

формування мети та завдань моніторингу; збір необхідної інформації; вибір методів та технологій моніторингу; визначення еталонних показників клієнтоорієнтованості; проведення розрахунків за показниками; аналіз отриманих показників та їх порівняння із еталонними; аналіз результатів моніторингу та розроблення комплексу заходів щодо удосконалення та модифікації стратегії клієнтоорієнтованості.

Для впровадження клієнтоорієнтованого підходу до управління сформуємо головні принципи, яких має дотримуватися заклад охорони здоров'я: глибоке розуміння своїх пацієнтів, що передбачає наявність процесів сегментації (дає змогу виділити з всієї споживчої аудиторії цільовий сегмент, який відповідає певним критеріям). Орієнтуватися потрібно на людей, які здійснюватимуть комплексне лікування, а не націлені на отримання одноразових послуг. Розуміння означає наявність зворотного зв'язку, налагодження діалогу «лікарня – пацієнт», що сприяє розвитку довгострокових відносин; створення відносин із пацієнтом, заснованих не на фінансовій зацікавленості організації. Базисом збереження і розвитку взаємовідносин між організацією та її споживачами вважаються відносини, що формуються в результаті співпраці. Пацієнти мають сприймати медичний заклад, як носія певних компетенцій, які генерують особливу для них споживчу цінність; утримання уваги існуючих пацієнтів, що є ключовим завданням лікарні, оскільки збільшення частки ринку і завоювання нових споживачів коштуватиме набагато більше. Медичному закладу вигідніше використовувати потенціал вже наявної клієнтської бази. Це є запорукою нарощення кількості наданих послуг за рахунок розширення та підвищення активності існуючих споживачів; розвиток індивідуальних комунікаційних ланцюгів з пацієнтами. Пошук індивідуального підходу до кожного споживача та створення послуги під його бажання. Для обліку персональних особливостей та формування більшої цінності послуги для конкретного споживача, необхідно створити канали особистої взаємодії між ним; орієнтація на підвищення лояльності споживачів. Лояльність формується лише внаслідок взаємодії пацієнта і лікарні. Лояльні споживачі сприймають підприємство, як носія певного бренду. Тобто надання переваги споживачами конкретному підприємству, його продукції чи послугам, формування свого роду звички ними користуватись, що підкріплюється високим рівнем довіри. Навіть найефективніша реклама, найяскравіший бренд чи найпривабливіша акційна пропозиція не здатні

перетворити звичайного споживача на лояльного, якщо вони не підкріплюються конкретними діями направленними на формування тривалих позитивних каналів взаємозв'язку. Лояльність клієнтів віддзеркалює їх позитивне ставлення до діяльності організації та послуг, що нею надаються.

Отже, лояльність пацієнтів та їх сприятливе ставлення до лікарні є основою її стабільності і успіху. Тобто лояльність хворого має не просто братися до уваги, а створюватися керівництвом та підтримуватися працівниками лікарні.

Список використаних джерел:

1. Папенко Л. М. Підходи до визначення поняття «клієнтоорієнтованість» у контексті управління сервісним підприємством: *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2017. №3. 341 с.
2. Патлах І.Н. Клієнтоорієнтованість як філософія бізнесу. *Ваш бізнес*. 2011. С. 24–26 URL:<http://www.b17.ru/article/4283/>.
3. Рябоконь Н. П. Індикатори клієнтоорієнтованого підходу: *Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки*. 2016. №2. 214 с.

Галина ЗАКАЛИК

здобувачка освітньо-професійної програми

«Управління персоналом», ЗУНУ

Науковий керівник – к.е. н., професор кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ Євген КАЧАН

АДАПТАЦІЯ HR-СЛУЖБИ ДО СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Після нападу росії на Україну ситуація кардинально змінилась у зв'язку із тим, що більша частина підприємств, організацій вимушено припинили свою діяльність. За даними ООН, за перші два тижні війни з України виїхало понад 2,5 млн людей, зараз ця цифра сягнула близько 5 млн. Тож, виникає низка питань як же організувати HR процеси у компаніях у воєнний та післявоєнний час?

На жодних тренінгах, курсах чи вебінарах HR-спеціалістів ніхто не вчив, як працювати в умовах війни. Важко без емоцій зустрічатись з людьми з гарячих точок або з тими, хто щойно звідти. Однак сьогодні важливо постійно працювати над собою, адаптувати під особливості сьогодення (воєнного стану) знання та досвід, які ми маємо.

