МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ МЕДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені О.О.БОГОМОЛЬЦЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Кваліфікаційна робота магістра

на тему **Вдосконалення служби з управління персоналом: моделі, методи, підходи**

Студента групи 124мнБ,
спеціальності 073 «Менеджмент»
ОПП «Менеджмент у сфері
охорони здоров'я »

Айнур АББАСОВА

Науковий керівник
науковий ступінь,
вчене звання

Ганна МАТУКОВА,
д.пед.н., професор

Гарант освітньо-
професійної програми
науковий ступінь
вчене звання

Ганна МАТУКОВА,
д.пед.н., професор

Завідувач кафедри,
науковий ступінь
вчене звання

Валентин ПАРІЙ,
д.мед.н, професор

Київ, 2024

МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ МЕДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені О.О.БОГОМОЛЬЦЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Освітній рівень __магістр_____
Спеціальність _073 «Менеджмент»_____

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри менеджменту
охорони здоров'я
_____
_____20___ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

_____Аббасової Айнур Сайяф кизи_____
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. **Тема роботи** Вдосконалення служби управління персоналом:моделі, методи, підходи

керівник роботи _Ганна МАТУКОВА, д.пед.н., професор _____
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом вищого навчального закладу від «28» вересня 2023 р. № 832__
2. **Строк подання студентом роботи** 02.01.2023 _____
3. **Вихідні дані до роботи** _____
_____

4. **Цільова установка кваліфікаційної роботи**

Мета кваліфікаційної роботи

Вивчення моделей, методів та підходів до організації роботи служби з управління персоналом та пошук шляхів її вдосконалення.

Об'єкт дослідження

Організація служби з управління персоналом на підприємстві сфери охорони здоров'я.

Предмет дослідження

Фактори формування ефективності роботи служби з управління персоналом на підприємстві сфери охорони здоров'я.

5. **Перелік графічного (ілюстративного) матеріалу**

табл. 14, рис. 19

6. Дата видачі завдання «29» вересня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	1. Затвердження та надання теми роботи	вересень 2023 р.	
2	2. Обґрунтування актуальності теми роботи	жовтень 2023 р.	
3	3. Робота з бібліографічними джерелами, підготовка матеріалів для написання першого розділу роботи	жовтень 2023 р.	
4	4. Надання матеріалів по першому розділу роботи	жовтень 2023 р.	
5	5. Збір інформації для написання другого розділу роботи	жовтень 2023 р.	
6	6. Надання матеріалів по другому розділу роботи	листопад 2023 р.	
7	7. Підготовка матеріалів та написання третього розділу роботи	грудень 2023 р.	
8	8. Надання матеріалів по третьому розділу роботи	грудень 2023 р.	
9	9. Написання висновків, заключне оформлення роботи та демонстраційних матеріалів	грудень 2023 р.	
10	10. Антиплагіатна перевірка роботи	грудень 2023 р	
11	11. Підготовка доповіді до захисту роботи	грудень 2023 р.	

Студент _____ Айнур АББАСОВА
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи _____ Ганна МАТУКОВА
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Текст стор. 74, табл. 14, рис. 19.

Персонал, система управління персоналом, служба управління персоналом, багатопрофільна лікарня, приватне медичне підприємство, мотивація, оптимізація.

В кваліфікаційній роботі магістра розкрито сутність, моделі, методи і підходи управління персоналом медичного закладу.

Визначено особливості функціонування служби управління персоналом медичних закладів.

Досліджено зміст основних напрямків та теорій управління персоналом.

Підчас написання роботи вивчено основні характеристики проаналізовано фінансові результати діяльності Медичного центру «Універсальна клініка «Оберіг». В ході дослідження проаналізовано склад та структуру персоналу багатопрофільної лікарні. Досліджено складові системи набору, мотивації, підготовки та перепідготовки персоналу лікарні.

Визначено сильні і слабкі сторони в діяльності приватного медичного підприємства, можливості та загрози, що генеруються оточуючим середовищем. На основі SWOT-аналізу визначені перспективні напрями розвитку служби управління персоналом лікарні.

Сформований перелік заходів, рекомендованих до впровадження для покращення роботи служби управління персоналом клінікі. Сформульовані прогнозовані перспективи змін в діяльності лікарні в результаті впровадження розробленої системи рекомендацій в практичну діяльність.

ЗМІСТ

стор.

ВСТУП 5

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я
1.1. Поняття і зміст управління персоналом закладу охорони здоров'я 7
1.2. Особливості організації служби з управління персоналом медичного закладу 14
1.3. Методи та інструменти оцінки ефективності управління персоналом медичного закладу 19
Висновки до розділу 1 25

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПЕРСОНАЛУ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ ОРГАНІЗАЦІЇ СЛУЖБИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ МЦ «УНІВЕРСАЛЬНА КЛІНІКА «ОБЕРІГ» ТОВ «КАПИТАЛ»
2.1. Загальна характеристика МЦ «Універсальна клініка «Оберіг» ТзОВ «КАПИТАЛ» 28
2.2. Аналіз структури управління МЦ «Універсальна клініка «Оберіг» 36
2.3. Служба управління персоналом МЦ «Універсальна клініка «Оберіг» 38
Висновки до розділу 2 43

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СЛУЖБИ З УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ МЦ «УНІВЕРСАЛЬНА КЛІНІКА «ОБЕРІГ»
3.1. Виявлення та оцінка перспективних напрямків удосконалення служби з управління персоналом підприємства 46
3.2. Система заходів з удосконалення служби з управління персоналом підприємства 52
3.3. Оцінка впливу пропонованих заходів на організаційну та економічну ефективність діяльності МЦ «Універсальна клініка «Оберіг» 59
Висновки до розділу 3 60

ВИСНОВКИ 63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 69
ДОДАТКИ 76

ВСТУП

Питання управління персоналом підприємства є важливою складовою системи управління підприємств будь-якої галузі. Проте в сфері охорони здоров'я першочерговість управління персоналом не викликає сумнівів, адже саме в медичній галузі якість надання медичної послуги, можливості взагалі проведення якихось складних медичних маніпуляцій обумовлені виключно кваліфікаційними можливостями персоналу. Адже автоматизація процесів тут принципово не можливо за сучасного рівня техніки та технологій.

Тому актуальність теми кваліфікаційного дослідження магістра є високою.

Проблематика управління персоналом підприємства і удосконалення роботи служби управління персоналом, зокрема, розроблялася такими закордонними та вітчизняними вченими як Амелін М. О., Амоша О., Балабанова Л., Бєлік В.Д., Возна Л. Б., Гавкалова Н. Л., Гірняк К. М., Денисенко М. П., Довбня С. Б., Климчук А. О., Колот А., Куцик В. І. Кліпкова О. І., Левицька І. В., Макгрегор Д., Ткаченко А. М., Сепета В. В., Тейлор Ф., Уайт У., Ушенко Н. В. та іншими.

Удосконаленню управління персоналом в сфері охорони здоров'я присвячено праці таких науковців як Борщ В.І., Бричко А.М., Вежновець Т.А., Веселовський О.Б., Волосовець О.П., Журавель В.І., Кравчук, І. І., Короленко В.В., Присяжнюк О. Ф., Ровенська В.В., Саржевська Є.О., Юрочко Т.П. та інших.

Метою написання магістерської кваліфікаційної роботи є вивчення моделей, методів та підходів до організації роботи служби з управління персоналом та пошук шляхів її вдосконалення.

Для досягнення даної мети в роботі було вирішено наступні **завдання**:

- розглянуто поняття і зміст управління персоналом закладу охорони здоров'я;

- досліджено особливості організації служби з управління персоналом медичного закладу;

- вивчені методи та інструменти оцінки ефективності управління персоналом медичного закладу;

- проаналізовано діяльність підприємства сфери охорони здоров'я;

- здійснений аналіз структури управління підприємства сфери охорони здоров'я;

- досліджена служба управління персоналом підприємства сфери охорони здоров'я;

-виявлені перспективні напрямки удосконалення служби з управління персоналом підприємства;

- сформована система заходів з удосконалення служби з управління персоналом підприємства;

- проведена оцінка впливу пропонованих заходів на організаційну та економічну ефективність діяльності підприємства сфери охорони здоров'я.

Об'єктом дослідження визначено організацію служби з управління персоналом на підприємстві сфери охорони здоров'я.

Предметом дослідження стали фактори формування ефективності роботи служби з управління персоналом на підприємстві сфери охорони здоров'я.

При написанні кваліфікаційної роботи магістра використовувались як загально-наукові, так і спеціальні **методи наукового дослідження**, зокрема, методи аналізу і синтезу, індукції та дедукції, факторний аналіз, SWOT-аналіз діяльності підприємства, прийоми і методи фінансового аналізу тощо.

Робота має важливе прикладне значення, а рекомендації, сформульовані в результаті дослідження можуть знайти застосування в практичній діяльності приватного медичного закладу і підвищити її ефективність.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

1.1. Поняття і зміст управління персоналом закладу охорони здоров'я

Кваліфікований медичний персонал є основним ресурсом будь-якого медичного підприємства, що визначає можливості закладу щодо надання медичних послуг пацієнтам. Рівень конкурентоспроможності закладу охорони здоров'я на ринку медичних послуг визначається, у першу чергу, саме наявністю кваліфікованого персоналу. І саме важливість і незамінність цього ресурсу є передумовою важливості правильної організації управління персоналом медичного підприємства.

Під персоналом медичного закладу розуміють «сукупність працівників, які забезпечують ефективність і конкурентоспроможність медичного закладу, мета діяльності якого полягає у наданні якісних медичних послуг та висококваліфікованої медичної допомоги» [44].

Узагальнена структура персоналу лікарні показана на рис 1.1.

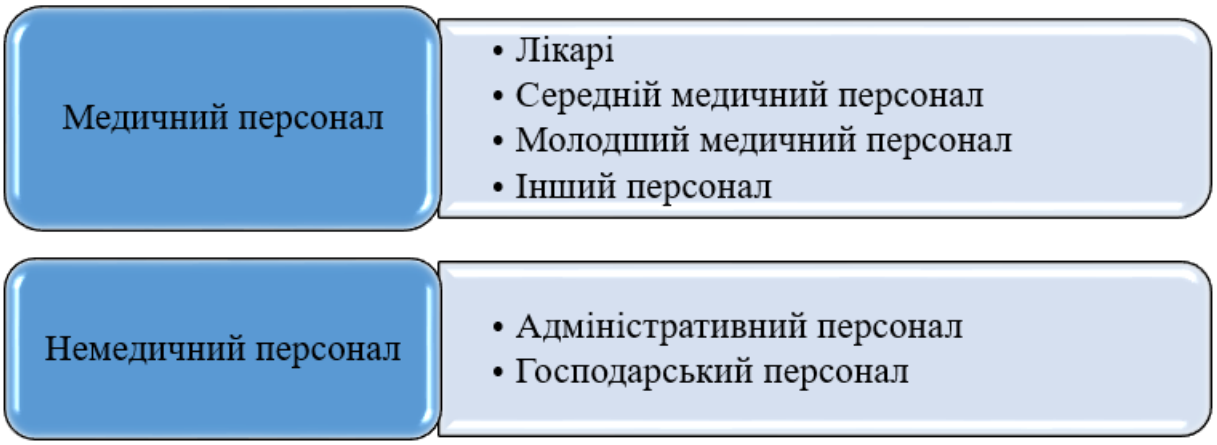

Рис. 1.1. Склад персоналу медичного підприємства

Джерело. [30]

Отже, ефективна робота забезпечується колективними зусиллями як медичного, так і немедичного персоналу. А висококваліфіковані медичні кадри для результативної роботи мають відчувати потужну підтримку з боку керівництва та іншого адміністративного персоналу та господарського персоналу, що забезпечує усі допоміжні немедичні функції, важливі для функціонування медичного підприємства.

Важливим результатом впровадження реформи в сферу охорони здоров'я України стала відміна наказу МОЗ від 23.02.2000 р. № 33 «Про штатні нормативи та типові штати закладів охорони здоров'я». Це дало можливість керівникам медичних закладів самостійно вирішувати питання формування та укомплектування штату медичними та іншими працівниками.

І тепер саме на керівника комунального неприбуткового підприємства сфери охорони здоров'я покладається функція планування потреби в персоналі та забезпечення цієї потреби.

Для якісного виконання розгалуженого переліку функцій управління персоналом у великому закладі охорони здоров'я доцільним є створення служби управління персоналом. Не великі за розміром медичні підприємства можуть передбачити в своїй організаційній структурі посаду менеджера з управління персоналом.

До функцій, виконуваних службою управління персоналом (менеджера з управління персоналом) відносяться наступні (рис. 1.2).

Такий значний та різноманітний перелік функцій передбачає, що фахівець з цих питань повинен бути не лише висококваліфікованим, а й володіти низкою особистих якостей, таких як ділова хватка, лідерські здібності, навички міжособистісного спілкування та знання людської психології, мати достатньо внутрішньої енергії для забезпечення просування необхідних для розвитку медичного підприємства змін [28].

При виборі моделі, що буде покладена в основу організації управління персоналом на підприємстві варто враховувати український і світовий досвід з цього питання.

Рис. 1.2. Функції, виконувані службою управління персоналом

Джерело [28]

Так, науковці на сьогодні виокремлюють три ключові моделі організації управління персоналом на підприємствах (рис. 1.3).

Рис. 1.3. Ключові моделі організації управління персоналом на підприємствах

Джерело [54]

Порівняльна характеристика зарубіжних моделей управління персоналом приведена на рис. 1.4.

Рис. 1.4. Порівняльна характеристика зарубіжних моделей управління персоналом

Джерело [54]

В Україні на підприємствах практично відсутні системи управління персоналом. Ця проблема є ще яскравішою саме для підприємств сфери охорони здоров’я, куди ринкові умови господарювання прийшли лише із початком реформи у 2018 році на первинній ланці і у 2020 році для всіх інших ланок. Абсолютна відсутність конкуренції з боку раніше державних, а після – комунальних підприємств створила умови, коли приватні медичні заклади також

не відчували потреби у формуванні власної ефективної системи управління персоналом.

Використання зарубіжного досвіду, безумовно, може бути корисним для застосування в українських реаліях, проте його бездумне автоматичне копіювання може принести, навіть, більше проблем аніж користі.

Якими характеристиками зараз відрізняється українське управління персоналом? Перелічимо ці характеристики.

Потоки рішень медичних підприємств утворюються виключно зверху і «спускаються» униз.

Відповідальність за результати праці може бути як індивідуальна так і колективна чи поєднувати ці дві характеристики.

Управління є жорстким централізованим.

Контроль жорсткий.

Оцінка результатів уповільнена і не гнучка з точки зору реакції на позитивні результати праці.

Кар'єра фахівця залежить не лише від об'єктивних персональних результатів, а й від відносин із керівництвом.

В управлінцях цінується вміння контролювати і подавляти підлеглих.

Система налаштована на підготовку керівників вузького профілю і лише останнім часом трансформується на підготовку менеджерів-універсалів.

Керівництво орієнтує колектив підприємства на досягнення колективного, спільного результату праці.

Оплата праці до сіх пір базується на тарифній сітці.

Зайнятість на основі трудового договору чи контракту.

Головною метою управління персоналом приватного медичного підприємства є максимізація прибутку. Цій меті підпорядковані і завдання управління персоналом (рис. 1.5).

Рис. 1.5. Мета та основні завдання управління персоналом приватного підприємства сфери охорони здоров'я

Джерело [32]

Важливою складовою, що визначає ефективність системи управління персоналом підприємства є застосовуваний стиль керівництва. Характеристика можливих варіацій стилів управління наведена на рис. 1.6.

Якщо звернутись до методів менеджменту персоналу, то їх цілі здебільшого збігаються з цілями та змістом вказаних управлінських стилів. Проте існують і відмінності.

Загалом виділяють чотири основні концепцій менеджменту персоналу, це:

- метод визначення виняткових ситуацій;
- метод визначення цілей;
- метод делегування;
- концепція мотивації.

Рис. 1.6. Біхевіоральна решітка Блейка-Мутона для підприємства сфери охорони здоров'я

Адаптовано автором на основі [52]

Метод визначення виняткових ситуацій передбачає самостійність роботи окремих підрозділів підприємства. Цілі кожного підрозділу обмежуються його компетенціями. Метод слабко пристосований для використання підприємствами в сфері надання медичних послуг.

Метод визначення цілей передбачає визначення системи взаємопов'язаних цілей для усіх структурних підрозділів. Він добре відображає специфіку роботи медичних підприємств.

Метод делегування покладає відповідальність за результати роботи на нижчі ланки управління. Топ-менеджмент відповідає лише за загальне керівництво. Застосування в медичній сфері дещо ускладнене. Проте можливе за певних удосконалень.

Концепція мотивації може бути застосовувана у будь-якій сфері і повинна цілком природньо доповнювати вищенаведені методи.

