

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Центр заочної, дистанційної та вечірньої форм навчання  
Кафедра управління імені Олега Балацького

Шифр \_\_\_\_\_

Наказ ректора про  
затвердження теми

„До захисту допускається”  
завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_ Г. О. Швіндіна

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

**на тему:**

**«Формування механізму ефективного управління  
діяльністю медичних закладів (на прикладі комунального  
некомерційного підприємства «Клінічна лікарня № 4»  
Сумської міської ради)»**

за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»,  
освітньо-професійна програма «Адміністративний менеджмент»

**Студента гр. АМ.мдн-91с** Грищенко Світлани Олексіївни

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр.

Кваліфікаційна робота магістра містить результати власних досліджень.  
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на  
відповідне джерело \_\_\_\_\_ Грищенко Світлана Олексіївна

**Науковий керівник:** \_\_\_\_\_ к.е.н. Бондар Т.В.

Суми 2020 р.

Форма № У-9.01<sup>1</sup>

Затв. наказом Мінвузу УРСР

від 3 серпня 1984 р. № 253

Сумський державний університет

(назва вузу)

Факультет ЦЗДВН

Кафедра управління ім. Олега

Балацького

Спеціальність спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»,  
освітня програма «Адміністративний менеджмент» ступеню вищої освіти  
«магістр»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедрою управління ім. Олега  
 Балацького

Г. О. Швіндіна

„\_\_\_\_\_” \_\_\_\_\_ 2020 р.

**З А В Д А Н Н Я****НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЕКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТОВІ**Грищенко Світлані Олексіївні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи) Формування механізму ефективного управління  
діяльністю медичних закладів (на прикладі комунального некомерційного  
підприємства «клінічна лікарня № 4» сумської міської ради)

затверджена наказом по інституту від „\_\_\_\_\_” \_\_\_\_\_ 2020 р. №

2. Термін здачі студентом закінченого проекту (роботи) 17.12.2020

3. Вихідні дані до проекту (роботи) Закони України, Постанови Кабінету  
Міністрів України, монографії, підручники, навчальні посібники, статті та тези  
конференцій вітчизняних та зарубіжних авторів, Інтернет-ресурси, Державні  
стандарти України (ДСТУ), щорічна статистична звітність підприємства (КНП

<sup>1</sup> Відповідає формі № 24 наказу Мінвузу СРСР від 6 квітня 1983 р. № 429

«Клінічна лікарня № 4» СМР), податкова звітність (баланс) (КНП «Клінічна лікарня № 4» СМР).

4. Зміст розрахунково-пояснювально записки (перелік питань, що їх належить розробити)

1. Теоретичні основи управління ефективністю діяльності медичних закладів.
2. Аналіз діяльності комунального некомерційного підприємства «Клінічна лікарня № 4» Сумської міської ради.
3. Формування механізму ефективного управління медичним закладом.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
  1. Назва роботи, виконавець, керівник.
  2. Мета роботи, об'єкт дослідження, предмет дослідження, завдання.
  3. Організаційна структура КНП «Клінічна лікарня № 4» СМР.
  4. Аналіз використання основних фондів.
  5. Аналіз фінансової стійкості.
  6. Характеристики кадрового потенціалу.
  7. Кадрове забезпечення КНП «Клінічна лікарня № 4» СМР.
  8. Оцінювання якостей та компетентностей керівника.
  9. Мотивація працівників.
  10. Система грейдової оцінки працівників КНП «Клінічна лікарня № 4» СМР.
  11. Планування діяльності закладу.
  12. Основні результати роботи.
6. Консультанти по проекту (роботі), із зазначенням розділів проекту, що стосуються їх

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

7. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_

Керівник

\_\_\_\_\_

(підпис)

Завдання прийняв до виконання

\_\_\_\_\_

(підпис)

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Термін виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1	Збір матеріалів з управління медичними закладами	8 червня 2020 р. – 30 червня 2020 р	
2	Узагальнити методичні підходи до формування механізмів управління підприємством	1 липня 2020 р. – 30 липня 2020 р.	виконав
3	Дослідити організаційну структуру підприємства	1 серпні 2020 р. – 31 серпня 2020 р.	виконав
4	Оцінити фінансовий стан медичного закладу	1 вересня 2020 р. – 30 вересня 2020 р.	виконав
5	Розробити систему мотивації працівників	1 жовтня 2020 р. – 28 жовтня 2020 р.	виконав
6	Розглянути планування на підприємстві з метою формування ефективного управління	29 жовтня 2020 р.- 16 листопада 2020 р.	виконав

	підприємством		
7	Систематизувати розроблені матеріали та оформити роботу	17 листопада 2020 р.- 16 грудня 2020 р.	виконав
8	Передати роботу для перевірки на плагіат	17 грудня 2020 р.	виконав
9	Передати на рецензування	18 грудня 2020 р.	виконав
10			

Студент-дипломник

\_\_\_\_\_

(підпис)

**Керівник проекту**

\_\_\_\_\_

(підпис)

## АНОТАЦІЯ

У роботі здійснено понятійно-структурний аналіз механізмів формування ефективного управління діяльністю медичних закладів. Узагальнено сучасні моделі та системи мотивування персоналу та запропоновано їх впровадження в діяльність КНП «Клінічна лікарня № 4» СМР. Визначено напрями формування механізмів ефективного управління закладами охорони здоров'я.

**Ключові слова:** управління діяльністю медичного закладу, менеджер, система грейдів, мотивація, кадрові ресурси, планування, формування механізму ефективного управління.

## РЕФЕРАТ

*Структура й обсяг роботи.* Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що включає 39 найменувань. Загальний обсяг магістерської роботи становить 57 с., у тому числі 13 таблиць, 7 рисунків, 3 додатки, список використаних джерел - 5 сторінок.

Актуальність. Незважаючи на те, що механізми управління діяльністю підприємства досліджені досить глибоко, однак напрямок управління медичними закладами ще потребує значного вивчення для знаходження ефективної системи управління. Це визначає актуальність обраної теми дипломної роботи магістра.

Метою роботи є дослідження механізму управління діяльністю комунального некомерційного підприємства «Клінічна лікарня № 4» Сумської міської ради з метою формування ефективної системи управління медичним закладом.

Об'єктом дослідження виступає система управління діяльністю підприємства.

Предметом дослідження є сукупність відносин у системі управління, теоретико-методичні та практичні засади аналізу та удосконалення системи управління підприємства охорони здоров'я.

Виходячи з мети та предмета дослідження в роботі поставлені та вирішуються такі завдання:

- визначити теоретичні основи формування механізму ефективного управління діяльністю медичного закладу;
- провести аналіз економічної діяльності підприємства;
- проаналізувати ефективність управління персоналом в КНП «Клінічна лікарня № 4» СМР;
- запропонувати оцінювання компетентностей менеджерів медичної організації;

- обґрунтувати засади використання системи мотивації персоналу в медичних закладах;
- визначити роль планування на підприємстві, обґрунтувати комплексний план діяльності.

Для вирішення поставлених у роботі завдань та досягнення мети дослідження використовувалися такі методи:

- загальнонаукові методи (теоретичне узагальнення, аналіз, синтез, аналогія, системний підхід);
- економіко-статичний аналіз (табличний – для представлення результатів розрахунків; порівняння – для оцінювання якості управління медичним закладом);
- методи експертних оцінок.

Для проведення наукового дослідження використовувалися сучасні інформаційно-комунікаційні технології. Розрахунки, побудова графіків та діаграм виконувалася можливостями табличного процесора Microsoft Excel.

**Ключові слова:** УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ, МЕНЕДЖЕР, СИСТЕМА ГРЕЙДІВ, МОТИВАЦІЯ, КАДРОВІ РЕСУРСИ, ПЛАНУВАННЯ, ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ.



## ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ.....	11
ВСТУП .....	12
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДІВ .....	15
1.1 Формування та забезпечення кадрового потенціалу медичній галузі.....	15
1.2 Управління в системі охорони здоров'я: основні поняття .....	18
1.3 Збалансована система показників оцінки ефективності діяльності підприємства.....	19
1.4 Сучасні системи мотивації як рушійний чинник системи управління персоналом.....	21
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ КОМУНАЛЬНОГО НЕКОМЕРЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА «КЛІНІЧНА ЛІКАРНЯ № 4» СУМСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ .....	23
2.1 Загальна характеристика підприємства .....	23
2.2 Аналіз використання основних виробничих фондів та оборотних засобів .....	27
2.3 Аналіз фінансового стану медичного закладу .....	34
2.4 Аналіз ефективності управління медичним закладом .....	41
РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ МЕДИЧНИМ ЗАКЛАДОМ.....	47
3.1 Застосування оцінювання професійно-кваліфікаційного рівня управлінців медичної організації.....	47
3.2 Система управління мотивацією персоналу як складова системи управління медичним закладом.....	50

3.3 Методи, організаційні форми, механізм управління для підвищення ефективності управління медичним закладом .....	53
ВИСНОВКИ.....	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	58
ДОДАТОК А.....	63
ДОДАТОК Б .....	65
ДОДАТОК В.....	67

## **ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ**

ЗП – заробітна плата

КНП – комунальне некомерційне підприємство

ОВФ – основні виробничі фонди

ОФ – основні фонди

СМР – Сумська міська рада

## ВСТУП

Жодне підприємство не може існувати та розвиватися без ефективного управління його діяльністю.

Управління підприємством - процес планування, організації, мотивації, контролю й регулювання дій персоналу, постановки стратегічних цілей і тактичних завдань підприємства, ухвалення управлінських рішень і забезпечення їх виконання [1].

Управління підприємством представляє собою систему взаємопов'язаних складових, таких як:

- ✓ норми та завдання управління;
- ✓ організаційна структура, розподіл повноважень та відповідальності в системі управління;
- ✓ правові основи та економічні методи управління;
- ✓ ресурси, необхідні для досягнення цілей організації;
- ✓ інформація й технічні засоби оброблення інформації та прийняття рішень [1, 2].

Система управління підприємством повинна бути простою, інтуїтивно-зрозумілою, гнучкою, забезпечувати ефективність і конкурентоздатність функціонування організації. Це неможливо без розуміння того факту, що людина є визначальною складовою трудового потенціалу підприємства і визначає сучасний стан розвитку економіки країни в цілому. Саме працівник виконує всю роботу на підприємстві, використовуючи доступні засоби виробництва та свій власний потенціал і здібності.

Незважаючи на те, що механізми управління діяльністю підприємства досліджені досить глибоко, однак напрямок управління медичними закладами ще потребує значного вивчення для знаходження ефективної системи управління, оскільки підприємства охорони здоров'я мають незначну гнучкість та можливість створення мотивуючої системи оплати праці. Вище зазначене свідчить про актуальність обраної теми дипломної роботи магістра.

Перспективність дослідження також визначається тим, що результативність роботи персоналу залежить від його позитивного або негативного ставлення до своєї діяльності. Менеджер повинен створювати такі умови, які б дозволили кожному працівнику розкрити свій потенціал та отримати задоволення від роботи. Індивідуальні потреби кожного працівника необхідно враховувати керівнику при виконанні своїх обов'язків.

Метою роботи є дослідження механізму управління діяльністю комунального некомерційного підприємства «Клінічна лікарня № 4» Сумської міської ради з метою формування ефективної системи управління медичним закладом.

Об'єктом дослідження виступає система управління діяльністю підприємства.

Предметом дослідження є сукупність відносин у системі управління, теоретико-методичні та практичні засади аналізу та удосконалення системи управління підприємства охорони здоров'я.

Виходячи з мети та предмета дослідження в роботі поставлені та вирішуються такі завдання:

- визначити теоретичні основи формування механізму ефективного управління діяльністю медичного закладу;
- провести аналіз економічної діяльності підприємства;
- проаналізувати ефективність управління персоналом в КНП «Клінічна лікарня № 4» СМР;
- запропонувати оцінювання компетентностей менеджерів медичної організації;
- обґрунтувати засади використання системи мотивації персоналу в медичних закладах;
- визначити роль планування на підприємстві, обґрунтувати комплексний план діяльності.

Для вирішення поставлених у роботі завдань та досягнення мети дослідження використовувалися такі методи:

- загальнонаукові методи (теоретичне узагальнення, аналіз, синтез, аналогія, системний підхід);
- економіко-статичний аналіз (табличний – для представлення результатів розрахунків; порівняння – для оцінювання якості управління медичним закладом);
- методи експертних оцінок.

Для проведення наукового дослідження використовувалися сучасні інформаційно-комунікаційні технології. Розрахунки, побудова графіків та діаграм виконувалася можливостями табличного процесора Microsoft Excel.

# РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДІВ

## 1.1 Формування та забезпечення кадрового потенціалу медичній галузі

Успішний розвиток будь-якої сфери економіки країни неможливий без керування.

Менеджмент – це планомірний організаційний вплив на діяльність підприємства в сучасних умовах розвитку суспільства для досягнення його розвитку, процвітання, отримання прибутку та представляє собою складний соціально-економічний процес [2].

