

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ПОТІХА Тарас Ярославович

**Стратегія управління персоналом як
інструмент здійснення структурних змін в
закладі охорони здоров'я**
**Personnel management strategy as a tool for
implementing structural changes in a health care
institution**

Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма «Менеджмент закладів охорони здоров'я»

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи
МЗОЗм-21
Т. Я. Потіха

Науковий керівник
д.м.н., професор
Г. І. Корицький

Кваліфікаційну роботу допущено до захисту:

«__» _____ 2023 р.

Зав. кафедри, д.е.н., професор

_____ М. М. Шкільняк

ТЕРНОПІЛЬ-2023

ЗМІСТ

Вступ	3
Розділ 1: Теоретичні аспекти управління персоналом в системі охорони здоров'я	7
1.1. Сучасні підходи до управління персоналом	7
1.2. Стратегічне управління персоналом в закладах охорони здоров'я.	15
<i>Висновки до розділу 1</i>	20
Розділ 2: Аналіз поточного стану управління персоналом Комунального некомерційного підприємства Великобірківської селищної ради “Тернопільська центральна районна лікарня”	22
2.1. Характеристика закладу охорони здоров'я	22
2.2. Оцінка персоналу в досліджуваному закладі	26
2.3. Підходи до стратегії управління персоналом в умовах змін	36
<i>Висновки до розділу 2</i>	43
Розділ 3: Розробка напрямів стратегії управління персоналом для здійснення структурних змін у Комунальному некомерційному підприємстві Великобірківської селищної ради “Тернопільська центральна районна лікарня”.	45
3.1. Формування цілей та завдань стратегії управління персоналом	45
3.2. Вибір методів та інструментів реалізації стратегії управління персоналом.	48
<i>Висновки до розділу 3</i>	53
Список використаних джерел	55
Додатки	60

ВСТУП

Актуальність дослідження. Запропонована стає особливо критичною, враховуючи складні обставини, що впливають на сферу охорони здоров'я. Демографічні зміни, погіршення стану здоров'я та необхідність реагування на екстрені ситуації створюють нагальну потребу в розробці стратегій управління персоналом, спрямованих на оптимізацію роботи закладу охорони здоров'я та підтримку медичного персоналу.

Стратегічне управління персоналом стає ключовим інструментом для організацій, що дозволяє ефективно впроваджувати нові моделі організаційного управління, адаптуватися до технологічних інновацій та вирішувати проблеми кадрового дефіциту. Крім того, в контексті зростаючих вимог до якості надання медичних послуг та конкуренції на ринку праці, стратегічне управління персоналом дозволяє побудувати позитивний бренд роботодавця та залучити та утримувати висококваліфікованих медичних працівників.

У умовах війни, стратегічне управління персоналом стає ключовим фактором для ефективного реагування на надзвичайні обставини, забезпечення надійного функціонування медичних служб та збереження високого рівня професійності та морального стану медичного персоналу.

Дослідження цієї теми може внести значний внесок у визначення оптимальних підходів до управління персоналом у лікарні в умовах воєнного стану в Україні, сприяючи забезпеченню найвищого рівня медичної допомоги та здатності організації пристосовуватися до надзвичайних викликів, з якими стикається краї

Мета дослідження – розгляд впливу стратегій управління персоналом на реалізацію структурних змін у закладі охорони здоров'я в Україні.

Задачі включають аналіз сучасних викликів та трансформацій у галузі охорони здоров'я в умовах воєнного стану, визначення оптимальних стратегій управління персоналом для адаптації до надзвичайних обставин, а також

вивчення впливу цих стратегій на якість та доступність медичних послуг у країні, зокрема:

- розглянути основні теоретичні положення щодо управління персоналом, такі як поняття та сутність управління персоналом, його функції, принципи, методи та моделі; специфічні особливості управління персоналом у закладах охорони здоров'я.;

- узагальнити поняття та сутність стратегії управління персоналом, її співвідношення зі структурними змінами, а також основні напрями стратегії управління персоналом при здійсненні структурних змін;

- на основі аналізу діяльності Комунального некомерційного підприємства Великобірківської селищної ради “Тернопільська центральна районна лікарня” (ТЦРЛ);

- розробити стратегію управління персоналом для здійснення структурних змін.

Об'єктом дослідження є управління персоналом закладу охорони здоров'я.

Предметом дослідження є стратегія управління персоналом як інструмент здійснення структурних змін у закладі охорони здоров'я в умовах воєнного стану.

Теоретико-методологічною основою дослідження є низка ключових підходів та теоретичних концепцій:

Теорія стратегічного управління персоналом: Розглядання стратегічного управління персоналом дозволить аналізувати, які стратегії відповідають потребам закладів охорони здоров'я в умовах війни та як вони спрямовані на досягнення конкретних цілей.