Сучасні підходи до управління персоналом передбачають активне використання соціальних та психологічних методів управління персоналом. Характеристика цих методів наведена у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Характеристика соціально-психологічних методів управління персоналом

Соціальні методи	Психологічні методи
Види методів	
методи підвищення соціальної активності, методи соціального регулювання, методи соціального прогнозування, методи соціального планування, методи управління нормативною поведінкою, методи особистого прикладу, методи орієнтуючих умов і ін.	методи формування і розвитку трудового колективу, методи гуманізації праці, методи психологічного спонукання (мотивації), методи професійного відбору і навчання та ін.
Мета методів	
управління формуванням і розвитком колективу, створення в колективі позитивного соціально-психологічного клімату, оптимальної згуртованості, досягненні спільної мети шляхом забезпечення єдності інтересів, розвитку ініціативи і т. п.	створення морально-психологічного клімату, який сприяє активізації діяльності індивіда і підвищенню ступеня задоволеності процесом праці в колективі, органі публічної влади
Методи дослідження	
анкетування, інтерв'ювання, соціометричний метод, метод спостереження, співбесіда, переговори, змагання, спілкування, конфлікт	навіювання, переконання, наслідування, залучення, примус, спонукання, засудження, вимога, заборона, осуд, командування, «вибух», метод Сократа, натяк, комплімент, похвала, прохання, порада

Джерело [10]

1.2. Особливості організації служби з управління персоналом медичного закладу

Трудові (людські) ресурси медичного підприємства складаються з блоку медичного персоналу у складі лікарів, середнього та молодшого медичного персоналу (медсестер та медбратів) та блоків адміністративного та господарського персоналу [13].

Служба з управління персоналом включає фахівців, які відносяться до адміністративного персоналу медичного підприємства.

Служба управління персоналом медичного підприємства відповідає за ефективність підбору, залучення, використання персоналу.

В функціональні обов'язки служби входить:

- аналіз кількісних показників щодо персоналу медичного підприємства (забезпеченість кадрами, укомплектованість лікарських і нелікарських посад, співвідношення категорій персоналу лікарні);

- аналіз якісних показників (розподіл медичного персоналу за спеціальностями, рівнем кваліфікації, стажем тощо);

- оцінка руху персоналу (обчислення коефіцієнтів прийому і вибуття кадрів, плинності та сталості кадрового складу лікарні);

- оцінка ефективності використання робочого часу, досягнення запланованого рівня продуктивності праці, оцінка оптимальності використовуваної системи оплати праці тощо.

Аналіз використання трудових ресурсів медичного підприємства включає такі етапи проведення (рис. 1.7).

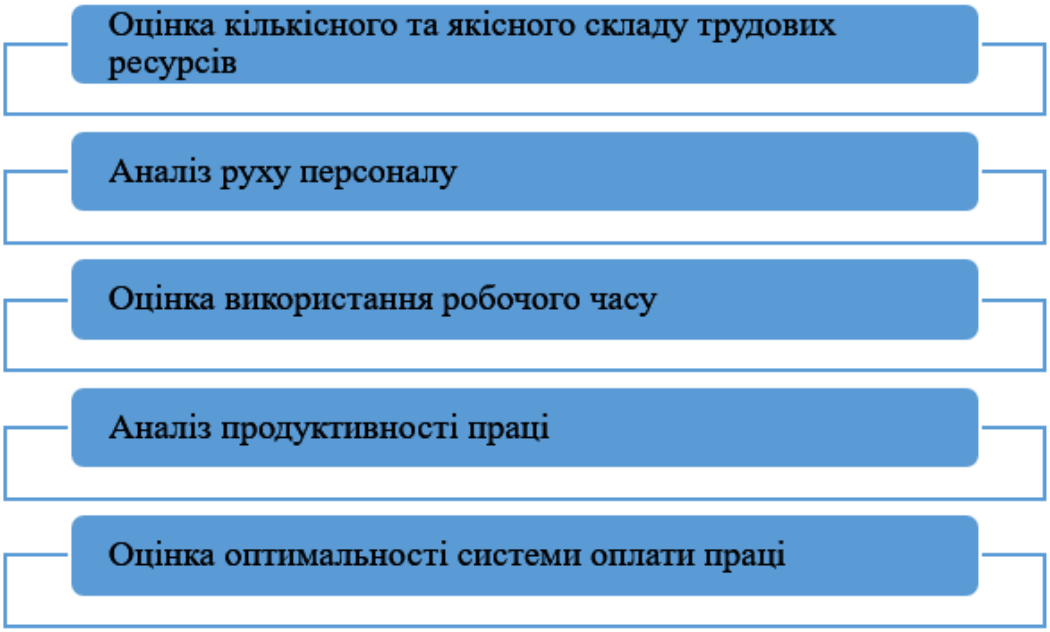

Рис. 1.7. Етапи проведення аналізу використання трудових ресурсів медичного підприємства

Джерело [13]

Оцінка складу трудових ресурсів медичного підприємства в розрізі кількісних та якісних характеристик передбачає визначення наявної кількості медичних працівників та порівняння із нормативними значеннями показників.

Так, на первинній ланці необхідна кількість лікарів визначається із урахуванням кількості населення, готового підписати декларацію із сімейним лікарем, нормою навантаження на одного лікаря (сімейний лікар – 1800 декларацій, терапевт – 2000 декларацій, педіатр – 900 декларацій). Також враховується норма навантаження лікаря за одну годину чи обернений показник – норма витрати часу на прийом одного пацієнта.

Для третинного (спеціалізованого) рівня медичної допомоги основою розрахунків є норми показників на 100 ліжок стаціонару. Це:

- кількість персоналу медичного на 100 ліжок;
- кількість персоналу немедичного на 100 ліжок;
- кількість лікарів, СМП та ММП на 100 ліжок;
- кількість обслуговуючих працівників на 100 ліжок;
- співвідношення лікарів з СМП та ММП.

Показник може коливатись в залежності від специфіки медичної допомоги, але складає близько 1 до 3 чи 1 до 4. В країнах Європи може сягати також 1 до 6 чи 1 до 8.

Забезпеченість медичного підприємства персоналом оцінюється шляхом розрахунку середньооблікової кількості штатних працівників. Показник обчислюється і аналізується за місяць, квартал, рік. Оцінка динаміки показника дозволяє визначити позитивну чи негативну тенденцію зміни.

Для посад лікарів, СМП та ММП служба управління персоналом також проводить оцінку укомплектованості штату медичного підприємства. Розрахунки проводяться за формулою:

$$\text{Укомплектованість штату} = \text{Кількість заповнених посад} / \text{Кількість посад за штатним розписом} * 100 \quad (1.1)$$

Результати аналізу стають основою для прийняття управлінських рішень щодо доукомплектування штату лікарні, прийому нових співробітників (медичного чи немедичного персоналу), підвищення ефективності праці наявного персоналу.

Недоукомплектований штат лікарні унеможливлює своєчасне та якісне надання медичної допомоги пацієнтам, перенавантажує наявних працівників, ускладнює підписання контрактів з НСЗУ тощо.

Також до функції служби управління персоналом відноситься аналіз руху персоналу медичного підприємства. Під рухом персоналу розуміється його прийом ззовні та вибуття за межі лікарні. Документ ,що відображає рух персоналу – це баланс кадрів, що відображає зміни в персоналі за місяць, квартал, рік [13, 23].

В процесі аналізу визначаються коефіцієнти:

К прийому кадрів = Кількість прийнятих працівників/середньооблікову кількість (1.2)

К вивільнення кадрів = Кількість звільнених працівників лікарні / середньооблікову кількість (1.3)

К сталості кадрів = кількість працівників лікарні, що працюють більше 1 року / середньооблікову кількість (1.4)

Коефіцієнт вивільнення більший за 5 відсотків вказує на незадовільну роботу із кадрами медичного підприємства і свідчить про можливість підвищених економічних витрат, пов’язаних із плинністю кадрів лікарні [13, 23].

Служба управління персоналом при здійсненні аналізу руху персоналу визначає причини звільнення працівників: за власним бажанням, у зв’язку із чисельними порушеннями трудового розпорядку лікарні, через навчання чи зміну місця проживання тощо.

Звільнення за власним бажанням найчастіше викликане незадоволеність умовами праці на підприємстві. А саме: характером та умовами праці, рівнем оплати праці, відсутністю чи невпевненістю мотиваційної складової в оплаті праці, не зручним графіком роботи, іншими недоліками в організації праці тощо.

З метою формування обґрунтованих висновків в процесі аналізу отримані значення показників порівнюють із показниками інших медичних підприємств, середньогалузевими показниками, досліджують в динаміці.

Служба управління персоналом медичного підприємства визначає корисний (ефективний) фонд робочого часу працівників на поточний рік, складає баланс робочого часу одного працівника. Відстежує виконання планових показників та визначає заходи щодо покращення використання робочого часу та підвищення продуктивності праці працівників.

Корисний (ефективний) фонд робочого часу в годинах може бути обчислений за формулою:

КФрч = (365 - вихідні і святкові дні)*тривалість робочого дня, (1.5)

Для оцінки повноти використання робочого часу використовується баланс робочого часу. Він же є дієвим інструментом для оцінки причин втрати робочого часу працівників медичного підприємства.

Далі отримані результати аналізу стають базою для визначення впливу на продуктивність праці, причин її зниження та пошуку шляхів усунення втрат робочого часу та підвищення продуктивності праці медичного та немедичного персоналу.

Фонд робочого часу лікарні за категоріями працівників визначається шляхом множення ефективного фонду робочого часу одного працівника на кількість працівників.

Звітними формами по персоналу, які заповнюються фахівцями служби управління персоналом є «Звіт про працю і рух робочої сили форми №1-праця», «Звіт лікувально-профілактичного закладу за рік ф. № 20».

Таким чином, служба управління персоналом медичного підприємства в умовах автономізації діяльності стає важливим елементом системи управління, що відповідає за організаційну та юридичну складову роботи із персоналом лікарні, контролює повноту використання робочого часу працівників і, таким чином, потужно впливає на продуктивність праці медичного та немедичного персоналу та створює передумови щодо підвищення ефективності роботи медичного підприємства в цілому.

1.3. Методи та інструменти оцінки ефективності управління персоналом медичного закладу

Персонал медичного підприємства – це люди, від сумлінності праці яких залежить ефективність використання інших ресурсів, наявних у підприємства. Від розуміння і підтримки яких залежить – чи будуть втілені у життя стратегічні плани, політики і програми вищого керівництва медичного закладу і чи буде процес надання медичних послуг приємним та зручним для пацієнта. Тому надзвичайно важливою є науково та практично обґрунтована методика оцінки ефективності управління персоналом медичного підприємства [28, 37, 40].

Методи оцінки ефективності персоналу розрізняються в залежності від місця у процесі функціонування закладу, спеціалізації та рівня кваліфікації персоналу та, відповідно, задіяності його в системі діяльності медичного підприємством.

Оцінка результатів роботи персоналу традиційно вимірюється показником продуктивності праці, що представляє собою кількість наданих медичних послуг за визначений проміжок часу (найчастіше – календарний рік) у натуральному чи вартісному вимірі. Про ефективність системи управління персоналом буде свідчити приріст продуктивності праці з плином часу, а також випереджаючі

темпи приросту продуктивності праці у порівнянні із приростом витрат на оплату праці працівників [15, 19, 26].

Оцінка результативності праці посадових осіб, задіяних в управлінні підприємством - це складний процес, який має враховувати велику сукупність різних факторів, перелік та зміст яких наведений у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Класифікація та зміст чинників, застосовуваних в оцінці результативності праці персоналу медичного підприємства

№ з/п	Чинники впливу	Зміст чинників
1	Фізіологічні	Стать і вік працюючого, стан його здоров'я. Розумові та фізичні здібності.
2	Природні	Клімат, географічне середовище де відбувається праця, сезонність праці.
3	Соціальні	Мотивація до праці, рівень життя, рівень соціальної захищеності, рівень кваліфікації.
4	Економічні	Державні вимоги, обмеження і закони у сфері зайнятості та оплати праці. Можливості для укладання контрактів з НСЗУ.
5	Техніко-організаційні	Організація процесів виробництва і праці на підприємстві, технічна оснащеність лікувального процесу та рівень інноваційності, обсяги і якість обміну інформацією в середині медичного підприємства та із зовнішніми контрагентами, складність праці, характер розв'язувальних завдань тощо.
6	Структурно-організаційні	Розмір медичного підприємства та режим його роботи. Рівень надання медичної допомоги. Розподіл персоналу по категоріях. Санітарно-гігієнічні, ергономічні, психологічні та естетичні умови праці працівників
7	Соціально-психологічні	Ставлення робітників до праці, морально-психологічний клімат в колективі, статус та визнання працівників, рівень довіри до керівників тощо.

Складено автором на основі [13, 23, 29, 32, 33].

Узагальнено оцінка ефективності (результативності) праці керівників медичного підприємства – це рівень досягнення встановленої мети діяльності за умови мінімізації витрат на її досягнення. Це може бути представлено системою критеріїв:

$$\text{Ефективність кер.перс.} = \begin{cases} \text{Досягнений результат} \Rightarrow \text{МЕТА} \\ \text{Витрати на реалізацію} \Rightarrow \text{Min} \end{cases} \quad (1.6)$$

При формуванні конкретної моделі оцінки важливо враховувати галузеві особливості праці на підприємстві, правильно визначаючі кількісні та якісні складові оцінки.

Процедура оцінки має відповідати низці обов'язкових умов, що робить її актуальною та якісною:

- для кожного працівника чи робочого місця встановлюються чіткі критерії та стандарти оцінки;

- визначається процедура оцінки (методи оцінки, частота проведення, суб'єкти оцінювання);

- для оцінки попередньо проводиться збір актуальної, достовірної та повної інформації про результати праці;

- результати оцінки обговорюються із суб'єктом, який оцінювався;

- рішення приймаються на основі задокументованих результатів оцінки.

Орієнтовний перелік кількісних показників для оцінки ефективності роботи управлінського персоналу підприємства, в. т.ч. системи управління персоналом, наведені у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Показники для оцінки ефективності роботи управлінського персоналу та фахівців приватного медичного підприємства

№ з/п	Посада	Показники оцінки
1	2	3
1	Керівник організації	- прибуток; зростання прибутку; оборот капіталу; рентабельність.
2	Лінійні керівники (завідувачі відділень)	- виконання планових завдань з надання медичних послуг; динаміка обсягів надання медичних послуг; динаміка продуктивності праці; зниження витрат на надання медичних послуг; питома вага скарг пацієнтів та їх динаміка; продуктивність праці та її динаміка; рівень заробітної плати на одну надану медичну послугу і його динаміка.
3	Керівник служби управління персоналом	- коефіцієнт плинності кадрів і його динаміка; - кількість вакантних місць; - кількість претендентів на одне вакантне місце; - показники навчання і підвищення кваліфікації персоналу; - питома вага і динаміка витрат на персонал у загальних витратах підприємства.

Продовження табл. 1.3

1	2	3
4	Менеджер з персоналу	- кількість вакантних місць в організації; - кількість претендентів на одне вакантне місце; - коефіцієнт плинності за категоріями персоналу й підрозділами.

Примітка. Джерело [32]

Оцінити ефективність служби по роботі із персоналом можна із використанням таких показників оцінки (рис. 1.8).

Рис. 1.8. Система показників для оцінки ефективності функціонування служби по роботі із персоналом підприємства

Примітка. Джерело [25]

Важливо складовою діяльності системи управління персоналом медичного підприємства є навчання персоналу.

Оцінка ефективності навчання працівників може бути проведена із застосуванням методики американської компанії Honywell, що передбачає застосування наступної формули:

$$E = P*N*V*K – N*Z, \quad (1.8)$$

де P – тривалість впливу програми на продуктивність праці й інші чинники результативності праці медичних працівників;

N – кількість працівників медичного підприємства, які пройшли навчання в поточному році;

V – вартісна оцінка розходження в результатах праці кращих і середніх за показниками праці працівників, які виконують співставиму роботу;

K – коефіцієнт, який показує результат навчання працівників (приріст результативності, виражений у частках);

Z – витрати на навчання одного працівника в грошовому вимірі.

Загалом для проведення повноцінної оцінки ефективності використання трудових ресурсів медичного підприємства, варто проводити комплексну оцінку, яка включає розгляд цілої низки чинників (рис. 1.9).

Рис. 1.9. Чинники, що впливають на результативність використання людських ресурсів медичного підприємства

Примітка. Джерело [13]

При оцінці ефективності надання амбулаторної допомоги оцінюють такі показники як кількість відвідувань, обсяг діагностичних процедур та лабораторних досліджень.

Для оцінки ефективності в організації стаціонарної допомоги оцінюють такі показники як робота ліжка (середня кількість ліжко-місць в лікарні, середньорічна кількість заповнених ліжко-днів, тривалість лікування хворого в умовах стаціонару, середньорічний обіг одного ліжко-місця тощо), а також обсяг діагностичних процедур та лабораторних досліджень.

Управління мотивацією персоналу передбачає, що оплата праці лікаря «прив'язується» до показника виконання функції лікарської посади.

