

Головним завданням керівництва медичного закладу в умовах проведення медичної реформи є збереження кадрового потенціалу. Серед інших завдань можна виділити забезпечення комунального підприємства устаткуванням, проведення енергоощадних заходів, ремонтних робіт для підвищення рівня комфорту при роботі медичного персоналу тощо.

Головна суть реформи системи охорони здоров’я полягає у зміні моделі фінансування системи охорони здоров’я, запровадженні ринкових механізмів через конкуренцію серед лікарів в наданні якісніших послуг в порівнянні з іншими. Важливою рисою є проведення оплати медичної послуги, наданої лікарем. Бюджет стоматологічної поліклініки напряму буде залежати від

кількості наданих послуг. Зважаючи на це, основну роль в фінансовому забезпеченні медичного закладу відіграватиме кількість кваліфікованих фахівців, що надають якісні послуги. Ми вважаємо, що в рамках реформування сучасних закладів системи охорони здоров'я і забезпечення конкурентних переваг не слід забувати про формування належного рівня організаційної культури у цих закладах. Це може проявлятися у спілкуванні лікарів з пацієнтами і колегами, а також у рівні чистоти, оформлення кабінетів, приміщень і т.і. Пацієнт обиратиме той медичний заклад, у якому окрім кваліфікованої допомоги створені достойні умови надання медичних послуг. Крім того, це частково буде стимулювати нематеріальну (належний мікроклімат, комфортні умови праці) і матеріальну (зростання фінансування у відповідності до більшої кількості медичних послуг) форми мотивації до праці.

Дієвим заходом з вдосконалення управління персоналом КНП «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка» є забезпечення можливості розвитку медичних та управлінських кадрів. Ми вважаємо, що цей захід має включати такі види діяльності, як участь у конференціях, семінарах, симпозіумах, інших формах групової роботи для обміну досвідом з колегами з інших країн і медичних закладів. З боку адміністрації закладу в межах цього заходу з удосконалення управління кадрами доцільно знаходити можливості кар'єрного зростання талановитих працівників. У випадку відсутності можливості підвищення на посаді працівника згідно діючої структури управління можна залучати його до управління короткотерміновими завданнями, проектами, які реалізуються на комунальному підприємстві.

Вдосконаленню управління персоналом КНП «ВМКСП», як вже зазначалось вище, сприятиме застосування дієвої системи планування кадрового забезпечення. Ця система повинна відповідати потребам медичного закладу і його фінансовому забезпеченню.

Не зважаючи на виявлені проблеми, в умовах кожного закладу є позитивні сторони його діяльності. Це стосується також КНП «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка». Станом на сьогодні у

стоматологічній поліклініці працюють кваліфіковані лікарі-стоматологи різних спеціалізацій, є діагностичний підрозділ, допоміжні підрозділи (стерилізаційна, зуботехнічна лабораторія), адміністративно-господарський підрозділ. В комплексі всі функціональні структурні одиниці КНП «ВМКСП» спроможні надавати висококваліфіковану медичну допомогу населенню м. Вінниця.

Зважаючи на напрями реформування галузі охорони здоров'я в Україні, ми вважаємо за потрібне визначити інструменти, які можна використовувати для впровадження першочергових заходів щодо вдосконалення управління персоналом КНП «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка». Серед таких заходів доцільно виділити збереження кадрового потенціалу, удосконалення забезпечення устаткуванням комунального підприємства, застосування енергоощадних технологій, ремонт приміщень для створення комфортних умов праці та інші. В умовах посилення ролі інформаційних технологій для вдосконалення процесу управління персоналом і оперативного вирішенню проблем управління потрібно використовувати такі інструменти, як створення сучасної медичної інформаційної системи та застосування проектного і процесного підходів в управлінні КНП «ВМКСП» (рисунок 3.3).

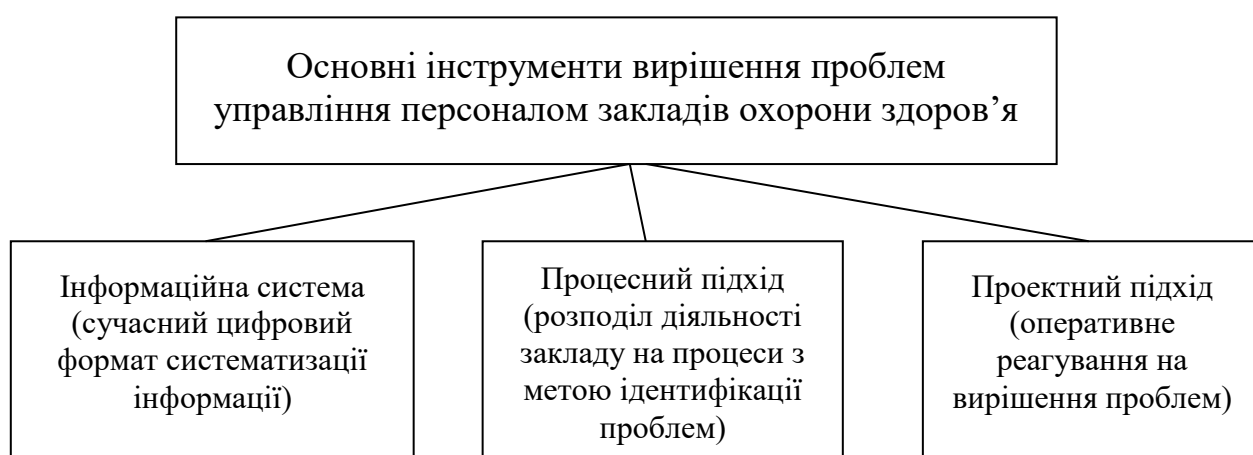


Рисунок 3.3 – Основні інструменти вирішення проблем управління персоналом КНП «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка»

В процесі діджиталізації суспільства сучасне інформаційне забезпечення медичного закладу передбачає створення цифрової інформаційної системи. Її

формування і подальше використання в умовах роботи КНП «ВМКСП» дозволить оптимізувати роботу лікарів, зекономити час на виконання ними професійних завдань, полегшити комунікації між лікарем і пацієнтом та між лікарями. Впровадження діджиталізації сприятиме створенню оперативних систем комунікацій з пацієнтами, між медичним закладом та органами публічного і державного адміністрування системи охорони здоров'я України. Впровадження і використання процесного підходу передбачає розмежування діяльності медичного персоналу закладу на окремі процеси. Це дозволить оперативно ідентифікувати ускладнення в роботі і оперативно на них реагувати. Крім того, впровадження процесного підходу в управлінні КНП «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка» дозволить уникнути подвійних завдань і повторення деяких видів діяльності.

