

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

## **Кваліфікаційна робота магістра**

на тему **Формування кадрової політики на підприємстві**

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

Науковий керівник  
науковий ступінь,  
вчене звання

Гарант освітньо-  
професійної програми  
науковий ступінь  
вчене звання

Завідувач кафедри,  
науковий ступінь  
вчене звання

Влад ПЛИСКА

Дар'я МАТУКОВА-  
ЯРИГА, к.е.н., доц.

Ганна МАТУКОВА,  
д.пед.н., професор

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**

світній рівень магістр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри менеджменту  
охорони здоров'я

20 року

**ЗАВДАННЯ**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

Плиски Владислава Вікторовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

**1. Тема роботи** Формування кадрової політики на підприємстві прикладі Товариство з обмеженою відповідальністю «Медичний центр «Добробут-Поліклініка» (структурний підрозділ №8)

керівник роботи Дар'я МАТУКОВА-ЯРИГА, к.е.н., доц.

( 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** 02.01.2024

**3. Вихідні дані до роботи** Дані періодичних та наукових джерел, наукової літератури, економічні теорії та моделі сфери управління, стистичні дані закладу ОЗ.

**4. Цільова установка кваліфікаційної роботи**

Мета кваліфікаційної роботи

Розробити комплексні заходи, щодо формування кадрової політики підприємства Товариство з обмеженою відповідальністю «Медичний центр «Добробут-Поліклініка» (структурний підрозділ №8).

Об'єкт дослідження виступає:

Кадрова політика на підприємстві сфери охорони здоров'я.

Предмет роботи магістра є: сформована система адаптації персоналу закладу з рекомендаціями підвищення комунікацій закладу в контексті кадрової політики.

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

табл. 10 , рис. 13.

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

( підпис )

Влад Плиска

(прізвище та ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи

( підпис )

Дар'я МАТУКОВА-ЯРИГА

(прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

Текст стор. 81 , табл. 10 , рис. 13.

**Ключові слова:** система адаптації, показники кар'єрного зростання, бенчмаркінг, кадрова політика, чинники, принципи, кадровий потенціал.

**Зміст роботи:** у кваліфікаційній роботі магістра узагальнено теоретичні підходи до поняття «кадрова політика» її основні цілі, напрями діяльності, складові елементи кадрової політики, принципи реформування галузі охорони здоров'я в контексті кадрової політики. Здійснено господарсько-економічну оцінку Товариству з обмеженою відповідальністю «Медичний центр «Добробут-Поліклініка» (структурний підрозділ №8), здійснено аналіз показників діяльності закладу, рівень якості кадрової політики. Запропоновано правила успішної комунікації в закладі, визначено резерви для удосконалення її діяльності. Сформовано систему адаптації персоналу в контексті формування кадрової політики на підприємстві, визначено її етапи, надано показники кар'єрного зростання, рекомендації для підвищення ефективності комунікацій, надано програму енергоефективності закладу, щодо економії витрат. Сформовано власне бачення процесу оптимізації управління закладу.

<b>ЗМІСТ</b>	
<b>ВСТУП</b>	<b>6</b>
<b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я</b>	<b>9</b>
1.1. Теоретичні аспекти та особливості формування кадрової політики підприємства	<b>9</b>
1.2.Зарубіжний досвід управління персоналом, кадрова політика	<b>19</b>
1.3. Бенчмаркінг специфічна діяльність кадрової політики підприємства	<b>24</b>
Висновки до розділу 1	<b>27</b>
<b>РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР «ДОБРОБУТ-ПОЛІКЛІНІКА» (структурний підрозділ №8 )</b>	<b>29</b>
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства Товариство з обмеженою відповідальністю «Медичний центр «Добробут-Поліклініка» (структурний підрозділ №8)	<b>29</b>
2.2 Загальні та специфічні функції управління підприємством Товариство з обмеженою відповідальністю «Медичний центр «Добробут-Поліклініка» (структурний підрозділ №8)	<b>38</b>
2.3. Діагностика резервів формування ефективної кадрової політики закладу «Медичний центр «Добробут-Поліклініка» (структурний підрозділ №8)	<b>47</b>
Висновки до розділу 2	<b>56</b>
<b>РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА МОДЕЛІ ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСІВ ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР «ДОБРОБУТ-ПОЛІКЛІНІКА» ( структурний підрозділ №2 )</b>	<b>59</b>
3.1.Теоретичні підходи до формування моделі ефективного використання ресурсів закладу	<b>59</b>
3.2.Обґрунтування доцільності впровадження системи комунікацій процесу управління Товариство з обмеженою відповідальністю «Медичний центр «Добробут-Поліклініка» (структурний підрозділ №2)	<b>62</b>
3.3. Пропозиції по удосконаленню загальної системи управління Товариство з обмеженою відповідальністю «Медичний центр «Добробут-Поліклініка» (структурний підрозділ №2)	<b>68</b>
Висновки до розділу 3	<b>72</b>
<b>ВИСНОВКИ</b>	<b>73</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	<b>75</b>
<b>ДОДАТКИ</b>	<b>81</b>

## ВСТУП

Для встановлення напрямку роботи з персоналом, формулювання загальних і конкретних вимог до нього, сьогодні в сучасному закладі розробляється кадрова політика. Ефективна кадрова політика сприяє виконанню основних завдань та цілей управління персоналом організації. Такий підхід ефективний для різних типів установ, включаючи великі приватні компанії і системи державної служби, де важливим є відповідність кадрової політики стратегії розвитку організації. Кадрова політика допомагає сформулювати цілі підприємства відповідно до стратегії його розвитку, вирішувати проблеми та ставити завдання, а також розробляти шляхи досягнення цілей. Для реалізації кадрової політики та досягнення поставлених цілей особливо важливо забезпечити необхідну організацію поведінки кожного працівника, що є важливим для ефективної роботи установи. Кадрова політика входить до складу загальної політики організації і повинна повністю відповідати концепції її розвитку. Проблемами кадрової політики та стратегій управління персоналом займалися українські вчені, таких як: Т.Ю. Базаров, В. В. Близнюк, Д.П. Богиня, О.А. В.Р. Веснін, О.А. Грішнова, А. М. Колот, О. А.А. Лобанов, С.К. Мордовий, Ф. Новікова, Ю.Г. Одегов, В. М. Петюх, В.С. Половинко, Н.А. Чижова, А. А. Чухно та інші.

Водночас, недостатньо розробленими залишаються питання формування кадрової політики підприємства, адекватної сучасним умовам господарювання, питанням адаптації та розвитку комунікацій, як необхідному напрямку ефективності роботи закладу медичних послуг.

**Метою** написання даної кваліфікаційної роботи магістра є: розроблення комплексних заходів, щодо формування кадрової політики підприємства Товариство з обмеженою відповідальністю «Медичний центр «Добробут-Поліклініка» (структурний підрозділ №8).

**Об'єктом** кваліфікаційної роботи магістра виступає: кадрова політика підприємства

**Предметом** дослідження кваліфікаційної роботи магістра є: сформована система адаптації персоналу закладу з рекомендаціями підвищення комунікацій закладу в контексті кадрової політики.

Для досягнення поставленої мети та завдань у кваліфікаційній роботі будуть застосовуватись наступні методи дослідження: індукція та дедукція; систематизація; узагальнення (синтез); метод балансування.

Відповідно до поставленої мети в кваліфікаційній роботі магістра було вирішено такі основні завдання:

- розглянуто сутність, особливості формування кадрової політики підприємства, напрями діяльності її складові елементи;
- визначено методологічні особливості формування і реалізації ;
- представлено закордонний досвід кадрової політики та особливості управління персоналом;
- здійснено аналіз бенчмаркінгу, як специфічну діяльність кадрової політики;
- здійснено аналіз осподарської діяльності закладу;
- обґрунтовані заходи оптимізації управління закладу, в контексті формування кадрової політики – сформовано систему адаптації персоналу;
- надано показники кар'єрного зростання;
- розроблено рекомендації для підвищення ефективності комунікацій закладу;
- запропоновано програму кадрової політики закладу.

**Новизна дослідження:** у кваліфікаційної роботи магістра було запропоновано сформовано систему адаптації персоналу, надано показники кар'єрного зростання, розроблено рекомендації для підвищення ефективності комунікацій закладу.

За напрямом проблеми дослідження у кваліфікаційної роботи магістра було опубліковано тези участі в VII Міжнародній науково-практичній конференції «Стратегії та інновації: актуальні управлінські практики»:

Матукова Г.І., Матукова –Ярига Д.Г. Плиська В.В. Ефективне управління ресурсами закладу: системний та ресурсно-орієнтований підходи //VII Міжнародну науково-практичну конференцію «Стратегії та інновації:

актуальні управлінські практики» 28 квітня 2023 року в м. Кривий Ріг. збірник тез учасників розміщено на сайті [www.donnuet.edu.ua](http://www.donnuet.edu.ua).

**Практичне значення результатів дослідження:** одержані результати роботи (сформована система адаптації персоналу закладу з рекомендаціями підвищення комунікацій в контексті кадрової політики.), можуть бути впроваджені у систему управління закладу Товариство з обмеженою відповідальністю «Медичний центр «Добробут-Поліклініка» (структурний підрозділ №2).

**Структура роботи:** кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, 3-х розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи налічує 81 стор., що містить 10 таблиць, 13 рис., список використаних джерел з 58 найменувань.

-



# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

### 1.1. Теоретичні аспекти та особливості формування кадрової політики підприємства

Кадрова політика підприємства є комплексною стратегією та тактикою розвитку організації, що включає різні аспекти взаємодії з персоналом, стиль взаємодії у внутрішній обстановці, а також плани використання персоналу конкретної категорії. Орієнтація кадрової політики підприємства визначається її взаємодією зі стратегією, акцентом на довгострокове планування, важливістю кадрів та виконанням функцій і процедур управління персоналом. Постійна взаємодія підприємства з зовнішнім середовищем передбачає врахування його потенційних можливостей, ефективне використання людських ресурсів і постійний аналіз прогнозів щодо ринку праці, що становить важливий елемент довгострокового планування кадрової політики. Сучасна кадрова політика не лише визначає нові завдання, але й вказує на те, що гальмує розвиток організації, що вимагає усунення обмежень та прийняття необхідних заходів для її подальшого розвитку. Розробка етапів планування в кадровій політиці є ключовим аспектом передбачення потреб у наймі персоналу. Проблеми оптимізації планування та передбачення використання персоналу на підприємстві породжують необхідність зміни підходів до управління людськими ресурсами, а також обґрунтування прийнятих рішень на всіх рівнях управління підприємством.

Кадрова політика представляє собою систему основних принципів, яку впроваджує кадрова служба підприємства. Керівна лінія управління персоналом є стратегічним напрямком розвитку організації, спрямованою на формування колективу, спроможного найкращим чином сприяти підвищенню ефективності роботи закладу; в контексті комерційних структур це також

означає підтримку прибутковості. Основною метою кадрової політики є створення єдиної, відповідальної, високорозвиненої та високопродуктивної робочої сили. Вона спрямована на розширення можливостей підприємства та вміння відповідати вимогам ринку у найближчій перспективі [40].

Формуючи систему управління кадрами, менеджери закладу мають створити систему управління кадрами, швидкого реагування на вимоги ринку підбору, відбору й забезпечення високої кваліфікації персоналу. Кадрова політика має сприяти злагодженій і продуктивній роботі фахівців закладу, передбачати зростаючі вимоги ринку, створювати необхідні умови праці й сприяти комунікаціям між підрозділами. Кадрова політика підприємства, сьогодні стосується таких питань, як найм працівників, підготовка персоналу, його професійний розвиток, установлення найкращої взаємодії підприємства і працівників. Поточна кадрова робота орієнтована на швидке вирішення кадрових питань [40,41]. Кадрова політика сучасного підприємства вирішує низку питань починаючи з найму рпацівників і закінчуючи розробкою системи кар'єрного зростання персоналу рис. 1.1.

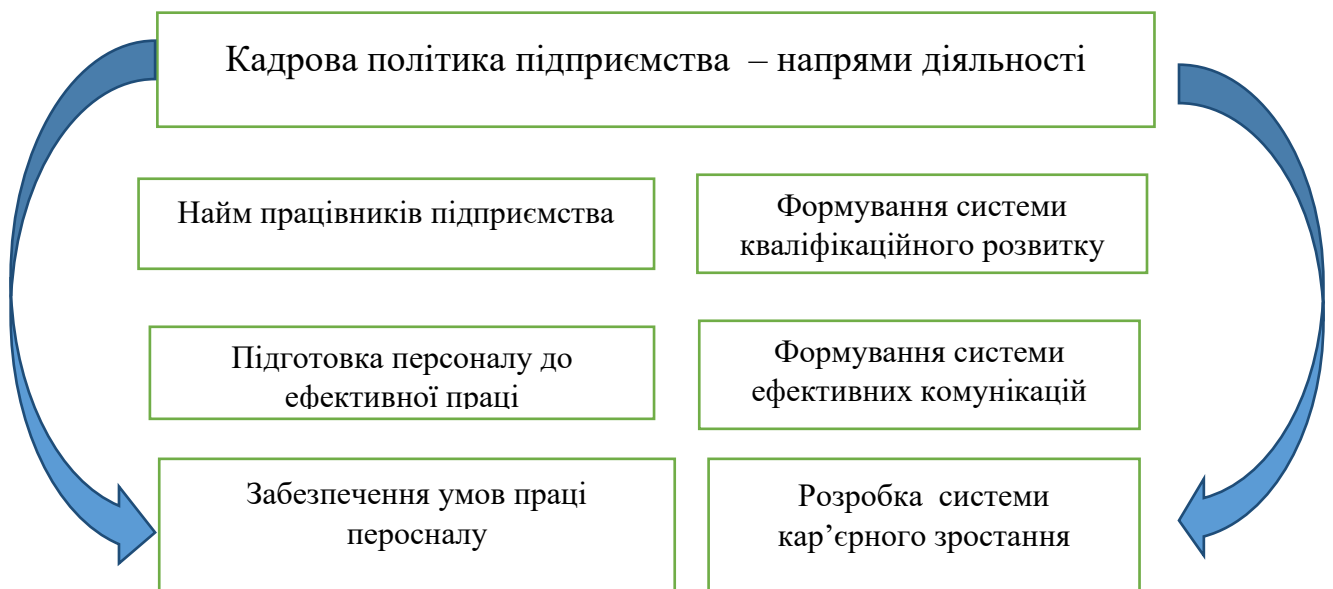


Рис. 1.1. Кадрова політика підприємства -напрями діяльності

Кадрова політика повинна забезпечувати працівників сприятливими умовами для праці, забезпечувати можливість кар'єрного росту, створювати

гарний настрій у колективі, давати своїм співробітникам упевненість у завтрашньому дні. Головним питанням кадрової політики є врахування інтересів кожного фахівця підприємства. Кадрова політика формує напрями, що забезпечують зв'язки структури із зовнішнім середовищем, а також створює певну стратегію взаємодії закладу із персоналом. Кадрова політика забезпечується оперативною й стратегічною системами управління. Кадрова політика має бути направлена на вирішення економічних й соціальних цілей. Економічні цілі – досягнення певних результатів роботи, підтримка рентабельності (прибутковості) структури. Соціальні цілі – підвищення матеріального забезпечення персоналу, та створення необхідних умов праці персоналу підприємства. В цьому контексті можна визначити рівень заробітної плати, зменшення тривалості робочого часу, соціальних видатків, облаштування робочих місць і надання можливості працівникові брати участь в ухваленні рішень[40]. Кадрова політика має наступні елементи рис. 1.1.



Рис. 1.1. Кадрова політика, її елементи [41,50].

Кадрова політика – є складовою системи управління закладом, основним інструментом керівника, який має дбати про власний кадровий потенціал при зовнішніх ризиках оточуючого середовища.

Кадрова політика може мати також назву HR-політика.

Пасивна кадрова політика характеризується відсутністю ефективної програми дій, щодо мотивації та вдосконалення умов праці персоналу, робота з персоналом направлена на ліквідацію негативних наслідків. Відсутня кадрова оцінка персоналу, не розроблено критерії виконання певних видів робіт, відсутній прогноз кадрових потреб.

Реактивна кадрова політика спрямована на термінове вирішення проблем з кадрами, включає в себе контроль за виконанням вказівок, розв'язання питань, пов'язаних із персоналом (таких, як відсутність кваліфікованої робочої сили, виникнення конфліктних ситуацій, відсутність мотивації до продуктивної праці тощо) та прийняття рішень. Реактивна кадрова політика спрямована на систематичне використання засобів діагностики та розробку стратегій вирішення кадрових проблем в організації. З іншого боку, превентивна кадрова політика передбачає розробку прогнозу розвитку ситуації з кадровим забезпеченням, але не має засобів впливу на поточну ситуацію та не включає в себе програми розвитку персоналу [44,22].

Сучасна кадрова політика націлена на створення благоприємних умов праці та забезпечення можливостей кар'єрного росту для персоналу, щоб сформувати в їх відчуття впевненості в майбутньому. Основною метою кадрової політики є забезпечення кожного члена колективу відповідною кваліфікацією для подальшого розвитку. Головною метою кадрової політики є формування та оптимальне використання кадрів для досягнення цілей підприємства. В сфері охорони здоров'я медичний персонал відіграє ключову роль, бо він є головним надавачем медичних послуг населенню. Управління процесами формування та розвитку кадрів визнається пріоритетним завданням менеджменту в галузі охорони здоров'я. Україна впроваджує автономізацію медичних закладів, згідно з Законом України "Про внесення

змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення законодавства з питань діяльності закладів охорони здоров'я", який набрав чинності 6 листопада 2017 року [13].

В рамках автономізації закладів охорони здоров'я відбулися зміни у фінансово-господарській, управлінській, організаційній та інших видах діяльності закладів ОЗ:

- відбулося переформатування структури ОЗ, змінилися форми власності (перетворення з бюджетної установи на комунальне некомерційне підприємство);
- керівник закладу ОЗ, отримує свободу в контексті розпорядження власними активами, фінансами та має можливість створення певного формату кадрової політики структури, коригування організаційної структури закладу;
- заклад сфери ОЗ отримує можливість по встановленні систем оплати праці персоналу, системи мотивації та стимулювання;
- фінансовий механізм господарювання закладу передбачає розвиток організації на основі власного фінансового плану, при використанні інструментів сучасного фінансового менеджменту;
- заклад ОЗ, може утворювати об'єднання з іншими підприємствами, для перерозподілу функцій між ними, спільної ефективної роботи й використання усіх видів ресурсів, запроваджуються принципи аутсорсингу;
- заклад ОЗ може наймати за цивільноправовими договорами лікарів фізичних осіб – підприємців, які зареєстровані та одержали відповідну ліцензію з медичної практики [1].