На теперішній час в світі існує значна кількість формулювань поняття «менеджмент». Воно походить від англійського виразу «to manage» – керувати, яке в свою чергу взяло за основу латинське слово «manus» – рука [3].

Приведемо деякі з них.

Менеджмент – це здатність досягати бажаного результату за рахунок використання праці, інтелекту, можливостей інших людей. Менеджмент як наука – це перш за все наука управління фінансовими, технічними, природними ресурсами, кадровим потенціалом для досягнення необхідного результату [3].

Менеджмент – це вирішення проблем, які виникають в результаті розвитку та діяльності організації, та впровадження цих рішень у життя.

Оксфордський словник англійської мови дає такі його тлумачення :

«1. Менеджмент – це спосіб та манера спілкування з людьми (працівниками).

2. Менеджмент – це влада та мистецтво керівництва.

3. Менеджмент – це вміння й адміністративні навички організувати ефективну роботу апарату (служб працівників).

4. Менеджмент – це органи управління, адміністративні одиниці, служби і підрозділи».

Дуже часто менеджмент визначають як набір способів, правил, методів, напрямків та форм управління діяльністю підприємств та організацій з метою досягнення виконання стратегічних планів, реалізації ефективності виробництва і отримання прибутку [4].

Найбільш важливою складовою розвитку та процвітання кожного підприємства чи організації є персонал з його кваліфікацією, освітою, навичками, здібностями, мотивацією до роботи тощо.

Персонал будь-якої організації утворюється та розвивається під впливом внутрішніх, так і зовнішніх чинників. До внутрішніх відносять напрямок діяльності та структуру підприємства. Зовнішніми чинниками є наявність значної кількості працюючого населення в країні, правові, економічні та моральні норми суспільства, характер ринку праці. Макро-параметрами зовнішніх факторів є: кількість працездатного кваліфікованого населення, рівень його освіти та наявність досвіду, здатність до постійного розвитку, рівень зайнятості тощо. У свою чергу, ці характеристики зумовлюють кількісні та якісні параметри трудових ресурсів [5].

Тема дослідження управління діяльністю організації та роль персоналу у розвитку та ефективному функціонуванні підприємства була розглянута в роботах як вітчизняних, так і зарубіжних вчених: Ганза І. В., Петрушенко М. М., Базарова Т. Ю., Кім Л. С., Колот А. М., Єрьоміна Б. Л., Лиходєдова О. В., Єгоршина А. П., Проскура В. Ф., Балабанова Л. В., Вардинець І. С., Пархоменко Н. А., Виноградський М. Д., Григорук В. С., Данюк В. М., Синіговець О. М., Антощина Н. І., Скібіцький О. М. здійснили та ін. Водночас основні аспекти управління персоналом медичних закладів не є достатньо дослідженою, оскільки реформування медичної галузі в сучасних умовах приводить до зміни формування ринку медичних кадрів.

Мистецтво управління полягає в умінні організовувати певну діяльність, оптимально використовуючи людський чинник. Ключовою фігурою в системі охорони здоров'я є медичний працівник, тому пріоритетним напрямком ефективного управління медичним закладом і галуззю охорони здоров'я в



цілому є управління розвитком кадрів та вирішення проблем щодо поліпшення якості надання медичної допомоги населенню [6, 7].

Згідно визначення, наведеного в «Фармацевтичній енциклопедії» [8] «Кадрова політика — це система заходів, а також методів їх реалізації, що впроваджується державними структурами, суспільними організаціями, органами місцевого самоврядування й підприємствами і спрямована на досягнення цілей розвитку економіки, управління персоналом у конкретних історичних умовах. Вона має такі рівні:

- державна;
- регіональна;
- кадрова політика підприємства (організації, установи)» [8].

Ефективна кадрова політика має бути спрямована на покращення результативності діяльності як окремого медичного працівника, так і медичного закладу в цілому. Реальні потреби галузі охорони здоров'я повинні стати основою стратегії кадрової політики підприємства медичної галузі [9].

Існує безліч підходів до трактування поняття «кадрова політика», дефініція поняття якої наведена в Додатку А [10].

Головним напрямком кадрової політики медичних закладів є напрацювання системи рекомендацій, ідей, прикладних правил, теоретичних поглядів, форм, засад та методів управління людськими ресурсами в системі охорони здоров'я з різним її функціональним наповненням залежно від наявних соціально-політичних та економічних умов [11].

До основних характеристик ефективної кадрової політики можна віднести:

- творчий та дієвий характер;
- системність, динамічність, комплексність та всебічність;
- новаторський характер;
- послідовність та демократичність [12].

Отже, кадрова політика є основною частиною системи трудовими ресурсами, яка виражається у відповідній стратегії, а виконується за допомогою кадрової роботи [11].

Кадровий потенціал медичних закладів можна охарактеризувати як кількісними, так і якісними характеристиками.

Склад, кількість працюючих, структура, стаж роботи, вік, плинність персоналу, кваліфікація кадрів, рентабельність та продуктивність праці.

Якісними характеристиками кадрового потенціалу будуть фізичний та психологічний стан працівників, здібність до адаптації, умов та режиму праці, інтелектуальний, духовно-творчий та етичний розвиток людини, кваліфікаційний та організаційний потенціали [13].

Важливим елементом успішного функціонування медичного закладу є наявність гарного менеджера – керівника підприємства охорони здоров'я.

## **1.2 Управління в системі охорони здоров'я: основні поняття**

Основними поняттями, які використовуються вітчизняними науковцями при написанні робіт в галузі менеджменту охорони здоров'я є: «фахівець з державного управління охороною здоров'я», «керівник медичного закладу», «менеджер системи охорони здоров'я»:

– фахівець з державного управління охороною здоров'я - це державний службовець, який, як правило, є медичним працівником з вищою освітою за фахом, та займає визначену посаду на державній службі;

– менеджером в охороні здоров'я є насамперед не державний службовець, часто і не лікар, який працює в лікувально-профілактичному закладі чи очолює його та виконує організаційну роботу щодо реалізації замовлення на контрактних засадах, як правило, менеджер може мати юридичну чи економічну освіту;

– керівником медичного закладу є управлінець, який здійснює загальне керівництво лікувальним закладом та технологічними процесами, забезпечує злагоджену роботу окремих її підрозділів і спрямовує зусилля колективу для досягнення мети й отримання високого результату [11].

Керівник повинен мати необхідні професійно-ділові, морально-етичні та особистісні якості та пройти спеціальну управлінську підготовку. Крім того, він повинен володіти управлінськими компетенціями (рис. 1.1).

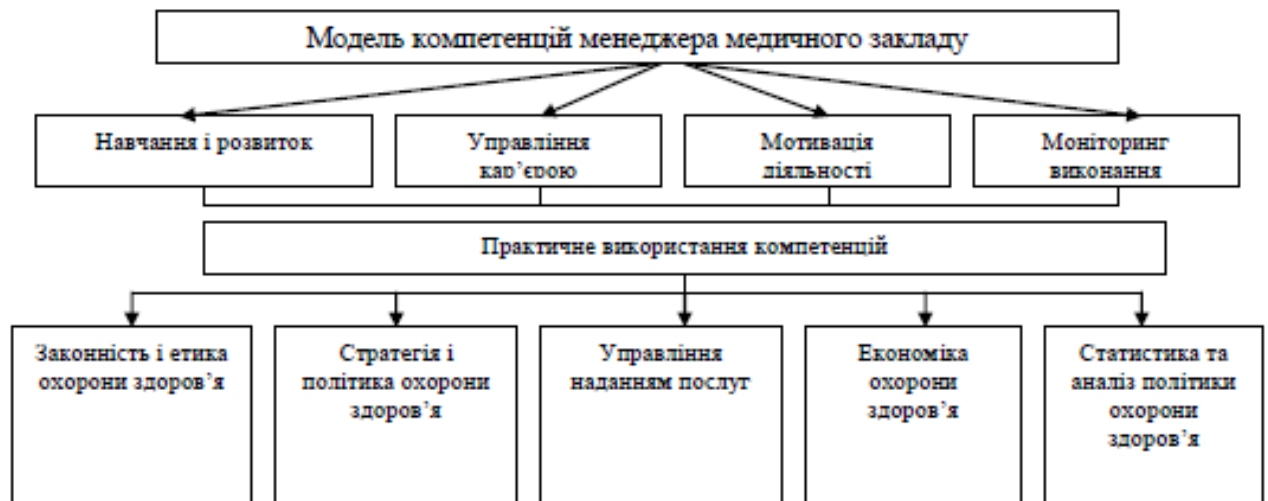


Рисунок 1.1 – Модель компетенцій менеджера медичного закладу [11]

Першочерговими завданнями керівника медичного закладу, який прагне бути успішним, є залучення до роботи професіоналів високого рівня, забезпечення належних умов праці та соціально-морального клімату в колективі.

### 1.3 Збалансована система показників оцінки ефективності діяльності підприємства

Збалансована система показників була розроблена більше двадцяти років тому співробітниками Гарвардського університету Робертом Капланом та Девідом Нортоном.

Збалансована система показників (Balanced Score-card - BSC) – це система оцінювання та стратегічної політики діяльності підприємства, заснована на наборі показників, що характеризують його роботу з урахуванням таких

складових: фінансова діяльність, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання і розвиток персоналу [14].

Параметри, що характеризують заклад охорони здоров'я за збалансованою системою показників, представлена на рис. 1.2.

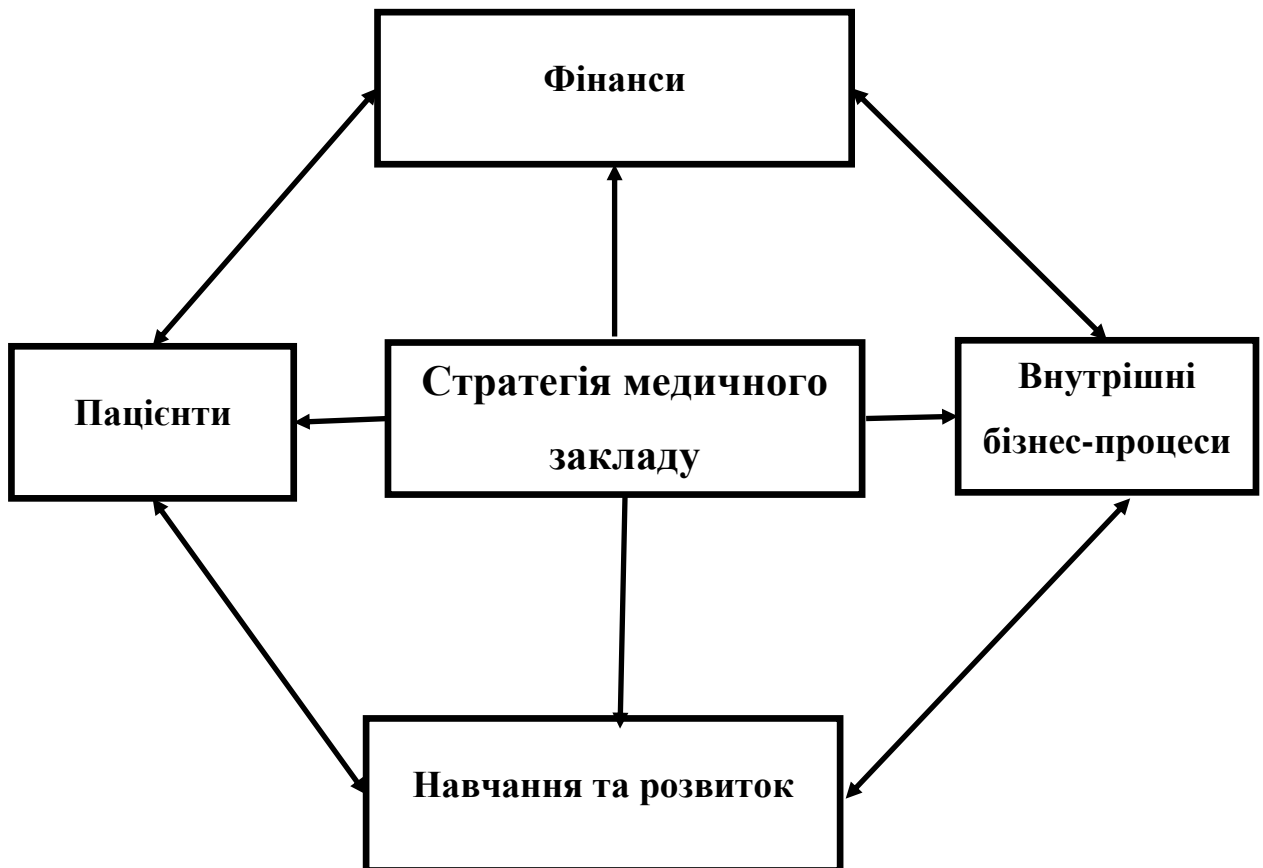


Рисунок 1.2 – Збалансована система показників медичного закладу [15]

Всі параметри збалансованої системи показників взаємопов'язані між собою.