Проектний підхід у медичному закладі доцільно використовувати, як спосіб вирішення виявлених проблем. Цей підхід передбачає чіткий розподіл завдань, виконавців і всіх ресурсів для їх вирішення. Наприклад, в сфері управління персоналом проекти можуть виступати дієвим інструментом, оскільки вони дозволяють створити проектні команди у відповідності до потреби у виконанні проектних робіт, контролювати обсяги, час, затрати, якість виконання робіт проекту у медичному закладі. Прикладами впровадження проектного управління на КНП «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка» можуть бути проект впровадження енергоощадних технологій, технічного оснащення, проект впровадження нової цифрової інформаційної системи та інші. Активізація використання проектного підходу може відбуватись також завдяки залученню грантових коштів, як одного з джерел фінансового забезпечення медичного закладу. У такому разі мова буде йти про розробку проектної пропозиції для можливості впровадити визначені заходи в умовах стоматологічної поліклініки за грантові кошти. З урахуванням цього проекти можна розглядати, як інструмент вирішення проблем управління персоналом і вдосконалення фінансового забезпечення, що також чинить вплив на працівників через створення додаткових можливостей матеріальної

мотивації.

З метою впровадження на практиці заходів з вдосконалення управління персоналом на КНП «ВМКСП», пропонуємо використовувати проектний та процесний підходи і забезпечити поступовий перехід на електронну систему інформації у даному медичному закладі.

Розглянемо застосування процесного підходу в діяльності КНП «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка». КНП «ВМКСП», як нова функціонально-організаційна структура створена на принципах державно-приватного партнерства і має особливості технологічного процесу.

Під технологією будемо розуміти сукупність методів і процесів, що використовуються у діяльності нової моделі із застосуванням сучасних способів надання медичних послуг і узгоджується з принципами системи охорони здоров'я України.

Комерційне відділення КНП «ВМКСП» є невід'ємним компонентом моделі, має свої особливості технології, свою нішу на ринку стоматологічних послуг м. Вінниця, задовольняючи попит визначеної частини населення, забезпечуючи залучення додаткових коштів до бюджету медичного закладу. Це відділення дає можливість пацієнту здійснити вибір виду стоматологічних послуг, активно впливає на якість медичних послуг, професіоналізм медичного персоналу КНП «ВМКСП». Сектор платної стоматологічної допомоги виступає стимулом до збереження стоматологічного здоров'я і профілактичної стоматології. З іншого боку, комерційне відділення КНП «ВМКСП» виконує також важливу функцію новаторства в застосуванні передового досвіду, наукових, технологічних досягнень при наданні стоматологічної допомоги.

Наявність двох відділень у КНП «ВМКСП» - платного та комунального, сприяє дотриманню ключових прав на здоров'я людини, принципів доступності стоматологічних послуг, їх об'єктивності, достатності, а також гнучкості регулювання соціально-економічних відносин, адекватних сучасному стану економіки та організації системи охорони здоров'я, очікуванням пацієнтів.

КНП «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка», що діє на

принципах державно-приватного партнерства має 2 технологічні особливості. По-перше, Вінницька міська рада передає їй в оренду комунальний об'єкт стоматологічної діяльності (приміщення, площі) та стоматологічне майно, що дозволить їй управляти собівартістю стоматологічних послуг, що оплачуються завдяки бюджетним коштам, виділеним на фінансування договорів-замовлень, а також впливати на рентабельність роботи комунального підприємства. По-друге, КНП «ВМКСП» перетворюється з об'єкта споживання державних або місцевих ресурсів на господарсько та юридично самостійний суб'єкт медичної діяльності, суб'єкт відтворення медичних послуг, засобів виробництва.

Базою організації стоматологічної допомоги на КНП «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка» має стати інтегрована бригадна практика, що забезпечує комплексне надання послуг пацієнтам. Бригадна практика представляє собою об'єднання декількох лікарів-стоматологів різних стоматологічних спеціальностей в бригаду (стоматолога-терапевта, ортодонта, стоматолога-хірурга, ортопеда та інших) для проведення комплексу діагностичних, лікувальних, профілактичних заходів, у відповідності до укладеної угоди між пацієнтом і КНП «ВМКСП», а також залучення, в разі потреби, лікарів-консультантів інших спеціальностей медичного закладу.

Штати КНП «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка» залежать від кількості населення, що обслуговується та обсягу виконуваної медичної роботи. Найменування посад наводиться у відповідності до штатних нормативів Міністерства охорони здоров'я України.

Алгоритм стоматологічної допомоги з бригадним принципом обслуговування пацієнтів на КНП «ВМКСП» поданий на рисунку 3.4.