Сучасні принципи реформування галузі охорони здоров'я, передбачають зміну концепції управління кадрами рис. 1.2.



Рис. 1.2.Сучасні принципи реформування галузі охорони здоров'я в контексті кадрової політики

У контексті сучасної реструктуризації системи охорони здоров'я в Україні, кадрова політика виступає як ключовий компонент уніфікованого механізму управління закладом та основним напрямком роботи з персоналом, відображаючи систему принципів, методів, правил та стандартів у сфері взаємодії з фахівцями закладу. Кадрова політика спрямована на формування довгострокових стратегій управління персоналом, де стратегія слугує загальним планом дій в області кадрового менеджменту та розвитку організації. Основними цілями кадрової політики є забезпечення процесів оновлення кадрів, підтримання кількісного та якісного складу персоналу закладу охорони здоров'я відповідно до вимог ринку та законодавства.

Визначення кадрової політики закладу відображено в статуті, загальній філософії закладу, колективному договорі, внутрішніх правилах, основних положеннях щодо управління персоналом, що представляє новий етап у розвитку кадрового потенціалу закладу охорони здоров'я [22].

Кадри медичного закладу виступають основною "рушійною силою" та ключовим ресурсом у галузі охорони здоров'я, оскільки лікарі є фахівцями, які надають медичні послуги та забезпечують високу якість допомоги. Медичні спеціалісти мають важливий вплив на медичну та соціальну ефективність системи охорони здоров'я. Продуктивність та якість їхньої роботи залежать від механізму мотивації та системи управління, а також оплати праці. У процесі надання медичних послуг та активної роботи охорони здоров'я може виникати недолік управління фондом заробітної плати, що призводить до певних втрат для медичного закладу. Ефективність та якість медичної допомоги може зазнавати зниження через недостатньо прозору систему компенсацій та стимулів. Це підкреслює необхідність впровадження вдосконаленого механізму мотивації та стимулювання персоналу медичного закладу. Ця функція надає головне завдання менеджерам в галузі охорони здоров'я, оскільки через цей механізм відбувається вплив на медичний персонал, підвищуючи ефективність їхньої роботи [37].

У процесі вирішення адміністративних завдань та керівництва різними рівнями важливо проводити аналіз системи мотивації, розробляти різноманітні напрями та форми, враховуючи усвідомлений процес вибору людиною конкретного типу поведінки, що визначається впливом зовнішніх (стимулів) та внутрішніх (мотивів) факторів. В умовах сучасної кадрової політики управління персоналом стає важливим аспектом, причому основною метою кадрової політики є покращення компетентності медичного персоналу в закладі. Медичні працівники повинні постійно підвищувати свій рівень кваліфікації, підтверджувати ліцензію та відстежувати останні технологічні тенденції. Таким чином, підготовка та підтримка кваліфікованих медичних

кадрів визнається ключовим елементом кадрової політики, спрямованої на забезпечення принципу безперервної медичної освіти. Важливою задачею управління персоналом є систематичне підвищення кваліфікації та процеси самовдосконалення, які можуть служити ефективними мотиваційними інструментами. Розвиток медичного персоналу має бути основою для кар'єрного росту всередині закладу охорони здоров'я. Сучасні вимоги до медичних послуг передбачають мультидисциплінарний підхід та командну роботу. Однією з головних відповідальностей адміністрації підприємства охорони здоров'я є забезпечення оптимальних умов праці для персоналу та сприятливого внутрішнього клімату та командного духу. Адміністрація повинна розробити стратегію розвитку закладу, враховуючи інструменти для формування робочих проектних команд, програми профілактики емоційного вигорання та методи побудови взаємин між лікарем і пацієнтом, лікарем та середнім/молодшим персоналом, а також лікарем і керівником [37,9].

Лінійні управлінці та кадрова служба, сьогодні мають створити внутрішні необхідні комунікації та умови праці для робітників закладу, все це має бути визначено в стратегії розвитку закладу. Особливостями роботи кадрового менеджменту є - допомагати і підтримувати лінійних керівників, формувати систему впливу та мотивації кадрів. Як свідчить практика провідних європейських компаній, витрати робочого часу лінійних керівників на виконання кадрових функцій коливаються від 30 до 60%. Лінійні та функціональні керівники приймають рішення щодо необхідності та певного рівня кваліфікації, прийняття на роботу персоналу, переведення та звільнення підлеглих працівників, призначення на нову посаду, направлення на підвищення кваліфікації, підвищення заробітної плати тощо [10,24,22].

Сьогодні, дослідниками доведено, що кадрова політика є частиною загальної стратегії розвитку закладу, що відбивається на забезпеченні та збалансуванні необхідної кількості фахівців закладу її структури, можливого рівня плинності персоналу, оцінки потенційних можливостей кадрів закладу, загроз. Питання кадрового забезпечення, причин внутрішньої потреби в



професійному кадровому менеджменті, набуває всебільшої актуальності, в контексті існуючих тенденцій економічного, технологічного та соціокультурного характеру, до яких можна віднести такі:

- високий рівень розвитку Інтернет-технологій, що стає зручною платформою для більш якісного рекрутингу кадрів та сприяє підвищенню вимог працівника до потенційного роботодавця;
- масові процеси трудової міграції становлять потенційну загрозу щодо виникнення дефіциту висококваліфікованих медичних кадрів, негативних соціальних наслідків;
- мобільність кадрів на вітчизняних підприємствах, викликаних несприятливим економічним середовищем, під впливом процесів переходу до ринкових цінностей та поступової зміни поколінь, говорить про необхідність постійного вдосконалення кадрової політики закладу.

Вищезазначені умови надихають управлінців закладів до розробки певної кадрової політики, що відповідала б існуючим зовнішнім ризикам та «негативам», дозволила ефективно впроваджувати нові форми й прогресивні підходи [38,16,8].

Цінності компанії – це комплекс правил, моральних і ділових принципів, які підтримують працівники організації. Це принципи, які «надихають» людей з аналогічними поглядами на життя, кар'єру, досягнення, або формують певні моральні і ділові якості у персоналу. Заклад охорони здоров'я є прогресивним тоді, коли його персонал та учасники певних проектів розуміють, що є часткою єдиного механізму, який рухається в відомому напрямку. Кадрова політика має об'єднати персонал і він повинен бути єдиним організмом, що ефективно спрацює заради досягнення результату. Корпоративні цінності, що формуються під впливом кадрової політики – це рівень якостей особистісних, ділових та професійних, до якого прагнуть працівники закладу.

Виходячи з цілей і мети основними завданнями кадрової політики є:

- своєчасний прийом необхідної кваліфікації фахівців для забезпечення ефективної роботи підприємства;

- раціональне використання персоналу, створення необхідних умов;
- створення ефективної системи підтримки роботи підприємства.

Кадрова політика формується з врахуванням впливу зовнішніх та внутрішніх чинників див. рис. 1.3.

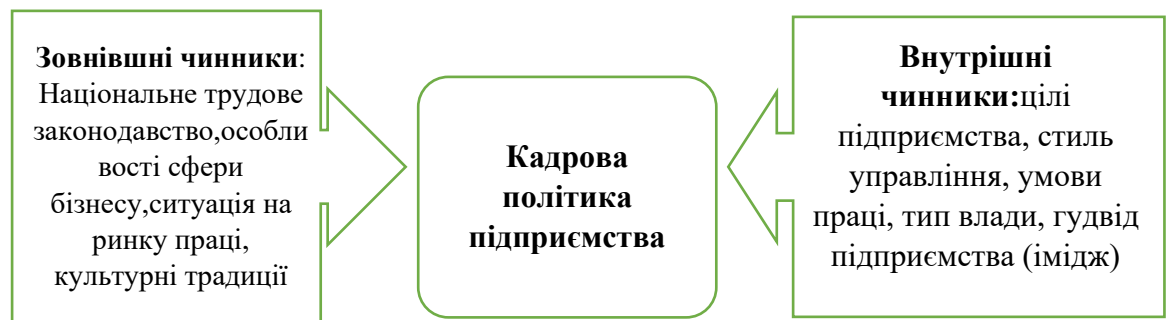


Рис. 1.3. Кадрова політика підприємства, чинники її формування [18]

Сучасна кадрова політика здійснюється в процесі виконання визначених певних дій та має наступні етапи і функції: формування цілей і основних напрямів роботи з персоналом; створення ефективної системи кадрової роботи в організації; визначення інструментів, форм і методів здійснення поставлених конкретних завдань; вчасно і якісно організацію виконання роботи відповідно прийнятих рішень; контроль і коригування виконання запланованих програм, проектів тощо. Сукупність цілей, напрямів, форм і методів управління персоналом поєднується в систему кадрової роботи, де головними підсистемами є: підсистема аналізу, планування і прогнозу кадрів; підсистема добору, розстановки, оцінки та безперервного навчання кадрів; підсистема раціонального використання кадрів в організації [33].

Кадрова політика ефективно діючого закладу має бути направлена на: систему управління найманням та зарахування персоналу, організація співбесіди із спеціалістами та психологами, оцінка відбору і прийому персоналу, переміщення, заохочення і звільнення персоналу, фахова

орієнтація та раціональне використання персоналу тощо. Також кадрова політика має зосереджуватися на управлінні трудовими відносинами аналізом та регулюванням групових і особистісних взаємовідносин. Кадрова політика має зосереджуватися на регулюванні відносин керівництва, управління виробничими конфліктами і стресами, сприяти забезпеченню нормальних умов праці, що дадуть можливість продуктивній роботі персоналу, дотримання вимог психофізіології та ергономіки праці, вимог технічної естетики, охорони праці і навколишнього середовища, управлінням розвитком персоналу навчання тощо [33].

Отже, кадрова політика підприємства має декілька напрямів, що забезпечують діяльність системи управління на рівні кадрових змін: вчасний прийом на роботу (швидка заміна фахівців), найм працівників необхідної кваліфікації, сприяння розвитку кваліфікації персоналу їх кадровому просуванню, забезпеченню комунікацій між підрозділами структури, необхідних умов праці, що дадуть можливість комплексно і якісно спеціалістам надавати медичні послуги. Кадрова політика має формувати корпоративні цінності бути націлена на розвиток у персоналу якостей особистісних, ділових та професійних.

## **1.2. Зарубіжний досвід управління персоналом, кадрова політика**

Ефективне функціонування сучасного підприємства визначається належною стратегією розвитку персоналу, що виступає ключовим інструментом в системному управлінні медичним закладом [7]. Управління персоналом в сучасних умовах складного господарювання є складною задачею, оскільки люди мають різноманітні особистісні, професійні та ділові характеристики, вимагають специфічних методів управління. Управління персоналом в умовах сучасного господарювання повинно акцентувати увагу на таких аспектах: людина як ресурс для прибутковості організації;

спрямування діяльності на ефективне використання всіх видів ресурсів для досягнення економічних результатів; досягнення успішної діяльності через наявність висококваліфікованого персоналу. Це є основною метою кадрової політики закладу. При дослідженні проблем кадрової політики підприємства та аналізі світового досвіду управління кадрами виділяється Японська система, що є синтезом традиційних японських підходів та імпортованих ідей, та прогресивна американська модель, що акцентує на індивідуальній відповідальності. Вивчення цих моделей та їхніх принципів вказує на особливості управління людськими ресурсами, такі як найм працівників, утримання персоналу, системи нагородження за вислугу років, присутність коучінгових підходів та розвиток мобільності персоналу [37].

У процесі рекрутингу та прийому персоналу на вітчизняних підприємствах існують відділи кадрів, які переважно виконують завдання з найму та звільнення працівників або організації їх подальшого професійного розвитку. Однак ці відділи не завжди ефективно виконують усі необхідні функції управління персоналом, оскільки часто мають некваліфікований персонал. За кордоном, у кадрових службах підприємств використовуються різні методи аналізу та планування персоналу. Наприклад, американські компанії вдаються до психологічного аналізу при відборі персоналу. Фахівці в галузі управління персоналом використовують фізіономічні таблиці для аналізу фотографій (існуючих з 198 окремих ознак). Заповнені анкети та листи-заяви кандидатів перевіряються з точки зору графологічного аналізу, який базується на 238 ознаках характеристики особистості претендента. Варто відзначити, що для відбору одного кандидата в Японії витрачається до 48 людино-годин, у США цей процес займає від 16 до 18 годин [7].

Кадрові служби європейських установ охорони здоров'я, зазвичай, вирішують ряд завдань [49]. Ці завдання включають в себе процеси прийому на роботу, включаючи сформовану систему набору та перепідготовку при необхідності; формування сприятливих умов праці, таких як ефективна система оплати праці, дотримання дисципліни, надання інформації,

забезпечення гігієни та безпеки; соціальний аспект управління; кадрове забезпечення документацією для потреб працівника та адміністрації; управління господарськими службами, такими як транспорт, охорона, ремонт, служба соціального житла та інші; та управління системами та програмами, такими як кар'єрне зростання, оплата праці та підвищення кваліфікації. Таблиця 1.1 вказує на відмінності між японським і західним стилями кадрової політики. Традиції Європи втілені в принципах управління підприємствами таких країн, як Фінляндія, Франція, Німеччина та Великобританія. Європейське управління відрізняється спільною роботою проектної команди під керівництвом лідера, який може працювати в різних структурах організації та вміє мобілізувати творчий потенціал персоналу.

Таблиця 1.1.

## Відмінності західного і японського стилів кадрової політики

Елементи кадрової політики	Західний стиль	Японський стиль
Планування персоналу	Визначення вакансій і набір персоналу	Відсутнє планування кадрів, формують кадрову політику після набору персоналу
Набір і відбір персоналу	Відбір персоналу керівництвом підприємства	Відбір кадрів виконує служба кадрів
	Найм працівників на контрактній основі	Прневалює система довічного найму, довготермінового найм у працівників на основі гарантій зайнятості
	Набір персоналу із використання критеріїв освіти, кваліфікації, психологічної сумісності	Набір персоналу здійснюється на основі заключених договорів з закладами освіти. Набір здійснюється залежно від досвіду роботи персоналу.
	Вузька спеціалізація менеджерів	Залучення менеджерів широкого профілю
Адаптація	Впровадження системи адаптації, призначення координаторів і введення в посаду на робочому місці, ознайомлення персоналу з посадовими інструкціями	Групові тренінги, вебінари, адаптація позаробочим місцем. Знайомство нового працівника з корпоративними цінностями компанії.
Оплата праці	Бригадна форма праці, але яскраво виражений індивідуалізм	Привалює система колективізму
	Оплата праці визначається за критеріями особистих результатів	Комплексна система оплати праці

	Погодинна оплата праці залежно від кваліфікації	Поступове збільшення заробітної плати відповідно відпрацьованих років, кваліфікації
Мотивація	Система мотивації присутня, але основою мотивації є конкуренція між фахівцями	Виховання відповідального та лояльного ставлення до компанії.
Перекваліфікація, навчання	Пошук спеціалістів з певним досвідом роботи на конкретну посаду з певними компетенціями.	Навчання у межах закладу, універсализація персоналу.
	Підвищення кваліфікації окремо, за фаховими програмами	Підвищення кваліфікації без відриву від виробництва
Ротація кадрів	Просування по службі лише по вертикалі	Широкопрофільне просування в усіх напрямках

Складено на основі джерел: [6,17,5,4].

Особливість японської системи управління та кадрової складової полягає в створенні в рамках закладу гнучкої системи управління, групової відповідальності майже за виконання всіх видів завдань, горизонтальних зв'язків та стимулів що функціонує в межах організаційних рамок. Американська модель управління та кадрова складова націлені на досягнення особистого успіху, чітко підібрані індивідуальні критерії оцінювання професійних досягнень, превалює всебічне заохочення підприємницької активності та збагаченні найбільш активної частини населення. Модель управління спирається на соціально-культурні властивості нації. Розроблено та впроваджено систему мотивації. Особливостями є погодинна система оплати праці з нормованими завданнями, впроваджується система преміювання за коефіцієнтами (до 50 коефіцієнтів), комплексним поєнанням двох систем відрядної та погодинної систем як для основних, так й для допоміжних робітників. Денний заробіток персоналу визначається з годинної тарифної ставки на кількість годин роботи, така оплати не передбачає преміальних доплат, так як у рівень тарифної ставки (а вона досить висока), вже закладено сума виплат премії [7].

В США основним компонентом кадрової стратегії є розроблена та впроваджена система мотивації, що може бути нараховано за різними видами діяльності Преміювання може бути у виді надбавок, наприклад відповідно до

ключових показників ефективності Key performance indicators (KPIs). KPI – це система показників, за допомогою яких оцінюється робота працівників підприємства. До особливих форм та нетрадиційних методів нематеріальної мотивації у зарубіжних країнах є: праця за режимом онлайн; гнучкий робочий час; наявність програм підвищення кваліфікацій у межах закладу; планування карт кар'єри; наявність програм навчання у межах закладу; надання працівникам додаткових днів відпочинку; подарунки працівникам закладу у вигляді путівок на відпочинок, коштів на навчання сім'ї, різні свята; використання політики патерналізму. За даними досліджень консалтингового агентства Watson Wyatt Heissmann встановлено, що перші дві названі позиції стимулюють європейців на 75%, третя позиція – на 60%, а четверта – на 20% [7]. В сучасних ринкових умовах розвитку вітчизняної економіки, прагнення України до Європейського Союзу, врахування досвіду багатьох європейських підприємств різних сфер діяльності, кожному підприємству необхідно створення ефективної системи управління, мотивації та комунікацій

[2,3]. Відповідно вищезазначених умов, однією з найактуальніших проблем в економіці України є створення дієвих механізмів управління персоналом, стратегій розвитку закладу [27] з урахуванням світового досвіду як частини економічної системи, в межах якої відбувається залучення людського капіталу як основного ресурсу сфери національного виробництва.

Отже, при впровадженні нової моделі управління персоналом на вітчизняних підприємствах та формуванні кадрової політики, менеджерам-управлінцям необхідно розробити стратегію підвищення кваліфікації працівників та підвищення продуктивності праці. Це передбачало важливі зміни в системі оплати праці, мотивації, заохочення, кар'єрного росту, ротації кадрів та відносин керівництва з підлеглими. За взірцем японського менеджменту кожне підприємство має забезпечити доступність інформації, щоб працівники мали можливість ознайомитися з планами, стратегією та цілями розвитку організації. Це може бути досягнуто через надання інформації під час засідань, на інтернет-ресурсах тощо. Спеціалісти повинні

розуміти стратегію розвитку компанії та своє місце в цих стратегічних змінах. Сучасна кадрова політика вітчизняних підприємств повинна вдосконалювати не лише методи та принципи роботи з персоналом, але й формувати новий спосіб мислення, відповідний управлінським функціям. Аналізуючи міжнародний досвід, можна визначити напрями управління персоналом: інвестування капіталу в перепідготовку, перекваліфікацію та навчання працівників; управління та забезпечення активності та творчості персоналу, створення сприятливого психологічного клімату та ефективних комунікацій; створення умов для безперервного навчання персоналу на підприємстві.