В сучасних умовах, для ефективної роботи HR-служби недостатньо лише налагодити її діяльність всередині організації. У даний час, організаціям

потрібно вміти швидко змінюватись та адаптуватись до змін. Якщо раніше більше організацій намагались «перегнати» конкурентів, щоб мати більший дохід, то зараз від цього залежить чи компанія зможе втриматись на ринку, зберегти свій ресурсний і кадровий потенціал і не збанкрутувати.

В період воєнного стану організації запропонували своїм співробітникам декілька варіантів трудової діяльності, враховуючи специфіку роботи. Так була надана можливість вибирати, чи хочуть вони працювати вдома більшу частину часу, ходити в офіс три і більше днів на тиждень або мати змішаний робочий процес (на тих територіях де це можливо) та ін. Оскільки організації мали напрацьований досвід дистанційної роботи під час COVID-19, тому і більша частина ним скористалась.

Враховуючи воєнний стан в Україні виникла необхідність, в першу чергу, зберегти здоров'я та моральний стан своїх співробітників. Через швидкі зміни в роботі, переміщення підприємств з окупованих територій в інші регіони в працівників різко зріс рівень стресу, тривоги. Найкращими методами зберегти мотивацію та відданість персоналу є організація HR – службою: психологічної підтримки; розробка оздоровчих програм; семінари з розвитку особистості; он-лайн зустрічі (якщо це можливо); організувати лекції з фахівцем на тему психічного здоров'я та способів боротьби з стресом або тривою.

HR-службі потрібно буде все частіше знаходити способи підтримки бізнес-лідерів у реструктуризації під час та післявоєнний період, вживати заходів щодо раціоналізації робочої сили, одночасно керуючи ризиками, пов'язаними з такими втручанням, збільшувати продуктивність праці та залучення працівників. В даний час зростає необхідності навчання, перекваліфікації та підвищення кваліфікації персоналу. Підвищення компетенцій та знань працівників дозволить зменшити витрати на найм нових працівників та їхню адаптацію, а також дозволить залишатись персоналу конкурентоспроможним.

На нашу думку, для ефективної роботи HR-служби та її адаптації до сучасних викликів, доцільно рекомендувати: покращення якості роботи; трансформацію робочої сили; використання можливих змін.

Покращення якості роботи. Відновлення організаційної культури має стати головним пріоритетом для HR-служби, тому що, організації приймають більш гнучкі робочі механізми. Оскільки в період, коли переважає тенденція

роботи з дому, або створення «гібридних» офісів, знижується взаємодія віч – на – віч між людьми. Це, в свою чергу, негативно впливає на загальний стан колективу та корпоративну культуру, яка повинна розглядатися як стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати усі його підрозділи та усіх працівників на загальні цілі, підвищувати ініціативу персоналу, полегшувати спілкування.

Трансформація робочої сили. Багато організацій прагнуть залучити та змагатись за найкращих талантів, щоб допомогти скерувати компанію до швидкого та успішного відновлення після війни. Оскільки багато роботодавців не можуть запропонувати вищу заробітну плату, вони можуть поглянути на зменшення фіксованої заробітної плати, одночасно збільшуючи змінну заробітну плату, яка безпосередньо пов'язана з результатами праці та продуктивністю праці. Це допомагає стимулювати співробітників працювати на вищому рівні, зберігаючи здорове та конкурентне середовище [2]. Дистанційна робота повністю змінила наш спосіб роботи. Таким чином, роботодавці повинні це враховувати, коли настає час для оцінки результатів діяльності. Більше того, HR може розглянути можливість переходу до системи управління ефективністю, що базується на результатах, де результати діяльності працівників вимірюються виключно на основі їх результатів, а не часу, затраченого на працю. Це означає переосмислення та перестановку ключових показників ефективності, щоб вони відповідали новим реаліям та забезпечили перехід до нового нормального стану, оскільки працівники поступово підвищують кваліфікацію та розвиваються.

Посилення порядку денного навчання та розвитку за допомогою цифрового підвищення кваліфікації. HR повинні розглянути можливість підвищення кваліфікації своєї поточної робочої сили унікальними навичками, які дають їм конкурентну перевагу та роблять їх більш стійкими до змін. Ці навички дадуть працівникам можливість передислокуватися в інше місце, зберігаючи поточний рівень використання. У свою чергу, це також зменшує необхідність організацій вживати різних і непотрібних заходів, таких як вимушені відпустки, звільнення та скорочення зарплат. COVID-19 та війна в Україні прискорили цифрову трансформацію організацій, завдяки чому працівники були змушені працювати віддалено та вдаватися до різних технологій, щоб доставити свою роботу.