Черговий лікар-стоматолог КНП «ВМКСП» при застосуванні процесного підходу у діяльності даного підприємства має надати пацієнту такі послуги:

– здійснити комплексне обстеження пацієнта: лабораторну та рентгенодіагностику, призначити консультацію за потреби стоматологів фахівців (ортодонта, ортопеда та/або лікарів інших спеціальностей);

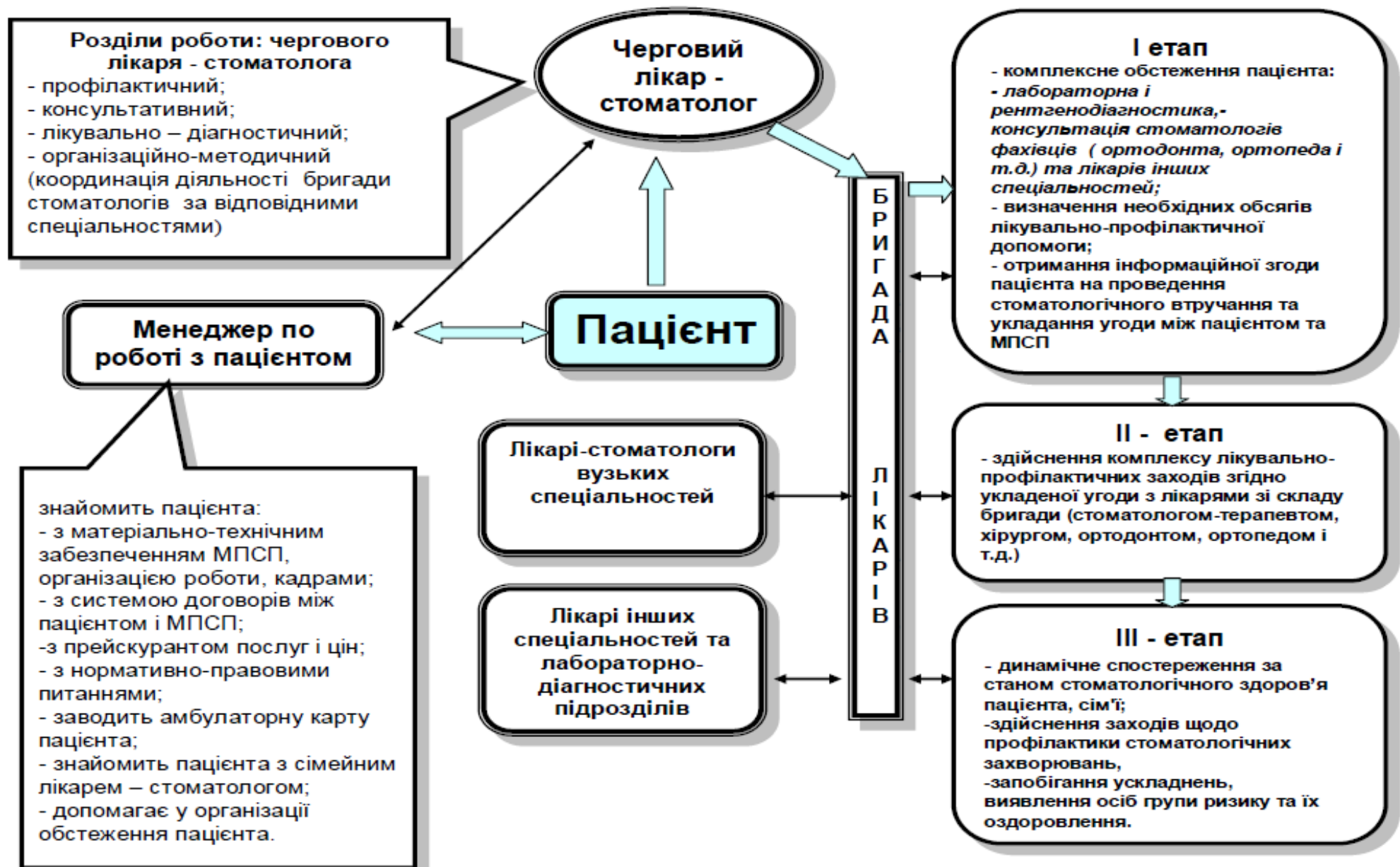


Рисунок 3.4 – Алгоритм стоматологічної допомоги на КНП «ВМКСП» з бригадно-етапним принципом обслуговування

- виявити стоматологічне захворювання на ранній стадії розвитку;
- проаналізувати індивідуальний ризик, тобто визначити звички та умови, що становлять ризик для органів, тканин порожнини рота, організму пацієнта;
- скористатись консультаціями вузьких фахівців-стоматологів (імплантолога, ортодонта тощо);
- визначити потрібні обсяги лікувально-профілактичної допомоги;
- одержати інформаційну згоду пацієнта на проведення стоматологічного втручання і укласти угоду між пацієнтом і КНП «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка» на необхідні обсяги лікування;
- скласти пацієнту маршрут відвідування лікарів-стоматологів бригади (за потреби).

Крім вищезазначеного, черговий лікар-стоматолог КНП «ВМКСП» має проводити комплекс заходів, які спрямовані на профілактику стоматологічних захворювань у пацієнта.

Дуже важливу роль в роботі моделі КНП «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка» відіграє стоматологічний бізнес-процес. Під бізнес-процесом розуміють сукупність взаємопов'язаних заходів, які спрямовані на створення певної медичної послуги для пацієнтів. Нами розроблена методологія управління стоматологічним бізнес-процесом для КНП «ВМКСП».

Формування управління медичним бізнес-процесом на КНП «ВМКСП» відбувається з врахуванням таких чинників:

- програма обслуговування (обсяг послуг);
- характер обслуговування, тобто послуги в межах територіальних програм державних гарантій, комерційні послуги за договором, послуги за фактом звернення пацієнта до КНП «ВМКСП»;
- причина звернення – діагностика, профілактика, захворювання тощо;
- характер взаємин медичного закладу та клієнта, наприклад їх регулярність;
- якість лікування, що включає, для прикладу, правильність обсягу стоматологічного лікування;

- якість медичної діагностики, тобто обґрунтованість діагнозу, відповідність плану ведення пацієнта;
- автоматизація стоматологічної діяльності;
- гнучкість в наданні стоматологічних послуг, тобто заміна лікаря, складу медичних послуг, перезапис на прийом на інший час.