### **1.3. Бенчмаркінг специфічна діяльність кадрової політики підприємства**

Бенчмаркінг є систематичною діяльністю підприємства, яка включає в себе вивчення та використання передового досвіду підприємств конкретної галузі з метою поліпшення власної діяльності та досягнення бажаної конкурентної позиції на ринку [40]. Для визначення особливостей використання інструментарію бенчмаркінгу важливо розглянути його сутність як методу оцінювання та засобу управління [25]. Початкове впровадження бенчмаркінгу як системної діяльності підприємства відбулося в Японії наприкінці 50-х років, коли японські компанії висилали своїх фахівців для вивчення провідних компаній світу (в Західній Європі та США) з метою здобуття ідей, які терміново впроваджувалися на японських підприємствах. Завдяки швидкому використанню світових технологій і ноу-хау як у сфері виробництва, так і у менеджменті, які були «запозичені», японці швидко здобули конкурентні переваги. Японські компанії досліджували сильні та слабкі сторони своїх продуктів чи послуг і розробляли більш конкурентоспроможні модифікації. На сьогодні в США та Японії, де активно розвиваються програми бенчмаркінгу, існують так звані «індустріальні бюро



знайомств», які отримують державну підтримку та сприяють пошуку партнерів через порівняльний аналіз.

У сучасному європейському бізнес-середовищі, де присутній великий конкурентний тиск та багато підприємств, компанії прагнуть досягти високих результатів шляхом детального вивчення продуктів і послуг конкурентів для забезпечення прибутковості. У вітчизняних підприємствах важливо впроваджувати метод бенчмаркінгу, який займатиметься команда фахівців, відповідальних за розробку загальних вимог до майбутнього удосконалення. Процес бенчмаркінгу на підприємстві повинен бути організований через робочу групу бенчмаркінгу, яка визначатиме сильні та слабкі сторони підприємства, ключові показники для порівняння, мету та критерії оцінювання заходів. Робоча група визначатиме потенційних партнерів, створюватиме проект та проводитиме дослідження різних підприємств. Після приблизно двох років досліджень та отримання необхідної інформації приймаються рішення про доцільність впровадження змін, удосконалень та адаптації до потреб підприємства. Впровадження комплексу заходів здійснюється поетапно, включаючи обговорення з керівниками всіх підрозділів підприємства та персоналом [35].

Термін "бенчмаркінг" визначає певний процес, який включає аналіз та порівняльну оцінку методів, форм та якостей послуг чи товарів, які використовуються підприємством, шляхом порівняння показників роботи підрозділів та персоналу. Бенчмаркінг має різні напрямки.

Один із них фокусується на розробці стратегій, операцій та управлінських функцій організації. Інший використовується для «копіювання» систем управління організацією, тоді як інший напрямок спрямований на підвищення ефективності служб підприємства, таких як виробничі, маркетингові та інші функції, зроблені більш управлінськими.

Термін «бенчмаркінг», який походить з англійської мови, можна перекласти як встановлення контрольної точки, що означає визначення параметрів конкретного рівня системи в якості еталону [26].

Бенчмаркінг також пов'язаний з постановкою цілей підприємства, і вчені асоціюють його з циклом Демінга, який складається з чотирьох етапів: 1) Плануй; 2) Здійснюй; 3) Перевірйай; 4) Дій. Інші моделі бенчмаркінгу включають 30 кроків, які слід виконати для досягнення ефективного результату.

Основний зміст та мета бенчмаркінгу полягають в ідентифікації відмінностей порівняно з еталоном, визначенні причин цих відмінностей та виявленні можливостей для швидкого вдосконалення об'єкта бенчмаркінгу. Дослідники визначають різні типи бенчмаркінгу, зокрема внутрішній, конкурентний, функціональний та загальний (див. рис. 1.3). Внутрішній бенчмаркінг виступає вихідним пунктом у будь-якому процесі бенчмаркінгу.



Рис. 1.3. Типи бенчмаркінгу

Під час порівняння методів, заходів та критеріїв оцінювання різних параметрів між різними установами, можна виявити оптимальні зв'язки, виявити потенційні проблеми в роботі та дослідити мультидисциплінарні підходи. Внутрішній бенчмаркінг має своїм недоліком той факт, що рівень кращого виконавця всередині організації, як правило, визначає рівень досягнення інших.

Конкурентний бенчмаркінг спрямований на порівняння певної методики роботи з аналогічним процесом у провідній установі, що дозволяє визначити сильні та слабкі сторони організації на основі різниці у рівнях ефективності між власною установою і конкурентами. Функціональний бенчмаркінг включає порівняння ефективності виконання певних функцій у різних установах, проте його недолік полягає в тому, що він фокусується на процесах партнерів [26,44,34]. Отже, бенчмаркінг позитивно впливає на різні аспекти, які важливі для підтримки постійного поліпшення роботи підприємства: відкрите обговорення сильних і слабких сторін компанії на зборах; вивчення досвіду інших організацій, що надає більше впевненості в розвитку та застосуванні нових методів і підходів; активізація персоналу та підвищення його ініціативності та участі у проектах компанії. Бенчмаркінг також сприяє налагодженню процесів співпраці в компанії, обміну проблемними ситуаціями, ухваленню рішень загального характеру та досягненню консенсусу під час впровадження змін і стратегій розвитку компанії.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ

В першому розділі магістерської кваліфікаційної роботи визначено, що сучасна кадрова політика визначає не лише нові завдання, але й виявляє фактори, які сповільнюють розвиток організації, ці фактори слід усунути. В розділі також визначено необхідність для структури вдосконалити свою рентабельність та якість послуг. Особливу увагу приділено тому, що кадрова політика повинна створювати сприятливі умови для праці, гарантувати можливість кар'єрного зростання, формувати позитивний колективний настрій та надавати працівникам впевненість у майбутньому.

Визначено, що основною метою кадрової політики є врахування інтересів кожного працівника підприємства. У даному розділі описані заходи, пов'язані з реформуванням системи охорони здоров'я, враховуючи зміни, що відбуваються в контексті автономізації закладів охорони здоров'я, та визначено принципи сучасної системи охорони здоров'я. Ці принципи включають в себе впровадження новітніх форм, систем та принципів оплати праці медичних працівників; впровадження мотиваційного механізму та сучасних методів стимулювання діяльності медичного персоналу; впровадження сучасних принципів формування та розвитку кадрів охорони здоров'я; застосування новітніх методів підготовки медичних кадрів, зокрема управлінських і інших аспектів. У даній роботі встановлено, що управління персоналом в організації реалізується через систематичне виконання цілеспрямованих дій і включає наступні ключові етапи та функції: визначення мети і стратегічних напрямів управління персоналом; постійне вдосконалення системи управління персоналом в організації; визначення засобів, форм і методів досягнення поставлених цілей; організацію виконання ухвалених рішень; забезпечення координації та контролю за виконанням запланованих заходів. Загальна система управління персоналом об'єднує цілі, напрями, форми і методи, а ключовими підсистемами є: підсистема аналізу, планування та прогнозування кадрів; підсистема добору, розстановки, оцінки та

постійного навчання персоналу. У роботі визначено чинники, які впливають на стратегію управління персоналом в установі та спрямованість її реалізації. Перший розділ включає аналіз міжнародного досвіду, охоплюючи як західний, так і східний (зокрема Японії). У цьому контексті приведені приклади, такі як гнучкий графік роботи, можливість теле-роботи, корпоративне планування кар'єри, наявність освітніх програм, виділення додаткових днів відпочинку для працівників, вручення подарунків під час свят і застосування політики патерналізму. За результатами аналізу, проведеного консалтинговим агентством Watson Wyatt Heissmann, було встановлено, що перші дві зазначені позиції стимулюють працівників в Європі на 75%, третя позиція – на 60%, а четверта – на 20%.

В ході дослідження проблеми формування кадрової політики у закладі на сьогоднішній день важливо провести перегляд системи оплати праці персоналу, мотиваційного та стимулюючого середовища (з урахуванням матеріальних і нематеріальних аспектів), системи кар'єрного росту (заходи з формування резерву, процедури підвищення та ротації персоналу) та відношення керівництва до підлеглих. Засновуючись на принципах японського менеджменту, кожне підприємство повинно гарантувати доступність інформації, щоб працівники мали можливість ознайомитися з планами організації, стратегією, поставленими цілями та перспективами розвитку. Для цього слід надавати інформацію персоналу на засіданнях, через інтернет-ресурси тощо.

У данному розділі розглянуто концепцію "бенчмаркінгу", що представляє собою систематичну практику підприємства, спрямовану на вивчення та використання передового досвіду інших підприємств у визначеній галузі. Метою цієї діяльності є покращення ефективності власного підприємства та досягнення бажаної конкурентної позиції на ринку.

**РОЗДІЛ 2**  
**АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ**  
**ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «МЕДИЧНИЙ**  
**ЦЕНТР «ДОБРОБУТ-ПОЛІКЛІНІКА»( структурний підрозділ №8 )**

**2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства Товариство з обмеженою відповідальністю «Медичний центр «Добробут-Поліклініка» (структурний підрозділ №8)**

Товариство з обмеженою відповідальністю «Медичний центр «Добробут-Поліклініка» (структурний підрозділ №8). «Медичний центр «Добробут-Поліклініка», має юридичну адресу 04210, м. Київ, проспект Володимира Івасюка , був. 16В, корп. 2., заклад є недержавної форми власності ( Власники Шекман Волтер, Гетьман Вадим Володимирович).

Організаційно-правова форма – Товариство з обмеженою відповідальністю представляє собою підприємницьку організацію зі статутним капіталом, розділеним на певні частки, розміри яких визначаються статутом, і є відповідальним за свої зобов'язання лише своїм власним майном. Учасники товариства, які повністю внесли свої внески, несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю товариства, у межах своєї внесеної суми [2, ст. 140]; [4, ст. 50].Товариство з обмеженою відповідальністю «Медичний центр «Добробут-Поліклініка» зареєстрована 11.07.2013 за юридичною адресою Україна, \*\*2, місто Київ, пр.Бажана Миколи. Керівником організації є Шекман Волтер. Розмір статутного капіталу складає 365 179 671,03 грн.. На момент останнього оновлення даних 30.10.2023 стан організації: не перебуває в процесі припинення.Товариство з обмеженою відповідальністю «Медичний центр «Добробут-Поліклініка» (структурний підрозділ №8)., створено для надання медичної стоматологічної допомоги населенню регіону - дитяча стоматологія, стоматологія, ортодонтія, ортопедична стоматологія, терапевтична стоматологія, хірургічна стоматологія. У закладі впроваджено систему партисипатівного управління (один із видів управління, що

заснований на участі найманих працівників в управлінні закладом - один із сучасних методів управління в менеджменті). Термін «participative management» запозичено з зарубіжної теорії, дослівно означає керівництво, що засноване на співучасті працівників в управлінні закладом.

Особливо актуальними сьогодні є питання розробки й упровадження систем стимулювання кадрів у різних галузях економіки, та збільшення їх участі в управлінні, щонає сприяти трудовій активності, досягненню особистих цілей і цілей організації. Даній тематиці приділено увагу у наукових працях як зарубіжних, так і вітчизняних дослідників, серед яких можна відзначити J. Likert, С. Р. Benoliel, М, А. Єськов, Я. Жаліло, Н. Самоукіна, В. Якубенко та інші. Організація практикує систему партисипативного управління.

Суттєвою рисою партисипативного управління є партнерські відносини між працівниками та керівниками. Ця система управління сприяє підвищенню ефективності діяльності установи, задоволенню соціальних потреб працівників та сприяє ефективній реалізації управлінських рішень. Партисипативне управління є ефективним методом використання потенціалу організації та сприяє її управлінському та розвитковому процесам.

Ця система управління реалізується в декількох напрямках, зображених рис . 2.1.

У процесі партисипативного управління працівникам відкривається можливість самостійного прийняття рішень, таких як вибір інструментів для виконання робочих завдань, визначення графіка роботи та періодів відпочинку. Вони беруть активну участь у дискусіях і ухваленні рішень, а також у встановленні цілей і завдань підприємства.

Працівники можуть створювати робочі групи, включаючи проектні групи, з участю працівників одного або кількох відділень. Вони можуть приєднуватися до творчих груп, спільно розробляти проекти та брати участь у контролі, як на рівні підприємства, так і на нижчих рівнях управління.



Рис. 2.1. Напрями партисипативної системи управління [2]

Партисипативне управління представляє собою ефективний метод створення системи мотивації працівників підприємства. Цей підхід сприяє підвищенню ефективності підприємства та своєчасному виявленню та усуненню недоліків у прийнятих управлінських рішеннях. Основні принципи партисипативного управління включають добровільний характер участі працівників у процесі управління шляхом спільної роботи в невеликих групах, які повинні мати чітко визначені правила. Також важливо мати встановлений



порядок участі в інших формах, відсутність санкцій для працівників, що вносять ідеї та пропозиції. Усі внески спеціалістів повинні бути ретельно розглянуті, забезпечено зворотний зв'язок щодо кожної ідеї. Всі затвержені ідеї мають бути впроваджені в життя, а конфлікти між керівниками та підлеглими не мають вираженого характеру, уникнено розділення на "ми" і "вони", колектив сприймає себе як єдину команду. Партисипативний підхід також має свої недоліки, більшість з яких випливає з неадекватного використання принципів участі або відсутності терпіння та прагнення до миттєвого отримання всього. Обговорення забирає значну частину робочого часу [21]. Інформація щодо видів медичної допомоги (первинна медична допомога, екстрена медична допомога, вторинна (спеціалізована) медична допомога, третинна (високоспеціалізована) медична допомога, паліативна допомога, медична реабілітація), на які застосовуватиметься господарська діяльність у медичній сфері, та методи її застосування, є предметом уваги. Основний акцент робиться на вторинній спеціалізованій допомозі, відповідно до положень Закону України "Про організацію медичного обслуговування населення України", а саме в статті 6 - Класифікація закладів ОЗ. Лікувальний заклад планового лікування є установою системи охорони здоров'я, спеціалізованою на забезпеченні планової вторинної медичної допомоги для дорослих та/або дітей. Це може включати цілодобовий стаціонар, денний стаціонар або амбулаторні послуги. Цей тип закладу призначений для надання медичної допомоги в умовах, коли стани або захворювання не вимагають інтенсивного лікування. Надаються профільні медичні послуги - повний спектр стоматологічних послуг. Управлінська діяльність, супроводжують функції управління: цілевизначення, організація, координація, ухвалення управлінського рішення, планування, регулювання, доорганізація, контроль, робота з кадрами (в т. ч. і з резервом), мотивація, лідерство та адміністрування (керівництво). Останнім часом, з появою реальної самостійності в діяльності апаратів управління і, відповідно, посадових осіб, виникає необхідність реалізації й ще двох функцій: представництво і підписання угод (договорів,

контрактів, сумісних наказів, програм, планів, меморандумів тощо). Форми комунікацій структурний підрозділ №8, має наступні: вертикальні комунікації – накази, доручення, подяки, оголошення, сайти; горизонтальні – збори, обговорення клінічних ситуацій, консіліуми; неформальні – розмова за кавою, спільні заходи з пацієнтами; спільні обіди, заходи для працівників. Для вдосконалення системи управління, кожному закладу необхідно здійснювати комплексний техніко-економічний аналіз організаційної структури рис. 2.3.

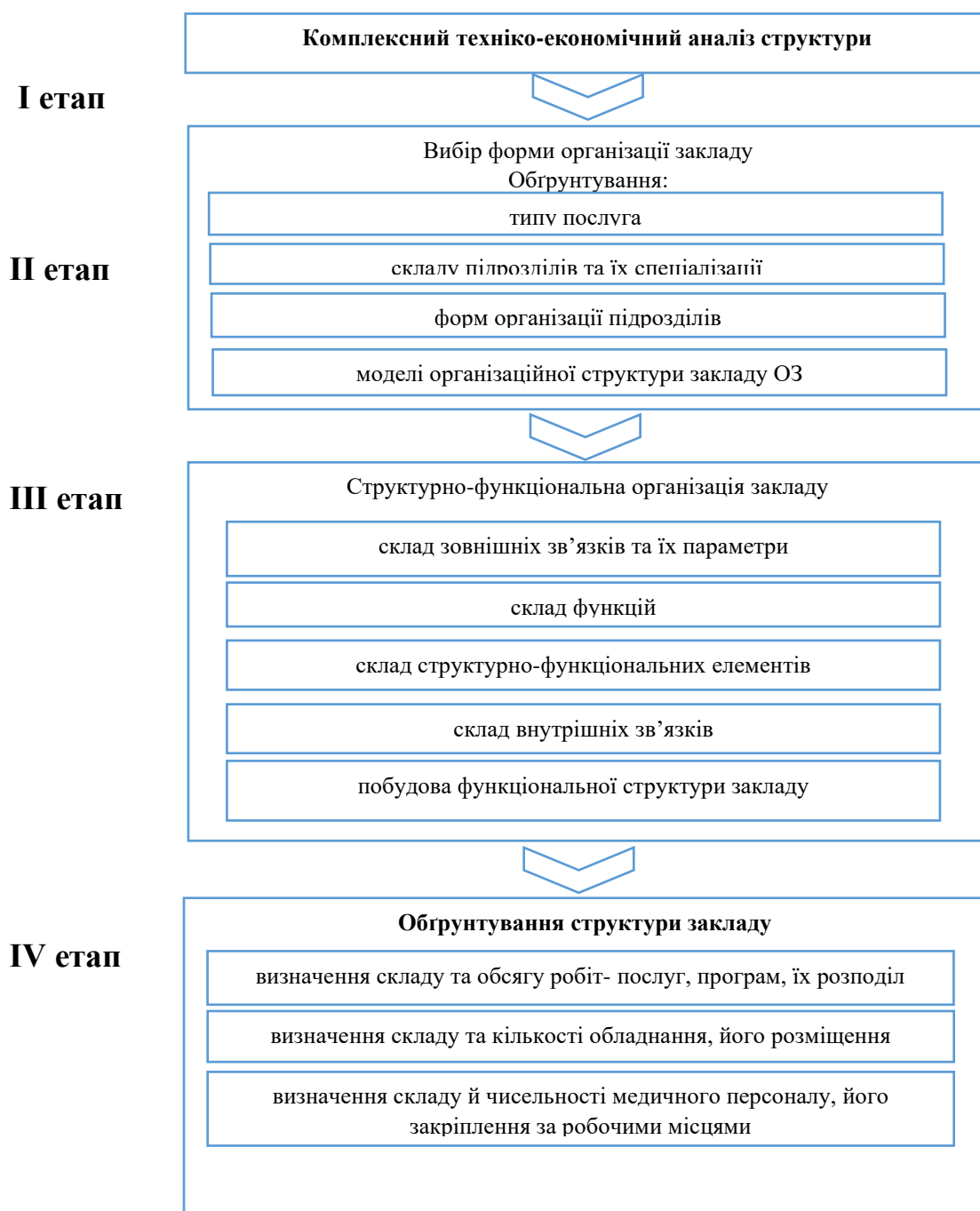


Рис. 2.3. Узагальнений механізм діагностики (оцінки) організаційної

структури закладу охорони здоров'я [45,29].