Використання змін. Прийняття рішень на основі даних. Прагнучи зберегти конкурентоспроможність у сучасному та складному діловому середовищі,

особливо в результаті війни та COVID-19, організації повинні продовжувати використовувати аналітику для прогнозування потреб у своїй робочій силі для кращої оптимізації доходів та зменшення витрат. *Технологічні джерела пошуку та підбір персоналу*. Зараз організації прагнуть переосмислити свої стратегії найму, оскільки набори навичок та компетенції, необхідні для досягнення успіху на сьогоднішньому робочому місці, постійно змінюються, і роботодавці частіше зобов'язують HR-служби надавати перевагу при відборі персоналу технічно підкованим кандидатам, які пропонують більше можливостей для адаптації та гнучкості.

Зростання та успіх віддаленої роботи відкрили шлях для альтернативних стратегій набору та пошуку кадрів, таких як проведення всього процесу підбору персоналу – від планування та пошуку талантів до оцінки, відбору, найму та входження у віртуальне середовище [1]. Такі технології, як штучний інтелект (ШІ), віртуальна реальність (ВР), доповнена реальність (АР) та блокчейн, разом із наукою про дані, керують автоматизацією та оцифровкою HR-функцій – потенційно приймаючи більше рішень без неявних упереджень та закладаючи основу для рівноправних процесів прийняття рішень між організаціями.

Використання нових технологій. Зараз підприємства намагаються зменшити витрати будь-якими способами, натискаючи на HR, щоб створити більшу цінність із меншими ресурсами. Таким чином, HR закликають взяти на себе більш стратегічну роль в організаціях. Сюди входить зменшення кількості персоналу за рахунок скорочення зайвих робочих місць та пов'язаних із дотриманням робочих місць автоматизації цих функцій, що дозволяє організаціям ще більше розширити межі операційної ефективності. Більш того, нові технології, такі як AI, VR та AR, відкрили двері для широкого спектру застосувань у сфері HR [1].

Оскільки строк дії воєнного стану в Україні продовжено з 25 травня 2022 року строком на 90 діб, швидше за все, тому нам потрібно навчитися жити з цим і адаптуватись до цих умов. Дуже важливо діяти зараз – чим більше буде відставати HR і HR-служба, тим більше часу знадобиться організаціям для адаптації та успіху в епоху післявоєнної відбудови.

Список використаних джерел:

1. Майбутнє hr-менеджменту: тенденції, ризики, мотивація URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/5.pdf
2. Побудова HR-служби з нуля. URL: https://www.prostobiz.ua/biznes/upravlenie_biznesom/stati/postroenie_hr_sluzhby_s_nulya

Ярослав ЗЕЛІЗКО

здобувач освітньо-професійної програми
«Менеджмент закладів охорони здоров'я», ЗУНУ
Науковий керівник – к.е.н., доцент кафедри
обліку і оподаткування ЗУНУ Світлана СИСЮК

ОСОБЛИВОСТІ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ У КОМУНАЛЬНИХ НЕКОМЕРЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ – ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Фінансова стабільність комунальних некомерційних підприємств (КНП) – закладів охорони здоров'я є запорукою їхнього ефективного функціонування. Проведення медичної реформи та зміна статусу медичних закладів з бюджетних установ на комунальні підприємства обумовили перехід від кошторисного планування до формування фінансових планів, а керівник закладу відповідно несе відповідальність за їхнє складання. Чітко розроблений механізм фінансового планування дозволить провести фінансове планування та спланувати доходи та витрати закладу охорони здоров'я.

У КНП закладах охорони здоров'я процес фінансового планування відбувається відповідно норм та правил визначених господарським законодавством де визначено, що «однією з особливостей господарської діяльності КНП є їх обов'язок складати і виконувати річний та з поквартальною розбивкою фінансовий план на кожен наступний рік» [1].

Фінансовий план для закладу охорони здоров'я є плановим документом, що визначає обсяги надходження доходів та здійснення видатків для виконання своїх функцій протягом року. Окрім доходів та витрат у фінансовому плані визначаються та попередньо обґрунтовуються у розрахунках очікувані фінансові результати, а також відповідність запланованих витрат статутній діяльності. Відповідність статутній діяльності обумовлена податковим законодавством, відповідно до якого комунальні заклади охорони здоров'я набувають статусу неприбуткової установи. Тому при формуванні фінансового плану КНП – закладу охорони здоров'я необхідно враховувати, що метою діяльності не є отримання прибутку, відповідно це дозволяє закладу охорони здоров'я не сплачувати податок на прибуток [2].

На законодавчому рівні порядок формування фінансових планів для комунальних підприємств не встановлено, а за основу заклади охорони здоров'я