Основними принципами побудови збалансованої системи показників є [16]:

1) формування мети збалансованої системи показників, що представляє собою підвищення ефективності роботи як працівників окремо, так і підприємства в цілому;

- 2) система повинна бути простою та інтуїтивно-зрозумілою у використанні всіма членами команди;
- 3) цілі та очікування повинні бути прозорими у процесі її створення;
- 4) можливість адаптації цілей з урахуванням розвитку організації та коригування відповідно до сучасного стану та умов макросередовища (за необхідності);
- 5) наявність безперервного багатоканального зворотного зв'язку, в тому числі за рахунок неформального спілкування;
- 6) неофіційний зворотний зв'язок повинен здійснюватися в режимі «тут і зараз»; обговорення робочих ситуацій (позитивних і негативних) із запізненням негативно впливає на психологічний стан в організації;
- 7) процес повинен сприяти індивідуальному розвитку та плануванню кар'єри співробітників;
- 8) рівень відповідальності за виконувану роботу повинен бути високим та стимулювати досягнення поставлених цілей тощо.

Збалансована система показників повинна бути інтегрована з усіма підсистемами управління людськими ресурсами, такими як набір, оцінювання персоналу, підвищення кваліфікації тощо [16].

#### **1.4 Сучасні системи мотивації як рушійний чинник системи управління персоналом**

Ефективне управління будь-яким підприємством в сучасних умовах неможливо без використання різноманітних механізмів матеріального та нематеріального стимулювання його працівників.

До матеріальних механізмів стимулювання персоналу можна віднести створення ефективної системи оплати праці працівників, яка включає премії та доплати. Однак в цьому напрямку керівники державних та комунальних підприємств медичної галузі обмежені.

До нематеріальних механізмів можна віднести створення сприятливого психологічного клімату в колективі, можливість кар'єрного росту та підвищення професійних навичок, застосування соціально-психологічних методів мотивації [17].

Едвард Н. Хей розробив в 1962 році модель оцінювання внеску кожного працівника в результативність роботи компанії, яка отримала назву системи грейдів [18].

Система грейдів схожа на тарифну сітку, яка використовується в Україні для оплати праці, але її особливістю є те, що вона ґрунтується на результативності роботи працівника та включає такі показники оцінки праці, як відповідальність, управління, ступінь комунікації, складність роботи, самостійність у прийнятті рішень тощо [19].

## РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ КОМУНАЛЬНОГО НЕКОМЕРЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА «КЛІНІЧНА ЛІКАРНЯ № 4» СУМСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

### 2.1 Загальна характеристика підприємства

Комунальне некомерційне підприємство (КНП) "Клінічна лікарня № 4" Сумської міської ради (СМР) знаходиться за адресою 40004, м. Суми, вул. Праці, буд. 3. Керівником медичного закладу є головний лікар. Його обов'язки виконує Сухомлин Андрій Олександрович. Заступником головного лікаря з медичної частини є Сизоненко Віра Тихонівна.

Дата заснування підприємства 24 січня 2000 року.

Код ЄДРПОУ 02000300

Основний вид діяльності: 86.10 Діяльність лікарняних закладів

Власники на 25 травня 2020: Сумська Міська Рада

КНП "Клінічна лікарня № 4" СМР має в своїй власності 7 будівель, де знаходяться поліклініка і відділення лікарні. Загальна площа, яку займає підприємство, становить 12030 м<sup>2</sup>. Також до структури медичного закладу входить харчоблок та гараж. Транспортний парк КНП "Клінічна лікарня 4" СМР достатній. Він включає в себе 5 одиниць транспорту, з них 4 – санітарних.

В закладі функціонує 3 структурних підрозділи, а саме:

1. **Стационар** на 160 ліжок, зокрема:

- Терапевтичне відділення на 60 ліжок, із них 20 ліжок ендокринологічного профілю та 40 ліжок терапевтичного.
- Неврологічне відділення на 50 ліжок.
- Хоспісне відділення на 20 ліжок.
- Інфекційне відділення на 30 ліжок, із них 4 – бокси.

Також в стаціонарі працює служба з надання виїзної паліативної допомоги, клініко-діагностичний підрозділ, кабінет функціональної діагностики, кабінет медичного статистика.

Приміщення стаціонару КНП «Клінічна лікарня № 4» СМР збудовано за типовим проектом, який згідно з вимогами, забезпечує надійну ізоляцію хворих, проведення лікувально-діагностичних заходів та дотримання санітарно – протиепідемічного режиму.

Матеріально-технічне оснащення закладу достатнє. Забезпеченість обладнанням та медичною апаратурою відповідає Табелю оснащення практично на 100 %. Клініко – діагностична лабораторія КНП «Клінічна лікарня № 4» СМР відповідає критеріям акредитації та атестована на проведення вимірювань у сфері поширення державного метрологічного нагляду в галузі охорони здоров'я на 5 років.

У закладі постійно здійснюється поточна дезінфекція, після виписки хворих дезінфектор закладу забезпечує заключну дезінфекцію.

З метою профілактики внутрішньолікарняних інфекцій, обробка інструментів проводиться згідно з нормативними актами.

**2. Поліклінічне відділення № 1**, при якому працюють: відділення променевої діагностики, фізіотерапевтичне відділення, відділення лабораторної діагностики з двома підрозділами – клініко-діагностичним та бактерологічним, відділення для проведення профілактичних оглядів, відділення для проведення медичних оглядів, косметологічне відділення, кабінет функціональної діагностики, кабінет отоларинголога, офтальмолога, уролога, хірурга, невропатолога, інфекціоніста, дерматовенеролога, кардіолога, інформаційно – аналітичний відділ.

**3. Поліклінічне відділення № 2**, при якому функціонує: стоматологічне відділення, фізіотерапевтичне відділення, клініко – діагностичний підрозділ, кабінет функціональної діагностики, рентгенівський кабінет для профілактичних (скринінгових) обстежень органів грудної клітини, кабінет отоларинголога,



офтальмолога, інфекціоніста, кардіолога, хірурга, невропатолога, дерматовенеролога, кабінет медичного статистика.

Інфекційне відділення (інфекційний госпіталь) надає медичну допомогу хворим – жителям міста Суми на інфекційну та паразитарну патологію; є госпітальною базою для хворих на особливо небезпечні інфекції. Корпус, де розміщене дане відділення, збудований за проєктом у 1958 році; оточуюча територія – житловий масив. У 2016 році у відділенні проведено капітальний ремонт (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 – Зовнішній вигляд інфекційного відділення КНП «Клінічна лікарня №4» СМР після ремонту

Площа ділянки 1820 м<sup>2</sup>. Наявність виїзду з окремих зон – 2 виїзди. Площа палат відповідає санітарним нормам; до 25 ліжок проведена оксигенотерапія. Водопостачання – централізоване. Відділення забезпечене холодною та гарячою водою. Каналізація підключена до міської мережі, наявний компресор для дезінфекції стічних вод (хлораторна). Сміттезбирання проводиться в контейнери з кришками, влітку вивіз сміття кожного дня, взимку – 1 раз в два дні, згідно договору. Знешкодження біологічно-шкідливого матеріалу – безпечне, своєчасне, згідно укладених договорів. Система вентиляції – механічна припливно – витяжна. Опалення – централізоване. Освітлення приміщень: природне та штучне – через віконні прийоми та згідно проєктами –

LED – лампами та люмінесцентними лампами; відповідає санітарно – гігієнічним нормам. Пральня знаходиться в окремому корпусі закладу, проведений капітальний ремонт в 2017 році, у 2020 році замінено 2 пральні машини для прання білизни інфекційного відділення. В закладі працює дезінфекція постільних речей і білизни. Дезінфекція приміщень, медичної апаратури і медичного обладнання проводиться методом протирання та зрошування відповідно до методичних рекомендацій використання дезінфекційних засобів, що дозволені до використання в Україні. Стерилізація виробів медичного призначення здійснюється централізовано в окремому приміщенні.

Відділення забезпечене сучасним передовим обладнанням, що дозволяє надавати хворим високоякісні медичні послуги (рис. 2.2).



Рисунок 2.2 – Лікар - інфекціоніст за роботою

На сьогоднішній день у зв'язку із зростанням кількості хворих на коронавірус, на базі інфекційного відділення КНП «Клінічна лікарня № 4» СМР розгорнута госпітальна база для надання медичної допомоги та лікування сумчан із SARS-CoV-2.

Організаційна структура КНП «Клінічна лікарня № 4» СМР представлена на рис. 2.3.

Згідно рис. 2.3 організаційна структура КНП «Клінічна лікарня № 4» є лінійно-функціональною. Така структура управління є найбільш ефективною.

## **2.2 Аналіз використання основних виробничих фондів та оборотних засобів**

До існуючих об'єктів основних засобів відносять: поліклінічне відділення № 1, поліклінічне відділення № 2, лікувальні корпуси, гараж, харчоблок, транспортний парк (рис. 2.4).

Дані про наявність та рух основних фондів КНП «Клінічна лікарня № 4» СМР подані в наступних таблицях (табл. 2.1 та табл. 2.2).