Методологія управління медичним бізнес-процесом у КНП «ВМКСП» базується на концепції інтеграції, що передбачає цілісний погляд на бізнес-процеси та містить кілька варіантів методик («Встановлення діагнозу», «До встановлення діагнозу», «Після встановлення діагнозу»), які об'єднані в межах системного підходу. До переваг запропонованої методології можна віднести:

- можливість розгляду пацієнта з різних позицій, тобто добір програми діагностично-лікувального процесу з технологічними фазами обслуговування, належність до групи обслуговування, що забезпечує цілісне уявлення про пацієнта в процесі медичного обслуговування;
- комплексний підхід до аналізу належності пацієнта до певної групи медичного обслуговування;
- наочність процесу медичного обслуговування;
- варіативність методик медичного обслуговування;
- диференційований підхід до медичного обслуговування пацієнтів.

Особливості методики управління стоматологічним бізнес-процесом на КНП «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка» в залежності від технологічної фази медичного обслуговування подані в таблиці 3.1.

Для КНП «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка» в умовах реформи системи охорони здоров'я в країні важливою умовою розвитку є планування за принципом узгодження обсягів та структури стоматологічної допомоги з очікуваними фінансовими ресурсами від надання медичних стоматологічних послуг. Даний принцип сильно відрізняється від того попереднього принципу планування, що використовувався у вітчизняній системі охорони здоров'я, який передбачав планування мережі закладів на основі розроблених і затверджених нормативів.

Таблиця 3.1 – Особливості методики управління стоматологічним бізнес-процесом на КНП «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка» відповідно до технологічної фази і групи обслуговування

Технологічні фази обслуговування	Методика стоматологічного бізнес-процесу в залежності від групи обслуговування		
	Група пацієнтів, що обслуговується в межах територіальних програм державних гарантій	Група пацієнтів, що обслуговується за фактом звернення	Група пацієнтів, що обслуговується комерційним відділенням
До встановлення діагнозу	Ідентифікація, прикріплення пацієнта до певної групи обслуговування	Ідентифікація програми обслуговування	Оформлення договірних відносин
Встановлення діагнозу	Вибір діагностичних і консультативних послуг в обсязі програм державних гарантій	Вибір діагностичних і консультативних послуг може бути розширений обґрунтовано	Вибір діагностичних та консультативних послуг. Посилена сервісна складова
Після встановлення діагнозу	Вибір обсягу лікування в межах соціального відділення КНП «ВМКСП», що обмежений програмою державних гарантій	Вибір обсягу лікування і обґрунтування доповнень за згодою пацієнта	Повний обсяг лікування в межах комерційного відділення. Активна організація повторної явки

При впровадженні процесного підходу порядок фінансового планування на КНП «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка» схематично полягає в такому:

- аналіз структури та обсягів надання стоматологічної допомоги, виявлення зон неефективності;
- визначення очікуваних фінансових ресурсів з усіх джерел надходжень;
- розробка рекомендацій за обсягами стоматологічної допомоги у закладі;
- розробка фінансових і натуральних нормативів, тобто середніх витрат у розрахунку на обрану одиницю медичних послуг за окремими статтями;
- розробка сценаріїв проведення фінансового моделювання у закладі;
- узгодження обсягів безоплатної допомоги для населення з місцевими органами влади;
- формування замовлень на надання стоматологічної допомоги на

комунальному підприємстві «ВМКСП»;

- розробка планів перенавчання, підвищення кваліфікації та стимулювання персоналу;
- ведення переговорів і укладання договорів між місцевими замовниками стоматологічної допомоги та КНП «ВМКСП»;
- моніторинг та оцінка виконання договорів.

Важливо відзначити, що в процесі планування накопичується об'єктивна економічна інформація, що слугує основою для ухвалення управлінських рішень щодо раціонального розміщення медичного замовлення на надання стоматологічної допомоги, зокрема, для формування вимог до замовника стоматологічних послуг та оцінки заявок на одержання замовлення. Також використання фінансового планування у діяльності КНП «ВМКСП» формує навички економічного мислення у виконавців і замовників, що є умовою ринкових перетворень у медичній галузі.

3.3 Формування підходів до проведення організаційно-кадрового аудиту, як методу оптимізації управління персоналом КНП «ВМКСП»

Під організаційно-кадровим аудитом розуміють оцінку відповідності структурного та кадрового потенціалу медичного закладу його цілям і стратегії розвитку. Він проводиться з метою підготовки до ухвалення стратегічних рішень щодо розвитку комунального підприємства, розробки програми його реформування. При проведенні аудиту оцінці можуть піддаватись три аспекти організаційної реальності:

- кадрові процеси, тобто аналізуються напрямки діяльності комунального підприємства щодо управління персоналом на ньому;
- будівля медичного закладу, її структура, тобто співвідношення та співвідпорядкованість основних елементів, ступінь гнучкості/жорсткості організаційної конфігурації закладу;
- якісні та кількісні характеристики медичного персоналу.

Менеджеру з персоналу, тобто фахівцю з кадрів КНП «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка», який буде проводити кадровий аудит, важливо зрозуміти, які процеси та з якою ефективністю відбуваються у даному медичному закладі. Стислий опис таких процесів представлено у таблиці 3.2.

Пропонується проводити на КНП «ВМКСП» аудит кадрового потенціалу. Проводячи організаційно-кадровий аудит, менеджер з кадрів КНП «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка» має вирішити важливе питання, чи володіє медичний заклад достатнім людським ресурсом для функціонування та реалізації зміни, чи спроможний медичний персонал працювати ефективно у відповідності до обраної стратегії розвитку.

Для цього потрібно оцінити фактичний склад медичного персоналу, а також його особливості, наявність професійно важливих характеристик і якостей. Оцінка кадрового складу на КНП «ВМКСП» має включати:

- 1) оцінку укомплектованості кадрового складу в цілому, по рівнях управління, по окремих структурних підрозділах;
- 2) оцінку відповідності рівня підготовленості медичного персоналу вимогам діяльності у даному медичному закладі;
- 3) аналіз структури кадрового складу КНП «ВМКСП»;
- 4) аналіз структури кадрів по соціально-демографічних характеристиках;
- 5) оцінка плинності медичних кадрів.