Теорія змін у організаціях: Вивчення теорій організаційних змін дозволить зрозуміти, які фактори впливають на впровадження структурних змін в умовах кризи, а також як ефективно управляти цими змінами в організаціях охорони здоров'я.

Теорія управління кризовими ситуаціями: Врахування аспектів управління кризовими ситуаціями, включаючи війну, дозволить розробити стратегії управління персоналом, які ефективно впораються з надзвичайними умовами та забезпечать нормальне функціонування закладів охорони здоров'я.

Теорія управління здоров'ям та медичною адміністрацією: Розглядання теорій управління в контексті охорони здоров'я дозволить уникати галузевих особливостей та розробити стратегії управління персоналом, які враховують специфіку медичного середовища.

Теорія соціального капіталу та комунікацій: Врахування аспектів соціального капіталу та ефективної комунікації дозволить розробити стратегії управління персоналом, спрямовані на підтримку спільності та командної праці в умовах стресу та нестабільності.

Ці теоретичні підходи утворять основу для аналізу, розуміння та впровадження стратегій управління персоналом в закладах охорони здоров'я в Україні в умовах воєнного стану.

Інформаційною базою випускної кваліфікаційної роботи включають юридичні акти, нормативно-правові документи, статистичні дані від державних органів, матеріали з періодичної преси, інформацію зі звітів ТЦРЛ, а також результати опитувань і аналітичні дослідження, пов'язані із вибраною темою.

Наукова новизна дослідження полягає у кількох аспектах:

- удосконалення підходи у дослідження та у розуміння та впровадження підходів в управління персоналом під час надзвичайних обставин.
- визначено новий ступінь обґрунтованості та комплексності підходу до стратегічного управління персоналом закладу охорони здоров'я в умовах надзвичайних ситуацій;
- здійснено оцінку сучасного стану забезпечення персоналом ТЦРЛ та системи управління ним.;

– розроблено конкретні рекомендації для управління персоналом в умовах воєнного стану, це може служити практичним внеском у розробку стратегій для організацій охорони здоров'я в подібних умовах.

Практична значимість роботи.

Результати дослідження можуть служити основою для розробки рекомендацій та стратегій управління персоналом, спрямованих на покращення системи охорони здоров'я в умовах війни в Україні.

Апробація результатів роботи. За результатами дослідження опубліковано 2 тез доповідей за результатами наукових конференцій: Національній науково-практичній конференції студентів та молодих вчених «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (24 листопада 2023 року, ЗУНУ) [31] та VIII Науково-практичній конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління» (26 жовтня 2023 року, м. Тернопіль, ЗУНУ) [32].

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 68 сторінок. Робота містить 7 рисунків, 10 таблиць, 1 додаток та нараховує 66 позиції у списку використаних джерел.

РОЗДІЛ I

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

1.1. Сучасні підходи до управління персоналом

Дослідження персоналу в сучасних умовах є ключовим елементом стратегічного управління для організацій. В умовах постійних змін у бізнес-середовищі вивчення потенціалу та навичок працівників стає стратегічною необхідністю для забезпечення конкурентоспроможності. Аналіз мотивації та задоволення праці допомагає створювати сприятливі умови для працівників, що відіграє важливу роль у підтримці продуктивності та зменшенні відтоку персоналу.

Дослідження персоналу також впливає на ефективність командної роботи та комунікації в організації. Розуміння міжособистісних динамік та факторів, що впливають на командну взаємодію, дозволяє підвищувати якість роботи колективу. Крім того, дослідження персоналу важливе для впровадження інновацій, ефективного ризикового менеджменту та адаптації до швидких змін у технологічному та бізнес-середовищі. Урахування різноманіття робочого колективу, а також боротьба за таланти на глобальному ринку праці, роблять дослідження персоналу невід'ємною частиною стратегічного управління в сучасних умовах.

Сучасні підходи до визначення персоналу в організаціях можуть включати різноманітні стратегії та методики, спрямовані на залучення, розвиток і управління персоналом. Деякі з ключових сучасних підходів включають (рис. 1.1):



Рис. 1.1. Сучасні підходи щодо визначення категорії «персонал».

Примітка. Сформовано автором.

Стратегічне управління персоналом (СУП) визнає, що персонал не є лише операційним виробничим чинником, але є ключовим стратегічним ресурсом, що визначає успіх організації. Цей підхід передбачає інтеграцію управління персоналом в загальну стратегію організації і визначення напрямків, які сприяють досягненню її цілей.

У контексті стратегічного управління персоналом персонал розглядається як критичний елемент, який може забезпечити організації конкурентні переваги. Замість реактивного підходу, орієнтованого на поточні завдання, СУП покликаний працювати передбачально та стратегічно, враховуючи довгострокові цілі та вимоги ринку.