Функція лікарської посади (ФЛП) є нормативною кількістю пацієнтів, яких лікар має прийняти протягом року. Обчислення показника проводять за формулою:

$$ФЛП = ЕФППрч * НАВгод, \quad (1.8)$$

де ЕФППрч – кількість годин роботи лікаря відповідно графіку, що відведені на прийом пацієнтів, годин за рік;

НАВгод – нормативне навантаження лікаря на 1 годину роботи, осіб на прийомі за 1 годину.

Або за формулою:

$$ФЛП = ЕФППрч / ВЧ1п, \quad (1.9)$$

ВП1п – нормативні витрати часу на 1 пацієнта під час прийому, хвилин.

Показник «виконання функції лікарської посади» (ВФЛП) обчислюється як співвідношення фактичної кількості пацієнтів (ФЛПфакт) до планової кількоті пацієнтів (ФЛПплан):

$$ВФЛП = ФЛПфакт/ФЛПплан \quad (1.10)$$

Призначення премії або певних інших бонусів лікарю, передбачених системою мотивації праці медичного підприємства, відбувається при досягненні показника ВФЛП вище встановленої межі. Здебільшого вона визначається на рівні 80%, про що має бути написано в Колективному договорі лікарні.

Така комплексна робота служби управління персоналом лікарні потребує значних часових витрат, а, відповідно, декількох кваліфікованих працівників та витрат на оплату їх праці. Проте, результати, отримані від роботи служби, можуть суттєво підвищити результативність роботи лікарні, дозволять зменшити собівартість надання медичних послуг, покращити якісні показники діяльності і, в кінцевому підсумку, привести до загального підвищення ефективності роботи медичного підприємства.

Таким чином, оцінка ефективності функціонування системи управління на медичному підприємстві є досить складним аналітичним завданням, яке потребує застосування спеціального методологічного апарату та значної вибірки даних для аналізу.

Висновки до розділу 1

Основним ресурсом в діяльності закладу охорони здоров’я є медичний персонал. Саме наявність кваліфікованого медичного персоналу визначає рівень конкурентоспроможності закладу охорони здоров’я.

Під персоналом медичного закладу розуміють сукупність працівників, які забезпечують ефективність і конкурентоспроможність медичного закладу, мета діяльності якого полягає у наданні якісних медичних послуг та висококваліфікованої медичної допомоги.

Ефективна робота медичного підприємства забезпечується колективними зусиллями як медичного, так і немедичного персоналу. А висококваліфіковані медичні кадри для результативної роботи мають відчувати потужну підтримку з боку керівництва та іншого адміністративного персоналу та господарського

персоналу, що забезпечує усі допоміжні немедичні функції, важливі для функціонування медичного підприємства.

Для якісного виконання розгалуженого переліку функцій управління персоналом у великому закладі охорони здоров'я доцільним є створення служби управління персоналом. Не великі за розміром медичні підприємства можуть передбачити в своїй організаційній структурі посаду менеджера з управління персоналом.

При виборі моделі, що буде покладена в основу організації управління персоналом на підприємстві варто враховувати український і світовий досвід з цього питання. Ключовими моделями організації управління персоналом на підприємствах вважають японську, американську та європейську моделі. Використання зарубіжного досвіду, безумовно, може бути корисним для застосування в українських реаліях, проте його бездумне автоматичне копіювання може принести, навіть, більше проблем аніж користі.

Головною метою управління персоналом приватного медичного підприємства є максимізація прибутку. Цій меті підпорядковані і завдання управління персоналом.

В медичному закладі трудові ресурси представлено адміністративно-господарським персоналом, лікарями, медичними сестрами та молодшими медичними сестрами. Служба управління персоналом медичного підприємства відповідає за ефективність підбору, залучення, використання персоналу.

Задля надання якісної та своєчасної медичної допомоги керівник медичного закладу зацікавлений мати достатньо медичного персоналу як за якісними, так і за кількісними параметрами у будь-який проміжок часу. Рух медичного персоналу відображається у балансі кадрів, який аналізується відповідними службами за місяць, квартал або рік.

Методи оцінки ефективності персоналу розрізняються в залежності від місця у процесі функціонування закладу, спеціалізації та рівня кваліфікації персоналу та, відповідно, задіяності його в системі діяльності медичного підприємством.

Оцінка результатів роботи персоналу традиційно вимірюється показником продуктивності праці, що представляє собою кількість наданих медичних послуг за визначений проміжок часу (найчастіше – календарний рік) у натуральному чи вартісному вимірі. Про ефективність системи управління персоналом буде свідчити приріст продуктивності праці з плином часу, а також випереджаючі темпи приросту продуктивності праці у порівнянні із приростом витрат на оплату праці працівників.

При оцінці ефективності надання амбулаторної допомоги оцінюють такі показники як кількість відвідувань, обсяг діагностичних процедур та лабораторних досліджень.

Для оцінки ефективності в організації стаціонарної допомоги оцінюють такі показники як робота ліжка (середньорічна кількість ліжко-днів, середня кількість ліжко-місць, тривалість лікування хворого в стаціонарі, середньорічний обіг одного ліжко-місця тощо), а також обсяг діагностичних процедур та лабораторних досліджень.

Управління мотивацією персоналу передбачає, що оплата праці лікаря «прив’язується» до показника виконання функції лікарської посади.

Загалом, оцінка ефективності функціонування системи управління на медичному підприємстві є досить складним аналітичним завданням, яке потребує застосування спеціального методологічного апарату та значної вибірки даних для аналізу.

РОЗДІЛ 2
ДОСЛІДЖЕННЯ ПЕРСОНАЛУ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ ОРГАНІЗАЦІЇ СЛУЖБИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ МЦ «УНІВЕРСАЛЬНА КЛІНІКА «ОБЕРІГ» ТОВ «КАПИТАЛ»

2.1. Загальна характеристика МЦ «Універсальна клініка «Оберіг» ТзОВ «КАПИТАЛ»

Медичний центр «Універсальна клініка «Оберіг» ТОВ «Капитал» є приватною багатопрофільною лікарнею.

Код ЄДРПОУ - 32381903

Компанія ТОВ «КАПИТАЛ» зареєстрована 05.05.2003 за юридичною адресою: Україна, місто Київ, вул. Лєскова 9. Керівником організації є РИБЧУК ВІКТОР ОЛЕКСАНДРОВИЧ. Розмір статутного капіталу складає 188000000 грн.

Фактична адреса розміщення лікувальних та адміністративних корпусів Універсальної клінікі «Оберіг» – м. Київ, вул. Зоологічна, 3. Корпус «В» і «Г».

Згідно Статуту товариства, передбачені такі види діяльності [45]:

Основний:

86.22 Спеціалізована медична практика.

Всього за цим КВЕД:

Інші:

46.46 Оптова торгівля фармацевтичними товарами.

85.59 Інші види освіти, н.в.і.у.

86.10 Діяльність лікарняних закладів.

86.90 Інша діяльність у сфері охорони здоров'я.

46.90 Неспеціалізована оптова торгівля.

47.73 Роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах.

56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування.

Організаційно-правова форма підприємства - Товариство з обмеженою відповідальністю.

Форма власності медичного підприємства приватна.

Безпосередньо Медичний центр «Універсальна клініка «Оберіг» почав надавати перші медичні послуги пацієнтам у травні 2008 року. Із перших днів заснування клініку було обладнано найновішим устаткуванням для проведення діагностики та лікування широкого спектру захворювань. Зокрема було закуплено і встановлено апарати для здійснення магнітно-резонансної томографії (МРТ), мультиспіральної комп'ютерної томографії (МСКТ, КТ), ультра-звукової діагностики (УЗД), сучасні апарати для проведення рентген-обстеження та мамографії тощо [35].

Універсальна клініка «Оберіг» є клінічною базою НМУ імені О.О. Богомольця. На базі клініки функціонує медична школа післядипломної освіти, яка тісно співпрацює з Національним медичним університетом імені О.О. Богомольця. Окрім того, «Оберігом» було встановлено персональні стипендії для студентів НМУ, що мають особливі освітні та наукові здобутки.

Восени 2016 року «Оберіг» став переможцем інвестиційного конкурсу на будівництво сучасного медичного центру на території Київської міської клінічної лікарні № 14, що на вулиці Зоологічній. Будівництво центру розпочалося в листопаді 2017 року. Станом на сьогодні центр вже активно працює. Зокрема, тут проходять лікування поранені [35].

Електронна адреса сайту Універсальної клініки «Оберіг» https://oberig.ua/.

Медичний центр є високоспеціалізованим медичним закладом, де, зокрема, проводяться клінічні дослідження. У своїй роботі із пацієнтами персонал МЦ «УК «Оберіг» дотримується принципів Гельсінської декларації Всесвітньої медичної асоціації «Етичні принципи медичних досліджень за участю людини у якості об'єкта дослідження» [8].

Зокрема, це такі принципи:

- лікарі охороняють життя, здоров'я, гідність, недоторканість приватного життя пацієнта і конфіденційність інформації про нього;

- дослідження проводяться виключно на основі загально-наукових методів і на основі доказової бази;

- для забезпечення ненашкодження оточуючому середовищу мають вживатися запобіжні заходи;

- протокол дослідження описує його дизайн та виконання із описання задіяних етичних аспектів;

- протокол коментується Комітетом з етики досліджень;

- дослідження проводяться виключно лікарями із відповідною кваліфікацією та науковою підготовкою;

- участь представників вразливих верств населення допускається лише за умови отримання користі для них в результаті дослідження;

- до проведення дослідження оцінюються ризики і користь від нього;

- дослідження обов'язково реєструється в базі даних;

- лікар може відмовитись від такого дослідження, якщо ризики від нього перебільшують користь;

- дослідження проводиться за умов, що значущість його мети перебільшує можливі ризики;

- при проведенні дослідження вживаються заходи щодо мінімізації впливу на фізичну, психічну та соціальну цілісність людини – об'єкта дослідження;

- до проведення дослідження має бути оформлена згода на таке дослідження від пацієнта тощо.

Універсальна клініка «Оберіг» надає медичні послуги пацієнтам на усіх рівнях медичної допомоги – первинному, вторинному, спеціалізованому, високоспеціалізованому.

Тут надаються поліпрофільні медичні послуги, такі як амбулаторне ведення хворих різного профілю, стаціонарна допомога хірургічним хворим; надання різноманітних амбулаторних послуг з інструментальної (ЕГДС, УЗД та ін.) та лабораторної діагностики.

Вузькопрофільні медичні послуги, що надаються МЦ «Універсальна клініка «Оберіг»: стаціонарна допомога онкологічним хворим, надання послуг з

пластичної хірургії, хворим з інсультом, ендоскопічні малоінвазивні хірургічні втручання.

Таким чином, МЦ «Універсальна клініка «Оберіг» по своєї сутності є багатопрофільною лікарнею [35].

Договори з НСЗУ станом на 2023 рік не укладалися.

Медичний центр в своїй діяльності використовує такі ліцензії (табл. 2.1).

Таблиця2.1

Інформація щодо наявних ліцензій ТОВ «КАПИТАЛ»

Номер і строк дії ліцензії	Зміст ліцензії
АГ№599781 з 17.01.2012	Ліцензія на провадження медичної діяльності
1123.19.32 з 22.04.2019 по 22.04.2024	Експлуатація машин, механізмів, устаткування: Технологічне устаткування та лінійні частини магістральних газопроводів, нафтопроводів, продуктопроводів (нафтопродуктопроводів, аміакопроводів, етиленопроводів тощо)
з 12.07.2018 по 12.07.2023	придбання; зберігання; використання; знищення; реалізація (відпуск) наркотичних засобів (списку 1 таблиці II та списку 1 таблиці III), психотропних речовин (списку 2 таблиці II та списку 2 таблиці III), прекурсорів (списку 1 таблиці IV) Переліку наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів
8d2560b з 04.06.2020	Аптека №1 (м. Київ, вул. Зоологічна, 3-Г) - Роздрібний Аптечний пункт №1 (Аптека №1 м. Київ, вул. Зоологічна, 3-Г) (м. Київ, вул. Зоологічна, 3-В, МЦ «Універсальна клініка «Оберіг») – Роздрібний Аптечний пункт

Джерело: [46]

Клініка «Оберіг» із самого початку своєї роботи оснащена найкращим медичним обладнанням для надання різних видів медичної допомоги.

Для оцінки достатності оснащення порівняємо його наявність у дорослому стаціонарному відділенні із вимогами табелю матеріально-технічного оснащення (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Відповідність матеріально-технічного оснащення стаціонального відділення табелю матеріально-технічного оснащення (*МТО*)

№ з/п	Назва обладнання відповідно до табелю МТО	Необхідна кількість по табелю МТО	Наявна кількість	% оснащення по табелю МТО
1	Багатофункціональне ліжко	5	15	300
2	Функціональне ліжко	55	60	109
5	Апарати для моніторингу основних життєвих показників пацієнта	10	11	110
6	Пульскоксиметр	4	4	100
7	Дозатор лікувальних речовин (шприцевий насос)	10	10	100
8	Електровідсмоктувач	5	6	120
10	Бактерецидний опромінювач стаціонарний	12	12	100
11	Протипролежневий матрац	5	5	100
12	Мішок ручної вентиляції легень (типу Амбу)	3	4	133
13	Каталка	5	5	100
14	Столик маніпуляційний/перевязувальний переносний	6	6	100
15	Апарат ШВЛ середнього класу	1	1	100
16	Кисневий концентратор	15	21	140
17	Штатив для внутрішньовенних вливань	20	24	120
14	Ємність для дезорозчину та знежирення інструментарію тип «сито»	10	10	100%

Джерело [35]

Таким чином, оснащення дорослого стаціонарного відділення повністю відповідає вимогам табеля матеріально-технічного оснащення.

Далі проаналізуємо фінансові результати роботи МЦ «Універсальна клініка «Оберіг».

Інформація щодо основних фінансових показників підприємства подана у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Основні фінансові показники діяльності підприємства

Показники	Роки		
	2020	2021	2022
Дохід, тис. грн	371044	601294	343376
Чистий прибуток, тис. грн.	-71309	107747	-141121
Активи, тис. грн.	1041101	1031403	966747
Зобов'язання, тис. грн.	727447	445138	58340
Кількість працівників, осіб	-	-	469

Джерело фінансова звітність підприємства [46]

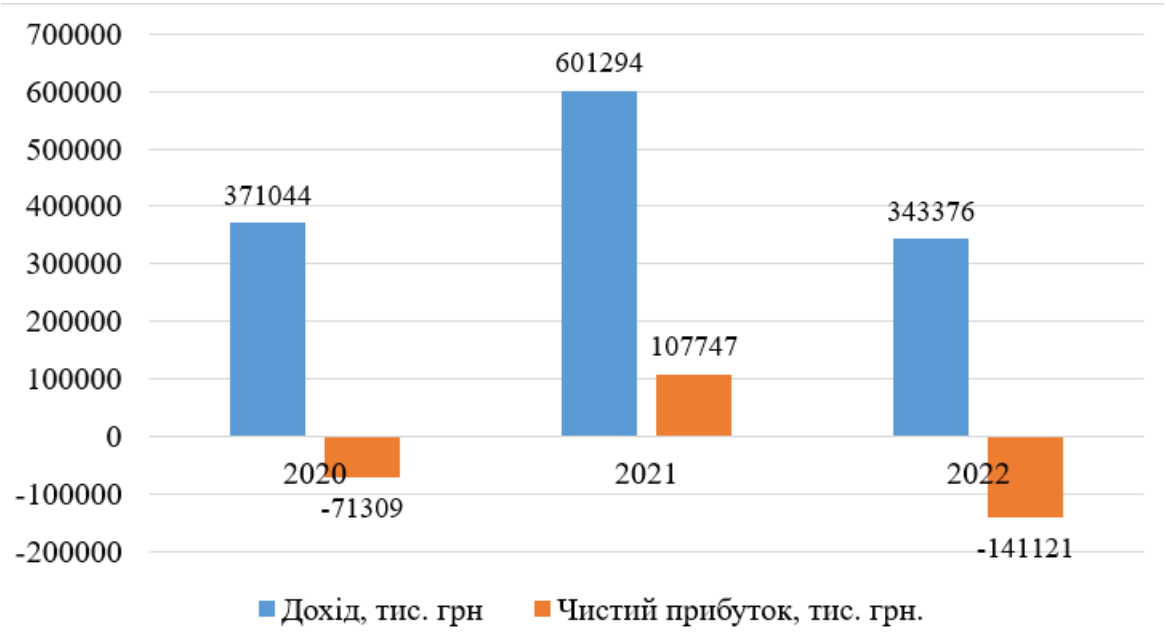

Рис. 2.1. Динаміка доходу та чистого прибутку МЦ «Універсальна клініка «Оберіг» за 2020-2022 роки

Джерело: фінансова звітність підприємства [46]

Отже, протягом досліджуваних років відбувалося значне коливання розміру доходів клінікі. Так у 2021 році розмір доходів різко виріс. У 2022 році доходи навпаки, впали нижче рівня 2020 року, що може бути пояснене стресом від початку активної фази війни із російською федерацією.

Це призвело не лише до падіння доходів багатопрофільної лікарні, а й до збільшення розміру витрат. Відповідно у 2022 році розмір отриманого збитку був більшим за його розмір за підсумками 2020 року. У 2021 році натомість лікарня отримала прибуток у розмірі 107747 тис. грн.