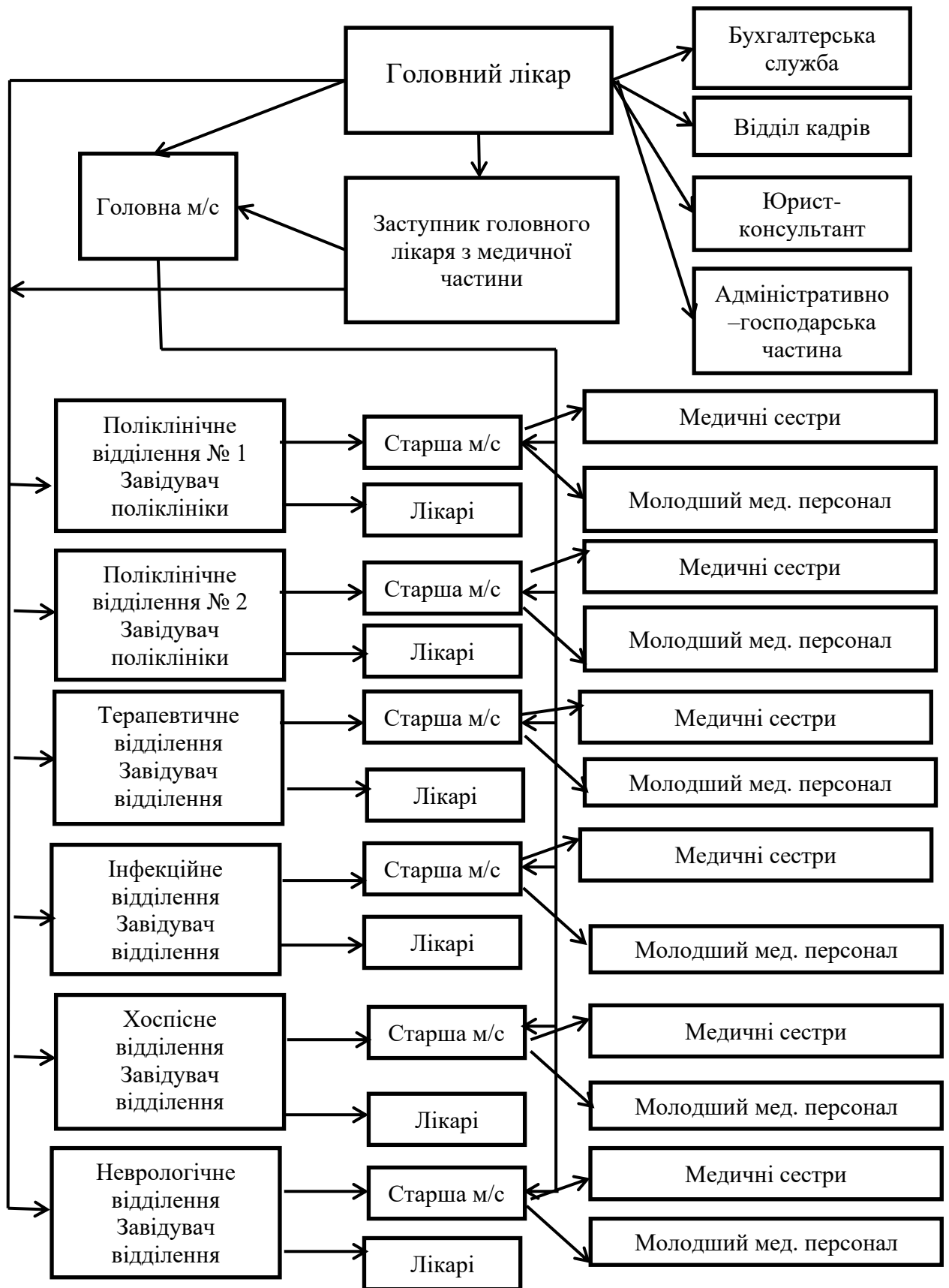


Рисунок 2.3 – Організаційна структура КНП «Клінічна лікарня № 4» СМР

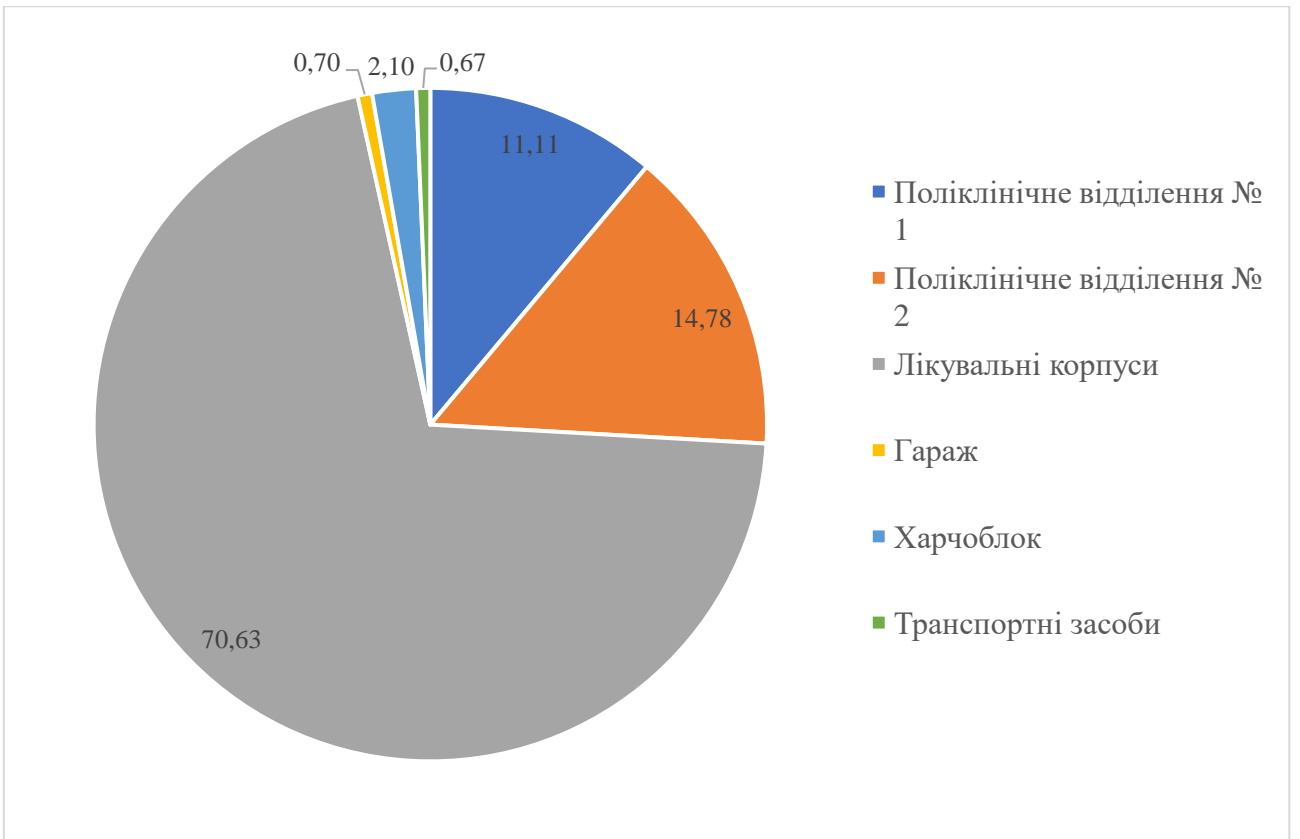


Рисунок 2.4 – Вклад основних засобів, %

Таблиця 2.1 – Структура і стан основних фондів КНП «Клінічна лікарня № 4» СМР в 2019 році, тис. грн

Найменування	Балансова вартість, тис. грн	Знос, тис. грн	Залишкова вартість, тис. грн	Відсоток зносу на 2019 год
1	2	3	4	5
Всього основних фондів	492246	41174	411478	8,36
в тому числі: фонди основного виду діяльності	472982	41172	392714	8,7
Із них: Будівлі	136085	2722	126190	2
Споруди	32742	859	18475	2,62
машини та обладнання	283678	36345	229709	12,81
обчислювальна техніка	2860	376	2484	13,15
виробничий і господарський інвентар, не перераховані вище види матеріальних основних фондів	1565	72	1493	4,60
основні фонди інших галузей, що надають послуги	19264	223	19041	1,16
З них: житлового господарства	18576	96	18480	0,52
у тому числі житлові будинки	18576	96	18480	0,52

Таблиця 2.2 – Рух основних виробничих фондів в 2019 році

Найменування	Балансова вартість, тис. грн	Введено, тис. грн.	Вибуло, тис. грн.	Вартість на кінець року, тис. грн.
1	2	3	4	5
Всього основних фондів	492246	49734	1993	539987
в тому числі: фонди основного виду діяльності	472982	49734	1876	520840
Із них: Будівлі	136085	8389	88	144386
Споруди	32742	843	0	33585
машини та обладнання	283678	36878	718	319838
Обчислювальна техніка	2860	1326	790	3396
виробничий і господарський інвентар, не перераховані вище види матеріальних основних фондів	1565	23	117	1471
основні фонди інших галузей, що надають послуги	19264	0	223	19041
З них: житлового господарства	18576	0	96	18480

Стан, структуру та рух основних фондів (ОФ) характеризують такі показники [20]:

1. Коефіцієнт оновлення ( $K_{OH}$ );

$$K_{OH} = \text{Вартість введених ОФ} / \text{Вартість ОФ на кінець періоду};$$

$$K_{OH} = 49\,734 \text{ тис. грн.} / 539\,987 \text{ тис. грн.} = 0,092$$

2. Термін оновлення ОФ ( $T_{OH}$ );

$$T_{OH} = \text{Вартість ОФ на початок періоду} / \text{Вартість введених ОФ}$$

$$T_{\text{он}} = 492\,246 \text{ тис. грн.} / 49\,734 \text{ тис. грн.} = 9,89 \text{ років}$$

3. Коефіцієнт вибуття ( $K_{\text{в}}$ ):

$$K_{\text{в}} = \text{Вартість виведених ОФ} / \text{Вартість ОФ на початок періоду}$$

$$K_{\text{в}} = 1\,993 \text{ тис. грн.} / 492\,246 \text{ тис. грн.} = 0,004$$

4. Коефіцієнт приросту ( $K_{\text{пр}}$ ):

$$K_{\text{пр}} = \text{Сума приросту ОФ} / \text{Вартість ОФ на початок періоду}$$

$$K_{\text{пр}} = 49\,734 \text{ тис. грн.} / 492\,246 \text{ тис. грн.} = 0,101$$

5. Коефіцієнт зносу ( $K_{\text{зн}}$ ):

$$K_{\text{зн}} = \text{Сума зносу основних фондів} / \text{Первісна вартість ОФ}$$

$$K_{\text{зн}} = 41\,174 \text{ тис. грн.} / 492\,246 \text{ тис. грн.} = 0,084$$

6. Коефіцієнт придатності ( $K_{\text{п}}$ ) [26]:

$$K_{\text{п}} = \text{Залишкова вартість ОФ} / \text{Первісна вартість ОФ}$$

$$K_{\text{п}} = 411\,478 \text{ тис. грн.} / 492\,246 \text{ тис. грн.} = 0,836$$

Отримані дані зведемо в таблицю 2.3.

Таблиця 2.3 – Характеристика основних фондів КНП «Клінічна лікарня № 4» СМР

№ з/п	Показник	2018 рік	2019 год	Відсоток відхилення
1	Коефіцієнт оновлення	0,096	0,092	-4,2
2	Термін оновлення ОФ	10,01	9,89	-1,2
3	Коефіцієнт вибуття	0,006	0,004	-0,3
4	Коефіцієнт приросту	0,12	0,101	-15,8
5	Коефіцієнт зносу	0,085	0,084	-1,18
6	Коефіцієнт придатності	8,83	8,836	0,06

Аналіз проведених розрахунків дозволяє зробити висновок, що порівняно з 2018 роком в 2019 році коефіцієнт оновлення ОФ досить низький, всього 9,2%. Але при цьому ступінь зносу основних засобів порівняно невеликий (8,4%).



Термін оновлення основних засобів становить практично 10 років, це пов'язано з тим, що в медичному закладі використовується дороге сучасне обладнання. Дуже низькою залишається величина коефіцієнта вибуття основних фондів (0,004). Сприятливим моментом в даному випадку є те, що коефіцієнт оновлення більший, ніж коефіцієнт вибуття на 8,8%.

Основними напрямками економічного аналізу діяльності закладів охорони здоров'я є такі: використання основних фондів, ефективність використання медичного обладнання, ефективність використання ліжкового фонду, оцінка фінансових витрат медичного закладу, використання медичного та іншого персоналу [21].

Аналіз ефективності використання медичного обладнання є особливо важливим в умовах скорочення кількості ліжок-місць в лікарнях міста та в зв'язку із зростанням кількості хворих, особливо із світовою пандемією коронавірусу.

Кожне медичне устаткування має свою специфіку та свій режим роботи. Наприклад, кабінет ультразвукової діагностики працюємо 8 годин в день і тільки в робочі дні. Кабінет рентгенографії працює 6 днів на тиждень з одним вихідним в неділю.

Коефіцієнт календарного обслуговування (Кко) [22]:

$K_{ко} = \text{Час можливого використання медичної техніки відповідно до режиму роботи закладу охорони здоров'я} / \text{число календарних днів в році (365)}$ .

В 2019 році було 250 робочих днів (з урахуванням 2 вихідних на тиждень та святкових днів). Кабінет рентгенографії працювала 302 дні (з урахуванням 1 вихідного дня та святкових днів).

$K_{ко} (\text{кабінет ультразвукової діагностики}) = 250 / 365 = 0,685$

$K_{ко} (\text{кабінет рентгенографії}) = 302 / 365 = 0,825$

Коефіцієнт змінюваності (Кз) [22]:

$K_z = \text{Число фактичних годин роботи медтехніки в рік} / \text{число максимально можливих годин роботи медичного обладнання за рік}$

Число фактичних годин роботи медтехніки в рік = число годин роботи в день (фактичне) × кількість робочих днів в році

Число максимально можливих годин роботи медичного обладнання за рік = кількість годин роботи обладнання в день (за розкладом) × кількість днів в році (365).

$$K_z (\text{кабінет ультразвукової діагностики}) = (6 \times 250) / (8 \times 365) = 0,514$$

$$K_z (\text{кабінет рентгенографії}) = (6,5 \times 302) / (8 \times 365) = 0,672$$

Аналогічні розрахунки проведемо для 2017 та 2018 р.р. Врахуємо, що при 5-денному робочому тижні було 250 робочих днів (2018 рік) та 249 робочих днів (2017 рік). При 6-денному робочому тижні було відповідно 301 робочий день (2017 рік) та 302 робочих дні (2018 рік). Дані розрахунків представимо у вигляді таблиці 2.4.

Аналіз таблиці 2.4 показав, що коефіцієнт змінюваності для кабінету рентгенографії зростає з кожним роком, що свідчить про зростання ефективності використання медичного обладнання. Темпи приросту коефіцієнта змінюваності становлять в 2018 році порівняно з 2017 роком для кабінету ультразвукової діагностики 0,4 %, для кабінету рентгенографії 0,3%. В 2019 році порівняно з 2018 роком коефіцієнт змінюваності для кабінету ультразвукової діагностики залишився таким же, в той час як для кабінету рентгенографії він зріс на 8,3 %. Коефіцієнт календарного обслуговування практично не змінюється.

### **2.3 Аналіз фінансового стану медичного закладу**

Фінансова стійкість - це такий стан фінансових ресурсів підприємства, який гарантує його платоспроможність незалежно від умов [23]. Визначення граничних меж фінансових можливостей для покриття вкладень капіталу в основні фонди чи виробничі запаси дозволяє генерувати такі напрямки

господарських операцій, які сприятимуть покращенню фінансових показників підприємства, до підвищення його стійкості.

Таблиця 2.4 – Показники роботи кабінетів впродовж 2017 – 2019 років

Рік	Число робочих днів	Максимально можливий час використання	Показник	Значення показника
2017	249	6	Кко (кабінет ультразвукової діагностики)	0,682
			Кз (кабінет ультразвукової діагностики)	0,512
	301	6	Кко (кабінет рентгенографії)	0,825
			Кз (кабінет рентгенографії)	0,618
2018	250	6	Кко (кабінет ультразвукової діагностики)	0,685
			Кз (кабінет ультразвукової діагностики)	0,514
	302	6	Кко (кабінет рентгенографії)	0,827
			Кз (кабінет рентгенографії)	0,621
2019	250	6	Кко (кабінет ультразвукової діагностики)	0,685
			Кз (кабінет ультразвукової діагностики)	0,514
	302	6,5	Кко (кабінет рентгенографії)	0,827
			Кз (кабінет рентгенографії)	0,672

Відповідно до методики фінансового аналізу [24], абсолютними показниками, що відображають сутність стабільної роботи підприємства за будь-яких умов є три показники запасів і витрат, що характеризують джерела їх формування:

- 1) надмірність (+), дефіцит (-) власного капіталу;
- 2) надмірність (+), дефіцит (-) власного капіталу та довгострокових і середньострокових позикових основ формування запасів і витрат;
- 3) надмірність (+), дефіцит (-) загальної величини основних джерел для формування запасів і витрат.