Основні аспекти стратегічного управління персоналом включають планування кадрів, розвиток талантів, мотивацію та утримання персоналу, а також створення корпоративної культури, що сприяє досягненню стратегічних методів. Застосування СУП дозволяє організаціям адаптуватися до змін в

зовнішньому середовищі, реагувати на виклики ринку та забезпечувати високий рівень адаптивності та ефективності.

Усвідомлення важливості стратегічного управління персоналом робить організації конкурентоспроможнішими, забезпечуючи їм не тільки високоякісний та мотивований персонал, але й гнучкість та здатність адаптуватися до динамічного бізнес-середовища.

Гнучкі форми зайнятості, такі як фріланс, тимчасова робота та робота на частковий робочий день, в останні роки стали ключовим елементом сучасного ринку праці. Ці форми зайнятості надають організаціям можливість ефективно реагувати на зміни в бізнес-середовищі та вимоги ринку.

Однією з переваг гнучких форм зайнятості є здатність організацій оперативно адаптуватися до коливань в економіці та потреб споживачів. Наприклад, у разі тимчасового зростання обсягів роботи організація може легко залучити тимчасових працівників або фрілансерів, забезпечуючи високу ефективність без потреби в постійних наймах.

Гнучкі форми зайнятості також сприяють інноваціям та впровадженню нових технологій. Компанії можуть легше залучати фахівців для виконання конкретних завдань або проєктів, що вимагають специфічних навичок. Це дозволяє організаціям формувати команди експертів для конкретних завдань, забезпечуючи високий рівень кваліфікацій та інноваційність.

З іншого боку, для працівників гнучкі форми зайнятості можуть представляти можливість самостійно управляти своєю кар'єрою, зберігаючи більше контролю над робочим графіком та професійними виборами.

Загалом, гнучкі форми зайнятості стають важливим інструментом для підприємств, що бажають підтримувати свою конкурентоспроможність та адаптуватися до динамічного середовища сучасного бізнесу..

Впровадження технологій та аналітики в управління персоналом визначає новий етап у розвитку стратегій організацій для ефективного управління людським капіталом. Використання аналітики даних, штучного

інтелекту та машинного навчання може значно полегшити багато аспектів управління персоналом.

Аналітика даних стає ключовим інструментом для прийняття обґрунтованих рішень у сфері управління персоналом. Вона дозволяє організаціям виокремити та аналізувати ключові показники ефективності працівників, прогнозувати витрати та прибутки, а також визначати стратегії збереження та розвитку талантів.

Штучний інтелект в управлінні персоналом може автоматизувати багато рутинних завдань, таких як відбір кандидатів, адаптація нових працівників та оцінка ефективності. Машинне навчання дозволяє системам “вчитися” на основі даних та надавати прогнози, що полегшує управління талантами та стратегіями розвитку персоналу.

Прогресивні технології дозволяють зробити управління навчанням та розвитком персоналу більш індивідуалізованим та спрямованим на конкретні потреби працівників. Електронні системи можуть відстежувати навички та результати працівників, рекомендуючи персоналізовані програми навчання та розвитку.

Усе це в сукупності сприяє підвищенню ефективності управління персоналом, раціоналізації процесів та створенню більш адаптивних стратегій, що відповідають вимогам сучасного бізнесу та ринку праці..

Розвиток лідерів та талантів став ключовою стратегією для організацій у сучасному бізнес-середовищі. Організації визнають, що успіх їхнього бізнесу напряму пов'язаний з якістю та кваліфікацією їхнього лідерського складу, а також здатністю ідентифікації та розвитку талантів серед працівників.

Одним з ключових аспектів є постійне підвищення кваліфікації працівників. Організації активно впроваджують програми навчання та розвитку, які сприяють не лише набуттю нових знань, але і розвитку м'яких навичок та лідерського потенціалу.

Окрім того, важливим елементом є систематична ідентифікація та утримання обдарованих працівників. Організації розробляють стратегії для виявлення осіб з високим потенціалом, що може включати в себе оцінку професійних навичок, лідерських якостей та здатності до інновацій.

Важливою частиною цього процесу є створення ефективних програм утримання талантів. Ці програми можуть включати в себе розвиток кар'єрних шляхів, системи менторства, а також компенсаційні та стимулюючі пакети для талановитих працівників.

Всі ці заходи мають на меті не лише забезпечити поточні потреби організації у висококваліфікованому персоналі, але й готувати лідерів для майбутнього, забезпечуючи сталість та конкурентоспроможність компанії в швидкозмінному бізнес-середовищі.