Аудит кадрового складу і кадрового потенціалу КНП «ВМКСП» дозволить виявити:

- рівень кадрового забезпечення і потребу у медичному персоналі;
- потреби в навчанні медичних кадрів;
- соціально-психологічний клімат у трудовому колективі;
- стилі управління медичним закладом та його підрозділами;
- інноваційний потенціал КНП «ВМКСП»;
- основні джерела опору змінам на комунальному підприємстві;
- розподіл персоналу в рамках медичного закладу (по функціональних напрямках і рівнях ієрархії).

Таблиця 3.2 – Параметри діагностики основних кадрових процесів КНП «ВМКСП» при проведенні організаційно-кадрового аудиту

Основні кадрові процеси медичного закладу	Індикатори аудита (параметри діагностики)
1. Планування трудових ресурсів	Оцінка наявних трудових ресурсів, цілей, умов та перспектив розвитку комунального некомерційного підприємства, яке має потребу в кадрах
2. Набір персоналу	Опис засобів поширення інформації про потребу у медичному персоналі, використовуваних засобів набору. Оцінка фінансової та якісної результативності набору. Оцінка перспективного списку кандидатів на роботу, забезпеченості вакансій кандидатами у медичному закладі
3. Добір персоналу	Оцінка результативності розробленої програми оціночних процедур. Аналіз змін кадрового потенціалу ВВП «ВМКСП»
4. Розробка системи стимулювання	Аналіз структури оплати праці медичних працівників, частки базової і преміальної ставок, наявність схем, які персоніфікують виплати у відповідності до ефективності роботи. Оцінка відповідності розроблених принципів, структури зарплати та пільг умовам на ринку праці. Проведення порівняльних досліджень, визначення ефективної системи винагороди медичного персоналу
5. Адаптація персоналу	Опис використовуваних процедур адаптації, оцінка їх ефективності (кількість робітників, що звільняються протягом півроку, одного року, конфлікти у структурних підрозділах). Опис проблем, які виникають під час адаптації
6. Навчання персоналу	Аналіз цілей і форм навчання, що використовуються. Оцінка кількості минулих форм навчання. Аналіз процесу збору та поширення у медичному закладі інформації про програми навчання. Аналіз системи оцінки ефективності навчання (виділення параметрів оцінки: із погляду витрат, практичної орієнтованості програм, фактичних результатів, кількості персоналу, зміни соціально-психологічного клімату і мотивації праці)
7. Оцінка трудової діяльності	Оцінка атестації, періодичності її проведення, результатів і рішень, які ухвалені за результатами атестації
8. Підвищення на посаді, зниження, звільнення	Оцінка ефективності системи кадрового моніторингу, яка використовується на підприємстві, адаптація комп'ютерних методів кадрового моніторингу. Оцінка результативності методів планування кар'єри
9. Підготовка управлінських кадрів	Аналіз та проектування управлінської діяльності у медичному закладі. Оцінка управлінського потенціалу та визначення потреби у підготовці управлінського персоналу
10. Моніторинг соціально-психологічної ситуації та організація комунікацій всередині медичного закладу	Діагностика соціально-психологічного клімату і кадрових процесів, оцінка рівня соціальної напруженості у медичному закладі. Діагностика організаційної культури, типу управлінської команди, оцінка рівня їх відповідності іншим елементам організації (цілям, структурі, фінансам, кадровому складу, технології, системі управління). Визначення потреби в підготовці і реалізації програм розвитку комунікацій в середині медичного закладу

У випадку потрапляння комунального некомерційного підприємства в ситуацію кризи одним із засобів підвищення ефективності, покращення фінансового стану може стати часткове скорочення технічного та медичного персоналу, звільнення неефективних працівників. Проте при використанні традиційних форм скорочення (звільнення по закінченні терміну дії контракту) виникає множина негативних наслідків, які часто зводять до мінімуму всі можливі вигоди.

Розв'язати проблему можна з використанням недирективних або нежорстких форми скорочення. Вони пов'язані з доведенням до індивідуальної свідомості кожного працівника КНП «ВМКСП» необхідності змінити свою поведінку, місце в структурі, задуматися про необхідність залишатися саме у медичному закладі. Основний інструмент недирективного скорочення – емоційно-ціннісні мотиви при формуванні рішення про звільнення, та прийняття кожним працівником рішення чи подолання негативного ставлення до рішення керівництва про можливість звільнення. Саме недирективні методи дозволяють отримати психологічний та економічний ефект від скорочення персоналу медичного закладу.

Отже, механізм недирективного скорочення медичного і технічного персоналу має бути адекватним корпоративній культурі медичного закладу і особливостям працюючого персоналу. В такому випадку вдасться уникнути негативного ставлення з боку працівників і виникнення конфліктів у трудовому колективі.

3.4 Інформаційне забезпечення системи управління персоналом на комунальному підприємстві

Одним з основних інструментів вирішення проблем управління персоналом на КНП «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка»

нам було виділено формування інформаційної системи або сучасний цифровий формат систематизації інформації. В свою чергу інформаційне забезпечення процесу управління в розробленій нами системі управління персоналом також буде відігравати ключову роль.

Інформаційне забезпечення представляє собою сукупність рішень з розміщення, обсягу, форм організації інформації, яка циркулює в системі управління при її функціонуванні. Інформаційне забезпечення повинно містити класифікатори інформації, оперативну, нормативно-довідкову інформацію, системи різноманітних документів підприємства.

Проблеми одержання і обробки інформації мають суттєве значення для аналізу трудових відносин у медичному закладі. Без розгорнутої інформаційної картини стану кадрового потенціалу, роботи персоналу, його оцінки та інших показників роботи, як складної соціально-економічної системи, процес впровадження системи управління персоналом не отримає свого логічного завершення на КНП «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка».

Нами пропонується до впровадження на комунальному підприємстві медична інформаційна система (МІС), яка представляє собою комплексний програмний продукт, основне призначення якого автоматизація всіх основних процесів, пов'язаних із роботою медичного закладу. Автоматизовані МІС дозволяють швидко та ефективно налагодити електронний документообіг, вести оперативний облік роботи адміністративного персоналу, гнучко вибудовувати роботу з пацієнтами, контролювати всі організаційні і фінансові питання.