Для визначення сильних і слабких сторін структури, використовується SWOT-аналіз – це інструмент, який дозволяє правильно зорієнтувати діяльність системи та вибрати стратегію і тактику конкуренції. У науковій літературі зустрічаються ще і такі синоніми цього терміну, як матриця TOWS або метод WOTS-up [21]. Досліджуючи проблему визначення сильних і слабких сторін закладу, нами було сформовано SWOT-аналіз підприємства Добробут-Поліклініка (структурний підрозділ №8), визначено йогопоказники й характеристики, табл 2.1.

Таблиця 2.1.

## SWOT-аналіз підприємства (медичного закладу)

№ з/п	Показник	Характеристика
3	<b>Сильні сторони (S)</b>	
3.1.	Використання новітніх технологічних засобів, обладнання, приладів.	Використання при надаванні послуг інноваційних приладів та обладнання, що підвищує гудвіл підприємства (його імідж)
3.2.	Застосування новітніх технологій. Ефективна кадрова політика.	Формування ефективної кадрової політики сприяє зниженню плинності кадрів, формуванню корпоративної культури, підвищенню якості послуг.
3.3.	4.1. Постійне оновлення комплексу послуг. Висока якість послуг.	Систематичне оновлення комплексу послуг, сприяє підвищенню попиту споживачів.
4	<b>Слабкі сторони (W)</b>	
4.1.	Необхідність використання дорогого обладнання. це приведе до великих затрат.	Впровадження новітнього обладнання приведе к збільшенню витрат структури.
4.2.	Нові технології обумовлюють виникнення додаткових затрат коштів та часу на навчання та перекваліфікацію персоналу	Впровадження новітнього обладнання приведе до збільшення витрат на навчання персоналу, його перекваліфікацію.
4.3.	Необхідність залучення сторонніх організацій для проведення досліджень	Залучення сторонніх організацій, приведе до збільшення витрат структури.
5	<b>Можливості (O)</b>	

5.1.	Перспективне зростання попиту на медичні послуги та діагностичне обстеження, у зв'язку із середніми цінами.	Збільшить прибутки закладу.
5.2.	Вихід на нові ринки, укладання договорів із партнерами інших медичних закладів та лабораторій, фахівців Європейських країн, використання консультацій теле-медицини тощо.	Підвищить конкурентоспроможність закладу.
5.3.	Послаблення позицій конкурентів шляхом надання послуг високої якості та комплексності, формування пацієнтам чітких «карт крокування до одужання». Запровадження у практику новітніх світових технологій.	Послаблення позицій конкурентів дасть можливість збільшити кількість послуг та споживачів.
6	Загрози (Т)	
6.1.	Коливання темпів інфляції	Буде сприяти недоотриманню коштів.
6.2.	Нестабільний валютний курс	Буде сприяти недоотриманню коштів
6.3.	Нестабільна політична ситуація, воєнний стан	Сприяє дестабілізації ринку стоматологічних послуг.

Фактори внутрішнього середовища, що формують організацію із середини, тобто є ситуаційними рушійними силами всередині організації, можна відобразити так табл.2.1. Організації створюють чіткий горизонтальний поділ за рахунок формування підрозділів( відділів), вони виконують специфічні конкретні завдання й певні цілі. Такі підрозділи називають зазвичай відділами або службами. Вертикальний поділ праці відокремлює роботу з координації дій.

Таблиця 2.1.

## Характеристика факторів внутрішнього середовища організації

Фактор внутрішнього середовища організації	Зміст факторів
<b>ЛЮДИ (ПРАЦІВНИКИ)</b>	
Найважливіший ситуаційний фактор	визначається такими здібностями, як: <ul style="list-style-type: none"> <li>• кваліфікація, знання, освіта;</li> <li>• потреби та розуміння цінностей;</li> <li>• обдарованість, поведінка;</li> <li>• ставлення до праці та оточення;</li> <li>• сприйняття корпоративної культури,</li> </ul>

	цінностей
<b>ЦІЛІ</b>	
Очікуваний результат діяльності організації	відрізняються тривалістю (коротко-, середньо- та довгострокові) та змістом (загальноорганізаційні, особисті). Мають бути SMART (конкретними, вимірюваними, досяжними, реалістичними, визначеними у часі)
<b>ЗАВДАННЯ</b>	
Види робіт, які необхідно виконувати певним способом	робота з людьми, засобами організації, інформацією
<b>СТРУКТУРА</b>	
Взаємовідносини рівнів управління і видів робіт на основі поєднання горизонтального та вертикального поділу праці в організації	різні організаційні структури розглянуті в наступних розділах
<b>ТЕХНОЛОГІЯ</b>	
Засіб перетворення вхідних елементів (матеріалів сировини, інформації) у вихідні (продукт, послугу)	згідно з підходом американського соціолога Д. Томпсона можна виокремити: <ul style="list-style-type: none"> <li>• багатоланкові технології (виробництво автомобілів);</li> <li>• посередницькі технології (банківська справа, страхова діяльність);</li> <li>• інтенсивні технології (3D виробництво)</li> </ul>
<b>РЕСУРСИ</b>	
	ресурси, які організація прагне залучити для здійснення діяльності, така як: <ul style="list-style-type: none"> <li>• трудові;</li> <li>• інтелектуальні;</li> <li>• матеріальні;</li> <li>• фінансові;</li> <li>• інформаційні;</li> <li>• енергетичні.</li> </ul>

Складено за джерелами:[31,36]

Організація як відкрита система постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем. Аналізуючи вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність організації, виділяють їх два основні типи: прямого впливу (дії), до них відносяться: постачальники ресурсів; споживачі продукції та послуг; регулюючі нормативні акти державних, законодавчих та виконавчих органів; конкуренти; громадські установи; власники. Непрямого (опосередкованого) впливу: стан економіки (економічний фактор); міжнародні фактори; політичні обставини; науково-технічний прогрес; соціально-культурні фактори; екологічні фактори [29]. Прямий вплив включає в себе взаємодії з різними факторами, серед яких можна виділити: постачальників ресурсів, споживачів

продукції та послуг, регулюючі нормативні акти державних, законодавчих та виконавчих органів, конкурентів, громадські установи та власників. Непрямий вплив, або опосередкований, охоплює фактори, що не безпосередньо взаємодіють, але впливають на організацію. До них відносяться економічний стан, міжнародні фактори, політичні обставини, науково-технічний прогрес, соціально-культурні та екологічні фактори. Отже, Товариство з обмеженою відповідальністю «Медичний центр «Добробут-Поліклініка» (структурний підрозділ №8), впроваджено систему партисипатівного управління (один із видів управління, що заснований на участі найманих працівників в управлінні закладом), підприємство має функціональну структуру управління, для досягнення ефективної роботи закладу, необхідним є проведення комплексного техніко-економічного аналізу організаційної структури. До сильних сторін закладу, можна віднести 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.

## **2.2. Загальні та специфічні функції управління підприємством Товариство з обмеженою відповідальністю «Медичний центр «Добробут-Поліклініка» (структурний підрозділ №8)**

Формування кадрової політики Товариство з обмеженою відповідальністю «Медичний центр «Добробут-Поліклініка» (структурний підрозділ №8), відбувається у напрямку управління кадровим потенціалом підприємства розглядається як довгостроковий, якісно визначений напрям використання та розвитку персоналу, спрямований на його постійне удосконалення, задоволення потреб працівників та досягнення стратегічних цілей підприємства. Роль такої кадрової політики дозволяє підприємству оцінювати сильні та слабкі сторони кадрового потенціалу з позицій конкурентних переваг на ринку медичних послуг,

своєчасно оцінювати можливості та загрози зовнішнього середовища а також створювати умови для розвитку персоналу та ефективного використання його потенціалу. Під терміном "кадровий потенціал підприємства" розуміється довгостроковий, якісно визначений курс використання та розвитку персоналу, спрямований на постійне удосконалення, задоволення потреб працівників та досягнення стратегічних цілей підприємства. Реалізація такої кадрової політики надає можливість організації оцінити переваги та недоліки свого кадрового потенціалу з точки зору конкурентоспроможності на ринку медичних послуг. Вона також дозволяє своєчасно аналізувати можливості та загрози, що виникають зовні, а також створювати необхідні передумови для розвитку персоналу та оптимального використання потенціалу закладу. Деякі дослідники пропонують таку послідовність кадрової політики:

1. Визначення місії та цілей,
2. Здійснення аналізу зовнішнього середовища та внутрішніх ризиків,
3. Виявлення сильних та слабких сторін,
4. Визначення та розробка стратегічних альтернатив,
5. Вибір та реалізація стратегії кадрової політики закладу,
6. Оцінювання і корегування стратегії.

Дослідники вважають, що ефективна кадрова політика підприємства має пройти 6 етапів: визначення місії, формування стратегічних зон господарювання, постановка цілей, проведення ситуаційного аналізу, розробка стратегії маркетингу, впровадження тактики та моніторинг результатів [15]. Орієнтована на ринкові умови та потреби споживачів, кадрова політика має за мету забезпечити належне обладнання кожного робочого місця та посади відповідно кваліфікованим та професійно підготовленим персоналом. Кінцева мета кадрової політики полягає в виконанні основних функцій:

1. Розробка та виправлення стратегії формування та використання трудового потенціалу закладу;

2. Відбір, найм та формування необхідних категорій персоналу (процеси відбору, професійної орієнтації, адаптації);

3. Приведення персоналу до певного рівня професійної діяльності (загальна підготовка, підвищення кваліфікації, кар'єрний розвиток);

4. Оцінка персоналу (перевірка відповідності вимогам конкретної сфери, аналіз професійних якостей працівників, розгляд на висунення на конкретну посаду, можливе службове переміщення);

5. Стимулювання дотримання належного режиму трудової діяльності та високої продуктивності праці;

6. Моніторинг безпеки праці в процесі виробничо-господарської діяльності;

7. Забезпечення соціальної захищеності персоналу підприємства.

8. Реалізація постійних контактів між керівництвом (на всіх рівнях) та представниками трудових колективів (профспілками) [49]. Відділ кадрів (служба персоналу) виконує ці та інші обов'язки в тісній взаємодії як з дирекцією (наприклад, у питаннях загальної стратегії або призначення на посади), так і з відповідними структурними підрозділами підприємства, які беруть участь у розробці та впровадженні кадрової політики. Ефективність управління на підприємстві значною мірою залежить від якості функціонування системи управління персоналом. Систему управління розглядають як багатовекторну діяльність відповідних служб або відділів підприємства, що включає ряд функціональних підсистем. Найбільший успіх у господарюванні досягається, коли всі функціональні підсистеми управління персоналом знаходять взаєморозуміння в часі та просторі і використовуються синхронно. Складність і специфічність управління будь-якими соціальними системами, до яких також відноситься медична галузь, визначаються необхідністю: а) постановки цілей (підцілей) і формування завдань; б) організації системи та її складових частин (з урахуванням первинності функцій перед структурою); в) ухвалення управлінських рішень та забезпечення їх реалізації; г) обліку взаємин і взаємодій працівників, колективів; д) реалізації функцій управління (що конкретизують змістовну та



ділову частини праці та взаємин); е) забезпечення комплексного підходу до роботи з персоналом тощо. Крім того, специфічність виявляється й в тому, що управління взагалі, а в сфері медичної допомоги слід розглядати як науку (із своїми законами, предметом, методами і принципами), функцію, процес і мистецтво [21]. Впровадження ефективної системи управління персоналом передбачає використання сучасних концепцій та стратегій менеджменту. Набір необхідних категорій працівників є важливим етапом в реалізації обраної системи управління персоналом, і на прикладі структурного підрозділу №8 медичного закладу "Добробут-Поліклініка" працює 15 кваліфікованих фахівців-лікарів, деталі наведено в таблиці 2.1. Відсотковий розподіл кадрів на діаграмі рис. 2.4.

Таблиця 2.1.

**Кадровий потенціал закладу Добробут-Поліклініка  
(структурний підрозділ №8)**

№ п/п	Посада	Основна робота /сумісництво	Освіта (вища/спеціальна)	Присвоєння кваліфікації (категорії)
1.	Медичний директор (1ос)	Основна роб	Вища	Вища категорії
2.	Лікар стоматолог-ортопед (2ос)	Основна роб	Вища	Вища категорія
3.	Лікар-хірург (2ос)	1осн+1сумісн.	Вища	Вища категорія
4.	Лікар-анестезіолог (4ос)	2осн+2сумісн	Вища	2-друга категоріяС.
5.	Лікар-стоматолог (1ос) дитячий	Основна роб	Вища	-
6.	Лікар стоматолог (4ос)	Основна роб	Вища	1-перша категорія
7.	Лікар зубний (1ос)	Основна роб	Вища	Молодший спец.



Рис. 2.4. Відсотковий розподіл кадрів Добробут-Поліклініка  
(структурний підрозділ №8)

В закладі працює молодший медичний персонал 5 медичних сестер та один зубний технік, що здійснюють наступну діяльність напряму стоматології – хірургія, терапія, анестезіологія, рентгенологія, дитяча терапія тощо. Фахівці професіонали на 95% працюють за основним місцем роботи, мають вищу освіту. З 15 професіоналів 3 особи мають вищу кваліфікаційну категорію, 1 особа має -1 кваліфікаційну категорію, 4 особи - 2 кваліфікаційну категорію, що свідчить про достатній якісний рівень персоналу закладу. У табл 2.2. визначено інформацію до фахівців із спеціальною медичною освітою.

Таблиця 2.2

Фахівці зі спеціальною медичною освітою закладу Добробут-Поліклініка  
( структурний підрозділ №8)

№ п/п	Посада	Основна робота /сумісництво	Освіта (вища/спеціальна)	Присвоєння кваліфікації (категорії)
1.	Медична сестра (брат) (5 осіб)	Основна робота	Київський медичний коледж (2ос), НМУ, Новгород-Сіверське медичне училище, Українська медична стоматологічна академія	-
2.	Технік зубний (1ос)	Основна робота	Київський медичний коледж	-

Кількість персоналу визначається переважно різницею між поточною чисельністю і майбутніми потребами закладу у кваліфікованих фахівцях. Процес набору включає зовнішні та внутрішні джерела. Зовнішні джерела охоплюють забезпечення персоналу через державні агенції з працевлаштування, регіональні біржі праці, комерційні (включаючи міжнародні) підприємства та агенції з працевлаштування, а також систему контрактів між підприємствами та вищими, середніми та професійно-технічними навчальними закладами; розміщення оголошень у пресі, на телебаченні та в інтернеті. Найм працівників, як один із напрямів діяльності кадрової політики, відіграє важливу роль у створенні висококваліфікованого й конкурентоспроможного колективу фахівців закладу. Важливо відзначити, що

підхід, який базується на емпіричних дослідженнях (метод вивчення навколишньої реальності через досвід, використовуючи експерименти та спостереження), до набору персоналу, який істотно використовує названі джерела найму, може призвести до серйозних помилок. Для ефективного вирішення проблеми кадрів багато підприємств активно використовують внутрішні джерела набору, такі як навчання працівників на власному підприємстві, розвиток кар'єри власних працівників (іноді з перепідготовкою), що вимагає менших витрат та сприяє підтримці систематично позитивного морального клімату на підприємстві; звертання безпосередньо до своїх працівників із проханням рекомендувати своїх друзів та знайомих на роботу; регулярне інформування всього колективу працівників про наявні вакансії. Керівнику організації безпосередньо підпорядковуються його заступники відповідно до функціональних областей (наприклад, маркетинг, фінанси, управління персоналом і інші). Загальний керівник здійснює лінійне вплив на всіх членів структури, у той час як керівники функціональних відділів (наприклад, економічного, інженерно-технічного тощо) надають функціональну підтримку виконавцям завдань. В результаті аналізу показників фінансово-господарської діяльності ТОВ Добробут-Поліклініки (структурний підрозділ №8) за 2019-2021 роки можна зробити висновок про ефективність функціонування діючої системи управління табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка показників фінансово-господарської діяльності Добробут-Поліклініки (структурний підрозділ №2) за 2019-2021 р.

Показники	2020/2019 (%)	2021/2020 (%)	2021/2019 (%)
Дохід від реалізації медичних послуг	2,5	3	3,2
Собівартість реалізації медичних послуг	2	1,9	2
Валовий прибуток від реалізації медичних послуг	4	4,3	4,1
Чистий прибуток	6	6,2	6,1
Витрати на оплату праці (у т.ч. податки)	1	-0,91	-0,91

Дохід від надання медичних (стоматологічних) послуг з 2019 по 2021 рік проявляє стабільну тенденцію до зростання. Одночасно відзначається зниження показника витрат на заробітну плату. Зменшення чистого прибутку в 2022 році пояснюється складним економічним становищем в країні, викликаним воєнними діями, зменшенням кількості пацієнтів та зростанням інших видів витрат. За умови ефективного тактичного управління діяльність закладу приносить стійкий високий рівень прибутку, що дозволяє формувати резерви і, відповідно, збільшувати вартість майна закладу.

Лінійно-функціональні структури управління є найбільш ефективними в ситуаціях, коли апарат управління займається рутинними, часто повторюваними та рідко змінюваними завданнями і функціями, особливо в невеликих структурах. В даному контексті прикладом є заклад "Добробут-Поліклініка" (структурний підрозділ №8) має функціональну структуру управління, рис. 2.5., організаційна структура закладу табл.2.4.