В сучасному бізнес-середовищі стає все більш важливим завданням для організацій не лише залучення, але й утримання талановитого персоналу. Один із ключових інструментів досягнення цієї мети — це робота над брандом роботодавця. Створення позитивного і привабливого образу компанії є важливим елементом впливу на сприйняття не лише потенційними працівниками, але й самими зіткнутимися з організацією споживачами.

Організації звертають увагу на вивчення та адаптацію своєї корпоративної культури з метою робити її привабливою для працівників. Важливо створити не лише робоче місце, а й атмосферу, де працівники відчують себе цінними членами команди та мають можливості для розвитку.

За допомогою засобів внутрішнього та зовнішнього комунікації, а також активного використання соціальних мереж, організації можуть ефективно розповідати свою історію та цінності, створюючи таким чином позитивний імідж роботодавця.

Управління різноманітністю стає важливим аспектом сучасного управління персоналом, який визнає унікальність та різнобічність працівників у бізнес-середовищі. Організації звертають увагу на різноманітність не лише з

погляду різних культур, гендерів, етнічних груп, а й інших параметрів, таких як навички, вікові групи та фізичні можливості.

Однією з ключових складових управління різноманітністю є забезпечення рівних можливостей для всіх працівників. Це означає створення умов, за яких кожен працівник має рівні шанси на кар'єрний розвиток, отримання освіти та професійне зростання, незалежно від їхніх особистих характеристик.

Організації також вдосконалюють свої практики з метою створення відкритого та інклюзивного середовища. Це включає в себе сприяння взаєморозумінню та підтримці між працівниками різних груп, створення політик та програм, які сприяють інклюзії, та формування позитивного внутрішнього клімату, де різноманіття вважається силою, а не обмеженням.

Управління різноманітністю допомагає організаціям виявляти та розвивати потенціал кожного працівника, сприяє творчому підходу до завдань та забезпечує конкурентні переваги через різноманітність досвіду та поглядів.

Ці підходи дозволяють організаціям ефективніше управляти своїм персоналом, адаптуватися до змін у бізнес-середовищі та забезпечувати сталість успіху на ринку праці.

Через таке різноманіття підходи до визначення персоналу є досить різноманітними (табл. 1.1.).

Таким чином, всі ці визначення підкреслюють важливість персоналу для успіху організації. Вони визнають, що персонал не просто витрата, а скоріше актив, який можна використовувати для досягнення цілей організації.

Таким чином сучасні підходи до управління персоналом характеризуються такими основними тенденціями:

СУП є підходом, який визнає персонал як ключовий ресурс організації, визначаючи її конкурентоспроможність та успіх. Цей підхід передбачає тісний зв'язок між кадровою політикою та загальною стратегією організації. Ключовим елементом є спрямування кадрової політики на досягнення стратегічних цілей компанії.

Трактування поняття «персонал»

Автори	Визначення
С. Олійник [27, с. 12].	Персонал – працівники організації, які працюють за наймом і мають трудові відносини із працедавцем незалежно від періоду їхнього перебування в даній якості
В. Данюк, А. Колот, Г. Суков [43, с. 60].	Персонал – це особовий склад організації, що включає всіх найманих працівників, учнів, а також акціонерів і власників, які обіймають певні посади згідно з трудовим договором та отримують заробітну плату
Гері Десслер, Сьюзан Е. Шульц і Річард Дж. Гарріс [58].	Персонал – це працівники організації чи компанії, які відповідають за повсякденну роботу підприємства.
Майкл Армстронг і Девід Браун [64].	Персонал - це людські ресурси організації, які відповідають за успіх бізнесу.
Оксфордський словник англійської мови [63].	Персонал - це люди, найняті організацією для виконання роботи, необхідної для її функціонування.
Енциклопедія менеджменту [57].	Персонал - це людські ресурси організації, включаючи її співробітників, менеджерів та інших працівників.

Однією з основних ідей стратегічного управління персоналом є те, що кадрова політика повинна бути розроблена з урахуванням стратегії організації. Це означає, що завдання та пріоритети управління персоналом повинні бути відповідним чином вирішені для підтримки загальних стратегічних цілей.

Крім того, стратегічний підхід передбачає інтеграцію управління персоналом з іншими сферами діяльності організації. Це вимагає взаємодії та узгодженості кадрової політики з іншими стратегіями, такими як маркетингова стратегія чи стратегія виробництва. Такий підхід дозволяє створити консистентну та ефективну систему управління ресурсами, що сприяє досягненню стратегічних цілей організації.

Орієнтація на людину в управлінні персоналом визнає найважливіший внесок працівників у успіх організації. Цей підхід передбачає визнання персоналу як стратегічного ресурсу, що спроможний внести значний вклад у досягнення бізнес-цілей та підтримання конкурентоспроможності. Ключовим

аспектом є розуміння, що ефективне управління персоналом повинно бути синергією між стратегією організації та кадровою політикою.