На рис. 2.2 показано динаміку активів і зобов'язань підприємства.

Рис. 2.2. Динаміка активів і зобов'язань МЦ «Універсальна клініка

Джерело: фінансова звітність підприємства [46]

Аналіз динаміки активів і зобов'язань підприємства показав, що величина активів за 2020-2022 роки залишалася майже незмінною. А величина зобов'язань значно скоротилася. Це є негативним фактором впливу на діяльність, адже зменшує ресурсну базу підприємства та призводить до зменшення рентабельності власного капіталу за умови, якщо зобов'язання були залучені під не дуже великі відсотки.

У табл. 2.4 наведено інформацію щодо рентабельності діяльності та активів підприємства. Показники обчислені на основі даних табл. 2.3.

Таким чином, динаміка показників рентабельності відображає динаміку прибутків-збитків підприємства (рис. 2.3).

Таблиця 2.4

Показники рентабельності

Показники	Роки		
	2020	2021	2022
Рентабельність діяльності, %	-19,2	17,9	-41,1
Рентабельність активів, %	-6,8	10,4	-14,6

Розраховано автором

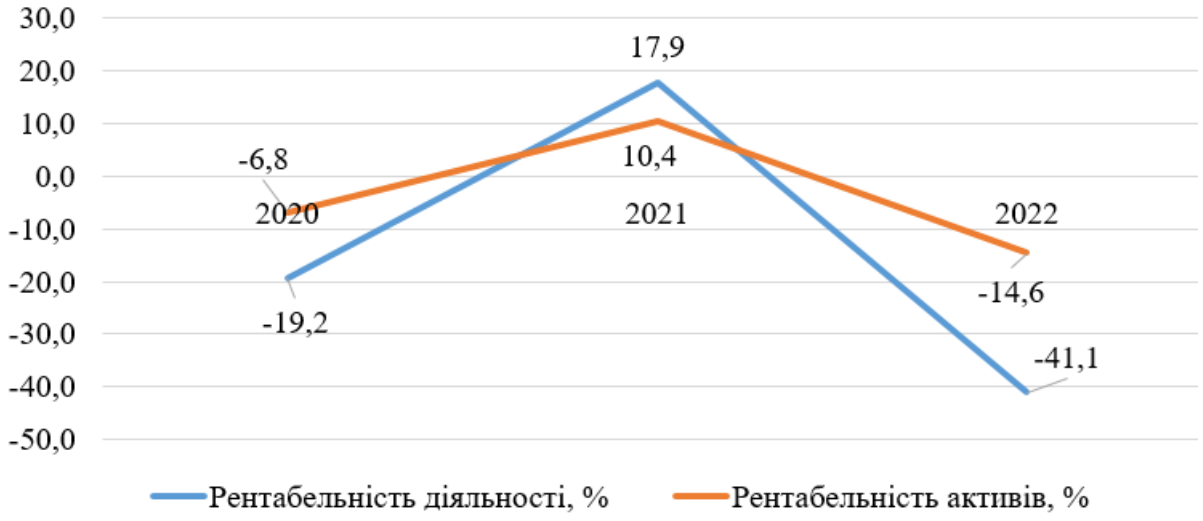

Рис. 2.3. Динаміка показників рентабельності МЦ «Універсальна клініка «Оберіг» за 2020-2022 роки

Авторська розробка

Таким чином, протягом досліджуваних років МЦ «Універсальна клініка «Оберіг» отримувало прибуток лише у 2021 році. Інші роки підприємство працювало із отриманням збитку, що ймовірно погіршило його фінансову стійкість, зменшило можливості для подальшого розвитку та негативно відобразилося на можливостях стимулювання роботи персоналу.

Отже, робота підприємства потребує змін з метою покращення її результативності.

2.2. Аналіз структури управління МЦ «Універсальна клініка «Оберіг»

Склад керівного та адміністративного персоналу МЦ «Універсальна клініка «Оберіг» представлений на рис. 2.4.

Рис. 2.4. Керівництво та адміністративний персонал МЦ «Універсальна клініка «Оберіг»

Розроблено автором на основі даних офіційного сайту клінікі «Оберіг» [35]

Таким чином, структура управління клінікі об’єднує такі посади:

- Генеральний директор;
- Медичний директор;
- Перший заступник медичного директора;
- Заступник медичного директора з медсестринства;
- Відповідальний лікар з організації медичного обслуговування;
- Адміністративний менеджер.

Вказана управлінська система має усі ознак ієрархічної системи управління. Окремі характеристики холакратії відсутні.

В багатофункціональній лікарні функціонують такі відділення [35]:

- Інсультний центр із Науково-організаційним відділом Інсультного центру у його складі;
- Центр променевої терапії;
- Відділення анестезіології та інтенсивної терапії;
- Центр здоров'я жінки;
- Гастроцентр;
- Відділення лікування коронавірусу COVID-19;
- Клініко-консультативне відділення (поліклініка доросла та поліклініка дитяча);
- Клініко-діагностична лабораторія;
- Мамологічний центр;
- Центр хірургії;
- Центр нейрохірургії;
- Центр хірургії печінки, підшлункової залози і трансплантації;
- Центр психосоматики та депресій;
- Діагностичне відділення;
- Стаціонар для дорослих «Оберіг»;
- Відділення ендоскопії та малоінвазивної хірургії;
- Невідкладна допомога (для дорослих та дитяча);
- Центр пластичної хірургії «OberigBeauty»;
- Центр проктології;
- Лабораторія;
- Дитячий алергоцентр;
- Дитячий стаціонар;
- Центр інноваційних технологій в дитячий хірургії та урології.

2.3. Служба управління персоналом МЦ «Універсальна клініка «Оберіг»

В клініці станом на 2023 рік працює 111 лікарів різних спеціальностей [35].

Дані щодо працюючих лікарів із вказанням основної спеціалізації подані у табл. 2.5

Таблиця 2.5

Дані щодо працюючих в МЦ «Універсальна клініка «Оберіг» лікарів із вказанням основної спеціалізації

Назва посади	Кількість осіб
1	2
Керівниця науково-організаційного відділу Інсультного центру	1
Лікар променевої терапії	2
Лікар невідкладної медичної допомоги	5
Лікар ультразвукової діагностики	4
Лікар з функціональної діагностики	3
Лікар-інфекціоніст	2
Лікар-алерголог	-
Лікар-анестезіолог-інтенсивіст	12
Лікар-гінеколог	4
Лікар-гастроентеролог	4
Лікар-гематолог	-
Лікар-дерматовенеролог	2
Лікар-ендокринолог	2
Лікар-ендоскопіст	2
Лікар-кардіолог	3
Лікар-лаборант	2
Лікар-мікрохірург	-

Продовження табл. 2.5

1	2
Лікар-мамолог	3
Лікар-невролог	3
Лікар-нейрохірург	3
Лікар-нефролог	-
Лікар-онкогінеколог	-
Лікар-онколог	4
Лікар-онкохірург	6
Лікар-ортопед-травматолог	3
Лікар-отоларинголог	1
Лікар-офтальмолог	2
Лікар-патогістолог	2
Лікар-психіатр	2
Лікар-пульмонолог	-
Лікар-радіолог	4
Лікар-радіолог інтервенційний	1
Лікар-ревматолог	1
Лікар-терапевт	9
Лікар-трансплантолог	3
Лікар-уролог	3
Лікар-хіміотерапевт	1
Лікар-хірург	8
Лікар-хірург-ендокринолог	1
Лікар-хірург-ендоскопіст	2
Лікар-хірург-проктолог	-
Лікар-хірург-уролог	-
Медичний фізик	2

Продовження табл. 2.5

1	2
Пластичний хірург	2
Психолог	2
Психоневролог	2
Судинний хірург	-
Торакальний хірург	1
Фізичний терапевт	5
Фахівець з лікувального масажу	1
Щелепно-ліцевий хірург	1
Лікарі-інтерни	-

Джерело – сайт Універсальної клінікі «Оберіг» [35]

Багато лікарів клінікі мають одну або декілька додаткових спеціалізацій. Це підвищує зайнятість лікарів, дає можливість їм отримувати вищі заробітні плати. В той же час для клінікі це розширює можливості щодо надання пацієнтам комплексних послуг високої якості та забезпечує мультидисиципліпарний підхід в проведенні лікування з окремих видів медичної допомоги.

За даними офіційного сайту в лікарні функціонує 18 відділень для дорослих та п’ять дитячих відділень.

Стисла характеристика основних відділень МЦ «Універсальна клініка «Оберіг» наведена у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Характеристика основних відділень МЦ «Універсальна клініка «Оберіг»

№ з/п	Показник	Характеристика
1	2	3
1	ВАІТ	Анестезіологічне забезпечення
2	Операційний блок	Проведення операцій

Продовження табл. 2.6

1	2	3
3	Відділення хірургії, печінки, підшлунковлї залози і трансплантації	Мета Центру – надання комплексної високотехнологічної хірургічної допомоги хворим з патологією печінки, підшлункової залози та жовчних шляхів. Унікальність у тому, що наші фахівці працюють одразу в трьох спеціальностях – хірургії, онкології, трансплантології. А також надають допомогу як дорослим, так і дітям в одному місці.
4	Відділення невідкладної медичної допомоги	Відділення лікарні, де надається допомога при невідкладних станах пацієнтам з захворюваннями.
5	Діагностичне відділення	Діагностичне відділення клініки «Оберіг» — найкраще за оснащеністю відділення в Україні: • Кабінет 3Т МРТ • Кабінет 1,ST МРТ • Кабінет КТ 128 • Кабінет КТ 64 • Кабінет КТ 20 • Кабінет мамографії • Рентген кабінет • Кабінети КЗД • Кабінет функціональної діагностики, ЕКГ, холтер, спірографія
6	Клініко-консультативне відділення	Більш ніж 40 мотивованих й фахових вузьких спеціалістів у двох десятках напрямів медицини, серед них: • Кабінет терапевта • Кабінет кардіолога • Кабінет гастроентеролога • Кабінет ендокринолога • Кабінет невролога • Кабінет хірургів • Кабінет урологів • Кабінет гінекологів • Кабінет отоларингологів • Кабінет офтальмолога • Кабінет ортопедів-травматологів • Кабінет хірурга-онколога • Кабінет пульмонолога • Кабінет дерматолога • Кабінет онкологів • Кабінет психіатра • Кабінет психолога • Консультативні кабінети • Денний стаціонар хіміотерапії • Денний стаціонар

Продовження табл. 2.6

1	2	3
7	Дитяча поліклініка	• Кабінети педіатрів • Кабінет дитячого невролога • Кабінет дитячого алерголога • Дитячі консультаційні кабінети • Вакцинаційний кабінет
8	Відділення ендоскопії та малоінвазивної хірургії	• Кабінети гастроколоноскопії • Кабінет стерилізації ендоскопічного обладнання
9	Відділення променевої терапії	• Кабінет TRUEBEAM • Кабінет HALCYON • Кабінет лікаря променевої терапії • Кабінет медичних фізиків
10	Стаціонарні відділення	• Інсультний центр • Стаціонарні відділення • Дитяче стаціонарне відділення
11	Клініко-діагностична лабораторія	• Загальноклінічний відділ • Біохімічний відділ • Імунологічний відділ • Гематологічний відділ • Цитологічний відділ
12	Патологоанатомічне відділення	• Кабінет лікаря патологоанатома • Гістологічний відділ • Відділ імуногістохімії
13	Центральне стерилізаційне відділення	• Стерилізаційна оперблоку і інструментів кабінетів хірургічного профілю, стаціонарний відділень корпус «Г» • Стерилізаційна оперблоку і інструментів кабінетів хірургічного профілю, стаціонарних відділень корпус «В»

За даними офіційного сайту клінікі [35f]

Згідно інформації, що розміщена на сайті клінікі, Оберіг позиціонує себе як лікарня-центр медичної освіти та безперервного професійного розвитку.

Головна риса кожного працівника лікарні – це реалізоване бажання ділитися своїми знаннями із оточуючими.

Тут беруть на роботу досвідчених і вони діляться власним досвідом. Здібних – і вони навчаються самі і навчають інших.

Працівники клініки Оберіг приходять на роботу щоб ділитися знаннями із своїми колегами, отримувати їх для себе, акумулювати для майбутніх поколінь.

Робота в клініці Оберіг – це честь для лікаря чи медсестри. Медичні працівники конкурують за право працювати чи стажуватись в лікарні.

Керівництво турбується про самореалізацію лікарів та їх професійне зростання. Намагається створювати в колективі братерську, доброзичливу, дружню атмосферу. Доброзичливе професійне середовище формує колектив однодумців, велику професійну родину. Робота в дружній команді дозволяє долати професійні чи суспільні виклики та вдосконалюватись. І поразки і перемоги тут бувають лише спільними.

Загальний командний успіх – це реалізація кожного члену колективу.

Оберіг також є центром медичної освіти. Тут навчаються студенти, інтерни, відбувається післядипломне навчання лікарів.

Тому роботу із персоналом в МЦ «Універсальна клініка «Оберіг» можна визнати досить ефективною.

Висновки до розділу 2

Медичний центр «Універсальна клініка «Оберіг» ТОВ «Капитал» є приватною багатопрофільною лікарнею, яка належить ТОВ «КАПИТАЛ». Зареєстрована 05.05.2003 за юридичною адресою: Україна, місто Київ, вул. Лєскова 9. Розмір статутного капіталу складає 188000000 грн.

Фактична адреса розміщення лікувальних та адміністративних корпусів Універсальної клінікі «Оберіг» – м. Київ, вул. Зоологічна, 3. Корпус «В» і «Г».

Організаційно-правова форма медичного підприємства - Товариство з обмеженою відповідальністю. Форма власності приватна.

Безпосередньо Медичний центр «Універсальна клініка «Оберіг» почав надавати перші медичні послуги пацієнтам у травні 2008 року. Із перших днів заснування клініку було обладнано найновішим устаткуванням для проведення діагностики та лікування широкого спектру захворювань.

Універсальна клініка «Оберіг» є клінічною базою НМУ імені О.О. Богомольця. На базі клініки функціонує медична школа післядипломної освіти, яка тісно співпрацює з Національним медичним університетом імені О.О. Богомольця.

Медичний центр є високоспеціалізованим медичним закладом, де, зокрема, проводяться клінічні дослідження. У своїй роботі із пацієнтами персонал МЦ «УК «Оберіг» дотримується принципів Гельсінської декларації Всесвітньої медичної асоціації «Етичні принципи медичних досліджень за участю людини у якості об'єкта дослідження» [8].

Універсальна клініка «Оберіг» надає медичні послуги пацієнтам на усіх рівнях медичної допомоги – первинному, вторинному, спеціалізованому, високоспеціалізованому.

Тут надаються поліпрофільні медичні послуги, такі як амбулаторне ведення хворих різного профілю, стаціонарна допомога хірургічним хворим; надання різноманітних амбулаторних послуг з інструментальної (ЕГДС, УЗД та ін.) та лабораторної діагностики.

Вузькопрофільні медичні послуги, що надаються МЦ «Універсальна клініка «Оберіг»: стаціонарна допомога онкологічним хворим, надання послуг з пластичної хірургії, хворим з інсультом, ендоскопічні малоінвазивні хірургічні втручання.

Таким чином, МЦ «Універсальна клініка «Оберіг» по своєї сутності є багатопрофільною лікарнею.

Договори з НСЗУ станом на 2023 рік не укладалися.

Протягом 2020-2022 років МЦ «Універсальна клініка «Оберіг» отримувало прибуток лише у 2021 році. Інші роки підприємство працювало із отриманням збитку, що ймовірно погіршило його фінансову стійкість, зменшило можливості для подальшого розвитку та негативно відобразилося на можливостях стимулювання роботи персоналу.

структура управління клінікі об’єднує посади: Генеральний директор; Медичний директор; Перший заступник медичного директора; Заступник

медичного директора з медсестринства; Відповідальний лікар з організації медичного обслуговування; Адміністративний менеджер.

Вказана управлінська система має усі ознак ієрархічної системи управління. Окремі характеристики холакратії відсутні.

В клініці станом на 2023 рік працює 111 лікарів різних спеціальностей.

Багато лікарів клінікі мають одну або декілька додаткових спеціалізацій. Це підвищує зайнятість лікарів, дає можливість їм отримувати вищі заробітні плати. В той же час для клінікі це розширює можливості щодо надання пацієнтам комплексних послуг високої якості та забезпечує мультидисциплінарний підхід в проведенні лікування з окремих видів медичної допомоги.

За даними офіційного сайту в лікарні функціонує 18 відділень для дорослих та п’ять дитячих відділень.

В цілому роботу із персоналом в МЦ «Універсальна клініка «Оберіг» можна визнати досить ефективною.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СЛУЖБИ З УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ МЦ «УНІВЕРСАЛЬНА КЛІНІКА «ОБЕРІГ»

3.1. Виявлення та оцінка перспективних напрямків удосконалення служби з управління персоналом підприємства

Медичний персонал є головним ресурсом підприємства сфери охорони здоров'я, про що свідчить, зокрема, структура витрат медичних закладів, де витрати на оплату праці можуть складати від 60 до 90% загальної суми витрат.