Кожна медична інформаційна система складається з блоків, що відповідають за автоматизацію різних складових діяльності медичного закладу. Серед них: реєстратура та електронні медичні картки пацієнтів; робочі місця лікаря та медсестри; дані медичних досліджень; управління фінансами й облік; розподіл ресурсів підприємства; адміністративна інформація і засоби комунікації працівників; лікарські призначення, журнал призначень; стандарти надання медичної допомоги та інше.

Якщо МІС була вибрана вдало, то її впровадження позитивно відобразиться на роботі медичного закладу. Але все буде залежати від виду МІС, її функціональних можливостей і специфіки конкретної роботи медичного підприємства. Користь для медичного закладу буде проявлятися у таких складових. Відпадає необхідність у заповненні паперів. Не потрібно дублювати записи, вносити інформацію до інших документів: лікарі та персонал, що мають доступ до карти пацієнта, можуть ознайомитись з історією хвороби, результатами досліджень, ходом лікування з єдиної бази даних.

При застосуванні МІС підвищується якість обслуговування та знижується впливу людського фактору. Автоматизований документообіг у медичному закладі дозволяє зменшити кількість паперової роботи, успішно вести базу клієнтів, спираючись на актуальну інформацію про надані послуги і лабораторні дослідження. Лікарям стає простіше поставити діагноз, знижується ризик втрати даних, як це часто буває з результатами аналізів у паперовому вигляді.

Використання МІС дає можливість впровадження телемедицини. Лікарі одержують можливість проконсультуватися в реальному часі з іншими фахівцями стосовно правильності постановки діагнозу (особливо це актуально в екстреній ситуації), призначити та відкорегувати лікування, провести дистанційний моніторинг стану хворих тощо.

Застосуванні МІС дає можливість узгодити всі роботи. Поліклініці зручно мати онлайн-реєстратуру, вести загальну базу пацієнтів, розподіляти їх з урахуванням завантаженості і графіка спеціалістів, маючи при цьому можливість оцінити попит на ті чи інші послуги, формувати ціноутворення на платні послуги.

На ринку існує декілька видів популярних та ефективних МІС: Medods, MedElement, Clinic365, Doctor Eleks, Медучет SQL, EMCiMED. На наш погляд, найбільш вдалим рішенням для КНП «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка» буде впровадження в практику його діяльності медичної інформаційної системи Doctor Eleks. Вона вже впроваджена у 15

медичних закладах м. Вінниці, які об'єднані в єдину інформаційну систему. Також дана МІС гарно зарекомендувала себе в багатьох медичних закладах України, Польщі, Молдови.

Медична інформаційна система Doctor Eleks – хаб даних медичного закладу. Система охоплює всі бізнес-процеси закладу, надає можливість всебічного аналізу та побудови звітів на основі даних, внесених в систему. Це комплексне рішення, яке дозволить оптимізувати роботу КНП «ВМВСП». Розробник МІС є компанія Eleks (Львів, Україна). Спеціальна МІС Doctor Eleks Dent розроблена для потреб стоматологічних клінік. Вона підтримує електронну медичну карту пацієнта, особистий кабінет лікаря, інструменти редагування шаблонів документів, модуль реєстратури та роботи зі звітністю, персоналом, фінансами,. Підсистема розкладів Doctor Eleks Dent дозволяє формувати графіки роботи лікарів-стоматологів з урахуванням побажань пацієнтів. Лабораторна інформаційна система Doctor Eleks може використовуватися як окремий програмний продукт. Серед додаткових можливостей можна відзначити повноцінний редактор для обробки відеозображень, який можна додавати у документи. У МІС Doctor Eleks Dent є гнучка технологія побудови звітів, існує можливість проводити аудит медичних документів, підтримується модуль Web-клієнт, PACS та інше.

Doctor Eleks Dent підключений до системи eHealth, система пройшла перевірку та рекомендована до використання Міністерством охорони здоров'я України. Логічна структура медичної інформаційної системи Doctor Eleks Dent наведена на рисунку 3.5.

Опис та основні переваги застосування медичної інформаційної системи Doctor Eleks Dent на КНП «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка» наведено в додатках до диплому. Ліцензування програмного забезпечення проводиться на основі постійних та тимчасових ліцензій компанії Eleks. Послуги з впровадження, інтеграції, технічної підтримка по завершенні впровадження оплачуються окремо, як і вартість використання веб-послуг, мобільного додатка, роботи зі страховими компаніями (додаток).



Рисунок 3.5 – Логічна структура інформаційної системи Doctor Eleks Dent [32]

Для директора КНП «ВМКСП» при визначенні ефективності впровадження медичної інформаційної системи Doctor Eleks Dent основними будуть організаційна та клінічна складові ефективності. Тут МІС виступає інструментом, що дозволяє скоротити трудомісткість робіт медичних працівників на оформлення документації, знизити число лікарських помилок, підвищити «пропускну здатність» стоматологічної поліклініки, скоротити час, який пацієнт витрачає на очікування у чергах, підвищити доступність медичної інформації для працівників медичного закладу. На практиці системи комп'ютерної підтримки лікарських призначень дозволяють майже на 80% скоротити кількість лікарських помилок при призначенні ліків і на 55% знизити несприятливі побічні реакції.

Проте для КНП «ВМКСП» в однаковій мірі важливо також, як позначиться впровадження МІС Doctor Eleks Dent на удосконаленні лікувально-діагностичного процесу, а зростання доходів медичного закладу є засобом досягнення головної мети – надання пацієнтам якісної медичної допомоги.

Висновки до проектного розділу

В проектному розділі дипломної роботи магістра ми розглянули питання формування ефективної системи управління персоналом КНП «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка». Нами рекомендовано створити у даному медичному закладі систему управління персоналом, яка буде складатись з декількох основних підсистем – підбору і обліку персоналу, управління трудовими відносинами, управління розвитком персоналу, нормальних умов праці, управління мотивацією праці персоналу, інформаційного забезпечення.