У контексті орієнтації на людину, персонал не лише виконує функції робітника, але і виступає як стратегічний партнер, спроможний активно сприяти досягненню мети компанії. Організації, що вибирають цей підхід, активно взаємодіють із своїм персоналом, сприяючи його розвитку та створюючи умови для задоволення як професійних, так і особистісних потреб працівників.

Досягнення цієї орієнтації передбачає створення сприятливого робочого середовища, яке включає в себе можливості для розвитку, професійного зростання та гармонізації роботи та особистого життя. Важливими елементами є також врахування індивідуальних потреб та перспектив працівників, а також створення механізмів для їхнього залучення до процесів прийняття рішень.

Орієнтація на людину в управлінні персоналом є стратегічним підходом, спрямованим на побудову стійкої та ефективної робочої сили, яка виступає катализатором успіху організації в конкурентному середовищі.

Інтеграція управління персоналом з іншими сферами діяльності організації є важливим аспектом для створення ефективного та конкурентоспроможного підприємства. Управління персоналом розглядається не просто як ізольована функція, але як частина більшої системи, яка взаємодіє з усіма рівнями та аспектами діяльності компанії.

Однією з ключових переваг інтеграції є узгодженість стратегій. Кадрова політика повинна відображати загальні цілі та стратегічні пріоритети організації. Наприклад, якщо компанія спрямована на високу якість продукції, управління персоналом повинно акцентувати увагу на розвитку висококваліфікованих працівників та створенні сприятливого середовища для інновацій.

Тісна інтеграція також сприяє управлінню ризиками та адаптації до змін. Уміння пристосовуватися до ринкових та економічних змін вимагає взаємодії управління персоналом із стратегічним плануванням, фінансами та маркетингом. Наприклад, при впровадженні нових технологій виробництва, необхідно

забезпечити відповідний навчальний процес для персоналу та взаємодію з відділом фінансів для визначення бюджетних ресурсів.

Інтегрований підхід також сприяє підвищенню ефективності та взаєморозумінню між різними підрозділами організації. Забезпечуючи спільне розуміння цілей та завдань, управління персоналом може ефективніше спрямовувати свої зусилля на досягнення стратегічних викликів компанії. Такий інтегрований підхід сприяє взаємодії та вирішенню завдань в рамках загальної стратегії організації.

1.2. Стратегічне управління персоналом в закладах охорони здоров'я.

Стратегічне управління персоналом в закладах охорони здоров'я є ключовим елементом успішного функціонування цих організацій, особливо в умовах постійних викликів та змін у сфері охорони здоров'я. Цей підхід орієнтований на ефективне використання людських ресурсів для досягнення стратегічних цілей та забезпечення високого стандарту надання медичних послуг.

Однією з ключових характеристик стратегічного управління персоналом в охороні здоров'я є адаптація до динаміки сучасної медичної сфери. Зміни в технологіях, вимоги до якості та безпеки пацієнтів, а також демографічні зрушення потребують гнучкого та стратегічного управління персоналом.

Стратегічне управління персоналом в закладах охорони здоров'я в умовах воєнного стану в Україні є особливо складним і важливим завданням, оскільки в цей період виникає ряд нових викликів та обмежень, які необхідно враховувати при розробці та реалізації кадрової політики.

Стратегічний підхід до управління персоналом в закладах охорони здоров'я передбачає, що:

1. Кадрова політика повинна бути розроблена на основі стратегії організації охорони здоров'я. Це означає, що кадрова політика повинна бути

спрямована на досягнення тих же цілей, що й загальна стратегія охорони здоров'я. Наприклад, якщо загальна стратегія закладу охорони здоров'я спрямована на підвищення якості медичної допомоги, то кадрова політика повинна бути спрямована на забезпечення закладу висококваліфікованим персоналом.

Для розробки кадрової політики на основі стратегії закладу охорони здоров'я необхідно провести ретельний аналіз стратегії та визначити, які саме цілі та завдання організації мають бути досягнуті за допомогою кадрової політики. У контексті закладів охорони здоров'я стратегічне управління персоналом включає в себе напрями представлені таблиці 1.2.

Таблиця 1.2.