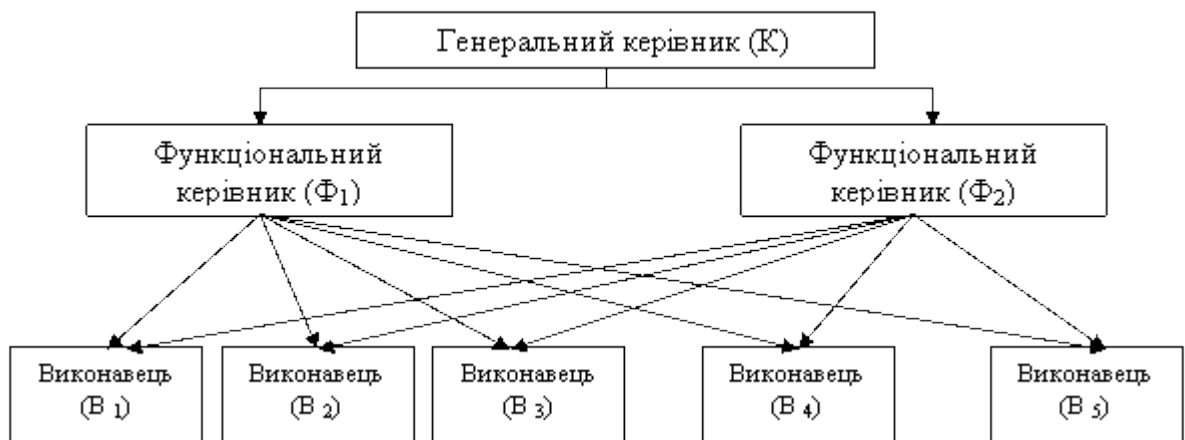


Рис. 2.5. Функціонально-організаційна структура управління Добробут-Поліклініка (структурний підрозділ №8).

Для визначення ефективності системи управління закладу, можна провести аналіз і розрахувати точку беззбитковості, тобто визначити таку ситуацію, за якої загальні доходи від продажу послуг повністю покривають (відшкодовують) усі витрати, що зв'язані з її формуванням і реалізацією.

Таблиця 2.4

## Організаційна структура медичного закладу

№ з/п	Показник	Характеристика
1	Перелік відділень медичного закладу та їх стисла характеристика	
1.1.	Відділення	Лікувально-профілактичний підрозділ Стоматологічне відділення 1. Кабінет лікаря-стоматолога-терапевта, лікаря-стоматолога 2. Кабінет лікаря-стоматолога-ортопеда 3. Кабінет лікаря-стоматолога-ортодонта 4. Кабінет лікаря-стоматолога-хірурга з передопераційною 5. Кабінет лікаря-стоматолога дитячого 6. Кабінет лікаря-анестезіолога, лікаря-анестезіолога дитячого
1.2.	Відділення	-
		-
1.n	Відділення	-
2	Немедичні структурні одиниці	
2.1.	Адміністративні	<b>Адміністративна структура:</b> Дирекція, бухгалтерія, менеджер з управління персоналом
2.2.	Допоміжні	Серверна, господарчо-обслуговуючий персонал
2.3.	Обслуговуючі	Фотостудія, компресорна, юрисконсульт

Управління закладом охорони здоров'я передбачає наступні етапи цього процесу: визначення місії закладу охорони здоров'я в системі більш високого рівня; аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища закладу; прогнозування параметрів розвитку закладу охорони здоров'я; розробка мети закладу охорони здоров'я; формування і вибір стратегії закладу охорони здоров'я; реалізація стратегій закладу охорони здоров'я; контроль, коректування та регулювання.

До іншого напрямку діяльності кадрової політики можна віднести підготовку персоналу до ефективної праці, а також врахування адаптації персоналу на новому робочому місці.

Виділяють два основних типи адаптації: первинний, який включає в себе пристосування кадрів без досвіду професійної діяльності, та вторинний, що стосується пристосування працівників із досвідом професійної діяльності, наприклад, при зміні сфери діяльності або підвищенні до керівницьких посад. Процес адаптації включає такі аспекти: організаційна адаптація, професійна адаптація та соціально-психологічна адаптація.

1. Організаційна адаптація передбачає ознайомлення працівника зі структурою організації та особливостями організаційної культури, засвоєння працівником правил внутрішнього розпорядку.

2. Професійна адаптація виявляється у вдосконаленні професійних навичок та умінь для досягнення необхідного рівня.

3. Соціально-психологічна адаптація спрямована на пристосування працівника до взаємин у колективі, включаючи стиль керівництва. Зазвичай професійна адаптація нового працівника розпочинається ще до прийому на роботу.

Під час співбесіди потенційний працівник ознайомлюється з вимогами до його професійної діяльності, порівнює їх з наявними теоретичними знаннями, поглядами та професійним досвідом.

Отже, під час співбесіди не лише визначається відповідність рівня працівника, але й створюється можливість для працівника глибше розуміти сутність та особливості професійної діяльності, яку він буде здійснювати. Взаємодія з керівником виступає однією з ключових складових процесу адаптації працівника. Керівник оцінює якість виконання професійних завдань працівником та приймає рішення стосовно результатів випробувального терміну чи підвищення посади. Кожен керівник дотримується конкретних принципів управлінської діяльності, які в менеджменті відомі як "стиль керівництва". Стиль керівництва формується на основі індивідуальних

здібностей, рис характеру, темпераменту, методів вирішення конфліктів, визначаючи, як керівник взаємодіє з колективом та підлеглими, як веде себе в екстрених ситуаціях і які методи використовує в міжособистісних конфліктах [2].

Відповідно і інших напрямів кадрової політики, то формування комунікацій в колективі персоналу є необхідною умовою ефективної роботи персоналу, також наступний напрям успішної кадрової політики буде створення системи сприяння кар'єрному зростанню персоналу.

Отже, функції управління в закладі охорони здоров'я включають аналіз, прогнозування, планування, організацію та мотивацію, контроль та регулювання. Кожна з цих функцій призводить до конкретних результатів: аналіз оточуючого середовища, що сприяє оцінці поточного стану закладу, його конкурентоспроможності та виробленню позитивної репутації на ринку медичних послуг; прогнозування, що визначає майбутній стан закладу; вибір місії, цілей і стратегій, що включає планування та адаптивні стратегії; коригування пов'язані з розробкою нових програм, мотивації, фінансування, організаційного та інвестиційного проектування, контролю та інших аспектів.

### **2.3. Діагностика резервів формування кадрової політики Товариство з обмеженою відповідальністю «Медичний центр «Добробут-Поліклініка» (структурний підрозділ №8**

Накопичивши достатньо досвіду, підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю «Медичний центр «Добробут-Поліклініка» (структурний підрозділ №8 ) переходить на вищий рівень якості при колишніх витратах.

Орієнтуючись на стратегію розвитку закладу, можна визначити, що знання і досвід, наявні в працівників медичного центру, перетворюються на реальні компетентності. Як приклад компетентності лікарів структури можуть сприяти розвитку комунікацій між підрозділами, вмінню вчасно вибрати час

для впровадження інноваційної стратегії та управління закладом, а також ефективному управлінню в системі «точно в термін». Зважаючи на комплексний характер такої діяльності, вірно буде стверджувати, що компетентність – це сума знань і досвіду, а також набір навичок, знань у сфері новаторських рішень, ресурсів і технологій.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Медичний центр «Добробут-Поліклініка» (структурний підрозділ №8) має конкурентні переваги на ринку, структуру впізнають і вона користується попитом у споживачів медичних послуг. При оцінці кадрової політики структури виокремлюється, що не всі конкурентні можливості закладу рівнозначні: деякі визначають тільки його виживання, оскільки вони також є характерними для всіх основних конкурентів, тоді як інші виявляються сильними завдяки своїй унікальності, специфічності та вищою цінністю в очах споживачів.

Головні компетенції структури виступають як значущий внутрішній ресурс. Один з найцінніших ресурсів Товариства з обмеженою відповідальністю «Медичний центр «Добробут-Поліклініка» (структурний підрозділ №8) - це висока ефективність у конкурентноспроможних видів діяльності. Такі види діяльності, де підприємство досягло максимальної ефективності, отримали назву ключових (базових) компетенцій. Навіть якщо структура має обширний досвід у різних галузях діяльності, ключовими можна вважати лише ті компетенції, що забезпечують стійку (міцну) конкурентну позицію підприємства та рівень прибутковості вище середнього для галузі.

Заклади рідко володіють ключовими компетенціями в більше ніж двох-трьох сферах діяльності. Загалом ключова компетенція є домінуючою сильною стороною підприємства та його основним ресурсом, який забезпечує конкурентоспроможність. Зазвичай ключова компетенція підприємства пов'язана з нематеріальними активами і, найголовніше, з персоналом та інтелектуальним потенціалом. Унікальною вважається та компетенція, при якій підприємство виражено переважає своїх конкурентів. Менеджери закладу



займаються формуванням кадрової політики, управлінням структурою, створюють умови для відбору персоналу, який постійно навчається або працює в умовах постійного навчання. У структурі кадрової політики, крім адміністрації, діють менеджери з управління персоналом, які призначаються та звільнюються з посади за рішенням директора підприємства. Вони підпорядковані директорові закладу і в своїй діяльності керуються Конституцією України, законами України та постановами Верховно\ Ради України. Завданнями та обов'язками менеджера з персоналу є:

1. Організація роботи із забезпечення персоналу відповідно до загальних цілей розвитку підприємства та конкретних напрямків кадрової політики для досягнення максимальної ефективності використання, оновлення та поповнення персоналу;

2. Організація процесу укомплектування підприємства кадрами необхідними професіями та спеціальностями, враховуючи кваліфікаційні рівні та профілі отриманої підготовки працівників, а також їхні ділові якості з максимальним врахуванням можливостей ефективного використання трудового потенціалу

3. Активна участь у розробленні бізнес-планів, зосереджених на забезпеченні підприємства необхідними трудовими ресурсами, з урахуванням перспектив розвитку та змін у складі працівників, що виникають внаслідок впровадження нових технік і технологій;

4. Здійснення моніторингу ринку праці з метою ідентифікації потенційних джерел забезпечення необхідним кадровим резервом.

5. Планування та проведення досліджень, прогнозування та визначення потреб у кадрах, враховуючи економічний і соціальний стан розвитку закладу;

6. Реалізація комплексних програм управління персоналом, включаючи питання найму, звільнення та переведення робітників;

7. Консультування керівників різних рівнів щодо організації управління персоналом

8. Організація процесів оцінки результатів трудової діяльності працівників, проведення атестацій та конкурсів на заміщення вакантних посад. Менеджером персоналу може бути призначена особа, яка має повну вищу освіту за спеціальністю «Менеджмент» (магістр, спеціаліст) із стажем роботи не менше 2 років, а також післядипломною освітою в галузі 07 «Управління та адміністрування». Також у структурі працює юридичний консультант, чия діяльність спрямована на організацію правової роботи. Метою юридичного консультанта є правильне застосування, беззаперечне дотримання та уникнення порушень вимог законодавства та інших нормативних актів. Він також забезпечує консультаційну діяльність в межах своїх повноважень з метою ефективної роботи та виконання завдань, покладених на департамент, а також представляє інтереси закладу.

Юридичний консультант сектору підпорядковується непосредствено директору в рамках завдань, які визначені заступниками директора. Розвиток кадрів у закладі не обмежується лише виконанням трудових обов'язків і можливий лише при одночасному покращенні навичок працівника і задоволенні його потреб

Стратегічне управління розвитком персоналу, в рамках кадрової політики, розглядається як комплекс управлінських заходів, спрямованих на забезпечення підприємства такими працівниками, які можуть втілити його стратегію, виявляють бажання це робити, та мають необхідні навички та компетенції. Однією з стратегічних цілей кадрової політики є розвиток внутрішнього персоналу та створення умов для використання всіх можливостей для підвищення кваліфікації працівників та забезпечення та забезпечення їх високого ступеня мотивації для досягнення цілей закладу.

У контексті формування стратегії управління персоналом можна стверджувати, що розвиток вчу персоналу як ключового ресурсу має на меті створення сприятливих умов для ефективного виконання трудових обов'язків працівників. Основними напрямками кадрової політики є:

1. Створення сприятливого середовища для стимулювання навчання та розвитку персоналу;

2. Систематичне підвищення кваліфікації для забезпечення високої якості надання послуг, розвитку технічних компетенцій та правильного використання технічних засобів;

3. Підготовка та перепідготовка кадрів, навчання за сучасними технологіями;

4. Розвиток навичок комунікації та співпраці в групах, забезпечення ефективного обміну інформацією між підрозділами;

5. Усвідомлення важливості дисципліни для точного виконання завдань, що гарантує бездоганну роботу технічних засобів;

6. Створення відчуття відповідальності як системної якості кожного спеціаліста. Товариство з обмеженою відповідальністю «Медичний центр «Добробут-Поліклініка» (структурний підрозділ №8), для підвищення ефективності системи управління кадрами, здійснює систематично моніторинг ефективного використання робочого часу персоналу, у період за 2021-2023рр. здійснено оцінку ефективності використання робочого часу фахівцями закладу див. табл. 2.7. Віковий склад працівників підрозділу свідчить про переважну кількість спеціалістів категорії 31-40 років -52%., рис.2.6. Аналіз лікарських спеціальностей закладу відображено в табл. 2.5.



Рис. 2.6. Віковий склад працівників «Медичний центр «Добробут-Поліклініка» (структурний підрозділ №8)

Табл. 2.5.

Лікарські спеціальності та застосовуються в медичній практиці закладу  
«Медичний центр «Добробут-Поліклініка»

Порядковий номер	Адреса місця провадження господарської діяльності з медичної практики	Вид медичної допомоги	Лікарські спеціальності та спеціальності молодших спеціалістів з медичною освітою	Методи, що застосовуються у медичній практиці (так/ні)					
				методи профілактики	методи діагностики	методи лікування	методи реабілітації	хірургічні втручання	методи знеболення
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	04210, м. Київ, проспект Володимира Івасюка, був. 16В, корп.2	<b>вторинна (спеціалізована)</b>	Організація і управління ОЗ	Ні	Ні	Ні	Ні	Ні	Ні
2.			Анестезіологія	Ні	Так	Так	Ні	Ні	Так
3.			Дитяча анестезіологія	Ні	Так	Так	Ні	Ні	Так
4.			Дитяча стоматологія	Так	Так	Так	Ні	Ні	Так
5.			Стоматологія	Так	Так	Так	Ні	Ні	Так
6.			Ортодонтія	Так	Так	Так	Так	Ні	Ні
7.			Ортопедична стоматологія	Так	Так	Так	Ні	Ні	Так
8.			Рентгенологія	Ні	Так	Ні	Ні	Ні	Ні
9.			Терапевтична стоматологія	Так	Так	Так	Ні	Ні	Так
10.			Хірургічна стоматологія	Так	Так	Так	Ні	Так	Так
11.			Сестринська справа	Так	Так	Ні	Ні	Ні	Ні
12.			Рентгенологія	Ні	Так	Ні	Ні	Ні	Ні
13.			Ортопедична стоматологія	Так	Так	Ні	Ні	Ні	Ні

Таблиця 2.6

Документальне наповнення роботи з кадрами медичного закладу

№ з/п	Документ	Стисла характеристика
1	Штатний розклад	Штатний розклад затверджений на 2022р. 16.12.21р.
2	Колективний договір	Прийнятий на зібранні колективу 15.12.20р.

Для підвищення ефективності системи управління у закладі Добробут-Поліклініка (структурний підрозділ №8) систематично вивчається питання ефективного використання робочого часу персоналу, у період за 2021-2023рр. здійснено оцінку ефективності використання робочого часу фахівцями закладу див. табл.2.7.

Таблиця 2.7.

Оцінка ефективності використання робочого часу фахівцями закладу Добробут-Поліклініка ( структурний підрозділ №8) за 2021-2023 р.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Нормативний фонд робочого часу, з них:	<b>246 дн</b> 36162год	<b>254дн</b> 37338год	<b>256</b> 37632год
- фактично відпрацьовано	236	240	232
- втрати робочого часу, у тому числі:			
1. прогули	3дн	5дн	6дн
2. неявки з дозволу адміністрації	1дн	4дн	3дн
Неявки з поважних причин, з них:	2дн	3дн	6дн
- чергові відпустки			
- тимчасова непрацездатність	2дн	1дн	5дн
- неявки передбаченні законодавством	2дн	1дн	4дн
Коефіцієнт використання робочого часу	0,95	0,94	0,90

Для оцінювання результативності управління робочим часом персоналу використовується показник - коефіцієнт використання робочого часу. Коефіцієнти використання календарного, табельного та максимально можливого фондів часу розраховуються шляхом визначення відношення кількості відпрацьованих людино-днів до загальної кількості відповідного фонду. У нашому випадку ці показники відображають:

**1) коефіцієнт використання робочого часу**

2021 рік  $236/246 = 95\% - 0,95(-5\%)$

2022 рік  $240/254 = 94\% - 0,94(-6\%)$

2023 рік  $246/256 = 96\% - 0,9(-10\%)$

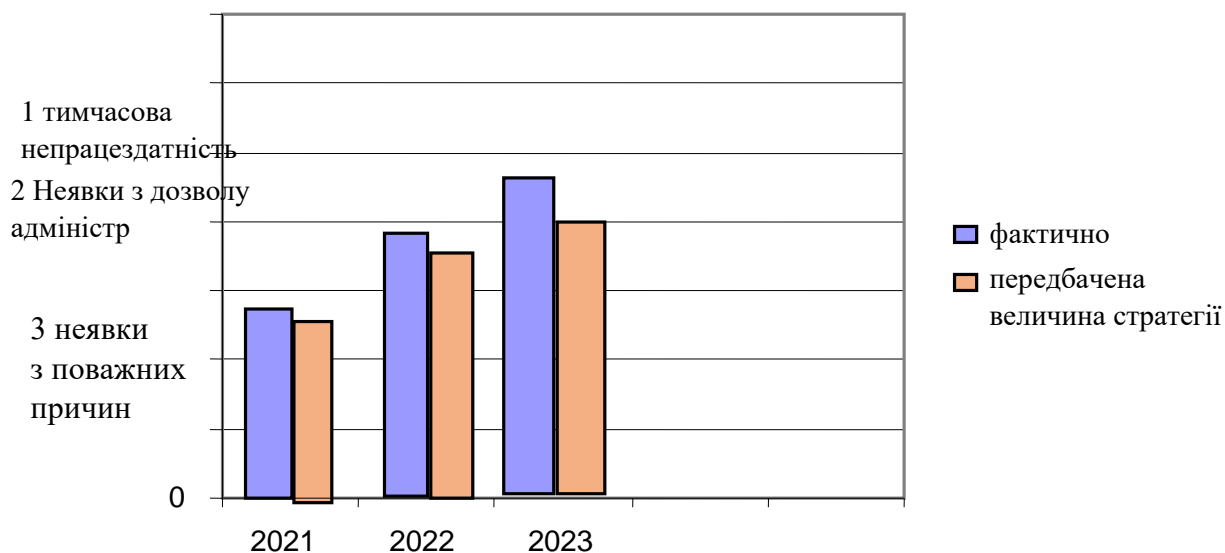


Рис. 2.6. Вплив факторів на використання програми робочого часу

Дані табл. 2.6. свідчать про втрати робочого часу персоналу, через тимчасову непрацездатність, наявки з дозволу адміністрації, неявки з поважних причин. Коефіцієнт використання робочого часу падає з 5% у 2021 році до 10% у 2023 році. Втрати робочого часу у закладі знижено у категорії – неявки з поважних причин, неявки з дозволу адміністрації, тимчасова непрацездатність, неявки передбачені законодавством. Вищезазначені втрати робочого часу свідчать про недостатній рівень мотивації персоналу, комунікацій між підрозділами закладу, відсутність корпоративних принципів єднання, не сформованість команди в колективі закладу. Фактично відпрацьована кількість годин менше планових (нормативних) значень. В цілому протягом аналізованого періоду плановий фонд робочого часу збільшився. Фактичний фонд робочого часу за аналогічний період зріс має вигляд коливання. Це є негативною тенденцією у напрямку зміни даного показника, а й відповідно виконання плану обслуговування пацієнтів. Отже, негативною тенденцією слід назвати

зростання за роками кількості невідпрацьованих днів, що пов'язано зі зростанням втрат часу через тимчасову непрацездатність, відсутність через дозвід адміністрації. Кадрова політика є складовою загальної стратегії розвитку організацій, що полягає в діяльності спеціалістів з управління людськими ресурсами, збалансуванні необхідної кількості та кваліфікації персоналу, структури, оптимального рівня плинності кадрів. Кадрова політика націлена потенційні можливості закладу за участю її «рушійної сили» - персоналу, довгострокового планування при врахуванні зовнішніх та внутрішніх можливостей та загроз, пов'язаних з політико-правовими факторами у сфері трудових відносин. Питання формування кадрової політики набуває сьогодні актуальності в умовах існуючих глобальних явищ економічного, технологічного та соціо-культурного характеру, таких як: активний розвиток Інтернеттехнологій, великий відсоток інформації та можливість спілкування дистанційно в мережі, що створює віртуальний простір зручною платформою для рекрутингу кадрів та пошуку роботи, сприяє стимулюванню конкуренції на ринку праці, підвищенню вимог робітника до потенційного роботодавця; потенційну загрозу сьогодні мають процеси трудової міграції, що формує у деяких країнах нестачу кількості висококваліфікованих кадрів. Такі умови «штовхають» адміністрацію підприємств до формування ефективно кадрової політики, що врахує вищезазначені напрями та виклики сьогодення. [38].