Тому роль персоналу, ефективності його використання, результативності управління персоналом у сфері охорони здоров'я складно переоцінити.

Реформа в медичній сфері, яка почалася у 2018 році, створила можливості для покращення умов праці для лікарів та іншого медичного персоналу лікарень. Проте, тенденції із низькою оплатою праці, не найкращими умовами праці, відставанням в забезпеченістю необхідним обладнанням та технологіями, сформували в Україні негативну тенденцію, коли лікарі шукали можливості переїхати в інші країни, що призвело до недостатній забезпеченості медичних підприємств підготовленими кагорами усіх рівнів підготовки – лікарів, середнього та молодшого медичного персоналу. Особливо погіршилася ситуація після початку пандемії КОВІД-19. Про це свідчить статистика МОЗ України (Додаток Д).

Як свідчать дані, якщо у 2020 році повне укомплектування штатів медичних закладів спостерігалося у трьох областях України – Івано-Франківській (102,97%), Чернівецькій (100,84%) та Львівській (100,22%). То у 2021 році лише в Івано-Франківській області штати медичних закладів були укомплектовані повністю (101,91%). У всіх інших областях в тій чи іншій мірі спостерігалася нестача медичних кадрів [44].

Найгірші показники демонстрували такі області як Донецька (64,41%), Херсонська (66,37%), Луганська (66,69%) та Кіровоградська (67%).

Майже 30% нестачі кадрів спостерігалося в медичних закладах областей: Миколаївської (70,65%), Київської (71,75%), Черкаської (72,25%), Чернігівської (73,29%), Дніпропетровської (74,79%) та інших.

Тривале нехтування потребами медичної галузі та медичних працівників призвели до зниження престижності лікарської праці і, як наслідок, до зменшення бажаючих отримувати цю професію, що призвело до зменшення наборів в медичні вищі, що також вплинуло на формування дефіциту фахівців із медичною підготовкою.

За даними центру медичної статистики МОЗ України негативні тенденції в галузі, зокрема, знаходять прояв у таких тенденціях (рис. 3.1).

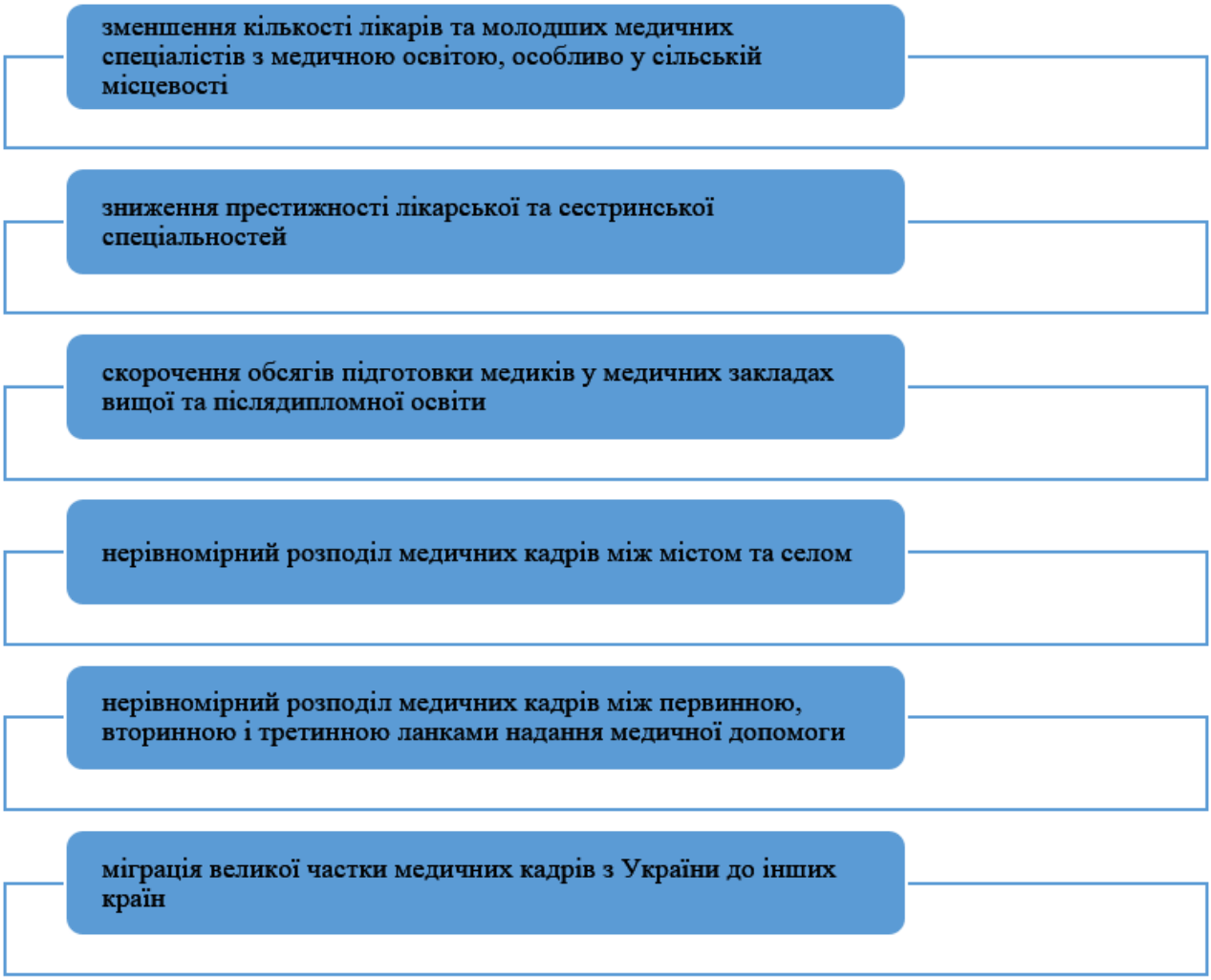

Рис. 3.1. Негативні тенденції формування кадрового потенціалу сфери охорони здоров'я в Україні

Джерело [44]

До основних конкурентів МЦ «Універсальна клініка «Оберіг» відносяться:

- багатопрофільний медичний центр «Добробут»;

- мережа клінік VIVA;

- всеукраїнська мережа клінік OXFORD MEDICAL.

Стислі характеристики основних конкурентів подані у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Характеристика конкурентних переваг медичного закладу

№ з/п	Конкурент	Характеристика
1.1.	Багатопрофільний медичний центр «Добробут»	Мережа приватних клінік з сучасними стандартами якості медичної допомоги. Представлена медичними центрами, розташованими в усіх районах Києва. Надає медичні послуги з: - невідкладної допомоги - поліклінічні послуги для дорослих і дітей; - дорослий та дитячий стаціонар; - доросла та дитяча хірургія; - лікувально-діагностичний центр; - онкологічний клінічний центр; - послуги з неврології, нейрореабілітації та відновної медицини.
1.2.	Мережа клінік VIVA	Досвід роботи понад 11 років. У клініках встановлене найновіше обладнання. Можливі консультації онлайн. Наші лікарі використовують найсучасніше обладнання та лабораторії для діагностики. Працює 24/7. Київ і область, цілодобово. Всі необхідні лабораторно-діагностичні дослідження, отримати консультацію провідних фахівців, а також замовити виїзну консультацію лікаря додому і виклик швидкої допомоги. (стоматологія, офтальмологія, хірургія, реабілітація, невідкладна допомога).
1.3	OXFORD MEDICAL	«Оксфорд Медікал» – це всеукраїнська мережа багатопрофільних медичних центрів для дорослих та дітей. Вона об'єднує 37 філій у 22 містах України. Це сучасні клініки, оснащені новим медичним обладнанням та укомплектовані штатом висококваліфікованих фахівців У Києві мережа представлена 12 клініками «Оксфорд Медікал», серед яких є: хірургічний стаціонар; стоматологія; невідкладна допомога; • поліклініки для дорослих та дітей • відділення репродуктології; • естетична медицина; • пластична хірургія. Працює 24/7 незалежно від часу доби та дня тижня.

Джерело [37, 38, 39]

Далі проаналізуємо існуючи проблеми із системою управління персоналу клініки (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Недоліки системи управління персоналом МЦ «УК «Оберіг»

Область	Характеристика недоліків
Структура системи	Відсутня чіткість розподілу функціональних обов'язків. Спостерігається дублювання деяких функцій та прогалини у інших. Підбір персоналу. Надається перевага професійним здобуткам і не враховуються особистісні характеристики.
Система розвитку персоналу	Рівень розвитку працівника обмежений рівнем можливосте клінікі. Перевага надається «комерційній» складовій перед науковою складовою. Відсутні конкретні програми кар'єрного зростання співробітників.
Мотивація праці	Система матеріального стимулювання обмежена преміюванням і потребує розширення за рахунок інших видів заохочень. Визначення розміру премії не пов'язане напряму із результатами праці і більше залежить від суб'єктивної думки керівництва.
Адаптація персоналу	Система адаптації персоналу не розроблена. Працівник, який приходить працювати в клініку має адаптуватись до умов роботи тут практично самотушки, без підтримки закріпленого за ним ментора.
Навчання персоналу	Високий рівень завантаженості персоналу поточною роботою знижує зацікавленість у постійному навчанні та підвищені своєї кваліфікації.
Інформаційне забезпечення	Інформаційне забезпечення потребує модернізації. Відчуваються проблеми в роботі внутрішньої мережі зв'язку. Потребує удосконалення робота фахівців саме сфери інформаційного забезпечення.

Для виявлення причин, що вплинули на формування недоліків системи управління персоналом МЦ «УК «Оберіг», проаналізуємо дотримання принципів її формування (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Аналіз причин формування недоліків системи управління персоналом МЦ «УК «Оберіг»

Найменування принципу	Рівень дотримання принципу		
	Дотримується повністю	Дотримується частково	Не дотримується
1	2	3	5
Відповідність функцій управління персоналом цілям діяльності		+	

Продовження табл. 3.3

1	2	3	4
Первинності функцій управління персоналом			+
Оптимального співвідношення функцій управління		+	
Економічності організації праці	+		
Прогресивності технологій		+	
Перспективності діяльності		+	
Комплексності виконуваних операцій		+	
Оперативності реагування		+	
Оптимальності організації лікувальних процесів і маршрутів		+	
Простоти взаємодії	+		
Науковості діяльності		+	
Ієрархічності управління		+	
Автономності роботи персоналу		+	
Багатоаспектності			+
Узгодженості праці		+	
Стійкості до внутрішніх і зовнішніх впливів	+		
Прозорості діяльності		+	
Комфортності парці			+

Авторська розробка

Отже, більшість із розглянутих принципів частково або повністю дотримуються. Ті, що дотримуються частково є перспективною можливістю для медичного підприємства щодо удосконалення існуючої системи управління персоналом.

Бажано було б відзначити важливість принципу первинності функцій управління персоналом, дотримання якого зняло б багато питань в організації управління персоналу підприємства й по усіх інших аспектах. Також варто зробити роботу системи більш комфортною для працівників та більш багатоаспектною для покращення ефективності роботи персоналу.

Узагальним результати дослідження факторів впливу у таблиці SWOT-аналізу (табл. 3.4).

Отже, SWOT-аналіз дозволяє визначити сильні та слабкі сторони в діяльності медичного підприємства та сформувати перспективні напрямки подальшого розвитку, спираючись на інформацію щодо можливостей та загроз, що генеруються навколишнім оточенням.

Таблиця 3.4

SWOT-аналіз медичного підприємства

№ з/п	Показник	Характеристика
	Сильні сторони (S)	
1	Використання новітніх технологічних засобів, обладнання, приладів.	Використання при надаванні послуг інноваційних приладів та обладнання, що підвищує гудвіл підприємства (його імідж)
2	Застосування новітніх технологій. Ефективна кадрова політика.	Формування ефективної кадрової політики сприяє зниженню плинності кадрів, формуванню корпоративної культури, підвищенню якості послуг.
3	Постійне оновлення комплексу послуг. Висока якість послуг.	Систематичне оновлення комплексу послуг, сприяє підвищенню попиту споживачів.
	Слабкі сторони (W)	
1	Необхідність використання дорогого обладнання. це приводе до великих затрат.	Впровадження новітнього обладнання приводе к збільшенню витрат структури.
2	Нові технології обумовлюють виникнення додаткових затрат коштів та часу на навчання та перекваліфікацію персоналу	Впровадження новітнього обладнання приводе до збільшення витрат на навчання персоналу, його перекваліфікацію.
3	Необхідність залучення сторонніх організацій для проведення медичних досліджень	Залучення сторонніх організацій, приведе до збільшення витрат на такі дослідження.
	Можливості (O)	
1	Перспективне зростання попиту на медичні послуги та діагностичне обстеження, у зв’язку із середніми цінами.	Збільшить прибутки закладу.
2	Вихід на нові ринки, укладання договорів із партнерами інших медичних закладів та лабораторій, фахівців Європейських країн, використання консультацій теле-медицини тощо.	Підвищить конкурентоспроможність закладу.
3	Послаблення позицій конкурентів шляхом надання послуг високої якості, формування пацієнтам чітких «карт крокування до одужання». Запровадження у практику новітніх світових технологій.	Послаблення позицій конкурентів дасть можливість збільшити кількість послуг та споживачів.
	Загрози (T)	
1	Коливання темпів інфляції	Буде сприяти недоотриманню коштів.
2	Нестабільний валютний курс	Буде сприяти недоотриманню коштів
3	Нестабільна політична ситуація, воєнний стан	Сприяє дестабілізації ринку стоматологічних послуг.

Авторська розробка

3.2. Система заходів з удосконалення служби з управління персоналом підприємства

Порушуючи питання удосконалення служби управління персоналом медичного підприємства варто враховувати сучасні підходи до формування моделі управління персоналом.

Повноцінне формування власної моделі управління персоналом підприємства має впливати на усі складові моделі поведінки його кадрів. Ланцюг елементів, на які робиться вплив показаний на рис. 3.2.

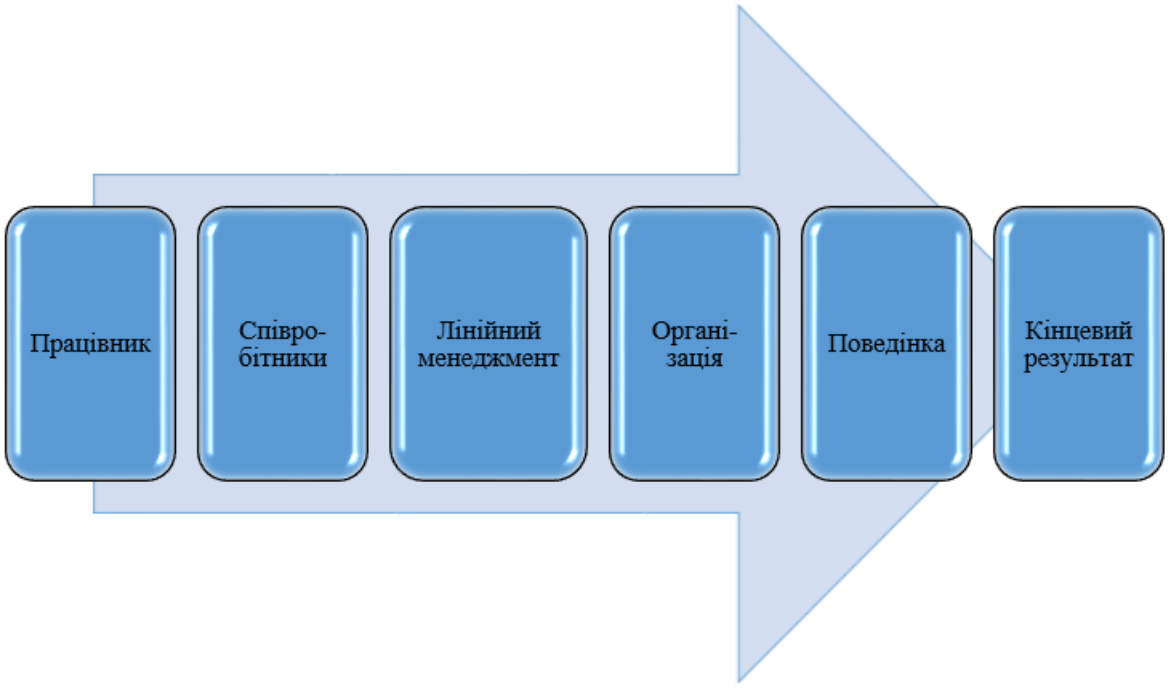

Рис. 3.2. Елементи моделі поведінки кадрів медичного підприємства, що піддаються впливу системи управління персоналом

Джерело [49]

Вибір власне моделі залежить від рівня розвитку управлінської системи підприємства в цілому та її здатності застосовувати нові, прогресивні моделі в управлінні. Так, на базовому рівні управління можливий для застосування комплексний підхід, який враховує наявні, досягнуті професійні якості працівника, його кваліфікацію та компетентність. Вищий рівень передбачає

розвиток професіоналів в процесі використання їх діяльності. І найвищій рівень включає застосування атрибутивного підходу, коли в межах підприємства функціонують підсистеми не лише професійного, а й людського розвитку та формування у персоналу соціальної відповідальності (рис. 3.3).