Фінансова стійкість підприємства передбачає, що будь-які несподівані зміни ринкової кон'юктури, не дозволять йому опинитися на краю банкрутства. Чим вище фінансова стійкість підприємства, тим більше переваг воно отримає в одержанні кредитів і залученні інвестицій порівняно з підприємствами досліджуваної галузі. Фінансово стійке підприємство вчасно розраховується за своїми обов'язками з державою, позабюджетними фондами, персоналом, контрагентами [26].

Фінансова стійкість будь-якого підприємства характеризується таким набором показників [25]:

- коефіцієнтом автономії;
- коефіцієнтом співвідношення власних та позикових засобів;
- коефіцієнтом маневреності.

Коефіцієнт автономії ( $K_a$ ) розраховується як відношення власних засобів до майна підприємства [26]. Його значення в 2019 році складало 0.55, що відповідає нормативному ( $K_a > 0.5$ ).

Коефіцієнт співвідношення власних та позикових засобів описується відношенням суми власного капіталу до обсягу позикового капіталу [25]. Коефіцієнт співвідношення власних та позикових засобів в 2019 році становив 1.1, що перевищує його допустиме значення, рівне 1.

Коефіцієнт маневреності за 2019 рік підвищився на 1,03 і становить 2,08. Зростання цього показника свідчить про підвищення можливості підприємства вільно маневрувати власними засобами [27].

Таблиця 2.5 – Результати господарської діяльності КНП «Клінічна лікарня № 4» СМР за рахунок надання платних послуг в 2019 р.

Показник	Код	Значення, грн
1	2	3
<b>Доходи і витрати</b>		
Виручка від продажу послуг (за вивиркуванням ПДВ, акцизів та інших обов'язкових платежів), в т.ч.	010	2438750
послуги кабінету ультразвукової діагностики	011	450000
послуги клінічно-діагностичної лабораторії	012	385500
послуги стоматологічного відділення	013	890700
послуги кабінету проведення медичних оглядів	014	712550
Собівартість проданих послуг (матеріальні видатки, оплата праці, амортизація, видатки на дезінфекцію та проведення досліджень, видатки на витратні матеріали), в т. ч.	020	985000
послуги кабінету ультразвукової діагностики	021	215800
послуги клінічно-діагностичної лабораторії	022	19800
послуги стоматологічного відділення	023	432800
послуги кабінету проведення медичних оглядів	024	316600
Валовий прибуток (010-020)	029	1453750
Комерційні видатки (видатки на рекламу)	030	13000
Управлінські видатки (орендна плата, оплата комунальних послуг, видатки на ліцензування)	040	455000

## Продовження таблиці 2.5

1	2	3
Прибуток (збитки) від продажу (029-030-040)	050	985750
<b>Інші доходи та видатки</b>		
Оплата кредитів	070	0
Інші операційні видатки	100	0
Прибуток (збитки) до оподаткування (050-070-100)	140	985750
Податок на прибуток (18 %)	150	177435
Чистий прибуток за звітний період (140-150)	190	808315

Оскільки КНП «Клінічна лікарня № 4» СМР є державною установою, то її доходи формуються за рахунок надання платних послуг кабінетом ультразвукової діагностики, клініко-діагностичною лабораторією, стоматологічним відділенням та кабінетом проведення медичних оглядів.

Величина прибутку підприємства та його рентабельність залежить як зовнішніх факторів, так і від внутрішніх.

Основні показники ефективності функціонування КНП «Клінічна лікарня № 4» СМР в 2019 році розраховувалися по формулам, які наведені в роботі [25].

Рентабельність реалізації (РР)

$РР = \text{Прибуток від продаж} / \text{Виручка (нетто) від продажу послуг}$

$РР = 985750 / 2438750 = 0,4$

Рентабельність поточних витрат (РПВ)

$РПВ = \text{Прибуток від продаж} / (\text{Собівартість проданих послуг} + \text{Комерційні витрати} + \text{Управлінські видатки})$

$РПВ = 985750 / (985000 + 13000 + 455000) = 0,68$

Рентабельність надання послуг (РНП)

$РНП = \text{Виручка (нетто) від продажу послуг} / \text{Собівартість проданих послуг}$

$$\text{РНП} = 2438750 / 985000 = 2,48$$

Загальна рентабельність (ЗР)

$$\text{ЗР} = \text{Прибуток до оподаткування} / \text{Виручка (нетто) від продажу послуг}$$

$$\text{ЗР} = 985750 / 2438750 = 0,4$$

Рентабельність продажів по чистому прибутку (РПЧП)

$$\text{РПЧП} = \text{Чистий прибуток} / \text{Виручка (нетто) від продажу послуг}$$

$$\text{РПЧП} = 808315 / 2438750 = 0,33$$

Коефіцієнт валового прибутку (КВП)

$$\text{КВП} = \text{Валовий прибуток} / \text{Виручка (нетто) від продажу послуг}$$

$$\text{КВП} = 1453750 / 2438750 = 0,6$$

Представимо розрахунки показників ефективності функціонування КНП «Клінічна лікарня № 4» СМР у вигляді таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Показники ефективності функціонування КНП «Клінічна лікарня № 4» СМР

№ з / п	Показник	Значення
1	Рентабельність реалізації	0,4
2	Рентабельність поточних витрат	0,68
3	Рентабельність надання послуг	2,48
4	Загальна рентабельність	0,4
5	Рентабельність продажів по чистому прибутку	0,33
6	Коефіцієнт валового прибутку	0,6

Згідно даних таблиці 2.6 рентабельність реалізації становить 0,4 та характеризує найважливіший напрямок функціонуванню установи - реалізацію основного виду продукції, а також оцінює описує вклад собівартості продукту в продажах. Немає нормативів на даний показник.

Рентабельність поточних витрат називають також рівнем рентабельності. Цей показник характеризує суму чистого прибутку від реалізації на 100 грн. поточних витрат підприємства.

Важливі характеристики розвитку КНП «Клінічна лікарня № 4» СМР приведені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Показники використання виробничого потенціалу

Показники	Рік			Темпи приросту (зменшення), %	
	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2018 р./ 2017 р.	2019 р./ 2018 р.
Доходи, тис. грн	1949,1	2362,1	2438,75	0,21	0,03
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн	481235	492246	539987	0,02	0,1
Матеріальні витрати, тис. грн	8411,0	8756,1	9981,4	0,04	0,12
Фондовіддача, грн	1,76	2,35	2,37	0,34	0,1
Фондомісткість діяльності, грн	0,57	0,42	0,41	-0,026	-0,02
Матеріаловіддача, грн	1,17	1,14	1,07	-0,03	-0,07
Матеріаломісткість діяльності, грн	0,86	0,88	0,93	0,023	0,054
Фонд оплати праці, тис. грн	201000	213060	230914	0,06	0,077



Аналізуючи дані таблиці 2.7, можна відзначити, що фондівіддача зросла на 34 % у 2018 р. порівняно з 2017 р., а у 2019 р. порівняно з 2018 р. – на 10%. Протягом 2017 р. – 2019 р. спостерігається тенденція до зменшення фондомісткості діяльності. Середньорічна вартість основних фондів протягом досліджуваного періоду зростає. Також відмічається зменшення матеріаловіддачі на підприємстві у досліджуваному періоді, що свідчить про збільшення суми матеріальних витрат медичного закладу. Фондоозброєність праці має тенденцію до зростання протягом досліджуваного періоду.

## **2.4 Аналіз ефективності управління медичним закладом**

Система управління медичною галуззю характеризується набором специфічних параметрів, які притаманні тільки їй та маю вплив на виконання тих чи інших функцій в області управління персоналом:

- 1) монополія відомства;
- 2) формалізовані відносини в управлінні, в тому числі жорсткий розподіл праці;
- 3) жорстка структура ієрархії;
- 4) професійні забобони, наприклад, небажання фахівців-медиків визнавати роль інших працівників в області охорони здоров'я – економістів, юристів, менеджерів по персоналу в тому числі;
- 5) сувора спеціалізація;
- 6) спрямованість організації, перш за все на споживачів;
- 7) суворе підпорядкування і точне виконання розпоряджень керівництва тощо [28].

Основними видами діяльності КНП "Клінічна лікарня № 4" СМР є:

1. Надання планової, екстреної реабілітаційної та профілактичної допомоги та лікування дорослому населенню в умовах поліклініки та стаціонару.

## 2. Надання платних послуг відповідно до чинного законодавства.

Кадровий потенціал будь-якої організації характеризується кількісними, якісними та структурними параметрами, такими як:

- облікова й явочна чисельність працівників підприємства та його внутрішніх структурних підрозділів, окремих категорій і груп на певну дату;
- середньооблікова чисельність працівників у визначеному періоді;
- темпи збільшення чисельності працівників за визначений період;
- середній стаж роботи за спеціальністю;
- плінність кадрів;
- фондоозброєність праці працівників [29].

Середньооблікова кількість штатних працівників за місяць обчислюється шляхом підсумовування кількості штатних працівників облікового складу за кожний календарний день звітного місяця, тобто з 1 по 30 або 31 число (для лютого - по 28 або 29 число), включаючи вихідні, святкові та неробочі дні, і ділення одержаної суми на число календарних днів звітного місяця. За вихідні, святкові і неробочі дні дані залишаються на рівні останнього робочого дня [30]. Середньооблікова кількість штатних працівників КНП "Клінічна лікарня № 4" СМР становить 335 чоловік.

Явочна чисельність (ЧЯ) працівників розраховується наступним чином:

ЧЯ = Середньооблікова кількість штатних працівників / Коефіцієнт, який враховує кількість співробітників особового складу, що перебувають у відпустці, у відрядженні або хворіють (1.1).

$$\text{ЧЯ} = 335 / 1.1 = 305 \text{ працівників.}$$

Дані для розрахунку руху персоналу представлені в таблиці 2.8.

Розрахунки коефіцієнтів проведемо згідно методики, наведеної в роботі [31].

Коефіцієнт обороту кадрів з прийняття (Кп) характеризує відношення кількості прийнятих працівників в організацію за певний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.

$$(\text{Кп}) = \text{Чп} / \text{Чсер} = 12 / 335 = 0,04$$

Таблиця 2.8 – Дані про прийнятих та звільнених робітників протягом досліджуваного періоду (за 2019 рік).

№ з/п	Параметр	Значення
1	Кількість працівників на початок 2019 року	329
2	Кількість працівників, звільнених впродовж року	6
3	Кількість працівників, прийнятих на роботу впродовж року	12
4	Кількість працівників на кінець 2019 року	335

Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення ( $K_z$ ) описується відношенням кількості звільнених працівників з організації за певний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період [31].

$$(K_z) = Ч_z / Ч_{сер} = 6 / 335 = 0,02.$$

Коефіцієнт загального обороту кадрів ( $K_{z.o}$ ) – це відношення загальної кількості прийнятих та звільнених працівників за певний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період (2019 рік) [31].

$$K_{z.o} = K_p + K_z = 0,04 + 0,02 = 0,06.$$

Важливим параметром є коефіцієнт плинності кадрів ( $K_{п.к}$ ), при розрахунку якого враховуються тільки звільнені робітники з таких причин, як: непроходження за підсумками атестації, звільнення за власним бажанням працівника, звільнення із-за прогулів та порушень дисципліни, охорони праці, техніки безпеки або протипожежної безпеки.

$$K_{п.к} = (Ч_z - Ч_{н.з}) / Ч_{сер} = (6 - 0) / 335 = 0,02$$

Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників ( $K_{с.п.з}$ ) розраховується як відношення кількості прийнятих працівників за певний період до кількості звільнених працівників за досліджуваний період відповідний період [31]

$$K_{с.п.з} = K_p / K_z = 12 / 6 = 2$$

Коефіцієнт стабільності кадрів ( $K_c$ ) визначається відношенням чисельності працівників зі стажем роботи в організації більше одного року (за певний період) до середньооблікової кількості працівників за 2019 рік [31]

$$K_c = Ч1/Ч_{сер} = 330 / 335 = 0,99$$

Коефіцієнт постійності кадрового складу ( $K_{п.к.с}$ ) характеризується співвідношенням чисельності працівників, що були в списках організації протягом всього періоду (не менше 3 років) до середньооблікової кількості працівників за відповідний період (за 3 роки з 2017 р. до 2019 р. включно).

$$K_{п.к.с} = Ч3/Ч_{сер} = 325 / 328 = 0,99$$

Кадрове забезпечення КНП "Клінічна лікарня № 4" СМР (по відділенням) представлено в таблиці 2.9.

Виходячи з даних таблиці 2.9 чисельність працівників становить 335 осіб.

Ефективність роботи КНП «Клінічна лікарня № 4» СМР значною мірою залежить від здійснення правильної політики управління персоналом. При цьому головну роль відіграє мотиваційна політика, що дозволяє розкрити та спрямувати на кінцевий успіх трудовий, інтелектуальний і духовний потенціал працівників.