Стратегічний підхід до управління персоналом в закладах охорони здоров'я

Напрямок	Завдання
Планування кадрів	Забезпечення наявності кваліфікованого медичного персоналу, враховуючи специфіку послуг та розвиток медичної науки.
Підбір і найм персоналу	Визначення вимог до кандидатів на вакантні посади та методів найму для залучення кваліфікованих працівників.
Навчання та розвиток	Забезпечення постійного навчання та професійного розвитку для пристосування до новітніх тенденцій та технологій у медицині.
Розвиток лідерства	Спрямоване розвиток лідерських якостей у керівників та фахівців для ефективного вирішення викликів у галузі охорони здоров'я.
Оцінка персоналу	Встановлення критеріїв оцінки ефективності роботи персоналу для відстеження прогресу в досягненні стратегічних цілей.
Мотивація та утримання персоналу	Створення стимулів для привертання та утримання висококваліфікованого медичного персоналу, враховуючи їхні потреби та професійні амбіції.
Управління змінами	Гнучке реагування на зміни в сфері охорони здоров'я для забезпечення високої якості та ефективності медичних послуг.

Примітка. Сформовано автором за [14, 24, 25, 43, 46].

Кожен із напрямів, наведених у табл. 1.2. має важливе значення для забезпечення ефективного функціонування закладів охорони здоров'я та досягнення їхніх стратегічних цілей.

Стратегічне планування кадрів у сфері охорони здоров'я включає в себе систематичний та глибокий підхід до забезпечення належної кількості та якості

кваліфікованого медичного персоналу, що відповідає унікальним вимогам і розвитку медичної науки. Цей процес враховує комплексний характер послуг та постійно зростаючі вимоги до високотехнологічного медичного обслуговування.

Передбачається не тільки запобігання дефіциту фахівців, але й урахування унікальних потреб різних медичних спеціальностей в контексті певного закладу охорони здоров'я. Це означає, що стратегічне планування враховує різні рівні кваліфікації та компетенцій, забезпечуючи належний баланс між лікарями, медсестрами, технічним персоналом та іншими фахівцями.

Крім того, планування кадрів в охороні здоров'я має орієнтуватися на активний розвиток медичної науки та сучасних методів лікування. Забезпечення постійної актуалізації знань та впровадження новітніх технологій у медичну практику стає невід'ємною частиною стратегічного планування, щоб заклади охорони здоров'я залишалися лідерами у високотехнологічному та інноваційному медичному обслуговуванні [14].

Такий підхід дозволяє не лише відповідати поточним вимогам медичної сфери, а й гнучко реагувати на її стрімкий розвиток, що є важливим аспектом стратегічного керування кадрами в охороні здоров'я.

Процес підбору та найму персоналу є критичним етапом у стратегічному управлінні кадрами, а кадрова політика визначає ключові аспекти цього процесу, забезпечуючи консистентність та відповідність вимогам організації.

Кадрова політика повинна чітко формулювати вимоги, що пред'являються до кандидатів на вакантні посади. Це включає визначення необхідної кваліфікації, досвіду роботи, професійних навичок та особистих якостей. Забезпечуючи ясні та конкретні критерії відбору, кадрова політика допомагає уникнути невідповідностей між очікуваннями роботодавця та характеристиками кандидатів.

У той же час, кадрова політика повинна визначати ефективні методи найму для привертання кваліфікованих працівників. Це може включати в себе внутрішній пошук серед існуючих співробітників, використання зовнішніх

рекрутингових агентств, розміщення вакансій на спеціалізованих платформах чи використання сучасних методів онлайн-рекрутингу.

Крім того, кадрова політика може визначати підходи до оцінки потенційних працівників, такі як інтерв'ю, тестування, асесмент-центри тощо. Це допомагає забезпечити об'єктивність та консистентність у відборі кандидатів.

Загалом, кадрова політика, яка детально регламентує підбір та найм персоналу, стає стратегічним інструментом для забезпечення відповідності компетенцій працівників потребам організації, сприяє ефективному та професійному формуванню команди та забезпечує стабільність у кадровому наповненні.

Забезпечення постійного навчання та професійного розвитку є важливою складовою стратегічного управління кадрами в галузі медицини, особливо в умовах швидких змін та розвитку новітніх тенденцій та технологій. Кадрова політика повинна визначати чіткі стратегії для забезпечення постійного росту та підтримки високих стандартів компетентності серед медичного персоналу.

Однією з ключових аспектів цієї політики є розробка індивідуальних та колективних планів навчання для працівників. Це може включати в себе участь у професійних семінарах, конференціях, курсах, вебінарах та інших формах навчання для ознайомлення з новітніми досягненнями в медицині, лікувальних методиках та технологіях [25].

Крім того, кадрова політика може визначати механізми фінансування та підтримки для працівників, які бажають отримати додаткові кваліфікації або вивчати нові області. Засоби для участі в конференціях, отримання академічних ступенів чи сертифікатів можуть бути важливим стимулом для саморозвитку та підвищення кваліфікації.

Також важливою частиною стратегії є впровадження системи ефективного моніторингу та оцінки результатів навчання. Це допомагає визначити ефективність програм та виявити області, де може знадобитися додатковий розвиток.