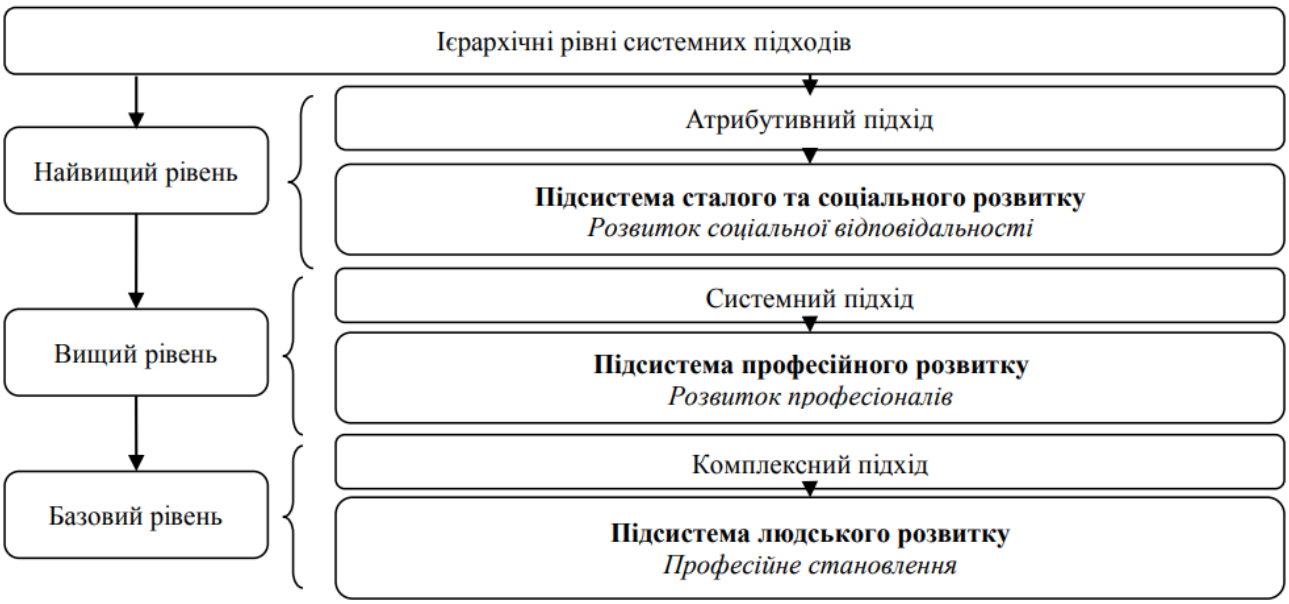

Рис. 3.3. Рівні можливих підходів до управління персоналом медичного підприємства

Джерело [49]

МЦ «Універсальна клініка «Оберіг» знаходиться на вищому рівні розвитку ієрархічного рівня і тому має можливість у найближчій перспективі перейти до атрибутивного підходу, додавши в існуючу систему розвитку персоналу елемент соціальної відповідальності. Частково ці елементи зараз вже впроваджуються у вигляді надання медичної допомоги пораненим бійцям.

Також, варто враховувати, що ефективність системи управління персоналом формується цілою низкою впливових елементів, найбільше розповсюджені з яких представлені на рис. 3.4.

Зауважимо, що із цілого переліку елементів лише один має не керований характер – це тип влади в суспільстві. Усі інші є внутрішніми, керованими чинниками, а, отже, піддаються корегуванню для досягнення найкращих результатів роботи персоналу.

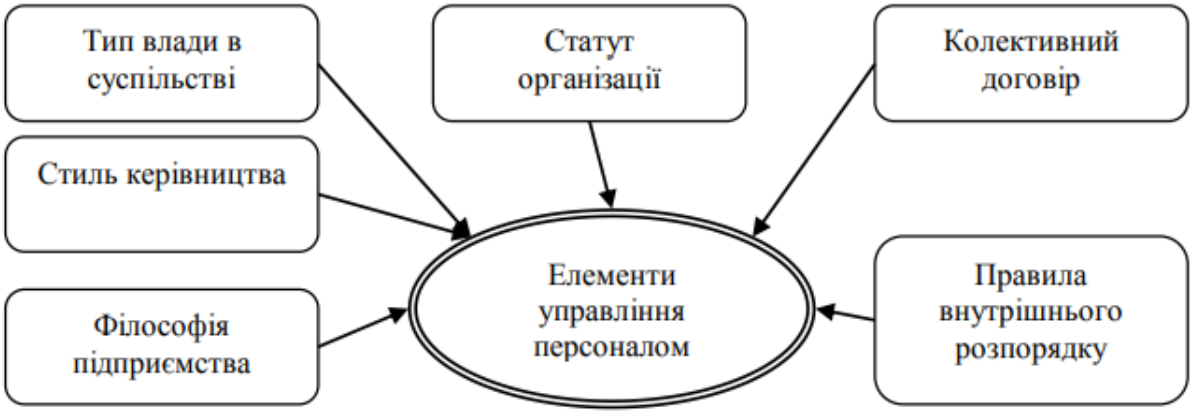

Рис. 3.4. Елементи управління персоналом медичного підприємства

Джерело [49]

Модель управління персоналом визначає характер взаємовідносин між адміністрацією (керівництвом) медичного підприємства та його персоналом (кадрами). І в сучасних умовах максимальна відкритість і чесність в стосунках визначає можливості розвитку і функціонування підприємства як цілісної системи. У випадку МЦ «Універсальна клініка «Оберіг» можна було б запропонувати винести на сайт клінікі колективний договір підприємства як звід правил взаємодії колективу та керівництва (власників). Така доступність та відкритість документу стала б важливим аргументом на користь вибору клінікі як місця довготривалої праці для фахівців високого рівня. Адже подальші зміни у суспільстві, українській державі, ми можемо на це сподіватись, будуть рухатись у бік підвищення економічного добробуту, рівня і, відповідно, заробітних плат і аргументу вищої зарплатні для персоналу вже буде замало для того, щоб вигравати конкурентну боротьбу за дефіцитний в медицині ресурс – унікальні за своєю кваліфікацією кадри.

Описані у підрозділі 3.1 тенденції щодо вищої медичної освіти також вимагають негайної реакції в сфері управління персоналом тих медичних підприємств, які турбуються про своє майбутнє. Так, в світлі наявності подібних тенденцій актуалізується необхідність співпраці із медичними вишами для того, щоб мати можливість залучати найбільше перспективних випускників ще на стадії їх навчання на заключних курсах вишу, забезпечення їх підготовки в

інтернатурі на базі медичного закладу із подальшим укладанням трудового контракту.

Фахівці звертають увагу на те, що часто випускники приходять на роботу не підготовленими за тими напрямами, які потрібні роботодавцю і не мають в своєму арсеналі необхідних компетентностей, які важливо було б отримати ще на стадії навчання у виші. Тому службі по роботі із персоналом було б доцільно також налагодити співпрацю із медичним університетом з приводу узгодження переліку дисциплін, які вносяться в програми навчання студентів, зокрема у варіативну частину, щоб при виборі таких дисциплін студенти могли враховувати побажання потенційних майбутніх роботодавців.

Чисельні дослідження доводять, що працівники медичних підприємств надають перевагу обґрунтованим методам стимулювання праці та оплаті, що відповідає реально досягнутим в роботі результатам. У зв'язку із чим важливо постійно працювати над удосконаленням застосовуваної системи мотивації праці, яка включала б не лише прийнятні для правників стимули та мотивуючі заходи, а і відповідну систему оцінки результативності роботи персоналу.

Пропозиції щодо удосконалення системи мотивації праці персоналу МЦ «Універсальна клініка «Оберіг» відображені на рис. 3.5.

Зокрема, система мотивації персоналу може включати такі матеріальні стимули до покращення результативності праці, як:

- отримання по пільговим цінам путівок для відпочинку чи лікування для працівника та членів його родини;

- поліпшення ергономіки робочого місця та загальне покращення умов праці;

- надання можливості для застосування гнучкого графіку роботи;

- допомога в оплаті комунальних послуг у зимовий період;

- оформлення добровільного медичного страхування на працівника та членів його родини;

- організація на базі лікарні пільгового гарячого харчування тощо.

Рис. 3.5. Пропозиції щодо удосконалення системи мотивації праці персоналу МЦ «Універсальна клініка «Оберіг»

Авторська розробка

Щодо нематеріальних стимулів, то найбільшим стимулом для працівників може стати уважне ставлення керівництва усіх рівнів до індивідуальних пропозицій працівників щодо покращення виробничого процесу в лікарні.

Для розширення можливостей щодо оцінки ефективності роботи задіяного персоналу та поліпшенню якості підбору персоналу, пропонується проводити оцінку медичного персоналу МЦ «УК «Оберіг» за більш складним переліком показників, які б дозволили врахувати в оцінці не лише наявні у вже задіяного чи потенційного працівника не лише його професійні, кваліфікаційні, жорсткі навички, а й так звані soft skills – м’які навички. Для цього може бути використана наступна система показників (рис. 3.6).

Узагальнюючи вищенаведене, сформуємо перелік рекомендації щодо покращення роботи служби управління персоналом МЦ «Універсальна клініка «Оберіг» (табл. 3.5).

Рис. 3.6. Комплексна система оцінки навичок медичного персоналу службою управління персоналом

Авторська розробка

На основі вищезазначеної опрацьованої інформації сформулюємо пропозиції щодо покращення роботи служби управління персоналом МЦ «Універсальна клініка «Оберіг» та систематизуємо їх у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Пропозиції щодо покращення роботи служби управління персоналом МЦ «Універсальна клініка «Оберіг»

Негативна тенденція, що спостерігається у сфері управління персоналом	Можливості щодо її подолання
Підвищення конкуренції за кадрові ресурси в медицині	Зробити більш відкритими стосунки у сфері управління персоналом клінікі, зокрема, винести у відкритий доступ Колективний договір клінікі.
Зменшення кількості студентів у медичних ВНЗ, відповідно – менша кількість нових, молодих кадрів в галузі	Здійснювати підбір найбільше перспективних випускників ще на стадії їх навчання на заключних курсах вишу, забезпечувати їх підготовку в інтернатурі на базі медичного закладу із подальшим укладанням трудового контракту.
Невідповідність набутим у виші компетентностям вимогам медичного закладу	Налагодити співпрацю із НМУ з приводу узгодження переліку дисциплін, які вносяться в освітньо-професійні програми, зокрема у варіативну частину, щоб при виборі таких дисциплін студенти могли враховувати побажання потенційного майбутнього роботодавця.
Погіршення рівня життя в Україні через значну інфляцію	Удосконалити систему мотивації персоналу
Спрощення, деградація систем управління персоналом через складнощі, створювані воєнним часом.	Додавання до існуючої системи управління персоналом соціальної складової на постійній основі.

Розроблено автором

Далі проведемо оцінку впливу реалізації запропонованих заходів на організаційну та економічну ефективність діяльності МЦ «Універсальна клініка «Оберіг».

3.3. Оцінка впливу пропонованих заходів на організаційну та економічну ефективність діяльності МЦ «Універсальна клініка «Оберіг»

Реалізація комплексу запропонованих заходів, націлених на підвищення ефективності роботи служби управління персоналом МЦ «Універсальна клініка «Оберіг» повинна значно вплинути на ефективність роботи не лише служби управління персоналом, а й медичного підприємства в цілому.

Правильно створена служба управління персоналом медичного закладу, яка ефективно виконує покладені на неї функції приносить медичному підприємству багато переваг. Зокрема:

- керівництво буде мати реальну уяву про потребу в персоналі;

- знизиться плинність кадрів лікарні;

- оскільки система добору кадрів сане більше ефективною, то, відповідно, знизяться витрати на підбір персоналу;

- прогнозовано знизиться незадоволеність пацієнтів процесом і результатами лікування та особисто лікарями, що знайде відображення в зниженні кількості скарг;

- знизяться витрати на адаптацію персоналу, який не відповідає посаді, для якої відбувається адаптація;

- буде ефективніше використовуватись фонд оплати праці лікарні;

- загалом підвищиться ефективність роботи лікарні, тому що найбільша частка її витрат припадає саме на оплату праці її персоналу.

Застосування розширеної системи мотивації праці для медичних і немедичних працівників лікарні на основі попередньої оцінки результатів праці зробить використовувані засоби заохочення більш ефективними і психологічно прийнятними для працівників.

Очікується, що в результаті реалізації комплексу заходів по покращенню служби управління персоналом, працівники будуть отримувати більш значне задоволення як від самої праці, так і від розуміння, що вони працюють в такій

установі. Зможуть краще оцінювати перспективи свого професійного життя та кар’єрного зростання. Підвищать свою конкурентоздатність на ринку праці.

Висновки до розділу 3

Медичний персонал є головним ресурсом підприємства сфери охорони здоров’я, про що свідчить, зокрема, структура витрат медичних закладів, де витрати на оплату праці можуть складати від 60 до 90% загальної суми витрат.

Тому роль персоналу, ефективності його використання, результативності управління персоналом у сфері охорони здоров’я складно переоцінити.

Аналіз довів, що в Україні спостерігається ціла низка проблем із кадрами в сфері охорони здоров’я. Зокрема це такі проблеми.

Фактично спостерігається дефіцит кваліфікованих кадрів в медицині. В деяких областях України він сягає 30% від загальної кількості наявних посад лікарів. Значною є проблема загального старіння медичного персоналу.

Тривале нехтування потребами медичної галузі та медичних працівників призвели до зниження престижності лікарської праці і, як наслідок, до зменшення бажаючих отримувати цю професію, що призвело до зменшення наборів в медичні вищі, що також вплинуло на формування дефіциту фахівців із медичною підготовкою.

Кадри нерівномірно розподілені між первинною, вторинною та спеціалізованою ланками надання медичної допомоги. Також спостерігається нестача медичного персоналу в сільській місцевості.

Спостерігається міграція медичних кадрів за кордон, яка ще більше виросла з початку повномасштабного вторгнення.

Зростає конкуренція за платоспроможного пацієнта серед приватних лікарень. До основних конкурентів МЦ «Універсальна клініка «Оберіг» відносяться: багатопрофільний медичний центр «Добробут», мережа клінік VIVA, всеукраїнська мережа клінік OXFORD MEDICAL.

Визначені наступні сильні сторони в діяльності МЦ «Універсальна клініка «Оберіг». Використання при надаванні послуг інноваційних приладів та обладнання, що підвищує гудвіл підприємства (його імідж). Формування ефективної кадрової політики сприяє зниженню плинності кадрів, формуванню корпоративної культури, підвищенню якості послуг. Систематичне оновлення комплексу послуг, сприяє підвищенню попиту споживачів.

Слабкі сторони в діяльності МЦ «Універсальна клініка «Оберіг». Впровадження новітнього обладнання приводе к збільшенню витрат структури. Впровадження новітнього обладнання приводе до збільшення витрат на навчання персоналу, його перекваліфікацію. Залучення сторонніх організацій, приведе до збільшення витрат на надання послуг.

Для покращення роботи служби управління персоналом лікарні було запропоновано такі заходи.

Зробити більш відкритими стосунки у сфері управління персоналом клінікі, зокрема, винести у відкритий доступ Колективний договір клінікі.

Здійснювати підбір найбільше перспективних випускників ще на стадії їх навчання на заключних курсах вишу, забезпечувати їх підготовку в інтернатурі на базі медичного закладу із подальшим укладанням трудового контракту.

Налагодити співпрацю із НМУ з приводу узгодження переліку дисциплін, які вносяться в освітньо-професійні програми, зокрема у варіативну частину, щоб при виборі таких дисциплін студенти могли враховувати побажання потенційного майбутнього роботодавця.

Удосконалити систему мотивації персоналу.

Додати до існуючої системи управління персоналом соціальної складової на постійній основі.

Реалізація комплексу запропонованих заходів, націлених на підвищення ефективності роботи служби управління персоналом МЦ «Універсальна клініка «Оберіг» повинна значно вплинути на ефективність роботи не лише служби управління персоналом, а й медичного підприємства в цілому.

Застосування розширеної системи мотивації праці для медичних і немедичних працівників лікарні на основі попередньої оцінки результатів праці зробить використовувані засоби заохочення більш ефективними і психологічно прийнятними для працівників.

Очікується, що в результаті реалізації комплексу заходів по покращенню служби управління персоналом, працівники будуть отримувати більш значне задоволення як від самої праці, так і від розуміння, що вони працюють в такій установі. Зможуть краще оцінювати перспективи свого професійного життя та кар’єрного зростання. Підвищать свою конкурентоздатність на ринку праці.

ВИСНОВКИ

Основним ресурсом медичного підприємства є медичний персонал. Його наявність та ефективність використання визначає рівень конкурентоспроможності закладу на ринку медичних послуг.