Згідно законодавства України медичні працівники середньої ланки (медичні сестри) та лікарі мають право обіймати посаду лише за наявності відповідного диплома та/або відповідного стажу роботи за фахом. Дані про освіту працівників КНП «Клінічна лікарня № 4» СМР представлено в таблиці 2.10.

З таблиці 2.10 слідує, всі лікарі та управлінський персонал мають відповідну медичну освіту та диплом бакалавра або магістра.

Важливим параметром ефективної роботи є наявність у працівника досвіду роботи за спеціальністю (табл. 2.11).

Таблиця 2.9 – Кадрове забезпечення КНП "Клінічна лікарня № 4" СМР (на 24 листопада 2020 року)

Підрозділ	Молодший медичний персонал	Середній медичний персонал	Лікарі
1	2	3	4
Терапевтичне відділення	11	14	5
Хоспісне відділення та мобільна бригада	14	8	3
Неврологічне відділення	13	15	5
Інфекційне відділення	12	24	7
Харчоблок	2	Кухар – 2 Дієтсестра - 1	
Дезинфектор		4	
Функціоанальна діагностика		1	
Оглядовий	3	4	5
Приймальне відділення	4	1	1
Поліклінічне відділення № 1	7	21	12
Поліклінічне відділення № 2	5	18	6
Комісія військомату	1	9	8
Відділення променевої діагностики	4	7 (лаборанти)	3
Стоматологічне відділення	4	7	4
Відділення профілактичних оглядів	2	5	3
Клінічна та бактеріологічна лабораторія	4	24	6
Косметологічне відділення			
Автопарк		Водії – 5, Механік - 1	
Адміністрація	2	4	4
<b>Разом</b>	<b>88</b>	<b>175</b>	<b>72</b>

Таблиця 2.10 – Дані про наявність (відсутність) відповідного рівня освіти

Кількість працівників з вищою освітою	Кількість працівників з середньою фаховою освітою	Кількість працівників з середньою спеціальною (не фаховою освітою)	Кількість працівників без середньої освіти
76	175	39	45

Аналіз даних таблиці 2.11 свідчить, що кількість працівників, які мають досвід роботи за фахом більше 5 років, становить 315 чоловік, що становить 94 % від чисельності працівників організації

Таблиця 2.11 – Стаж роботи працівників КНП «Клінічна лікарня № 4» СМР

№ з/п	Стаж роботи за спеціальністю (займаною посадою)	Кількість працівників
1	До 1 року	5
2	Від 1 року до 5 років	15
3	Від 5 до 10 років	56
4	Від 10 до 15 років	167
5	Від 15 до 20 років	54
6	Від 20 до 30 років	35
7	Більше 30 років	3
Всього:		335

Всі працівники ознайомлені з посадовими інструкціями та зобов'язані виконувати їх.

## РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ МЕДИЧНИМ ЗАКЛАДОМ

### 3.1 Застосування оцінювання професійно-кваліфікаційного рівня управлінців медичної організації

Швидкі темпи розвитку техніки сприяють оновленню медичного забезпечення закладів охорони здоров'я, економічні та соціально-політичні зміни ситуації в країні приводять до зростання вимог до професійно-кваліфікаційного рівня персоналу з боку менеджменту організації. Для забезпечення виконання своїх професійних та посадових обов'язків якісно співробітник повинен мати відповідні професійній якості, бути здатним до навчання впродовж життя. Це приводить до необхідності розроблення ефективної системи оцінки персоналу з урахуванням компетенцій співробітників.

Ефективність діяльності керівників медичних організацій оцінюють у результаті досягнення цільових індикаторів, де компетентність менеджера є домінуючим фактором успішного виконання поставлених завдань [11, 32].

Керівник медичного закладу повинен мати ряд ключових компетентностей, щоб заклад був достатньо конкурентоспроможним серед підприємств медичної галузі.

Існують такі підходи до оцінювання менеджерів організації [33]:

1. Гуманістичний підхід. В центрі такого підходу стоїть людина як унікальне створіння природа. Його особливостями є виявлення головних позитивних сторін та досягнень в діяльності менеджера. Після цього необхідно тактовно показати на негативні сторони виконання обов'язків керівником, звернути увагу на шляхах їх пододання та запропонувати послідовність дій для вирішення проблем. Якщо недоліки вагомі – варто спробувати запропонувати іншу посаду чи

діяльність, яка б більшою мірою відповідала індивідуальним особливостям керівника, якого оцінюють.

Оцінку необхідно здійснювати, враховуючи різні варіанти розкриття потенціалу працівника та спрямування можливостей працівника до стратегічного розвитку закладу системи охорони здоров'я [33].

2. Ситуаційний підхід в оцінці діяльності керівника ґрунтується на аналізі його діяльності в різних ситуаціях. Саме різнопланові обставини впливають на поведінку менеджера, його емоційний стан, можливість прийняття відповідальних та виважених управлінських рішень за умов невизначеності.

Основною ознакою такого підходу є те, що одні й ті ж обставини мають властивість виникати на абсолютно різних і часом несумісних об'єктах управління [33]. Дана особливість може бути пов'язана з тим, що суть ситуації визначається не стільки її окремими елементами і компонентами, що її утворюють, скільки відносинами між даними елементами.

При проведенні оцінювання діяльності керівника закладу охорони здоров'я одним із головних методів виявлення актуальних ситуацій є соціологічний метод. Він ґрунтується на активному залученні в процес скринінгу і відбору ситуацій представників трудового колективу. Метод дає змогу врахувати звички, традиції і звичаї, що склалися в конкретному колективі. Адже вони можуть виступати різними бар'єрами, що перешкоджають виявленню проблем, які турбують колектив та унеможливають здійснення поставлених цілей та завдань.

3. Діяльнісний підхід має два напрямки оцінювання роботи менеджера: особистісно-опосередкований і безпосередньо-діяльнісний [33].

Анкета для оцінювання якостей та компетентностей керівника наведена в Додатку Б.

Анкетування працівників щодо оцінювання якостей та компетентностей керівника КНП «Клінічна лікарня № 4» СМР проводилося у



листопаді 2020 року. В анкетуванні взяло участь 208 працівників медичного закладу, що становить приблизно 62 % всіх працюючих в організації.

Дані представлені на рис. 3.1.

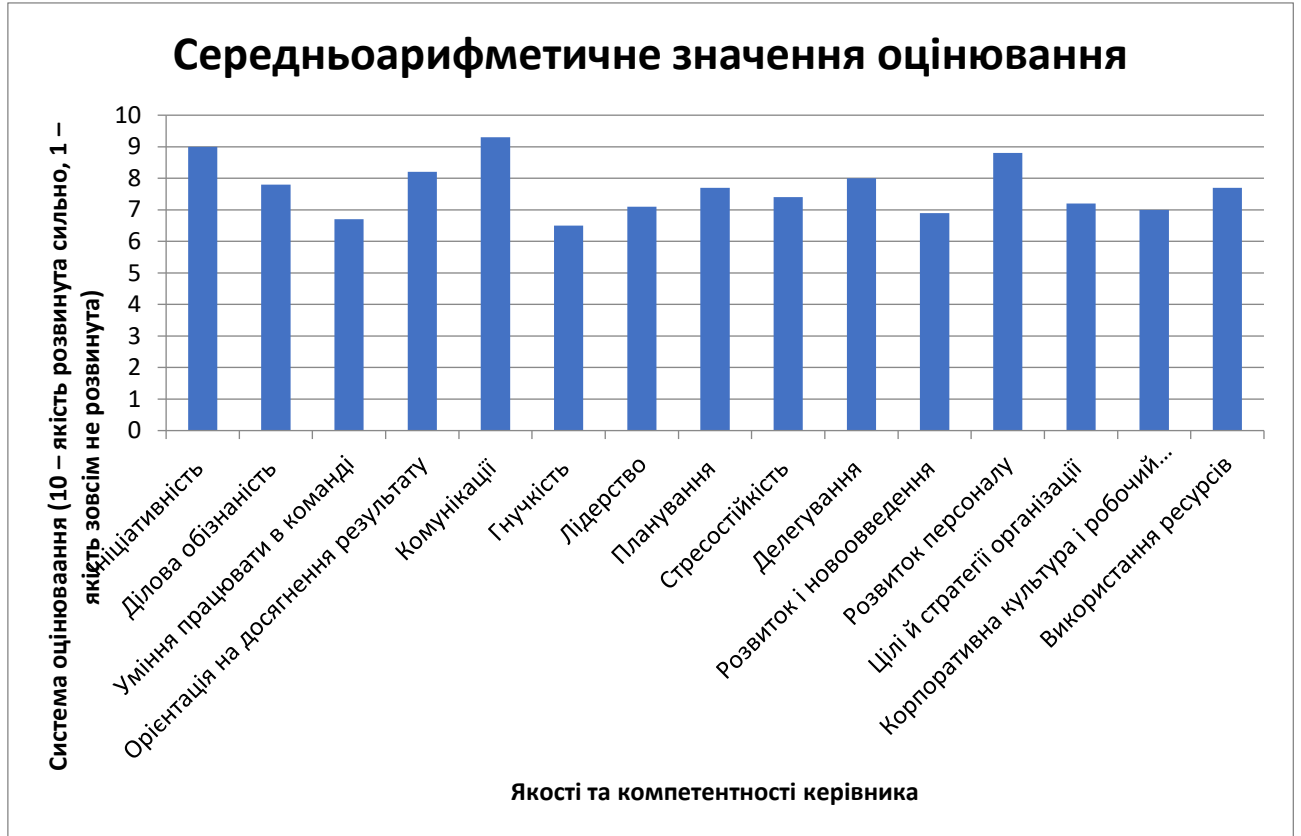


Рисунок 3.1 – Результати анкетування працівників КНП «Клінічна лікарня № 4» СМР

Аналіз рисунка 3.1 дозволяє зробити висновок, що якості та компетентності керівника медичного закладу перевищують середнє значення, що свідчить, що необхідні для роботи якості розвинуті досить непогано.

### **3.2 Система управління мотивацією персоналу як складова системи управління медичним закладом**

Основними напрямками формування ефективної системи управління медичного закладу є:

1. Використання різноманітних стратегій кадрової політики в рамках діяльності медичного.
2. Запровадження інноваційних форм, систем та принципів в оплаті праці медичного персоналу.
3. Впровадження різних мотиваційних механізмів та сучасних форм стимулювання діяльності працівників закладів охорони здоров'я.
4. Запровадження сучасних методів формування та розвитку медичних кадрів.
5. Застосування новітніх методів та методик (таких як гібридне та змішане навчання) в системі підготовки управлінських кадрів для системи охорони здоров'я. Гібридне та змішане навчання заслуговують на особливу увагу в умовах розповсюдження вірусу COVID-19. Наприклад, на платформі Екзаменаріум Сумського державного університету <https://examenarium.sumdu.edu.ua/> розміщені тематичні підвищення кваліфікації лікарів за напрямками: «Діагностика та лікування туберкульозу у дорослих та дітей на рівні лікаря загальної практики – сімейної медицини», «Амбулаторно-поліклінічна допомога інфекційним хворим», ТУ для стоматологів «Комплексний підхід до лікування захворювань тканин пародонта» та інші.
6. Запровадження підходів спільної роботи в рамках надання медичних послуг закладами охорони здоров'я [34].
7. Застосування сучасних медичних інформаційних систем.

Підключення КНП «Клінічна лікарня № 4» СМР до медичної системи Helsi дозволить автоматизувати роботу реєстратури та роботи лікаря, керувати розкладом лікаря, дозволяє вести електронні медичні картки та облік медичних

препаратів та ведення оплат, формувати звіти та статистичні показники, за допомогою вбудованого конструктора є можливість створювати медичні бланки та форми. Система має простий та інтуїтивно зрозумілий веб-інтерфейс, гнучке налаштування прав доступу, забезпечує надійне шифрування та безпеку даних [35].

Пропонується на КНП «Клінічна лікарня № 4» СМР застосовувати таку систему мотивації працівників (табл. 3.1): залежно від стажу працівника надавати йому додаткові дні оплачуваної відпустки.

Таблиця 3.1 – Система мотивації працівників

Стаж	Додаткові дні оплачуваної відпустки
До 1 року	0
Від 1 до 5 років	1
Від 5 до 10 років	2
Від 10 до 20 років	5
Більше 20 років	7

Необхідні кошти для запровадження системи мотивації, приведеної в таблиці 3.1, є від виручки за надання платних послуг структурними підрозділами КНП «Клінічна лікарня № 4» СМР.

Наступним елементом мотивації працівників може бути індивідуальний щоденний режим роботи в межах 40-годинного робочого тижня. Цей режим роботи може застосовуватися для працівників, які мають дітей-дошкільнят або дітей молодшого шкільного віку при потребі їх супроводження до 1/3 дитячого дошкільного закладу чи школи.

Необхідним кроком також є проведення для спіробітників безкоштовного професійного навчання та психологічних семінарів.