Ми розглянули взаємодію ключових елементів процесу управління персоналом на КНП «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка», серед яких виділяють планування підбору персоналу, професійну діяльність, її оцінку, навчання та підвищення кваліфікації працівників, їх винагороду.

Далі нами було виділено та систематизовано основні інструменти вирішення проблем управління персоналом КНП «ВМКСП». До них відносять інформаційні системи, процесний та проектний підходи в управлінні персоналом. Рекомендовано впровадження і використання двох останніх підходів в практику діяльності КНП «ВМКСП». Надання стоматологічної допомоги з бригадно-поступним принципом обслуговування на КНП «ВМКСП» дасть можливість підвищити якість надання медичних послуг та вдосконалити управління персоналом на підприємстві. Нами було розглянуто особливості методики управління стоматологічним бізнес-процесом на КНП «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка» в залежності від технологічної фази медичного обслуговування і результати систематизовано у вигляді відповідної таблиці.

Крім того пропонується проведення організаційно-кадрового аудиту, як методу оптимізації управління персоналом КНП «ВМКСП». Значну увагу в проектному розділі диплому приділена впровадженню медичної інформаційної системи Doctor Eleks Dent в практику діяльності медичного закладу.

ВИСНОВКИ

Дипломна робота магістра присвячена питанням розробки ефективної системи управління персоналом закладу охорони здоров'я на прикладі КНП «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка».

В першому розділі диплому розглянуто теоретичні основи розвитку системи управління персоналом, а саме – сутність даного поняття; використання системного підходу до управління кадрами; особливості управління персоналом в медичних закладах.

В другому (аналітичному) розділі виконано аналіз діяльності комунального некомерційного підприємства «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка» за 2018-2020 роки та проаналізовано стан управління персоналом у даному медичному закладі.

Аналіз економічних показників діяльності КНП «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка» показав, що протягом 2018-2020 років воно працювало не досить ефективно. Дана економічна ситуація на підприємстві пояснюється зміною у 2018 році господарсько-правового статусу комунального закладу охорони здоров'я шляхом його реорганізації з бюджетної установи у комунальне некомерційне підприємство.

Протягом аналізованого періоду дохід підприємства постійно зростає. Собівартість наданих медичних послуг, виконаних робіт також зростала. Витрати на 1 гривню наданих медичних послуг КНП «ВМКСП» протягом 2018-2020 років майже завжди були вищими за нормативне значення. Медичний заклад працював не досить ефективно, оскільки протягом аналізованого періоду спостерігались як позитивні так і негативні фінансові результати його діяльності. В 2018 р., коли дане підприємство було комунальною установою спостерігався дефіцит в розмірі 45 тис. грн, у 2019 - прибуток в розмірі 122,4 тис. грн, а у 2020 р. підприємство опинилося у точці беззбитковості, тобто підприємство не отримало ні прибутків, ні збитків.

Вартість основних фондів КНП «ВМКСП» протягом 2018-2020 років постійно зростала (на 4,3%). Оборотні активи комунального підприємства з

2018 по 2020 рік збільшились на 27,95%.

Після оцінки фінансового стану КНП «ВМКСП» за допомогою проведеного вертикального і горизонтального аналізів було виявлено, що комунальне підприємство протягом останніх років мало нестійкий фінансовий стан, оскільки була низька платоспроможність, різке зменшення власного капіталу, зростання непокритого збитку і поточних зобов'язань.

Аналіз показників з праці та заробітної плати показав, що у даному медичному закладі продуктивність праці зростає. Причому вона зростала потужнішими темпами у порівняннях зі зростанням середньої заробітної плати, тобто мало місце ефективне використання наявних кадрів.

Середньомісячна зарплата працівника КНП «ВМКСП» зростала: протягом досліджуваного періоду: у 2019 році – на 11,85%, у 2020 році – на 8,85% до попереднього року відповідно.

Аналіз управління персоналом показав, що КНП «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка» потребує впровадження посади менеджера з персоналу, перебудови підходів до управління кадрами. Починати потрібно з формування комплексної системи управління персоналом для цього медичного закладу.

В проектному розділі диплому ми розглянули питання формування ефективної системи управління персоналом КНП «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка». Нами рекомендовано створити у даному медичному закладі систему управління персоналом, яка буде складатись з декількох основних підсистем – підбору і обліку персоналу, управління трудовими відносинами, управління розвитком персоналу, нормальних умов праці, управління мотивацією праці персоналу, інформаційного забезпечення.

Ми розглянули взаємодію ключових елементів процесу управління персоналом на КНП «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка», серед яких виділяють планування підбору персоналу, професійну діяльність, її оцінку, навчання та підвищення кваліфікації працівників, їх винагороду.

Далі нами було виділено та систематизовано основні інструменти вирішення проблем управління персоналом КНП «ВМКСП». До них відносять

інформаційні системи, процесний та проектний підходи в управлінні персоналом. Рекомендовано впровадження і використання двох останніх підходів в практику діяльності КНП «ВМКСП». Надання стоматологічної допомоги за бригадно-поетапним принципом обслуговування на КНП «ВМКСП» дасть можливість підвищити якість надання медичних послуг та вдосконалити управління персоналом на підприємстві. Нами було розглянуто особливості методики управління стоматологічним бізнес-процесом на КНП «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка» в залежності від технологічної фази медичного обслуговування та результати систематизовано у відповідній таблиці.

Крім того пропонується проведення організаційно-кадрового аудиту, як методу оптимізації управління персоналом КНП «ВМКСП». Значну увагу в проектному розділі диплому приділена впровадженню медичної інформаційної системи Doctor Eleks Dent в практику діяльності медичного закладу, розглянуто її переваги та недоліки, ефект від застосування.