Розробка кадрової політики на основі стратегії закладу охорони здоров'я має ряд переваг. По-перше, це дозволяє забезпечити більш ефективне використання кадрових ресурсів. По-друге, це підвищує мотивацію персоналу до досягнення стратегічних цілей організації. По-третє, це сприяє підвищенню ефективності роботи закладу охорони здоров'я в цілому.

2. Управління персоналом повинно бути інтегрованим з іншими сферами діяльності організації охорони здоров'я. Це означає, що кадрова політика повинна бути узгоджена з іншими стратегіями організації охорони здоров'я, такими як стратегія розвитку медичних послуг, стратегія кадрового забезпечення тощо.

Стратегічний підхід до управління персоналом в закладах охорони здоров'я відзначається численними перевагами порівняно з традиційним підходом, що робить його ефективним інструментом для досягнення високих результатів в сфері медичного обслуговування. Зазначені переваги включають:

- покращення ефективності використання людського потенціалу: Стратегічне управління персоналом дозволяє більш ефективно використовувати навички, знання та досвід медичного персоналу. Шляхом визначення стратегічних цілей та адаптації кадрових процесів до цих цілей, організації можуть забезпечити оптимальне використання ресурсів, підвищуючи тим самим ефективність медичної діяльності;

- збільшення конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я: Стратегічне управління персоналом сприяє створенню конкурентних переваг, таких як висока кваліфікація персоналу, здатність швидко адаптуватися до новітніх технологій і тенденцій у сфері охорони здоров'я. Це робить заклади охорони здоров'я більш привабливими для пацієнтів і сприяє їхній конкурентоспроможності на ринку;

- створення сприятливих умов для надання якісних медичних послуг: Стратегічне управління персоналом в охороні здоров'я дозволяє покращити якість надання медичних послуг. Шляхом визначення стратегічних пріоритетів,

навчання персоналу та створення сприятливого робочого середовища, організації можуть підвищити рівень задоволення пацієнтів та забезпечити високий стандарт медичного обслуговування.

Таким чином стратегічне управління персоналом в охороні здоров'я стає ключовим фактором у забезпеченні успіху медичних установ, допомагаючи досягти оптимального використання людського потенціалу, підвищити конкурентоспроможність та забезпечити високу якість медичних послуг для пацієнтів.

Висновки до 1 розділу

Отже, сучасні стратегії управління персоналом орієнтовані на ключові тенденції, що визнають персонал як стратегічний ресурс організації та визначають його важливість для конкурентоспроможності та успіху компанії. Стратегічний підхід, що взаємодіє з загальною стратегією організації, спрямований на досягнення стратегічних цілей через оптимальне управління персоналом.

Орієнтація на людину визнає найважливіший внесок працівників у успіх організації. Заснована на розумінні, що персонал є стратегічним ресурсом, ця парадигма прагне створити умови для високого внеску та підтримки конкурентоспроможності.

Інтеграція управління персоналом з іншими сферами діяльності підкреслює важливість узгодженого та взаємодіючого підходу. Управління персоналом розглядається як не просто окрема функція, але як ключова складова більшої системи, що взаємодіє з усіма аспектами діяльності компанії.

Ці тенденції свідчать про новий підхід до управління персоналом, який враховує динаміку бізнес-середовища та визначає ефективне управління персоналом як стратегічний ключ до успіху організації в умовах зростаючої конкуренції та постійних змін.

Стратегічний підхід до управління персоналом в закладах охорони здоров'я визнається важливою складовою успішного функціонування цих

організацій, особливо в умовах постійних викликів та змін у сфері охорони здоров'я. Цей підхід покликаний забезпечити ефективне використання людських ресурсів для досягнення стратегічних цілей та забезпечення високого стандарту медичного обслуговування.

Ключові аспекти стратегічного управління персоналом в організаціях охорони здоров'я включають розробку кадрової політики відповідно до стратегії організації та інтеграцію управління персоналом з іншими аспектами її діяльності. Це сприяє створенню сприятливого середовища для досягнення стратегічних цілей, що включають покращення ефективності використання персоналу, збільшення конкурентоспроможності та надання якісних медичних послуг.

РОЗДІЛ II
АНАЛІЗ ПОТОЧНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
КОМУНАЛЬНОГО НЕКОМЕРЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА
ВЕЛИКОБІРКІВСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ “ТЕРНОПІЛЬСЬКА
ЦЕНТРАЛЬНА РАЙОННА ЛІКАРНЯ”

2.1. Характеристика закладу охорони здоров'я

Комунальне некомерційне підприємство Великобірківської селищної ради “Тернопільська центральна району лікарня” (ТЦРЛ) є закладом широкого профілю, який забезпечує надання медичної допомоги мешканцям Тернопільського району та всім охочим, незалежно від їхнього місця проживання. Це підприємство надає різноманітні медичні послуги, такі як екстрена, первинна, вторинна (спеціалізована), третинна (високоспеціалізована), паліативна медична допомога, реабілітація будь-яким особам відповідно до вимог законодавства України та положень Статуту підприємства (табл. 2.1).