Згідно методики, описаної в роботі [19], можна запровадити систему грейдів на КНП «Клінічна лікарня № 4» СМР. В розрахунках також буде враховувати стаж працівника

Таблиця 3.2 – Система грейдової оцінки працівників КНП «Клінічна лікарня № 4» СМР

Назва посади	Ранг посади	Грейд	Коефіцієнт, який враховує стаж роботи
Головний лікар	12	6	КСТ=0, якщо стаж менше 1 року КСТ=0.5, якщо стаж від 1 до 5 років КСТ=1, якщо стаж роботи більше 5 років
Заступник головного лікаря з медичної частини	11		
Головна медсестра	10	5	
Завідувач поліклінічним відділенням	9		
Завідувач відділенням стаціонару	8	4	
Старша медсестра відділення	7		
Медичні сестри	6	3	
Дієтична сестра	5		
Лаборант	4	2	
Молодший медичний персонал	3		
Водій	2	1	
Механік	1		

Пропонується таке грейдування:

Заробітна плата (ЗП)

ЗП 1 грейду 1 рангу = ЗП (згідно штатного розпису)  $\times$  1.05  $\times$  КСт

ЗП 1 грейду 2 рангу = ЗП (згідно штатного розпису)  $\times$  1.1  $\times$  КСт

ЗП 2 грейду 3 рангу = ЗП (згідно штатного розпису)  $\times$  1.15  $\times$  КСт

ЗП 2 грейду 4 рангу = ЗП (згідно штатного розпису)  $\times$  1.2  $\times$  КСт

ЗП 3 грейду 5 рангу = ЗП (згідно штатного розпису)  $\times$  1.23  $\times$  КСт

ЗП 3 грейду 6 рангу = ЗП (згідно штатного розпису)  $\times$  1.25  $\times$  КСт

ЗП 4 грейду 7 рангу = ЗП (згідно штатного розпису)  $\times$  1.3  $\times$  КСт

ЗП 4 грейду 8 рангу = ЗП (згідно штатного розпису)  $\times$  1.35  $\times$  КСт

ЗП 5 грейду 9 рангу = ЗП (згідно штатного розпису)  $\times$  1.4  $\times$  КСт

ЗП 5 грейду 10 рангу = ЗП (згідно штатного розпису)  $\times$  1.45  $\times$  КСт

ЗП 6 грейду 11 рангу = ЗП (згідно штатного розпису)  $\times$  1.5  $\times$  КСт

ЗП 6 грейду 12 рангу = ЗП (згідно штатного розпису)  $\times$  1.6  $\times$  КСт,

де КСт – коефіцієнт, який враховує стаж роботи працівника.

### **3.3 Методи, організаційні форми, механізм управління для підвищення ефективності управління медичним закладом**

Управління як вид діяльності з'явилося, коли люди почали спільно виконувати якусь роботу, наприклад, полювали на мамонта.

Управління (менеджмент) можна трактувати по-різному: з однієї сторони – як процес впливу на кого-небудь або що-небудь, з іншої сторони - як систему управляючих суб'єктів, об'єктів управління і управлінських дій [36].

Тому менеджмент закладів в сфері охорони здоров'я, можна трактувати як «дві сторони однієї медалі»:

1. З однієї сторони, управління підприємствами медичної галузі - це процес впливу на діяльність медичного закладу в цілому, на економічні, трудові,

матеріальні і соціальні відносини, на фінансові та матеріальні ресурси, кадровий потенціал.

2. З іншої сторони, менеджмент медичних закладів – це сукупність всіх управлінських інструментів, методів, механізмів і процесів, які відбуваються у діяльності лікувально-профілактичного закладу [36, 37].

Управління медичним закладом повинно сприяти поліпшенню доступності та безоплатності медичної допомоги, підвищенню якості та тривалості життя населення, проведенню профілактичної роботи, зниженню витрат при одночасному підвищенню якості обслуговування хворих, пошуку сучасних підходів і методів організації роботи закладу та лікування пацієнтів [38].

Комплексне планування діяльності закладу охорони здоров'я дозволить досягати значних успіхів в роботі, зменшить вірогідність виникнення конфліктів у вирішенні важливих питань та надасть можливість бути економічно та соціально-захищеним. Одним з основних напрямків планування є складання та виконання фінансового плану підприємства з розбивкою на сукупність квартальних планів.

Планування діяльності медичних закладів необхідно здійснювати з урахуванням політичної та економічної ситуації в країні, очікувань суспільства, актуальних медико-інформаційних даних, показників реального стану здоров'я та фінансових можливостей населення і навіть трендів медійного простору [39].

Комплексний план заходів комунального некомерційного підприємства "Клінічна лікарня № 4" Сумської міської ради на 2021 рік наведений в Додатку В.

Відповідальні особи несуть персональну відповідальність за вчасність, повноту та якість виконання пунктів комплексного плану. Це забезпечує ефективне залучення кадрового потенціалу.

Всі опитувані керівники медичних закладів, починаючи з головних лікарів, і закінчуючи заступниками головного лікаря з медичної роботи, завідувачами відділень та головними медичними сестрами підтримують порядок підбору персоналу, прийнятого в багатьох галузях секторах економіки.

Етапи процедури відбору працівників на вакантну посаду лікаря-ординатора та медичної сестри:

- проаналізувати зміст роботи на вакантній посаді;
- скласти вимоги до виконавця даної роботи;
- розпочати пошук людини, що відповідає кваліфікаційним вимогам;
- обрати працівника з використанням різних методів відбору, оцінювання, співбесіди [19].

Претендент повинен також мати здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу, вміти застосувати набуті знання в практичній діяльності, володіти навичками використання інформаційно-комунікаційних технологій; вміти працювати з медичними інформаційними системами, виконувати посадові обов'язки згідно затвердженої інструкції.

Планування та управління діяльністю закладу охорони здоров'я повинно бути тісно пов'язано із стратегією розвитку медичної галузі.

## ВИСНОВКИ

В сучасних соціально-політичних та економічних умовах розвитку України медична галузь потребує реформ, в тому числі в управлінні медичними закладами.

Аналіз літературних джерел свідчить, що управління персоналом представляє собою діяльність, спрямовану на досягнення цілей медичного закладу, за рахунок ефективного використання праці та діяльності медичного працівника.

Управління персоналом є складним процесом і складовою частиною управління медичним закладом в цілому.

Аналіз господарської діяльності КНП «Клінічна лікарня № 4» СМР показав, що підприємство є рентабельним. Розрахунки показали, що рентабельність реалізації становить 0,4; рентабельність поточних витрат 0,68; рентабельність надання послуг 2,48; загальна рентабельність підприємства складає 0,4. Рентабельність продажів по чистому прибутку дорівнює 0,33, а коефіцієнт валового прибутку 0,6.

Доходи підприємства з кожним роком зростають з 19491, тис. грн в 2017 році до 2438,75 тис. грн в 2019 році.

КНП «Клінічна лікарня № 4» є фінансово стійким підприємством, що гарантує постійну платоспроможність організації, вчасність сплати податкових внесків, внесків до пенсійного фонду тощо.

Коефіцієнт автономії підприємства в 2019 році складав 0,55, що відповідає нормативному ( $K_a > 0,5$ ). Коефіцієнт співвідношення власних та позикових засобів становив 1,1, що перевищує його допустиме значення, рівне 1.

Коефіцієнт маневреності за 2019 рік підвищився на 1,03.

Пріоритетним напрямком управління є формування кадрової політики на підприємстві.



Ефективна діяльність підприємства неможлива без запровадження в медичному закладі мотивації, яка виражається як в матеріальному, так і в нематеріальному вираженні.

Матеріальна мотивація виражається через систему оплати праці, в якій пропонується провести грейдування посад, через надання додаткової оплачуваної відпустки залежно від стажу працівника.

Нематеріальна мотивація можлива у вигляді встановлення (за потреби) для працівника індивідуального щоденного графіка роботи.

Управління діяльністю медичного закладу обов'язкового повинно включати мультидисциплінарне планування своєї діяльності з розподілом відповідальності між виконавцями.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гринчуцький В. Економіка підприємства / В. Гринчуцький, Е. Карапетян, Б. Погріщук – К. : Центр навчальної літератури, 2019. - 304 с.
2. Калюжна Н. Г. Система управління підприємством як предмет дослідження теорії організацій / Н. Г. Калюжна // Вісник економічної науки України. — 2011. — № 2 (20). – С. 51-54.
3. Основи економічної теорії: політекономічний аспект : Підручник / [відп. ред. Г. Н. Климко]; 4-те вид., перероб. і доп. – К. : Вид-во Київського нац. ун-ту ім. Тараса Шевченка, 2002. – 512 с.
4. Шевченко В. С. Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент та адміністрування (Менеджмент)» (для студентів усіх форм навчання напряму підготовки 6.030601 – Менеджмент та слухачів другої вищої освіти за спеціальністю 7.03060101 – Менеджмент і адміністрування (за видами економічної діяльності)) / В. С. Шевченко; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. – 104 с.
5. Горлачук В. В. Економіка підприємства : навч. пос. / В. В. Горлачук, І. Г. Яненко - Миколаїв: Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2010. – 344 с.
6. Ровенська В. В. Управління персоналом закладів охорони здоров'я в нових умовах господарювання та перспективи розвитку в Україні / В. В. Ровенська, Є. О. Саржевська // Економічний вісник Донбасу. – 2019. - № 3(57). – С. 162 – 168.
7. Белікова І. Компетентнісний підхід у оцінюванні роботи персоналу закладів охорони здоров'я / І. Белікова // Управління закладом охорони здоров'я. – 2015. – №2. – С.82–87.
8. Фармацевтична енциклопедія [Електронний ресурс] – Режим доступу : <https://www.pharmencyclopedia.com.ua/article/3395/kadrova-politika>.
9. Авраменко Т. П. Кадрова політика у реформування сфери охорони здоров'я : аналіт. доп. / Т. П. Авраменко – К.: НІСД, 2012. – 35 с.

10. Левицька О. О. Кадрова політика у системі охорони здоров'я регіону: напрямки формування та реалізації : Монографія / О. О. Левицька – Львів : Ліга-Прес, 2012. – 320 с.
11. Журавель А. В. Сучасні особливості управління персоналом організації системи охорони здоров'я: аналітичний звіт / А. В. Журавель - 2020. - 31 с.
12. Радиш Я. Ф. Кадрове забезпечення охорони здоров'я України: сутність понять / Я. Ф. Радиш, О. В. Поживілова, Н. О. Васюк // Економіка та держава. – 2016. - № 1. – С. 97 – 101.
13. Дмитрук О. В. Управління адаптацією персоналу закладів охорони здоров'я в нових умовах господарювання / О. В. Дмитрук, О. М. Свінцицька // Приазовський економічний вісник. – 2018. - Випуск 5(10). – С. 182 – 186.
14. Мельник Ю, М. Проблеми застосування збалансованої системи показників на вітчизняних підприємствах / Ю. М. Мельник, О. С. Савченко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – №1. – С. 192-203.
15. Серебряков О. М. Оцінки ефективності діяльності військово-медичного закладу в сучасних соціально-економічних умовах [Електронний ресурс] / О. М. Серебряков // Проблеми військової охорони здоров'я. - 2012. - Вип. 33. - С. 63-71. - Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/prvoz\\_d\\_2012\\_33\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/prvoz_d_2012_33_10)
16. Ивакина И. Сбалансированная система показателей / И. Ивакина. – Х. : Фактор, 2016. – 176 с.
17. Чухно І. А. Сучасні світові тенденції в мотивації медичного персоналу як засіб поліпшення якості медичного обслуговування / І. А. Чухно, Д. В. Мартовицький // Актуальні питання соціальної медицини, організації та економіки охорони здоров'я в Україні (до 125-річчя з дня народження М. Г. Гуревича, Наркома охорони здоров'я України (1920-1925 рр.), першого завідувача кафедри соціальної гігієни Харківського

- медичного інституту (1923-1925 р.р.)) : матеріали науково-практичної конференції, Харків, 16 березня 2016 р. – Х., 2016. – С. 143–145.
- 18.Беленкова М. І. Застосування грейдової та інших прогресивних систем оплати праці на сільськогосподарських підприємствах [Електронний ресурс] / М. І. Беленкова, В. В. Глущенко В.В. // Облік і фінанси АПК: бухгалтерський портал. – Режим доступу : <http://magazine.faaf.org.ua/zastosuvannya-grejdovoi-ta-inshih-progresivnih-sistem-oplati-praci-na-silskogospodarskih-pidpriemstvah.html>.
- 19.Гуцаленко Л. В. Система грейдування – управлінський механізм мотивації праці [Електронний ресурс] / Л. В. Гуцаленко, А. О. Костюк // Ефективна економіка. - 2019 - № 11. – Режим доступу : [www.economy.nauka.com](http://www.economy.nauka.com).
- 20.Лаврова Ю. В. Економіка підприємства та маркетинг : - Конспект лекцій / Ю. В. Лаврова – Х. : Кредо, 2012. – 135 с.
- 21.Трофименко Г. Методика оцінки економічних показників діяльності медичних установ України / Г. Трофименко // Економіка. – 2013. - № 4 (124). – С. 82-86.
- 22.Жидкова О. И. Медицинская статистика / О. И. Жидкова – М. : Эксмо, 2009. – 160 с.
- 23.Абрамчук М. Ю. Систематизація підходів до визначення економічної сутності поняття «Фінансова стійкість підприємства» / М. Ю. Абрамчук, А. О. Сокур // Вісник СумДУ – Серія «Економіка» - 2015. - Випуск 3. – С. 102-106.
- 24.Яцишин Н. Методика аналізу фінансового стану підприємства / Н. Яцишин // Економічний аналіз. – 2012. Випуск 10. Частина 4. – С. 439-445.
- 25.Методика проведення фінансового аналізу господарської діяльності стоматологічної організації. Модуль 1 : метод. розробки до практ. заняття з дисципліни «Економіка охорони здоров'я» для студ. 5 курсу спец. «Стоматологія» [Електронний ресурс] / уклад. В. П. Петрихін. -