Ефективна робота медичного підприємства забезпечується колективними зусиллями як медичного, так і немедичного персоналу. А висококваліфіковані медичні кадри для результативної роботи мають відчувати потужну підтримку з боку керівництва та іншого адміністративного персоналу та господарського персоналу, що забезпечує усі допоміжні немедичні функції, важливі для функціонування медичного підприємства.

Для якісного виконання розгалуженого переліку функцій управління персоналом у великому закладі охорони здоров'я доцільним є створення служби управління персоналом. Не великі за розміром медичні підприємства можуть передбачити в своїй організаційній структурі посаду менеджера з управління персоналом.

При виборі моделі, що буде покладена в основу організації управління персоналом на підприємстві варто враховувати український і світовий досвід з цього питання. Ключовими моделями організації управління персоналом на підприємствах вважають японську, американську та європейську моделі. Використання зарубіжного досвіду, безумовно, може бути корисним для застосування в українських реаліях, проте його бездумне автоматичне копіювання може принести, навіть, більше проблем аніж користі.

Головною метою управління персоналом приватного медичного підприємства є максимізація прибутку. Цій меті підпорядковані і завдання управління персоналом.

В медичному закладі людські ресурси охоплюють медичний персонал (лікарів, СМП та ММП), адміністративний та господарський персонал. Служба управління персоналом медичного підприємства відповідає за ефективність підбору, залучення, використання персоналу.

Задля надання якісної та своєчасної медичної допомоги керівник медичного закладу зацікавлений мати достатньо медичного персоналу як за якісними, так і за кількісними параметрами у будь-який проміжок часу. Рух медичного і немедичного персоналу лікарні відображає баланс кадрів, документ, який аналізується службою управління персоналом за місяць, квартал, рік.

Методи оцінки ефективності персоналу розрізняються в залежності від місця у процесі функціонування закладу, спеціалізації та рівня кваліфікації персоналу та, відповідно, задіяності його в системі діяльності медичного підприємством.

Оцінка результатів роботи персоналу традиційно вимірюється показником продуктивності праці, що представляє собою кількість наданих медичних послуг за визначений проміжок часу (найчастіше – календарний рік) у натуральному чи вартісному вимірі. Про ефективність системи управління персоналом буде свідчити приріст продуктивності праці з плином часу, а також випереджаючі темпи приросту продуктивності праці у порівнянні із приростом витрат на оплату праці працівників.

При оцінці ефективності надання амбулаторної допомоги оцінюють такі показники як кількість відвідувань пацієнтами лікарні, обсяг здійснених персоналом лікарні діагностичних процедур та проведених лабораторних досліджень.

Для оцінки ефективності в організації стаціонарної допомоги оцінюють такі показники як робота ліжка (середньорічна кількість ліжко-днів, середня кількість ліжко-місць, тривалість перебування хворого в стаціонарі, середньорічний обіг одного ліжко-місця тощо), а також обсяг здійснених персоналом лікарні діагностичних процедур та проведених лабораторних досліджень.

Оплата праці лікаря залежить від ефективності використання робочого часу та прив’язується до показника «виконання функції лікарської посади».

Загалом, оцінка ефективності функціонування системи управління на медичному підприємстві є досить складним аналітичним завданням, яке

потребує застосування спеціального методологічного апарату та значної вибірки даних для аналізу.

Медичний центр «Універсальна клініка «Оберіг» ТОВ «Капитал» є приватною багатопрофільною лікарнею, яка належить ТОВ «КАПИТАЛ». Зареєстрована 05.05.2003 за юридичною адресою: Україна, місто Київ, вул. Лєскова 9. Розмір статутного капіталу складає 188000000 грн.

Фактична адреса розміщення лікувальних та адміністративних корпусів Універсальної клінікі «Оберіг» – м. Київ, вул. Зоологічна, 3. Корпус «В» і «Г».

Організаційно-правова форма медичного підприємства - Товариство з обмеженою відповідальністю. Форма власності приватна.

Безпосередньо Медичний центр «Універсальна клініка «Оберіг» почав надавати перші медичні послуги пацієнтам у травні 2008 року. Із перших днів заснування клініку було обладнано найновішим устаткуванням для проведення діагностики та лікування широкого спектру захворювань.

Універсальна клініка «Оберіг» є клінічною базою НМУ імені О.О. Богомольця. На базі клініки функціонує медична школа післядипломної освіти, яка тісно співпрацює з Національним медичним університетом імені О.О. Богомольця.

Медичний центр є високоспеціалізованим медичним закладом, де, зокрема, проводяться клінічні дослідження. У своїй роботі із пацієнтами персонал МЦ «УК «Оберіг» дотримується принципів Гельсінської декларації Всесвітньої медичної асоціації «Етичні принципи медичних досліджень за участю людини у якості об'єкта дослідження».

Універсальна клініка «Оберіг» надає медичні послуги пацієнтам на усіх рівнях медичної допомоги – первинному, вторинному, спеціалізованому, високоспеціалізованому.

Тут надаються поліпрофільні медичні послуги, такі як амбулаторне ведення хворих різного профілю, стаціонарна допомога хірургічним хворим; надання різноманітних амбулаторних послуг з інструментальної (ЕГДС, УЗД та ін.) та лабораторної діагностики.

Вузькопрофільні медичні послуги, що надаються МЦ «Універсальна клініка «Оберіг»: стаціонарна допомога онкологічним хворим, надання послуг з пластичної хірургії, хворим з інсультом, ендоскопічні малоінвазивні хірургічні втручання. Таким чином, МЦ «Універсальна клініка «Оберіг» по своєї сутності є багатопрофільною лікарнею.

Договори з НСЗУ станом на 2023 рік не укладалися.

Протягом 2020-2022 років МЦ «Універсальна клініка «Оберіг» отримувало прибуток лише у 2021 році. Інші роки підприємство працювало із отриманням збитку, що ймовірно погіршило його фінансову стійкість, зменшило можливості для подальшого розвитку та негативно відобразилося на можливостях стимулювання роботи персоналу. Структура управління клінікі об'єднує посади: Генеральний директор; Медичний директор; Перший заступник медичного директора; Заступник медичного директора з медсестринства; Відповідальний лікар з організації медичного обслуговування; Адміністративний менеджер. Вказана управлінська система має усі ознак ієрархічної системи управління. Окремі характеристики холакратії відсутні.

В клініці станом на 2023 рік працює 111 лікарів різних спеціальностей. Багато лікарів клінікі мають одну або декілька додаткових спеціалізацій. Це підвищує зайнятість лікарів, дає можливість їм отримувати вищі заробітні плати. В той же час для клінікі це розширює можливості щодо надання пацієнтам комплексних послуг високої якості та забезпечує мультидисциплінарний підхід в проведенні лікування з окремих видів медичної допомоги. За даними офіційного сайту в лікарні функціонує 18 відділень для дорослих та п'ять дитячих відділень. В цілому роботу із персоналом в МЦ «Універсальна клініка «Оберіг» можна визнати досить ефективною.

Медичний персонал є головним ресурсом підприємства сфери охорони здоров'я, про що свідчить, зокрема, структура витрат медичних закладів, де витрати на оплату праці можуть складати від 60 до 90% загальної суми витрат.

Тому роль персоналу, ефективності його використання, результативності управління персоналом у сфері охорони здоров'я складно переоцінити. Аналіз

довів, що в Україні спостерігається ціла низка проблем із кадрами в сфері охорони здоров'я. Зокрема це такі проблеми.

Фактично спостерігається дефіцит кваліфікованих кадрів в медицині. В деяких областях України він сягає 30% від загальної кількості наявних посад лікарів. Значною є проблема загального старіння медичного персоналу.

Тривале нехтування потребами медичної галузі та медичних працівників призвели до зниження престижності лікарської праці і, як наслідок, до зменшення бажаючих отримувати цю професію, що призвело до зменшення наборів в медичні вищі, що також вплинуло на формування дефіциту фахівців із медичною підготовкою.

Кадри нерівномірно розподілені між первинною, вторинною та спеціалізованою ланками надання медичної допомоги. Також спостерігається нестача медичного персоналу в сільській місцевості.

Спостерігається міграція медичних кадрів за кордон, яка ще більше виросла з початку повномасштабного вторгнення.

Зростає конкуренція за платоспроможного пацієнта серед приватних лікарень. До основних конкурентів МЦ «Універсальна клініка «Оберіг» відносяться: багатопрофільний медичний центр «Добробут», мережа клінік VIVA, всеукраїнська мережа клінік OXFORD MEDICAL.

Визначені наступні сильні сторони в діяльності МЦ «Універсальна клініка «Оберіг». Використання при надаванні послуг інноваційних приладів та обладнання, що підвищує гудвіл підприємства (його імідж). Формування ефективної кадрової політики сприяє зниженню плинності кадрів, формуванню корпоративної культури, підвищенню якості послуг. Систематичне оновлення комплексу послуг, сприяє підвищенню попиту споживачів.

Слабкі сторони в діяльності МЦ «Універсальна клініка «Оберіг». Впровадження новітнього обладнання приводе к збільшенню витрат структури. Впровадження новітнього обладнання приводе до збільшення витрат на навчання персоналу, його перекваліфікацію. Залучення сторонніх організацій, приведе до збільшення витрат на надання послуг.

Для покращення роботи служби управління персоналом лікарні було запропоновано такі заходи.

Зробити більш відкритими стосунки у сфері управління персоналом клінікі, зокрема, винести у відкритий доступ Колективний договір клінікі.

Здійснювати підбір найбільше перспективних випускників ще на стадії їх навчання на заключних курсах вишу, забезпечувати їх підготовку в інтернатурі на базі медичного закладу із подальшим укладанням трудового контракту.

Налагодити співпрацю із НМУ з приводу узгодження переліку дисциплін, які вносяться в освітньо-професійні програми, зокрема у варіативну частину, щоб при виборі таких дисциплін студенти могли враховувати побажання потенційного майбутнього роботодавця.

Удосконалити систему мотивації персоналу. Додати до існуючої системи управління персоналом соціальної складової на постійній основі.

Реалізація комплексу запропонованих заходів, націлених на підвищення ефективності роботи служби управління персоналом МЦ «Універсальна клініка «Оберіг» повинна значно вплинути на ефективність роботи не лише служби управління персоналом, а й медичного підприємства в цілому.

Застосування розширеної системи мотивації праці для медичних і немедичних працівників лікарні на основі попередньої оцінки результатів праці зробить використовувані засоби заохочення більш ефективними і психологічно прийнятними для працівників.

Очікується, що в результаті реалізації комплексу заходів по покращенню служби управління персоналом, працівники будуть отримувати більш значне задоволення як від самої праці, так і від розуміння, що вони працюють в такій установі. Зможуть краще оцінювати перспективи свого професійного життя та кар’єрного зростання. Підвищать свою конкурентоздатність на ринку праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амеліна С. М., Кубіцький С. О. Корпоративна культура у системі управління персоналом. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука».* Серія: «Економічні науки». 2020. №7.

2. Бабченко, В.Л., Андрушко, О.Г. Пріоритетні напрями реформування галузі охорони здоров'я у Житомирській області. *Публічне управління та адміністрування*, № 3 (89) 2019. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=657

3. Борщ В.І. Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. *Економіка та управління національним господарством*. 2019. № 1(69). С. 73-78

4. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія. Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. 212 с.

5. Василик А.В. Сучасні виклики та інноваційні практики управління персоналом. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2014. № 1. С. 306-314.

6. Ведерніков М.Д., Базалійська Н.П. Інноваційні технології управління персоналом промислового підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2018. № 3. С. 72-78

7. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.

8. Гельсінська декларація Всесвітньої медичної асоціації «Етичні принципи медичних досліджень за участю людини у якості об'єкта дослідження». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/990_005#Text

9. Глущенко Л. Д., Пілявоз Т. М., Коваль Н. О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. Економіка та суспільство. 2022. № 35

10. Гончарук Н., Пирогова Ю. Пріоритетні напрями вдосконалення управління людськими ресурсами у сфері публічної служби України. *Аспекти публічного управління*. 8 (6). 2020. 37-48

11. Господарський кодекс України: Закон України № 436-IV від 16.01.2003 р. Відомості ВРУ. № 18-22. URL: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/436-15

12. Дзямулич М. І., Шматковська Т. О. Управління розвитком персоналу підприємства в умовах економічної глобалізації. *Економічний форум*. 2020. № 3. С. 138-142

13. Економіка охорони здоров'я : Підручник / За заг. ред. д.м.н., проф. Парія В.Д.; Національний медичний університет імені О.О. Богомольця. Житомир: ТОВ «Видавничій дім «Бук-Друк»», 2021. 288 с.

14. Єлецьких С.Я., Брижниченко В.Є. Теоретичні аспекти управління персоналом на великих промислових підприємствах. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. № 3 (65). С. 206-215

15. Єпіфанова І. Ю., Панкова В. Д., Ткачук Л. М. Стратегічне управління ризиками в системі управління персоналом. Вісник Хмельницького національного університету 2021, № 6. С. 12-15

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

17. Жосан Г. В., Кириченко Н.В. Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. *Таврійський науковий вісник*. 2022. № 12. С. 46-51

18. Закаблук Г.О. Економічна ефективність удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво. 2015. № 2. С. 33-41

19. Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану»: закон України від 15.03.2022 № 2136-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text6.

20. Закон України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» 19 жовтня 2017 року № 2168-VIII. URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/T172168.html

21. Іваніцька С.Б., Анісова Н.В., Петрова А.О. Кадровий потенціал підприємства: фактори формування та використання. *Ефективна економіка.* №10, 2013. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2405

22. Кабаченко Д. В. Обґрунтування напрямків удосконалення системи управління персоналом підприємства. Глобальні тенденції в економіці, фінансах та управлінні : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Одеса, 2 жовтня 2020 р). Одеса : Східноєвропейський центр наукових досліджень, 2020. С. 75-80

23. Кадрові ресурси системи охорони здоров'я в Україні. Ситуаційний аналіз. Вежновець Т., Бойко А., Василькова А, та ін. Проект USAID «Підтримка реформи охорони здоров'я». Київ, 2019. https://www.skeptic.in.ua/wp-content/uploads/HRH-situational-analysis2019.pdf9.

24. Колективний договір НМУ на 2022-2026 роки. URL: https://drive.google.com/file/d/1EwBCeEpRZDEjbOmfS6jG96TX0-4z3Q8p/view

25. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2014. 397 с.

26. Конституція України 28 червня 1996 р. *Відомості ВРУ.* URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр

27. Кустріч Л.О., Кустріч В.І. Інновації в системі управління персоналом. *Економіка та держава*. 2022. № 4. С. 34-38

28. Ліштаба Л. Управління персоналом як провідна функція менеджера в сфері охорони здоров'я. *Загальні проблеми економіки та суб'єктів господарювання*. 2016. С. 163-169 URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/18630/2/GEB_2016v50n1_Lishtaba_L-Personnel_management_as_163-169.pdf

29. Лизунова О.М., Іщенко Я.Г., Кондрашова Г.В. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. *Економіка та суспільство*: Мукачівський державний університет. 2018. Вип.14. С.448-456

30. Лимешко О. Медичний персонал: особливості підбору в Україні. URL: https://uteka.ua/ua/publication/knp-26-oplata-truda-i-kardovyi-uchet-84-medicinskij-personal-osobennosti-podbora-v-ukraine

31. Лук'яніхіна ОА., Лук'яніхін В.О., Кіясова І.О. Методи оцінювання ефективності системи управління персоналом організації. *Вісник СумДУ*. Серія Економіка. №1. 2008. С. 26-33

32. Менеджмент у системі медичної допомоги населенню [Текст]: [Навч. посібник] Вишнивецький І.І., Гур'янов В.Г., Жила А.В., Журавель В.І., Кожемякіна Т.В., Короткий О.В., Парій В.Д., Матукова Г.І., Матукова-Ярига Д.Г., Юнгер В.І./ За заг. ред. д. мед. н., проф. Парія В.Д. і д. мед. н., проф. Журавля В.І.; Національний медичний університет імені О.О. Богомольця. − Київ: [Електронний посібник], 2023. 1289 с

33. Морозова М. Особливості управління персоналом. *Економічний аналіз*. 2022. № 3 (Т 32). С. 47-53.

34. Основи законодавства України про охорону здоров'я: Закон України від 19 листопада 1992 року № 2801-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#Text

35. Офіційний сайт МЦ «Універсальна клініка «Оберіг» ТзОВ «КАПИТАЛ». URL: https://oberig.ua/

36. Особливості мотиваційної діяльності медичних працівників охорони здоров'я, шляхи оптимізації : методичні рекомендації / Укл.: В.В. Чорна, Н.Д. Корольова, О.А. Серебреннікова, Н.І. Гуменюк, В.М. Махнюк, М.В. Матвійчук та ін. Вінниця : ТВОРИ, 2022. 44 с.