Розроблена та рекомендована до впровадження на КНП «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка» система управління персоналом дозволить даному медичному закладу оперативно реагувати на зміни, обирати варіанти поведінки, які б узгоджували його економічні процеси з макросередовищем в цілому. Ефективність роботи КНП «Вінницька міська клінічна стоматологічна поліклініка» буде залежати від злагодженої роботи системи управління персоналом з іншими функціональними підсистемами медичного закладу, процесу кадрового забезпечення, реалізації активної кадрової політики на ньому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Закон України «Про оплату праці» // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1995, № 17, ст.121.
2. Господарський кодекс України // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, № 18, № 19-20, № 21-22, ст.144.
3. Податковий кодекс України // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2011, №13-14, ст. 112.
4. Балабанова Л.В., Сардак О.В.. Управління персоналом. – К. : Професіонал, 2016. –512 с.
5. Білик О.Т. Мотиваційні аспекти економіки України:: суперечності та шляхи їх вирішення // Україна: аспекти праці.- К.- 2014.- №3. - 234 с.
6. Богиня Д.П., Грیشнова О.А. Основи економіки праці: Навчальний посібник. – К.: Знання-Прес, 2012. – 514 с.
7. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Організація праці менеджера. – К.: Кондор, 2013. – 414 с.
8. Грیشнова О.А. Економіка праці та соціально-трудова відносина: Підручник. – К.: Знання, 2016. – 559 с.
9. Данюк В.М., Петюх В.М. Менеджмент персоналу. – Київ: КНТЕУ, 2016. – 396 с.
10. Дячун О.В. Організація, нормування та оплата праці: навч. посібник. –Львів: Афіша, 2011. - 220 с.
11. Економічний аналіз: Навчальний посібник / За ред. М.Г. Чумаченка. – Київ: КНЕУ, 2011. – 540 с.
12. Завадський Й.С. Менеджмент. У 3 т. – Т. 1. – К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2011. – 542 с.
13. Завіновська Г.Т. Економіка праці: Навчальний посібник. – К.: КНТЕУ, 2012. – 124 с.
14. Іваненко В.І. Економічний аналіз господарської діяльності. – К.: КНТЕУ, 2012. – 204 с.

15. Капінос Г. І. Операційний менеджмент : навчальний посібник / Г. І. Капінос, І. В. Бабій. – К. : ЦУЛ, 2013. – 375 с.
16. Корсаков Д. О. Використання системи збалансованих показників при оцінці конкурентних переваг системи управління промислового підприємства / Д. О. Корсаков // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Соціально-економічний розвиток України та її регіонів: проблеми науки та практики» (Харків, 10 – 11 травня 2012 р.) – Х.: ФОП Александрова К. М.: ВД «ІНЖЕК», 2012. – С. 289-292.
17. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом. – К.: Кондор, 2013. – 296 с.
18. Курс економічного аналізу: Навчальний посібник / В.М. Івахненко – 3-тє видання, переробл. і доповн. – К.: Знання-Прес, 2012. – 190 с.
19. Лібанова Е.М. Ринок праці : Навч. посібник. – Київ: ЦУЛ, 2013. – 224 с.
20. Менеджмент організацій. За заг. ред. Л.І. Федулової. – К.: Либідь, 2013. – 448 с.
21. Менеджмент персоналу. За заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. – К.: КНЕУ, 2016. – 398 с.
22. Мурашко М. Л. Менеджмент персоналу.- К.: Т-во «Знання», КОО, 2012. - 311с.
23. Павленко Н. Организация труда и заработная плата (практическое пособие): Практическое пособие. Т.1 / Н.Павленко, В.Кузнецов. – 3-е изд., перераб. и доп. – Х.: Фактор, 2013. – 272 с.
24. Пономаренко В.С. Управління трудовим потенціалом. – Харків: Вид. ХНУ, 2016. – 348 с.
25. Пушкарьов М.М. Кадровый менеджмент: конспект лекцій., К.: Либідь, 2014 . – 356 с.
26. Рублевський А.М. Улучшаем навыки отбора персонала // Управление персоналом.- 2018. – №1. – С. 34.
27. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: Навчальний

посібник. – К.: КНТЕУ, 2012. – 351 с.

28. Садова У.В, Семів Л.М. Регіональні ринки праці: аналіз та прогноз. – Львів, 2015. – 264 с.

29. Тарасенко Н.В. Економічний аналіз діяльності промислового підприємства. – Львів: ЛБІ НБУ, 2015. – 485 с.

30. Тимош І.М. Економіка праці: Навч. посібник. – Тернопіль: Астон, 2016. – 347 с.

31. Управління персоналом фірми. Під ред. Крамаренко В.І., Холода Б.І. – К.: ЦУЛ, 2013. – 272 с.

32. Хвищун А. І. Принципи формування єдиної медичної інформаційної системи великого міста / А.І. Хвищун, В.О. Качмар // Медична інформатика та інженерія, № 3, 2009. – С. 39-47.

33. Хміль Ф.І. Управління персоналом. – К.: Академвидав, 2016. – 488 с.

34. Храмов В.О. Основи управління персоналом: навч.-метод. посіб. / В.О. Храмов, А.П. Бовтрук. – К.: МАУП, 2011. – 112 с.

35. Шегда А.В. Менеджмент: Навчальний посібник. – К.: Знання, 2012. – 583 с.

36. Щербак В.Г. Створення та використання конкурентних переваг персоналу в сучасних технологіях управління підприємством. – Харків: Вид. ХНУ, 2016. – 164 с.

37. Щербак В.Г. Управління персоналом підприємства: Наукове видання. – Харків.: ХНЕУ, 2015. – 234 с.

38. Щукін О. С. Правовий статус медичних працівників за трудовим законодавством України : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. юрид. наук : спец. 12.00.05 «Трудове право ; право соціального забезпечення» / Олександр Сергійович Щукін. – Одеса, 2015. – 20 с

39. A National Human Resources for Health Planning Framework / Project Leader : Dr Percy Mahlathi. – Pretoria : Department of Health of Republic of South Africa, 2016. – 83 p.