- Запоріжжя: ЗДМУ, 2018. – 13 с. Режим доступу : <http://dspace.zsmu.edu.ua/handle/123456789/11735>.
- 26.Гнатенко Є. П. Щодо методики аналізу власного і позикового капіталу підприємства / Є. П. Гнатенко // Економіка та суспільство. – 2019. – Випуск 20. – С. 139-143.
- 27.Лищенко М. О. Аналіз фінансової стійкості підприємства як елементу забезпечення фінансової стабільності роботи підприємства / М. О. Лищенко // Вісник Черкаського університету. Серія «Економічні науки». - 2018. - № 2. – С. 49-57.
- 28.Бойко С. Г. Тенденції та особливості державної кадрової політики у сфері охорони здоров'я / С. Г. Бойко // Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. – 2018. - № 1. – С. 12-23.
- 29.Нечаюк Л.І., Телеш Н.О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [https://tourlib.net/books\\_ukr/nechauk111.htm](https://tourlib.net/books_ukr/nechauk111.htm).
- 30.Середньооблікова кількість (чисельність) штатних працівників [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zponline.com.ua/node/1213>.
- 31.Балабанюк Ж. М. Аналіз показників руху персоналу організації [Електронний ресурс] / Ж. М. Балабанюк // Ефективна економіка. – 2011. № 8. – Режим доступу : [http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=650#:~:text=%D0%9A%D0%BE%D0%B5%D1%84%D1%96%D1%86%D1%96%D1%94%D0%BD%D1%82%20%D0%BF%D0%BB%D0%B8%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96%20%D0%BA%D0%B0%D0%B4%D1%80%D1%96%D0%B2%20\(%D0%9A%D0%BF,%D0%BA%D1%96%D0%BB%D1%8C%D0%BA%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96%20%D0%BF%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B2%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D1%96%D0%B2%20%D0%B7%D0%B0%20%D0%B2%D1%96%D0%B4%D0%BF%D0](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=650#:~:text=%D0%9A%D0%BE%D0%B5%D1%84%D1%96%D1%86%D1%96%D1%94%D0%BD%D1%82%20%D0%BF%D0%BB%D0%B8%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96%20%D0%BA%D0%B0%D0%B4%D1%80%D1%96%D0%B2%20(%D0%9A%D0%BF,%D0%BA%D1%96%D0%BB%D1%8C%D0%BA%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96%20%D0%BF%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B2%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D1%96%D0%B2%20%D0%B7%D0%B0%20%D0%B2%D1%96%D0%B4%D0%BF%D0)

[%BE%D0%B2%D1%96%D0%B4%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%BE%D0%B4.](#)

32. Ліштаба Л. Управління персоналом як провідна функція менеджера в сфері охорони здоров'я / Л. Ліштаба // Загальні проблеми економіки та суб'єктів господарювання. – 2016. - № 10. – С. 163-169.
33. Брич В. Я. Компетентність менеджерів в системі охорони здоров'я : моногр. / В. Я. Брич, Л. В. Ліштаба, П. П. Микитюк. – Тернопіль : ТНЕУ, 2018. – 192 с.
34. Борщ В. І. Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я / В. І. Борщ // Економіка та управління національним господарством. – 2019. – Випуск 1 (69). – С. 73-79.
35. Про Helsi [Електронний ресурс] – Режим доступу : <https://helsi.me/about>.
36. Економіка та фінансування галузі охорони здоров'я: навчально-методичний посібник / [укладачі: проф. А. Г. Ахламов, доц. Н. Л. Кусик]. -Одеса : ОРІДУ НАДУ при Президентіві України, 2016. – 111 с.
37. Гринько Т.В. Організаційно-економічний механізм у системі управління господарською діяльністю закладів охорони здоров'я / Т. В. Гринько, В. А. Шевченко // Економіка та підприємництво: зб. наук. праць. – К. : КНЕУ, 2016. – № 36–37. – С. 96–110.
38. Михальчук В. М. Мультидисциплінарний підхід до оптимізації роботи приватної багатопрофільної клініки / В. М. Михальчук, З. В. Гбур, К. В. Щиріна, О. О. Черненко // Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України. - 2019. - № 4 (82). – С. 16-23.
39. Брага М. Стратегічне планування в секторі охорони здоров'я в об'єднаних територіальних громадах [Електронний ресурс] / М. Брага, С. Пхіденко, Л. Масюк, Н. Гусак, Т. Лєпшошкіна // 2019. – Режим доступу :  
[https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/495/strategic\\_planning\\_for\\_web\\_new2.pdf](https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/495/strategic_planning_for_web_new2.pdf).

## ДОДАТОК А

Підходи провідних вчених до дефініції поняття «кадрова політика» [8]

Підхід	Автор	Дефініція кадрової політики
1	2	3
Соціально-економічний	І. Оганесян, Г. Щокін	Система принципів, форм, методів і напрямів роботи з персоналом, спрямованих на забезпечення суспільного виробництва та інших сфер національної економіки висококваліфікованими кадрами
	Ю. Олексахіна	Центральна підсистема соціально-економічної системи, яка включає її трудовий потенціал, взаємодію різних його складових – кадрів, а також цілі, норми, механізми їх функціонування та розвитку.
Об'єктно-суб'єктний	В. Співак, А. Кібанов та І. Дуракова	Діяльність пов'язана з організацією відносин між суб'єктами (державними органами, органами управління організацій, посадовими особами різних рівнів) та об'єктами управління (регіональними системами, галузями, організаціями, окремими людьми)
Організаційно-цільовий	Ю. Одегов, Т. Ніконова і Д. Безделов	Діяльність націлена на створення системи управління персоналом, що базується в основному не на адміністративних методах управління, а на економічних стимулах і соціальних гарантіях для досягнення високої продуктивності праці, зменшення плинності персоналу та інших негативних проявів.
Процесно-діяльнісний	В. Колпаков і Г. Дмитренко	Діяльність, для якої характерними є статична і динамічна складові: у статичній фазі розробляються концептуальні основи кадрової роботи, проектується і створюється система управління кадрами; у динамічній фазі реалізуються сформовані положення, вимоги, принципи і практичні заходи із забезпечення дієздатності кадрового корпусу.
Системно-функціональний	П. Журавльов, С. Карташов та ін.	Система теоретичних поглядів, ідей, загальних і специфічних вимог, принципів, які визначають основні форми, методи та напрямки кадрової роботи (формування, використання, відтворення, стимулювання, розвиток персоналу, створення оптимальних умов праці та інші напрямки).
	Г. Щокін	Комплексна система управління людськими ресурсами в масштабах держави, регіону, галузі або окремої організації, яка охоплює розробку організаційних принципів роботи з людьми, формування і раціональне використання людських ресурсів.

1	2	3
Системно-структурний	В. Колпаков і Г. Дмитренко	Система взаємозв'язаних процесів, функціональних структур (взаємозв'язки кадрових функцій на різних рівнях управління), організованості елементів (фіксація відносин, впорядкованість, узгодженість дій між людьми, службами, рівнями управління) і безпосередньо людей
Історичний	О. Оболенський	Сукупність офіційно визнаних цілей, завдань, пріоритетів і принципів регулювання кадрових відносин у конкретно-історичних умовах розвитку суспільства
Стратегічно-векторний	П. Журавльов, С. Карташов та ін.	Цілісна кадрова стратегія, яка об'єднує різні елементи і форми кадрової роботи, стиль її проведення, плани з використання робочої сили.
	Д. Аширов, В. Красношапка, Г. Щокін	Генеральний напрям у кадровій роботі, який визначається сукупністю найбільш важливих положень, виражених у державних рішеннях та рішеннях окремих організацій на тривалу перспективу чи конкретний період.
Державний	Г. Щокін	Один з провідних напрямків діяльності держави, що охоплює розробку організаційних принципів роботи з людьми, формування і раціональне використання людських ресурсів, забезпечення ефективного розвитку кадрового потенціалу.
Регіональний	Г. Сідунова, Н. Богданова	Визначення стратегії, тактики і політичного курсу кадрової роботи у регіоні: оптимальне поєднання регіональних, групових, індивідуальних інтересів у сфері розвитку кадрового потенціалу.
Галузевий	О. Перетяка, П. Бурлюк	Система планування, підготовки, розподілу, використання і розвитку кадрового потенціалу галузі відповідно до цілей, принципів та особливостей державної кадрової політики, потреб і можливостей галузі.







## ДОДАТОК В

ЗАТВЕРДЖУЮ

Директор

\_\_\_\_\_ А.О. Сухомлин

«1»\_ грудня \_\_\_ 2020 р.

**КОМПЛЕКСНИЙ ПЛАН ЗАХОДІВ**  
**комунального некомерційного підприємства "Клінічна лікарня № 4" Сумської міської**  
**ради**  
**на 2021 рік**

№ з/п	Найменування заходів	Значення	Термін виконання	Відповідальний виконавець	Відмітка про виконання	Прогнозовані витрати, тис. грн	Прим.
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>I</b>	<b>Виробнича діяльність</b>						
I-01	Виконання плану ліжко-днів по відділенням стаціонару	100 згідно із затвердженим Планом	Протягом року	Завідувачі відділенням и Шиліна С.В., Грищенко С.О., Босов В.М.			
<b>II</b>	<b>Фінансово-економічна діяльність</b>						
II-01	Забезпечення грошових надходжень від надання платних послуг, %	100	Постійно	Головний бухгалтер Сердюк М. О.			
<b>III</b>	<b>Управління кадрами</b>						
III-01	Проведення семінарів із питань системи менеджменту якості для керівників та лікарів підрозділів	Згідно з Графіком	Згідно з Графіком	Завідувач відділу кадрів Жижеріна О. В.			

1	2	3	4	5	6	7	8
III-02	Забезпечення путівками для проходження передатестаційного циклу з подальшою атестацією лікарів	7	Згідно з планом	Завідувач відділу кадрів Жижеріна О. В.		10.00	
<b>IV</b>	<b>Охорона праці, дотримання санітарно-епідеміологічного режиму та охорона навколишнього середовища</b>						
IV-01	Організація своєчасного вивезення відходів з території підприємства, %	100	Згідно з укладеним договором	Заступник директора АГЧ Агапонов А.Л.		20.00	
IV-02	Організація проведення дезінфекції приміщень у зв'язку з поширенням вірусу COVID-19, %	100	Щоденно згідно з затвердженим Графіком	Головна медична сестра Вечерка Л.О.		100.00	
IV-03	Організація проведення інструктажів з техніки безпеки, охорони праці, протипожежної безпеки, %	100	Згідно з затвердженим графіком	Інженер по ТБ Петренко Р.М.			
<b>V</b>	<b>Управління інфраструктурою</b>						
V-01	Ремонт приймального відділення стаціонару	2	Квітень	Заступник директора АГЧ Агапонов А. Л.		250.00	

1	2	3	4	5	6	7	8
<b>VI</b>	<b>Організаційно-методична робота</b>						
VI-01	Організація виступів на радіо	4	Раз на квартал	Заступник директора медичної частини Сизоненко В. Т.	3		
<b>VII</b>	<b>Система менеджменту якості та якість продукції</b>						
VII-01	Розробка та впровадження методики системи менеджменту якості «Порядок заповнення статистичних звітів»	1	Липень	Юрист-консультант Пошутило В. М.		-	
<b>VIII</b>	<b>Впровадження нових технологій та методів роботи</b>						
VIII-01	Придбання ПЛР-аналізатора та впровадження тестування для визначення РНК SARS COV-2		Грудень	Завідувач клініко-діагностичною лабораторією Білай Л. В.		2340.00	
Всього, тис. грн.						2620,00	

**Розроблений:**

Заступник директора з медичної частини

В. Т. Сизоненко В. Т.

**Погоджено:**

Заступник директора з ППР

І. В. Шаповалова

Заступник директора з ЕТН

С. В. Бойко

Заступник директора з економічних питань

Ю. В. Педенко

Заступник директора з АГЧ

А. Л. Агапонов

Головна медична сестра

Л. О. Вечерка

Завідувач клініко-діагностичною лабораторією

Л. В. Білай

Завідувач терапевтичним відділенням

С. В. Шиліна

Завідувач інфекційним відділенням

С. О. Грищенко

Завідувач хоспісним відділенням

В. М. Басов

Інженер по ТБ

Р. М. Петренко

Юрист-консультант

В. М. Пошутило