37. Офіційний сайт клінікі «Добробут». URL: https://dobrobut.com/ua

38. Офіційний сайт клінікі VIVA. URL: https://viva.clinic/ua/?gclid=CjwKCAiAp5qsBhAPEiwAP0qeJjtkj7qSeIj8N623ysAQ6e5zjUHNM9zMap_bNOAEPjghvaT1fK62uxoCCkAQAvD_BwE

39. Офіційний сайт клінікі OXFORD MEDICAL. URL: https://oxford-med.com.ua/ua/about/

40. Петрова І.Л. Стратегічне управління персоналом: реалії та перспективи. *Формування ринкової економіки*: зб. наук. праць. Т.2. Управління персоналом в організаціях. К. : КНЕУ, 2015. С. 214-223

41. Практичний менеджмент: мотивація як функція управління. URL: https://osvita.ua/vnz/reports/management/13425/

42. Прокопів М. М., Слабкий Г. О. До питання лікування хворих на мозковий інсульт в приватних закладах охорони здоров'я м. Києва. Materials of the 13th International scientific and practical conference "Perspectives of world science and education" (September 9-11, 2020) CPN Publishing Group, Osaka, Japan. 2020. 256 p. С. 217-222. URL: http://dspace.pdpu.edu.ua/bitstream/123456789/9914/1/Popadynets%202020.pdf#page=217

43. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: Навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2002. 351 с.

44. Самодай В.П., Рибальченко С.М., Слатвицька Н.А. Особливості управління персоналом медичного закладу. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»,* № 4. 2022. С. 136-142

45. ТОВ «КАПИТАЛ» на сайті You control: URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/32381903/

46. ТОВ «КАПИТАЛ» на сайті Clarity-Project: URL: https://clarity-project.info/edr/32381903/finances?current_year=2020

47. Трудові відносини в умовах воєнного стану: дайджест змін. ligazakon. 2022. URL: https://biz.ligazakon.net/news/212674_trudov-vdnosini-v-umovakh-vonnogo-stanu-daydzhest-zmn

48. Управління персоналом : підручник / О.М. Шубалий, Н.Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М.І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

49. Харченко Т.О., Бут С.С. Моделі управління персоналом в сучасних умовах. *Virtus: Scientific Journal.* 2018. № 28, November. P. 212-216

50. Хитра О. В. Ефективний тайм-менеджмент як невід'ємний складник системи управління персоналом підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету: серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство* / голов. ред. М.М. Палінчак. Ужгород, 2019. Вип. 26, Ч. 2. С.101-110

51. Хлєбнікова Т.М., Темченко О.В., Білінська О.П. Ефективність системи управління персоналом в умовах військових дій. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50.

52. Храмов В.О., Бовтрук А.П. Основи управління персоналом: Навч.-метод. посіб. К.: МАУП, 2001. 112 с.

53. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 р. № 435-IV. Відомості ВРУ. 2003. № 40-44 URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/435-15

54. Чигур І.В., Глущенко Л.Д. Порівняльна характеристика зарубіжних моделей управління персоналом. URL: https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/29006/8787.pdf?sequence=3&isAllowed=

55. Чорна В.В., Хлєстова С.С., Корольова Н.Д., Гуменюк Н.І., Вигівська О.В., Хлєстова І.В. Сутність та проблеми системи мотивації на етапі становлення сучасних спеціалістів гуманних професій. *Вісник Вінницького національного медичного університету*. 2021. Т. 25, №3. С. 474-479

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

57. Чурпій І, Чурпій Н, Чурпій К. Нормативно-правове забезпечення системи охорони здоров'я в сучасних реаліях // Scientific and practical journal № 4(2(14). 2021. С. 121-125. URL: https://art-ofmedicine.ifnmu.edu.ua/index.php/aom/article/view/500

58. Шкільняк М., Желюк Т., Дудкіна О., Жуковська А., Попович Т. Управління закладами охорони здоров'я: виклики та перспективи. *Вісник економіки*. № 4. 2021. С. 225-233

59. Шутурмінський В.Г. Основи менеджменту та маркетингу в медицині: навч. посіб./ В.Г. Шутурмінський, Н.Л. Кусик, О.В. Рудінська. Одеса: Видавничий дім «Гельветика», 2020. 176 с.

60. Davies H. Innovations in HR managementhttps. URL: www.hrdconnect.com/2018/10/23/innovations-in-hr-management

61. Kotenko O.H., Matviienkiv A.O., Hryhorian M.S., Minich A.A., Kotenko I.O., Mykhailiuk O.S. Tacrolimus-associated sinusoidal obstruction syndrome after living-related liver transplantation. Zaporozhye Medical Journal [Internet]. 2023. Sep.28 [cited 2023 Dec.15]. 25(5):467-71. URL: http://zmj.zsmu.edu.ua/article/view/285114

62. Sabat, N., Ersozoglu, R., Kanishevska, L., Pet'ko, L., Spivak, Y., Turchynova, G., Chernukha, N. Staff development as a condition for sustainable development entrepreneurship. Journal of Entrepreneurship Education. 2019. Vol. 22. Pp. 1-7

Додаток А

МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ

Серія МЗ № 014475

АКРЕДИТАЦІЙНИЙ СЕРТИФІКАТ

ВИЩА КАТЕГОРІЯ

ГОЛОВНА АКРЕДИТАЦІЙНА КОМІСІЯ ПРИ МІНІСТЕРСТВІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ

Назва закладу охорони здоров'я

Медичний центр «Універсальна клініка «Оберіг» товариства з обмеженою відповідальністю «Капітал»

Адреса (адреси) закладу охорони здоров'я

м. Київ, вул. Зоологічна, 3-В

Строк дії сертифіката: **з 27 травня 2019 року до 26 травня 2022 року**

Дата та номер рішення про акредитацію закладу **від 27 травня 2019 року № 1184**

Дата видачі сертифіката: «05» червня 2019 року

Реєстраційний номер 10920

Заступник Міністра
Голова Головної
акредитаційної комісії **Р.Р. Ілик**

Секретар Головної
акредитаційної комісії **Л.Ю. Торовець**

Додаток Б

Серія АГ

ЛІЦЕНЗІЯ

№ 599781

МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ

Медична практика

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "КАПИТАЛ"

Ідентифікаційний код юридичної особи **32381903**

Місцезнаходження юридичної особи

м.Київ, вул. Лєскова, буд.9

Дата прийняття та номер рішення про видачу ліцензії **17 січня 2012 р. №3**

Строк дії ліцензії **з 17.01.2012 р.**

Заступник Міністра **О.К.Толстанов**

Дата видачі ліцензії "18" січня 2012 р.

М.П.

Додаток В

Фінансова звітність за 2022 рік

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	1 283.00	985.00
первісна вартість	1001	2 199.00	2 198.00
накопичена амортизація	1002	916.00	1 213.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	2 767.00	4 114.00
Основні засоби	1010	926 046.00	843 039.00
первісна вартість	1011	1 169 099.00	1 174 853.00
знос	1012	243 053.00	331 814.00
Усього за розділом I	1095	930 096.00	848 138.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	16 802.00	15 546.00
Виробничі запаси	1101	15 533.00	14 418.00
Товари	1104	1 269.00	1 128.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	4 367.00	2 491.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	155.00	
з бюджетом	1135	181.00	376.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	153.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	17 069.00	16 577.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	49 718.00	
Г роші та їх еквіваленти	1165	55 668.00	29 648.00
Готівка	1166	108.00	72.00
Рахунки в банках	1167	54 341.00	28 890.00
Витрати майбутніх періодів	1170	3 552.00	468.00
Інші оборотні активи	1190	3 513.00	3 785.00
Усього за розділом II	1195	101 307.00	118 609.00
Баланс	1300	1 031 403.00	966 747.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	188 000.00	188 000.00
Додатковий капітал	1410	144 667.00	97 149.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	253 598.00	112 449.00
Усього за розділом I	1495	586 265.00	397 598.00
Інші довгострокові зобов’язання	1515	389 278.00	510 809.00
Усього за розділом II	1595	389 278.00	510 809.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
товари, роботи, послуги	1615	13 464.00	1 601.00
розрахунками з бюджетом	1620	4 757.00	577.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	4 747.00	
розрахунками з оплати праці	1630	645.00	540.00
Поточні забезпечення	1660	11 471.00	11 342.00
Інші поточні зобов’язання	1690	25 523.00	44 280.00
Усього за розділом III	1695	55 860.00	58 340.00
Баланс	1900	1 031 403.00	966 747.00

J0900207 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	343 376.00	601 294.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	307 007.00	431 360.00
Валовий: прибуток	2090	36 369.00	169 934.00
Інші операційні доходи	2120	64 138.00	57 918.00
Адміністративні витрати	2130	34 654.00	54 622.00
Витрати на збут	2150	32.00	220.00
Інші операційні витрати	2180	197 981.00	44 896.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	128 114.00	
збиток	2195	132 160.00	
Інші доходи	2240	881.00	
Фінансові витрати	2250	8 890.00	8 891.00
Інші витрати	2270	71.00	11.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	120 093.00	
збиток	2295	141 121.00	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-12 346.00	
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	107 747.00	
збиток	2355	141 121.00	

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-141 121.00	107 747.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	72 369.00	105 551.00
Витрати на оплату праці	2505	118 616.00	192 443.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	23 245.00	37 828.00
Амортизація	2515	90 358.00	87 569.00
Інші операційні витрати	2520	303 548.00	181 186.00
Разом	2550	608 136.00	604 577.00

J0900904 Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)

Рух коштів у результаті операційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	348 100.00	599 781.00
Надходження від повернення авансів	3020	362.00	
Інші надходження	3095	2 979.00	607.00
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	110 017.00	169 367.00
Праці	3105	96 255.00	151 976.00
Відрахувань на соціальні заходи	3110	23 214.00	37 923.00
Зобов'язань з податків і зборів	3115	32 025.00	49 005.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	4 900.00	7 400.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	1 829.00	1 145.00
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	25 296.00	
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	1 889.00	2 204.00
Інші витрачання	3190	2 617.00	5 246.00
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	85 424.00	184 667.00

Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
необоротних активів	3205	942.00	
Надходження від отриманих: відсотків	3215	127.00	
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255	48 820.00	
необоротних активів	3260	10 064.00	69 485.00
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-58 884.00	-68 416.00

Рух коштів у результаті фінансової діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Погашення позик	3350	51 226.00	109 926.00
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-51 226.00	-109 926.00
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	-24 686.00	6 325.00
Залишок коштів на початок року	3405	55 668.00	48 475.00
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	-1 334.00	868.00
Залишок коштів на кінець року	3415	29 648.00	55 668.00

Додаток Г

Фінансова звітність за 2020 рік

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	157.00	5.00
первісна вартість	1001	817.00	715.00
накопичена амортизація	1002	660.00	710.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	837 199.00	9 010.00
Основні засоби	1010	44 781.00	937 672.00
первісна вартість	1011	151 839.00	1 100 332.00
знос	1012	107 058.00	162 660.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	0.00
первісна вартість	1016	0.00	0.00
знос	1017	0.00	0.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
первісна вартість	1021	0.00	0.00
накопичена амортизація	1022	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	0.00
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	0.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	0.00
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	0.00
Гудвіл	1050	0.00	0.00
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	0.00
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	0.00
Інші необоротні активи	1090	0.00	0.00
Усього за розділом I	1095	882 137.00	946 687.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	5 234.00	19 386.00
Виробничі запаси	1101	5 191.00	18 341.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	0.00
Готова продукція	1103	0.00	0.00
Товари	1104	43.00	1 045.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Депозити перестрахування	1115	0.00	0.00
Векселі одержані	1120	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2 230.00	4 350.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	43 384.00	155.00
з бюджетом	1135	0.00	668.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	207.00
з нарахованих доходів	1140	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	13 083.00	13 853.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	0.00
Г роші та їх еквіваленти	1165	33 087.00	48 475.00
Готівка	1166	43.00	187.00
Рахунки в банках	1167	31 847.00	46 235.00
Витрати майбутніх періодів	1170	572.00	3 781.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	0.00
у тому числі в: резервах довгострокових зобов’язань	1181	0.00	0.00
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	0.00
резервах незароблених премій	1183	0.00	0.00
інших страхових резервах	1184	0.00	0.00
Інші оборотні активи	1190	1 232.00	3 746.00
Усього за розділом II	1195	98 822.00	94 414.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	980 959.00	1 041 101.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	188 000.00	188 000.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	0.00
Капітал у дооцінках	1405	0.00	0.00
Додатковий капітал	1410	0.00	0.00
Емісійний дохід	1411	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	0.00
Резервний капітал	1415	0.00	0.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	197 456.00	125 653.00
Неоплачений капітал	1425	33 665.00	0.00
Вилучений капітал	1430	0.00	0.00
Інші резерви	1435	0.00	0.00
Усього за розділом I	1495	351 791.00	313 653.00
II. Довгострокові зобов’язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов’ язання	1500	0.00	0.00
Пенсійні зобов’язання	1505	0.00	0.00
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	0.00
Інші довгострокові зобов’язання	1515	0.00	0.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	0.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	0.00
Цільове фінансування	1525	0.00	0.00
Благодійна допомога	1526	0.00	0.00
Страхові резерви	1530	0.00	0.00
у тому числі: резерв довгострокових зобов’язань	1531	0.00	0.00
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
резерв незароблених премій	1533	0.00	0.00
інші страхові резерви	1534	0.00	0.00
Інвестиційні контракти	1535	0.00	0.00
Призовий фонд	1540	0.00	0.00
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	0.00
Усього за розділом II	1595	0.00	0.00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	0.00
Векселі видані	1605	0.00	0.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	0.00
товари, роботи, послуги	1615	23 622.00	20 795.00
розрахунками з бюджетом	1620	2 882.00	520.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	2 776.00	0.00
розрахунками зі страхування	1625	0.00	0.00
розрахунками з оплати праці	1630	487.00	940.00
за одержаними авансами	1635	1 899.00	0.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	0.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	0.00
Поточні забезпечення	1660	4 875.00	8 802.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	0.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	595 403.00	696 391.00
Усього за розділом III	1695	629 168.00	727 448.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	0.00
Баланс	1900	980 959.00	1 041 101.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	371 044.00	213 900.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	300 957.00	161 625.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.00	0.00
Валовий: прибуток	2090	70 087.00	52 275.00
збиток	2095	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0.00	0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0.00	0.00
Інші операційні доходи	2120	58 433.00	79 440.00
Адміністративні витрати	2130	47 942.00	27 795.00
Витрати на збут	2150	4 001.00	6 560.00
Інші операційні витрати	2180	145 854.00	51 732.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	0.00	45 628.00
збиток	2195	69 277.00	0.00
Дохід від участі в капіталі	2200	0.00	0.00
Інші фінансові доходи	2220	0.00	0.00
Інші доходи	2240	3 313.00	113.00
Дохід від благодійної допомоги	2241	0.00	0.00
Фінансові витрати	2250	5 171.00	0.00
Втрати від участі в капіталі	2255	0.00	0.00
Інші витрати	2270	174.00	31.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0.00	45 710.00
збиток	2295	71 309.00	0.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0.00	-8 167.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0.00	37 543.00
збиток	2355	71 309.00	0.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-71 309.00	37 543.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	66 564.00	35 381.00
Витрати на оплату праці	2505	138 581.00	82 876.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	26 891.00	17 352.00
Амортизація	2515	67 613.00	20 157.00
Інші операційні витрати	2520	249 238.00	115 308.00
Разом	2550	548 887.00	271 074.00

Додаток Д

Відсоток укомплектування штатів закладів охорони здоров'я за даними МОЗ України [44]

Таблиця 1 – Кадрового забезпечення галузі охорони здоров'я в Україні

Адміністративні території	2020 %укомплектованості штатних посад фізичними особами	2021 %укомплектованості штатних посад фізичними особами	2020 Забезпеченість лікарями на 10000 населення	2021 Забезпеченість лікарями на 10000 населення
Україна	**82,07**	**81,01**	**36,96**	**35,58**
АР Крим	-	-	-	-
Вінницька	93,17	90,29	46,77	45,55
Волинська	84,09	84,05	36,42	35,46
Дніпропетровська	76,50	74,79	38,11	36,53
Донецька	65,65	64,41	28,19	27,56
Житомирська	78,24	77,05	34,48	33,58
Закарпатська	96,79	94,03	34,29	32,06
Запорізька	77,06	77,08	43,40	42,16
Івано-Франківська	102,97	101,91	54,59	52,56
Київська**	71,93	71,75	34,22	31,67
Кіровоградська	69,18	67,00	32,18	30,55
Луганська	63,06	66,69	28,25	27,64
Львівська	100,22	97,76	48,69	47,92
Миколаївська	71,10	70,65	28,38	26,99
Одеська	84,09	84,24	40,76	39,60
Полтавська	83,60	81,83	44,17	43,17
Рівненська	83,04	81,75	37,54	36,33
Сумська	77,95	77,28	36,86	35,13
Тернопільська	93,56	90,71	48,60	47,24
Харківська	84,14	83,36	44,20	42,12
Херсонська	68,55	66,37	29,40	26,81
Хмельницька	86,40	83,68	38,91	37,55
Черкаська	75,70	72,25	35,03	32,28
Чернівецька	100,84	97,29	54,94	53,35
Чернігівська	72,73	73,29	35,32	34,01
м. Київ	77,99	78,17	51,79	49,94
м. Севастополь	-	-	-	-