В Україні сьогодні розпочато кардинальне реформування системи охорони здоров'я, зорієнтоване на потреби пацієнтів. Ця ініціатива включає фінансування базового пакету медичних послуг, розробку та впровадження стратегії розвитку кадрових ресурсів, можливість вибору лікаря та медичного закладу, а також покращення якості надання медичних послуг та інші заходи. Основна мета цих зусиль полягає в створенні системи охорони здоров'я, яка здатна надавати медичне обслуговування для всіх громадян на рівні, що відповідає розвиненим європейським країнам. Процес трансформації економічного механізму у галузі охорони здоров'я передбачає зміни в

організаційно-правовому статусі медичних закладів, формі власності, характері взаємин між учасниками ринку, фінансових потоків та інших аспектах. В реальній практиці виникає проблема недостатньої підготовки управлінського персоналу до використання інноваційних методів управління, спрямованих на пошук та освоєння перспективних ринкових можливостей та формування конкурентних позицій медичних організацій. Перед сучасною системою охорони здоров'я стоїть важке завдання адаптації до умов ринкової економіки шляхом системної перебудови та удосконалення механізмів її державного регулювання. Основною метою є впровадження концепції інтегрованого розвитку та управління медичними послугами [37]. Враховуючи це, всі заклади охорони здоров'я у державній та комерційній власності, з метою досягнення медичної, соціальної, економічної ефективності, змушені адаптуватися до стрімких змін у зовнішньому середовищі та умовах активної взаємодії з різними учасниками ринку. Це включає в себе зміну стилю управління, використання методів маркетингу та ефективного управління персоналом в рамках розробленої кадрової політики та стратегії закладу.



## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ

У другому розділі кваліфікаційної роботи розкрито господарсько-економічний стан закладу Товариство з обмеженою відповідальністю «Медичний центр «Добробут-Поліклініка» (структурний підрозділ №8) та система його управління. Заклад створено для надання медичної стоматологічної допомоги населенню регіону - дитяча стоматологія, стоматологія, ортодонтія, ортопедична стоматологія, терапевтична стоматологія, хірургічна стоматологія. У закладі впроваджено систему партисипативного управління (один із видів управління, що заснований на участі найманих працівників в управлінні закладом - один із сучасних методів управління в менеджменті. В розділі надано SWOT аналіз закладу, що визначив сильні і слабкі можливості структури.

Визначено, що управлінська система приймає форму партисипативного управління, що ґрунтується на активній участі працівників у керівництві закладом. Виділено основні принципи партисипативного управління, включаючи добровільний характер участі працівників у управлінні через співпрацю в невеликих групах, яка повинна бути регламентованою. Також важливим є встановлення регламенту у інших формах участі, відсутність санкцій для працівників за висловлення їхніх ідей та пропозицій, обов'язковий розгляд всіх пропозицій фахівців та забезпечення зворотного зв'язку щодо кожної ідеї. Зазначено, що всі ідеї персоналу, які отримали підтримку, повинні бути впроваджені. Підкреслено, що конфлікти між керівниками та підлеглими є неявними у закладі, відсутність поділу на "ми" та "вони", і колектив вважає себе «єдиною командою».

Впровадження відповідної системи управління персоналом кадровою службою повинно базуватися на сучасних концепціях та відповідній стратегії менеджменту. Один з ключових етапів реалізації обраної системи управління персоналом полягає в практичній реалізації набору необхідних категорій працівників для підприємства. У структурному підрозділі №8 закладу

"Добробут-Поліклініка" працює 15 кваліфікованих лікарів-професіоналів, які пройшли етап відбору та адаптації, та успішно працюють у колективі. Цей колектив можна охарактеризувати як команду, яка діє за принципом синергії ( $2+2=5$ ), взаємозамінності та використовує принцип співпраці.

Організаційна система закладу має вигляд функціональної, де керівник має у розпорядженні спеціалістів інших підрозділів (бухгалтерія, юрвідділ, кадрова служба). Досліджуючи питання використання робочого часу персоналу в рамках вдосконалення кадрової політики, можна визначити що коефіцієнт використання робочого часу має контекст коливання, втрати робочого часу персоналу зафіксовані, через тимчасову непрацездатність, з дозволу адміністрації, неявки з поважних причин. Вищезазначені втрати робочого часу свідчать про недостатній рівень мотивації персоналу закладу, недосконалу систему мотивації персоналу. Видно, що фактично відпрацьована кількість годин є майже стратегічною нормою. В цілому протягом аналізованого періоду плановий фонд робочого часу збільшився. Фактичний фонд робочого часу за аналогічний період зріс має вигляд коливання. Це є негативною тенденцією у напрямку зміни даного показника, а й відповідно виконання плану обслуговування пацієнтів. Отже, негативною тенденцією слід назвати зростання за роками кількості невідпрацьованих днів, що пов'язано зі: зростанням втрат часу через тимчасову непрацездатність, збільшення кількості днів неявок передбачених законодавством.

## РОЗДІЛ 3

### ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

#### **3.1. Аналіз системи управління закладу Добробут-Поліклініка (структурний підрозділ №8)**

Планування діяльності "Добробут-Поліклініка" повинно відповідати вимогам Указів Президента України, Постанов уряду в галузі охорони здоров'я, наказів Міністерства охорони здоров'я та Департаменту охорони здоров'я Київської обласної державної адміністрації. Особливу увагу слід приділяти виконанню Концепції реформи фінансування системи охорони здоров'я України, затвердженої розпорядженням КМУ від 30.11.2016 р. № 1013, а також Закону України "Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення" та інших нормативно-правових актів. Згідно з Концепцією реформи фінансування системи охорони здоров'я України (затвердженою розпорядженням КМУ від 30.11.2016 р. № 1013) та Законом України "Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення". Описана система управління закладом визначається як "сукупність елементів, що перебувають у відносинах і зв'язках один з одним та із середовищем, створюючи певну цілісність, єдність" [7].

Стратегічні напрями розвитку Добробут-Поліклініка (структурний підрозділ №8) мають бути пов'язані з пріоритетами стратегічного розвитку країни.

Нами запропоновано перспективні напрямки формування кадрової політики медичного закладу Добробут-Поліклініка:

- Визначення місії та цілей закладу, щодо формування та використання трудового потенціалу (поточних та стратегічних);
- Відбір, найм та підготовка необхідних категорій персоналу (процеси відбору, професійної орієнтації, адаптації, навчання);

- Приведення персоналу до певного рівня професійної діяльності (загальна підготовка, підвищення кваліфікації, кар'єрний розвиток);
- Формування програм оцінки персоналу (перевірка відповідності вимогам конкретної сфери, аналіз професійних якостей працівників, розгляд на висунення на конкретну посаду, можливе службове переміщення);
- Стимулювання дотримання належного режиму трудової діяльності та високопродуктивної праці;
- Моніторинг безпеки праці в процесі діяльності;
- Забезпечення соціальної захищеності персоналу закладу.
- Реалізація постійних контактів між керівництвом (на всіх рівнях) та представниками колективу (профспілками), лікарями та спеціалістами закладу.
- Виявлення сильних та слабких сторін кадрової політики;
- Корегування стратегії кадрової політики відповідно змін.

Вона також дозволяє своєчасно аналізувати можливості та загрози, що виникають зовні, а також створювати необхідні передумови для розвитку персоналу та оптимального використання потенціалу закладу. Деякі дослідники пропонують таку послідовність кадрової політики:

7. Визначення місії та цілей,
8. Здійснення аналізу зовнішнього середовища та внутрішніх ризиків,
9. Виявлення сильних та слабких сторін,
10. Визначення та розробка стратегічних альтернатив,
11. Вибір та реалізація стратегії кадрової політики закладу,
12. Оцінювання і корегування стратегії.

Дослідники вважають, що ефективна кадрова політика підприємства має пройти 6 етапів: визначення місії, формування стратегічних зон господарювання, постановка цілей, проведення ситуаційного аналізу, розробка стратегії маркетингу, впровадження тактики та моніторинг результатів [15]. Орієнтована на ринкові умови та потреби споживачів,

кадрова політика має за мету забезпечити належне обладнання кожного робочого місця та посади відповідно кваліфікованим та професійно підготовленим персоналом. Відділ кадрів (служба персоналу) виконує ці та інші обов'язки в тісній взаємодії як з дирекцією (наприклад, у питаннях загальної стратегії або призначення на посади), так і з відповідними структурними підрозділами підприємства, які беруть участь у розробці та впровадженні кадрової політики. Ефективність управління на підприємстві значною мірою залежить від якості функціонування системи управління персоналом. Систему управління розглядають як багатовекторну діяльність відповідних служб або відділів підприємства, що включає ряд функціональних підсистем. Найбільший успіх у господарюванні досягається, коли всі функціональні підсистеми управління персоналом знаходять взаєморозуміння в часі та просторі і використовуються синхронно. Складність і специфічність управління будь-якими соціальними системами, до яких також відноситься медична галузь, визначаються необхідністю: а) постановки цілей (підцілей) і формування завдань; б) організації системи та її складових частин (з урахуванням первинності функцій перед структурою); в) ухвалення управлінських рішень та забезпечення їх реалізації; г) обліку взаємин і взаємодій працівників, колективів; д) реалізації функцій управління (що конкретизують змістовну та ділову частини праці та взаємин); е) забезпечення комплексного підходу до роботи з персоналом тощо. Крім того, специфічність виявляється й в тому, що управління взагалі, а в сфері медичної допомоги слід розглядати як науку (із своїми законами, предметом, методами і принципами) [21].

Одним з напрямів кадрової політики має бути активізація персоналу, щодо формування заходів, які зацікавлять споживачів, нададуть їм більше інформації в контексті профілактики здоров'я, отже в закладі може бути сформовано комплекс заходів - «Стратегії пропаганди здоров'я». Де головними завданнями будуть – надання інформації щодо підвищення якості стоматологічних послуг у структурі, необхідні алгоритми медичних

обстежень при певних випадках захворювання, розширення переліку стоматологічних і супутніх послуг, покращення відносин з пацієнтами, розміщення інформації у різних форматах (для дітей у обличчях «героїв дитячих фільмів»), для молоді у комплексній інформації «як зберегти здоров'я зубів» у вигляді схем, фреймів тощо).

Наступним кроком є посилення кадрового менеджменту та управління, розширення мобільності фахівців, вчасна підготовка, ротація спеціалістів.

Враховуючи основні напрями кадрової політики закладу, можна визначити її особливості на сучасному етапі:

1. Підбір, відбір і найм працівників.
2. Підготовка персоналу до ефективної праці (успішна адаптація, розробка програм);
3. Сприяння формуванню ефективної системи комунікацій;
4. Розробка системи кар'єрного зростання.

Проводячи аналіз ресурсів закладу та його системи управління, можна визначити, що в Добробут-Поліклініка (структурний підрозділ №8) між структурами та відділами «слабкі» комунікації, має місце «шаблонне» відношення адміністрації та функціональних спеціалістів до спеціалістів, що тільки влаштувалися на роботу. У закладі відсутня система кар'єрного зростання.

Отже, враховуючи господарсько-економічний аналіз стану підприємства, в контексті формування кадрової політики Добробут-Поліклініка (структурний підрозділ №8), пропонується перспективні напрями формування кадрової політики медичного закладу, формування системи адаптації персоналу, що тільки влаштовані на роботу у заклад (призначення коуча-соратника, який підтримує та проінформує про механізм технологій та зв'язків у закладі); створення умов для ефективних комунікацій працівників; впровадження у практику стратегії формування корпоративних цінностей та принципів; розробка показників кар'єрного зростання.

### 3.2. Оптимізація процесу управління закладу Добробут-Поліклініка (структурний підрозділ №8) на засадах вдосконалення кадрової політики

Система управління структурним підрозділом №8 закладу "Добробут-Поліклініка" відповідає прогресивним принципам та методам управління для медичних установ. Вона базується на холакратичній моделі, використовуючи соціократичний метод кругової структури, де зовнішні й внутрішні круги виконують різні ролі і мають горизонтальну ієрархію за цілями. Основні принципи цього методу включають гармонізацію інтересів при ухваленні управлінських рішень, врахування думки та довіри учасників перед прийняттям рішення, та можливість впливати на життя організації та володіти повноваженнями в межах своєї ролі [21]. Більшість медичних установ можуть впроваджувати холакратичну систему управління, якщо вони відповідають певним умовам, таким як проведення маркетингових досліджень, використання сучасного обладнання, застосування новітніх професійних розробок, наявність висококваліфікованого персоналу, рекламні заходи тощо [49.]. Сучасний вибір для установ полягає в виборі між класичними корпоративними принципами та холакратичним підходом, різниці між якими визначені у таблиці 3.1. Термін "холакратія" має грецькі корені і походить від слова "холосо", що позначає ціле, що є частиною більшого. Холакратія замінює вертикальну ієрархію горизонтальною, розподіляючи відповідальність та керівництво рівномірно між колами, кожне з яких включає співробітників, що працюють над різними ролями в одному проекті.

Таблиця 3.1.

#### Класичні та холакратичні напрями управління

Характеристика класичного та холакратичного напрямів	
Класичні корпоративні принципи	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Централізоване керівництво та жорстка ієрархія служб.</li> <li>• Структура компанії включає відділи та департаменти.</li> <li>• Діяльність працівників чітко регламентована та визначена, існують жорсткі робочі обов'язки</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Більшість рішень приймає керівник самостійно або в обмеженому колі співробітників. (Важливо зауважити, що відкрите мислення не розглядається як складова холакратії).</li> <li>• Зазначена фіксована зарплата для кожної посади та на кожному рівні ієрархії у корпоративній структурі.</li> </ul>
<p><b>Холакратичні принципи:</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Відсутність структурованої ієрархії.</li> <li>• Персонал поділяється на кола, в межах яких обов'язки розподіляються рівномірно між всіма членами кола, і кожен працівник може одночасно належати до кількох кол.</li> <li>• Розподіл обов'язків відбувається врахуванням особистих переваг і якостей співробітників, що створює більше можливостей для реалізації творчого потенціалу. Члени одного кола можуть спільно узгоджувати графік роботи та інші аспекти.</li> <li>• Вільне прийняття рішень, встановлення пріоритетів і особиста відповідальність для кожного співробітника.</li> <li>• Працівники самостійно визначають розмір своєї зарплати.</li> </ul>

Відповідно такій структурі організації певного кола, що формується горизонтально в системі управління компанії будь-яка реорганізація буде проходити безболісно і в найкоротші терміни. Відносини всередині кола стають більш довірливими, оскільки робота над поставленим завданням ведеться спільними зусиллями, в результаті зростає і продуктивність праці. Кожен учасник кола має право голосу, в тому числі і при прийнятті в нього нового члена команди (і його виключення). Для підвищення ефективності кадрової політики впроваджуємо систему адаптації персоналу – «коуч-систему» див. рис. 1.3. При тому, що адаптація персоналу закладу дозволить вирішити наступні цілі: 1. Скорочення витрат, необхідних для введення співробітника в курс справи, за допомогою коуча працівник швидше розуміє, що від нього потрібно, як виконати поставлені завдання; 2. Зменшення невизначеності серед «нових спеціалістів», усунення поняття «розгубився»,



«вчасно не звернувся, не знав до кого», адаптація за допомогою коуча сприятиме швидше зрозуміти всі тонкощі роботи організації; 3. Зниження ймовірності швидкого звільнення, і як результат зниження коефіцієнту плинності персоналу. Тільки прибувші спеціалісти можуть відчувати себе некомфортно, а то і непотрібними на робочому місці, коуч допоможе їм відчутти власну важливість і потрібність, важливою частиною колективу; 4. Новий спеціаліст, звертається до інших у колективі, відбираючи час у багатьох, коуч введе його у курс справи й дозволить зрозуміти всі особливості роботи і не відволікати колег, як результат економія часу працівників: До етапів адаптації персоналу можна віднести наступне див. рис. 3.1. В той же час система адаптації персоналу закладу може мати наступний вигляд рис.3.2.

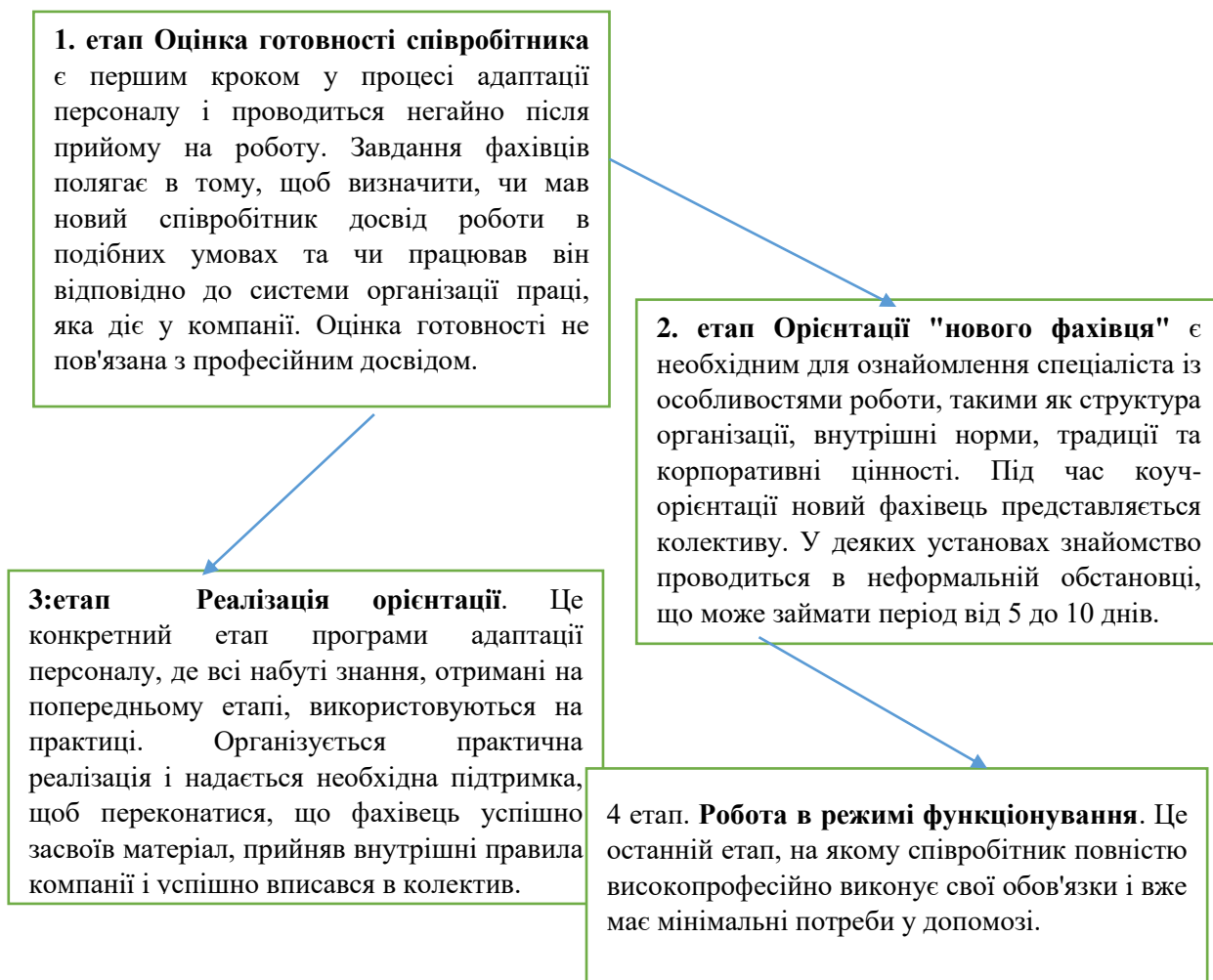


Рис. 3.1. Етапи адаптації персоналу

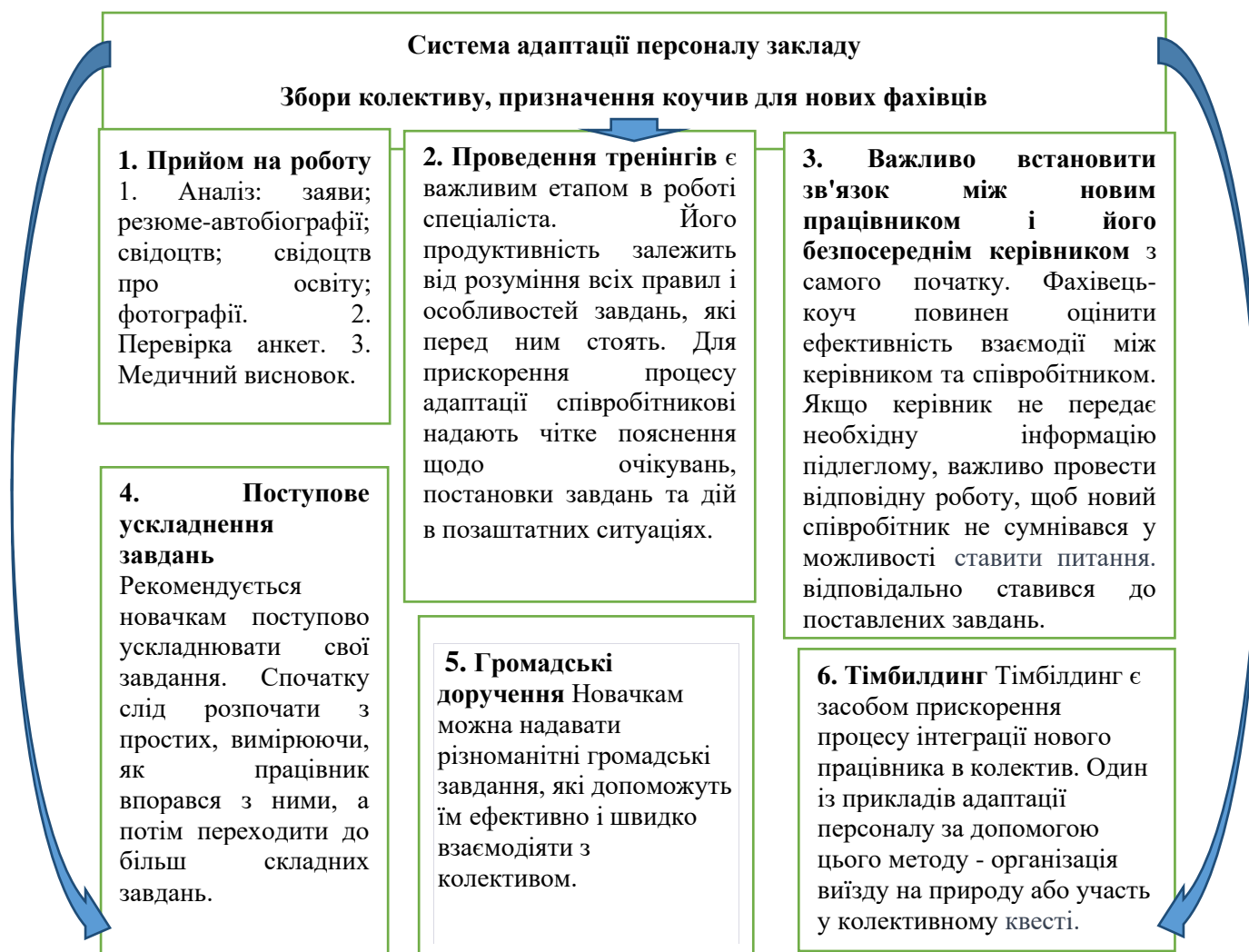


Рис. 3.2. Система адаптації персоналу організації

Система адаптації персоналу є важливим напрямом кадрової політики на підприємстві і має основне завдання скорочення витрат закладу.

В процесі формування кадрової політики, необхідним є сприяння спеціалістами по кадровим питанням забезпечення процесу комунікацій.

Оскільки комунікації передбачають досягнення взаєморозуміння, цей процес вимагає спільних зусиль обох сторін. Для успішної вертикальної комунікації існують певні правила:

1. Застосування правильного та ввічливого стилю мови.
2. Забезпечення достатньої ясності, щоб уникати непорозумінь та пліток.
3. Відсутність надмірного контролю над підлеглими.

4. Недопущення передачі інструкцій та вказівок від вищестоящого керівника безпосередньо до кінцевого адресата, оскільки це може привести до втрати відповідальності та порушення існуючої ієрархії.

5. Відсутність надмірного контролю над підлеглими.

Горизонтальна комунікація представляє собою обмін інформацією між різними відділами та іншими структурними підрозділами з метою досягнення координації та узгодження діяльності для досягнення загальних цілей закладу. Успішне втілення горизонтальної комунікації передбачає чіткий розподіл обов'язків, повноважень і відповідальності між структурними підрозділами, а також дотримання службової етики у взаємодіях. При дослідженні формування кадрової політики закладу та врахуванні її різних аспектів, можна визначити показники кар'єрного зростання:

1. Соціально-демографічні аспекти включають в себе тривалість роботи в службі зайнятості, тривалість роботи на конкретній посаді та вікові показники;

2. Соціально-психологічні фактори враховують взаємодію з керівництвом та визнання авторитету серед колег;

3. Індивідуально-особистісні критерії включають відповідальність за результати професійної діяльності та розвинуту самостійність;

4. Мотиваційно-ціннісний аспект визначається орієнтацією на управління, цінностями організації, стабільність роботи, прагненням до кар'єрного зростання, лояльністю до організації та гнучкістю та наполегливістю в досягненні кар'єрних цілей [46].

Приведемо приклад «Програми кадрової політики закладу» Добробут-Поліклініки (структурний підрозділ №8), що має наступний вигляд (табл. 2.3):

Мета кадрової політики — підготувати певних працівників необхідної кваліфікації, забезпечити їм необхідні умови праці, дати потрібне завдання, при цьому зберегти гнучкість реагування на кризові ситуації, вирішувати існуючі проблеми та передбачати майбутні ризики.

На сьогодні, як вказують міжнародні експерти, всі країни світу є

частиною загального ринку праці, однією із характеристик якого є збільшення внутрішньої і міжнародної професійної мобільності працівників сфери охорони здоров'я. В останні роки міграційні процеси значно активізувалися, особливо у Європі, адже стимулювання трудової міграції є ключовим моментом політики ЄС, заснованої на принципі вільного пересування людей відповідно до вимог єдиного європейського ринку. При існуючому розриві між доходами в «старих» країнах ЄС і «нових» країнах Східної та Центральної Європи, значно активувався процес найму медсестер, лікарів та інших працівників охорони здоров'я «нових» країн ЄС «старими» країнами ЄС. Умови праці, відсутність мотивації. Ефективність роботи системи охорони здоров'я в першу чергу залежить від продуктивності праці, рівня підготовки її працівників, раціонального використання кадрів і їхньої мотивації до роботи. Отже, формування кадрової політики може відбиватися в певних програмах, що мають реалізовувати кадрові служби закладу дод А.

З метою підвищення ефективності кадрової політики закладу рекомендується вжити такі заходи: розробити тести та підготувати сценарій співбесіди з потенційними претендентами на робочі місця закладу ОЗ; сформувати інформаційний лист для «новачків», з інформацією для швидкої адаптації; розробити та впровадити програму оцінки персоналу (перевірка відповідності вимогам конкретної сфери, аналіз професійних якостей працівників); сформувати комплекс заходів «фотографія робочого часу» тощо.

### **3.3. Практичне значення пропонованих заходів Добробут-Поліклініка (структурний підрозділ №8)**

В контексті підвищення ефективності роботи закладу, формування кадрової політики, у Добробут-Поліклініці рекомендовано впровадження системи адаптації персоналу, що включає заходи по прийому на роботу, призначення коуча-соротника, який сприятиме успішній адаптації спеціаліста,

пристосуванні його в колективі (коучі можуть бути призначені з штату працівників, що мають достатній досвід роботи в структурі). Рекомендовано етапи адаптації персоналу закладу (4 етапи, рис. 3.1.). Наприклад, на етапі Орієнтація «нового фахівця», пропонується, допомога спеціалісту для розуміння специфіки роботи закладу: інформація про структуру організації, внутрішні правила, традиції, корпоративні цінності. Під час коучорієнтації, фахівця представляють колективу. У деяких закладах прийнято проводити знайомство в неформальній обстановці (етап становить 5-10 днів). Протягом певного періоду спеціаліст, якого оформлено на роботу в організацію проходить всі етапи адаптації й продуктивно працює на власному рівні відповідно графіку завантаження у закладі.

Запропоновано впровадження умов для ефективної комунікації в рамках системно-структурного аспекту та системного підходу. Заздалегідь рекомендується створити систему заходів різної складності за допомогою розроблених схем та текстів документів, які орієнтовані на персонал. Така система має визначити, хто, з ким, як, коли, в якій ситуації і де здійснює взаємодію. Також може бути впроваджений системно-інтегративний аспект системного підходу, за якого організація системи враховує чинники, які сприяють її розвитку. Ці чинники включають людський фактор, внутрішні досягнення колективу, впровадження передового досвіду та сучасних методик, нові технічні можливості для забезпечення службово-професійної діяльності, традиції роботи з колективом, управління, мотивацію, виховну роботу та професійне зростання фахівців. Також було запропоновано програму кадрової політики закладу. У контексті зміцнення кадрового менеджменту та управління в закладі "Добробут-Поліклініка" (структурний підрозділ №8) висунуто ідею впровадження алгоритму заходів для мультидисциплінарного лікування пацієнтів.

Нами розроблено загальний порядок дій відповідно до вищезазначеного підходу:

1. Консультація стоматолога.

2. Проведення рентгенологічного обстеження (включаючи комп'ютерну томографію, ортопантомограму, телерентгенограму) та створення фотопротоколу зубощелепного апарату.

3. Розробка кількох планів стоматологічної реабілітації.

4. Обговорення з пацієнтом запропонованих маніпуляцій та узгодження оптимального варіанту.

5. Попередня ортодонтична підготовка включає наступні етапи:

проведення професійної гігієни (видалення зубного нальоту та каменів, полірування зубів, фторування) для забезпечення комплексного очищення;

санація порожнини рота; лікування захворювань пародонту; усунення каріозних і запальних процесів; заміна застарілих пломб; проведення ендодонтії- лікування кореневих каналів; виготовлення та встановлення тимчасових протезів.

6. Лікування ортодонтичними методами включає в себе наступні етапи: фіксація брекет-системи; кап; трейнерів та інших пристроїв для корекції прикусу; екстракція – видалення зубів у випадку надмірної кількості або серйозного пошкодження; повторна перевірка у стоматолога терапевта для виявлення нових каріозних процесів; застосування ретенційних ортодонтичних пристроїв; професійна чистка та фторування зубів після завершення лікування; відбілювання зубів.

7. Використання методів аугментації та сінусліфтіngu перед імплантацією спрямоване на відновлення необхідного обсягу кісткової тканини.

8. Гінгівопластика включає пластику м'яких тканин для коригування форми ясен.

9. Імплантація є методом відновлення зубного ряду через вживлення імплантатів.

10. Ортопедичне лікування включає установку різновидів протезів: знімних, незнімних та комбінованих.

11. Естетична реставрація включає виготовлення коронок, вінірів та люмінірів.

12. Спостереження за пацієнтом фахівцями для контролю результатів лікування є важливою частиною процесу. При цьому кількість процедур адаптується до конкретної ситуації. Точний час і вартість відновлювального лікування можна визначити на веб-сайті закладу.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ

У кваліфікаційній роботі, третьому розділі надано заходи, що сприятимуть формуванню успішної кадрової політики на підприємстві Добробут-Поліклініки (структурний підрозділ №8), що мають бути пов'язані з пріоритетами стратегічного розвитку країни та вітчизняної медицини зокрема.

Розроблені перспективні напрямки розвитку медичного закладу Добробут-Поліклініки, які повинні включати: організаційно-управлінські зміни, запровадження принципів забезпечення ефективних комунікацій, запропоновано показники кар'єрного зростання. Система адаптації персоналу передбачає: проведення навчаючих та ознайомлюючих тренінгів, заходи неформального спілкування з адміністрацією, керівником, стратегію поступового ускладнення завдань, комплекс заходів громадського напрямку, тимбилдинг, для формування єдиного бачення з колективом, єдиних цінностей з організацією. В розділі запропоновано показники кар'єрного зростання: соціально-демографічні: стаж роботи в службі зайнятості; стаж роботи на певній посаді; вік; соціальн-опсихологічні: взаємини з керівництвом, визнання авторитету серед колег; індивідуально-особистісні: відповідальність за результати своєї професійної діяльності, самостійність; мотиваційно-ціннісний критерій: орієнтація на управління, орієнтація на цінності організації, орієнтація на стабільність роботи, прагнення до кар'єрного зростання; лояльність до організації, гнучкість та наполегливість у досягненні кар'єрних цілей. З метою підвищення ефективності кадрової політики закладу рекомендується вжити такі заходи: розробити тести та підготувати сценарій співбесіди з потенційними претендентами на робочі місця закладу ОЗ; сформувати інформаційний лист для «новачків», з інформацією для швидкої адаптації; розробити та впровадити програму оцінки персоналу (перевірка відповідності вимогам конкретної сфери, аналіз професійних якостей працівників); сформувати комплекс заходів «фотографія робочого часу», щодо ефективного використання робочого часу фахівцями тощо.



## ВИСНОВКИ

В рамках кваліфікаційної роботи було проведено аналіз теоретико-методологічного аспекту управління Добробут-Поліклінікою (структурним підрозділом №8). Висвітлено, що кадрова політика повинна створювати для працівників благоприємні умови праці, надавати можливість кар'єрного росту, формувати позитивний колективний настрій і впевненість у майбутньому. Основною метою кадрової політики є врахування індивідуальних інтересів кожного працівника підприємства, його особистих прагнень та врахування контексту кар'єрного росту та професійного вдосконалення.

У даній кваліфікаційній роботі встановлено, що кадрова політика формулює цілі, які впливають на взаємодію підприємства з зовнішнім середовищем, а також цілі, що стосуються ставлення підприємства до своїх працівників. Визначено принципи сучасної системи охорони здоров'я, такі як впровадження новітніх форм, систем та принципів оплати праці медичних працівників, використання мотиваційного механізму та сучасних методів стимулювання діяльності медичного персоналу, впровадження сучасних принципів формування та розвитку кадрів охорони здоров'я, а також застосування передових методів підготовки медичних кадрів, включаючи аспекти управління та інше. У роботі детально розглянуто концепцію "бенчмаркінгу", що розуміється як систематична діяльність підприємства, спрямована на вивчення та використання передового досвіду компаній у конкретній галузі для поліпшення власної діяльності, зокрема у контексті формування кадрової політики.

Підкреслено, що на формування кадрової політики впливають зовнішні фактори, такі як законодавство у сфері трудового права, відносини з профспілками та ринкове середовище, а також внутрішні аспекти, такі як структура та цілі організації, просторове розташування, технології виконання кадрових процедур, корпоративна культура та психологічний стан у колективі.

У другому розділі акцентовано, що управлінська система закладу має формат партисипативного типу, який є одним із сучасних методів управління в менеджменті, базуючись на активній участі найманих працівників у керівництві закладом. У роботі також здійснено SWOT-аналіз підприємства, в ході якого були визначені сильні та слабкі сторони структури (до сильних сторін віднесено використання новітніх технологій, високопрофесійний персонал, систематичне оновлення послуг і т.д.).

Встановлено, що управлінська система використовує партисипативну модель керівництва, що ґрунтується на активній участі працівників у керівництві закладом. Акцентовано основні принципи партисипативного управління, такі як добровільний характер участі працівників у керівництві через роботу в невеликих регламентованих групах, наявність регламентування, відсутність санкцій для працівників за висунення ідей та пропозицій; розгляд усіх пропозицій фахівців і обов'язковий зворотний зв'язок щодо будь-якої ідеї; впровадження у життя всіх ідей, що отримали підтримку; вирішення конфліктів між керівниками і підлеглими без вираженого відчуття «ми» і «вони», колектив сприймає себе як єдину команду. Впровадження ефективної системи управління персоналом кадровою службою повинно базуватися на сучасній концепції та відповідній стратегії управління. Одним із ключових етапів реалізації обраної системи управління персоналом є конкретна реалізація процесу набору необхідних працівників для підприємства. У структурному підрозділі №8 закладу "Добробут-Поліклініка" працюють лікарі-професіонали, які пройшли етапи відбору та адаптації, і успішно функціонують як єдина команда. Вони використовують принцип "синергії" ( $2+2=5$ ), взаємозамінності та співпрацюють на основі принципу взаємодії. Організаційна структура закладу виглядає як функціональна, де керівник має під своєю владою фахівців інших відділів, таких як бухгалтерія, юридичний відділ та кадрова служба. Розроблено стратегії розвитку медичного закладу з огляду на формування кадрової політики Добробут-Поліклініки, які включають в себе організаційно-управлінські перетворення,

впровадження принципів забезпечення ефективних комунікацій та визначення показників кар'єрного росту. У роботі розроблено систему адаптації персоналу, що включає такі напрямки, як проведення навчальних та ознайомлюючих тренінгів, організацію неформальних взаємодій з адміністрацією та керівництвом, розробку стратегії поступового ускладнення завдань, проведення комплексу заходів громадського характеру та тимбілдингу для формування спільного бачення з колективом та узгодження загальних цінностей з організацією. У роботі визначено показники кар'єрного росту, які поділяються на кілька категорій. Серед соціально-демографічних критеріїв враховується стаж роботи в службі зайнятості, стаж на конкретній посаді та вік. Соціально-психологічні критерії включають взаємодію з керівництвом та отримання визнання серед колег. Індивідуально-особистісні аспекти охоплюють відповідальність за результати професійної діяльності та самостійність. Мотиваційно-ціннісний критерій враховує орієнтацію на управління, цінності організації, стабільність роботи, бажання досягти кар'єрного зростання, лояльність до організації, гнучкість та наполегливість в досягненні кар'єрних цілей.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Автономізація закладів охорони здоров'я. Реформа фінансування охорони здоров'я. URL: <http://healthreform.in.ua/autonomization> (дата звернення: 05.02.2019).
2. Балановська Т.І., Гоголя О.П., Кубіцький С.О., Михайліченко М.В., Троян А.В. Управління організацією: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2021.-464с.
3. Будякова О., Заріцька Н. Зарубіжний досвід прогнозування попиту ринку праці в контексті розвитку вищої освіти. Вісник КНУТД. Спецвипуск. Київ: КНУТД, 2018. С.86-98.
4. Василик А.В., Кушнір А.І. Компетенції HR-фахівця в епоху цифрових технологій. Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки. 2018. Вип. 28. Ч. 2. С.119-122.
5. Гавкалова Н. Л., Терещенко Л.В. Методичний підхід щодо оцінювання ефективності менеджменту персоналу на підприємстві. Бізнес Інформ. 2018. № 12. С. 465–470.
6. Гавриш О. А. Технології управління персоналом: монографія / О. А.Гавриш, Л. Є.Довгань, І. М.Крейдич, Н. В.Семенченко. – Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. – 528 с.,
7. Гайдученко С. О. Тексти лекцій з навчальної дисципліни мотивація персоналу/ С. О. Гайдученко. – Харків: Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова, 2013. – 110 с.
8. Довідник майбутнього управлінця, навч. посіб. під ред. д.е.н., проф. Храпкіної В.В., Вінниця: ПрАТ «Вінницька обласна друкарня», 2018.-266с.
9. Драган О.І., Рудова А.Я. Професійні компетенції як основа ефективної роботи менеджера з персоналу. Приазовський економічний вісник. -2021.- №2 (25). -С.89-94. URL: <http://rev.kpu.zp.ua/vypusk-2-25>
10. Дяків О., Островерхов В. Управління персоналом: навч.-метод. Посібник. Тернопіль, 2018. – 288 с.

11. Дяків О. П., Юрик Г. Інноваційний менеджмент у розвитку середнього медичного персоналу. Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров'я: кол. моногр. за наук. ред. д. е. н. М. М. Шкільняка, д. е. н. Т. Л. Желюк. Тернопіль: Крок, 2020. –560 с.
12. Денисенко М. П., Будякова О. Ю. Сучасні стратегії управління персоналом підприємств URL : Приазовський економічний вісник. 2018. № 5(10). С.175-181.
13. Закон щодо автономізації закладів охорони здоров'я. Аптека.online.ua. URL: <https://www.apteka.ua/article/433045> (дата звернення: 05.02.2019)
14. Карий О.І., Кулиняк І.Я., Галаз Л.В., Рачинська Г.В., Гвоздь М.Я. Менеджмент організацій і адміністрування: 1001 тест: збір. тест. Завдань. Львів: Видав-во «Растр-7», 2018. – 278 с.
15. Климчук А. О. Аналіз наукових підходів до проблем управління персоналом підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2016. № 1. С. 42–45
16. Корольов Д. С. Адаптація моделі «20 граней» до оцінювання компетенцій топ-менеджменту. Науковий вісник Херсонського державного університету. Економ. науки. 2020. Вип. 37. С. 40-45.
17. Криворучко О. М. Управління персоналом підприємства: навч. посібник / О. М. Криворучко, Т. О. Водолажська– Х. : ХНАДУ, 2016. – 200 с.
18. Кузьмін О.Є., Мелшньник О.Г., Процик І.С., Романишин С.Б., Дарміць Р.З. Менеджмент: графічна і таблична візуалізація: навч. Посібник. 4- те вид., випр. та допов. Львів: Видав-во Львівської політехніки, 2018. –208 с.
19. Кузьмін О.Є., Романишин С.Б., Пшик-Ковальська О.О. Підприємництво і менеджмент: навч. посіб. Львів: Растр-7, 2017. –194 с.
20. Лаптев В.І., Романов А.Д. Регулювання соціально-психологічної домінанти управління персоналом при формуванні колективу засобами соціоніки // Економіка та управління в міському господарстві, 2016. – вип. 127. – С. 15-22.

21. Менеджмент у системі медичної допомоги населенню [Текст]: [Навч. посібник] Вишнівецький 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. [Електронний посібник], 2023. - 1289с.
22. Менеджмент: навч. посіб./ за заг ред. К.В. Пічик, В.В. Хрвпкіної; Національний університет «Києво-Могилянська Академія».- Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська Академія», 2021.- 460с.
23. Мінцберг Г. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією: пер. з англ. Київ: Наш формат, 2018. – 397.
24. Михайлова, Л. І. Управління персоналом: навч. посіб. / Л. І. Михайлова. – К.: ЦНЛ, 2007. – 296 с.
25. Морщенок Т. С. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур. Економіка та суспільство. 2017. № 9. С. 533–540 с. 536.
26. Методичні вказівки до практичного заняття з теми 9 «Бенчмаркінг» / укладачі: зав. каф. громадського здоров'я, д. м. н., проф. В. А. Сміянов, ст. викладач О. І. Сміянова – Суми: Сумський державний університет, 2020. – 45с.
27. Mykola Denysenko, Olena Budiakova Digital economy and digital society: Series of monographs Faculty of Architecture, Civil Engineering and Applied Arts Katowice School of Technology Monograph 22. Wydawnictwo Katowicach, 2019. p. 234-242.
28. Нові компетенції для Індустрії 5.0. та управління даними для закладів вищої освіти Збірник матеріалів круглого столу під аг.ред. д.е.н., проф.. Храпкіної В.В., к.е.н., доц. Пічик К.В.- К: НаУКМА, 2023.-152с.
29. Основи менеджменту. Теорія і практика : навч. посіб. / Г.Є. Мошек, І.П. Миколайчук, Ю.І. Палеха, Ю.В. Поканевич, А.С. Соломко, О.В. Коваленко,

- Н.В. Коваленко, В.С. Ціпуринда, Г.П. Сиваненко, О.І. Белова; за заг. ред. проф. Мошека Г.Є. – Київ : Видавництво Ліра-К, 2017. – 528 с.
30. Осовська Г.В., Масловська Л.Ц., Осовський О.А. Менеджмент організацій: підруч. К.: Видав. дім «Кондор», 2016 – 366 с.
31. Палеха Ю.І. Основи менеджменту теорія і практика: навчальний посібник / Ю. Палеха, Г. Мошек, І. К. : Ліра-К. 2018. –528 с.
32. Павленко М. С., Мельник А.О. Менеджмент персоналу в системі ефективної діяльності підприємства. Вчені записки 60 Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2020. Т. 31(70), № 2(2). С. 13-18.
33. Пилипенко К. А. Методи та система управління персоналом в закладах охорони здоров'я [Електронний ресурс]/К.А. Пилипенко, О.С. Прокопишин, Л.Б.Гнатишин //Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. -2022.-№2.-С. 75-80.. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vbumb\\_2022\\_2\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vbumb_2022_2_15)
34. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб. / [Ю. Є. Петруня, Б. В. Літовченко, Т. О. Пасічник та ін.]; за ред. Ю. Є. Петруні. – [4-те вид., переробл. і доп.]. – Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2020. – 276 с.
35. Продіус О.І Бенчмаркінг як інструмент удосконалення бізнес-процесів підприємства /О.І. Продіус, В.К. Прокоф'єва //Економіка і суспільство. 2018.- №19.- 2018. – С.-579.
36. Сагайдак-Нікітюк Р.В., Телепнева О.С. Менеджмент: навч. посіб. Харків : НФаУ, 2017. – 112 с.
37. Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я [Електронний ресурс] / В. І. Борщ // Проблеми системного підходу в економіці 2019. - Вип. 1(1). - С. 73-79. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE\\_print\\_2019\\_1\(1\)\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2019_1(1)_13)
38. Сучасні підходи до організації інноваційно-орієнтованої політики управління персоналом [Електронний ресурс] / М. В. Шашина, Р. В.

Тульчинський, О. Ю. Федотов // [Агросвіт](#). - 2019. - № 12. - С. 22-27. - Режим доступу [http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit\\_2019\\_12\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2019_12_5)

39. Токмакова І. В., Кузуб А. В. Стратегічне управління персоналом на підприємствах залізничного транспорту. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2016. Вип. 53.- С. 110–114.
40. Федоренко В.Г. / Менеджмент: підручник // В.Г. Федоренко. – Алерта. – 2015. – 492 с.
41. Христенко О. В. Застосування бенчмаркінгу в системі управління підприємством. Фінансовий простір. 2018. № 1 (29). С. 153–158 с. 154.
42. Шаповал О.А. Кадрова політика та шляхи її покращення. Економіка та суспільство. 2017. № 9. С. 706–709
43. Шаповал О. А., Іваній А.О., Гальченко А.О. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2018. Вип. 5. С. 149-151.
44. Шаповал О., Коробко А. Систематизація теоретичних аспектів мотивації праці персоналу підприємства. Причорноморські економічні студії. 2018. № 33. С. 137–140.
45. Шаповал О., Іваній А., Гальченко А. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2018. № 5 (17). С. 149–151.
46. Шкільняк М.М., Овсянюк–Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017. 252 с.
47. 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.
48. Щетініна Л.В. Управління стресами персоналу: підходи до розуміння та практики. Бізнес Інформ. №3. 2018. № 3. С. 412– 417.
49. Щєбликіна І.О. Основи менеджменту: навч, посібн. Мелітополь: Видавничий будинок Мелітопольської міської друкарні, 2015. -480 с.



50. Цвігун О. Мотивація кар'єрного росту оперативного персоналу атомної електростанції / О. Цвігун, М. Коць // Психогенеза особистості: норма і девіація : зб. наук. статей; [гол. ред. Я. Гошовський]. – Луцьк : Вежа-друк, 2019. – 244 с.
51. Управління персоналом закладів охорони здоров'я в нових умовах господарювання та перспективи розвитку в Україні [Електронний ресурс] / В. В. Ровенська, Є. О. Саржевська // [Економічний вісник Донбасу](#). - 2019. - № 3. - С. 162-168. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd\\_2019\\_3\\_2](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2019_3_2)
52. Управління персоналом [Текст]: навч. посіб. для студентів спец. 073 Менеджмент [К. Ф. Ковальчук та ін.]; Нац. металург. акад. України. Дніпро : Акцент ПП, 2019. – 302 с.
53. Економіка охорони здоров'я [Текст] [Підручник]/За заг. ред. д.мед.н., проф. Парія В.Д.; Національний медичний університет імені О.О. Богомольця.- ук-Друк», 2021.-288с.
54. Юридична фірма: пошук моделі ефективного менеджменту: монографія / Л. С. Шевченко, С. М. Макуха, О. С. Марченко та ін. Харків: Право, 2014. 204 с.
55. Язлюк Б. О., Вороніна В.Л., Гордієнко В.О. Кадрова політика підприємства: сутність та значення для потреб управління. Український журнал прикладної економіки. 2019. Т. 4. № 4. С. 191- 198. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae\\_2019\\_4\\_4\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2019_4_4_24)
56. Як змінився ринок праці в Україні за час війни: популярні вакансії, зарплати та регіони пошуку. URL: [https://24tv.ua/robota-ukrayini-2022-yakih-spetsialistiv-shukayut-skilkiplatyat\\_n2166581](https://24tv.ua/robota-ukrayini-2022-yakih-spetsialistiv-shukayut-skilkiplatyat_n2166581)
57. Як змінилася робота українських компаній за 4 місяці війни? Результати дослідження. URL: [robota.ua https://budni.rabota.ua/ua/news/yak-zminilasya-robota-ukrayinskih-kompaniy-za-4-misyatsi-viyni-rezultati-doslidzhennya-robotua-2](https://budni.rabota.ua/ua/news/yak-zminilasya-robota-ukrayinskih-kompaniy-za-4-misyatsi-viyni-rezultati-doslidzhennya-robotua-2)
58. Noe R. A. Human resource management: Gaining a competitive advantage / R. A. Noe et al.. – New York, NY : McGraw-Hill Education, 2017. – 800 p.

**Програма кадрової політики Добробут-Поліклініки  
(структурний підрозділ №8)**

Програми/Заходи	Термін виконання	Контроль	Відповідальні /необхідні ресурси
<p>1. Призначити відповідального за моніторинг ринку фахівців з необхідним рівнем фахової підготовки, 2. Розробити тести та підготувати сценарій співбесіди з потенційними претендентами на робочі місця закладу ОЗ.</p> <p>3. Розробити інформаційний лист для «новачків», з інформацією для швидкої адаптації</p>	Січень	Адміністрація закладу	Створення методичних рекомендацій, щодо формування платформи тестів. Спеціалісти по кадровим питанням
<p>1. Забезпечити проведення повного аудиту існуючого стану медичних кадрів структури, для здійснення політики, щодо кадрових ресурсів</p> <p>2. Сформувати план набору кадрових ресурсів з урахуванням нових пропозицій закладу.</p>	Лютий-Травень		Спеціалісти по кадровим питанням, використання інформаційних технологій для повного аудиту кадрових ресурсів.
<p>1. Впровадження професійного медичного самоврядування з поступовим частковим передаванням управлінських повноважень лікарям закладу.</p> <p>2. Формування програм «оцінки персоналу» перевірка відповідності вимогам конкретної сфери, аналіз професійних якостей працівників, розгляд на висунення на</p>	Жовтень	Адміністрація закладу	Проведення співбесід, нарад, методичне забезпечення. Спеціалісти по кадровим питанням, профсоюзні спілки, неформальні лідери колективу

конкретну посаду, можливу ротацію).			
1. Стимулювання дотримання належного режиму трудової діяльності та високопродуктивної праці. 2. Розробка комплексу заходів «фотографія робочого часу», з метою усунення втрат робочого часу персоналу.	Листопад	Адміністрація закладу	Спеціалісти по кадровим питанням. Розробка заходів, щодоефективного використання робочого часу працівниками закладу.
1. Розробка ефективної системи комунікацій медичного закладу	Грудень	Адміністрація закладу	Спеціалісти по кадровим питанням.

**ОРГАН З СЕРТИФІКАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ, ПОСЛУГ ТА СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ**

---

**ДП «ТЕРНОПІЛЬСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ»**

**СЕРТИФІКАТ**  
НА СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ  
Quality Management System Certificate




80098  
ДСТУ EN ISO/IEC 17021-1

Зареєстрований в ОС  
«31» серпня 2021 року  
№ UA.TER.Q.481-21  
Дійсний до «30» серпня 2024 року

**Цим сертифікатом посвідчується, що система управління якістю стосовно послуг загальної медичної практики (код ДКПП 86.21), яке здійснює**

**Товариство з обмеженою відповідальністю  
«Медичний центр «Добробут-Поліклініка»**

**вул. Мишуги, буд. 12, м. Київ, 02141  
код ЄДРПОУ 38806862**

**згідно з чинними в Україні нормативними документами  
відповідає вимогам ДСТУ ISO 9001:2015 «Системи управління якістю.  
Вимоги (ISO 9001:2015, IDT)»**

Контроль відповідності сертифікованої системи управління якістю вимогам зазначеного стандарту здійснюється шляхом наглядового аудиту, періодичність і процедури якого регламентуються програмою.

Сертифікат виданий державним підприємством "Тернопільський науково-виробничий центр стандартизації, метрології та сертифікації" – органом з сертифікації продукції, послуг та систем управління, вул. Оболоня, 4, м. Тернопіль, 46008, тел/факс (0352)25-04-97, (атестат акредитації НААУ, м. Київ 80098 від 14.07.2021), на підставі результатів сертифікаційного аудиту системи управління якістю

Керівник органу  
сертифікації





М.Я.Тешнер