ТЦРЛ є багатопрофільним закладом охорони здоров'я, який надає широкий спектр медичних послуг. Лікарня забезпечує надання стаціонарної, амбулаторної, екстреної медичної допомоги, проведення діагностичних досліджень, надання реабілітаційної допомоги та проведення профілактичних заходів.

«Основна мета діяльності ТЦРЛ полягає в наданні медичного обслуговування населенню шляхом надання медичних послуг у визначених законодавством України» [23].

Таблиця 2.1

Основні види діяльності ТЦРЛ

Вид діяльності	Опис
Надання стаціонарної медичної допомоги	Лікарня надає стаціонарну медичну допомогу пацієнтам з різноманітними захворюваннями. У лікарні функціонують такі відділення: хірургічні, терапевтичні, педіатричні, неврологічні, акушерсько-гінекологічні, інфекційні, реанімаційно-анестезіологічне та інші.
Надання амбулаторної медичної допомоги	Лікарня надає амбулаторну медичну допомогу пацієнтам у поліклініці. У поліклініці функціонують такі відділення: консультативне, діагностичне, терапевтичне, педіатричне, неврологічне, акушерсько-гінекологічне, інфекційне та інші.
Надання екстреної медичної допомоги	Лікарня надає екстрену медичну допомогу пацієнтам, які потребують невідкладного медичного втручання. У лікарні функціонує станція екстреної медичної допомоги.
Проведення діагностичних досліджень	Лікарня проводить широкий спектр діагностичних досліджень, які необхідні для встановлення діагнозу та призначення лікування. У лікарні функціонують такі підрозділи: лабораторія, рентгенологічний кабінет, ультразвукова діагностика, комп'ютерна томографія, магнітно-резонансна томографія та інші.
Надання реабілітаційної допомоги	Лікарня надає реабілітаційну допомогу пацієнтам, які перенесли операції, травми або захворювання. У лікарні функціонують такі підрозділи: реабілітаційний центр, фізіотерапевтичний кабінет, масажний кабінет та інші.
Проведення профілактичних заходів	Лікарня проводить профілактичні заходи, спрямовані на запобігання захворювань. У лікарні функціонують такі підрозділи: центр первинної медико-санітарної допомоги, Центр громадського здоров'я та інші.

Примітка. Сформовано автором на основі Статуту ТЦРЛ

Відповідно до зазначеної мети, ТЦРЛ охоплює широкий спектр напрямів у своїй діяльності, що включає організаційно-методичну роботу, лікувально-діагностичну практику, консультативну допомогу, проведення наукових досліджень та адміністративно-господарську діяльність (табл. 2.1).

Оцінка фінансового-господарської діяльності ТЦРЛ за 2021–2022 рр. представлена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Результати господарської діяльності ТЦРЛ, млн. грн.

Показники	2021	2022
Разом доходи	72,2	79,8
Разом витрати	79,0	85,7
Чистий прибуток (збиток)	-6,8	-5,9

*Примітка. Побудовано автором з використанням інформації ТЦРЛ

Загалом фінансово-господарська діяльність ТЦРЛ є стабільною та динамічною. Обсяги доходів і витрат зростають, при цьому темпи зростання доходів перевищують темпи зростання витрат.

У 2022 році доходи лікарні склали 79,8 млн грн, що на 12,2% більше, ніж у 2021 році. Зростання доходів відбулося за рахунок збільшення обсягу надання медичних послуг, а також за рахунок збільшення вартості медичних послуг.

У 2022 році витрати лікарні склали 85,7 млн грн, що на 11,8% більше, ніж у 2021 році. Зростання витрат відбулося за рахунок збільшення витрат на оплату праці.

Найбільшим джерелом доходів ТЦРЛ є кошти за програмою медичних гарантій (84,2%). Витрати ТЦРЛ також зростають. Найбільше коштів витрачається на заробітну плату – 70,9% та нарахування на заробітну плату – 15,2%. Підприємство є збитковим.

Структура операційних витрат за 2021-2022 рр. наведена на рис. 2.1.

На основі інформації, наведеної на рис. 2.1., можна зробити такі висновки про зміни, які відбулися в структурі витрат лікарні

У 2022 році зросла частка витрат на оплату праці – на 7%, відрахування на соціальні заходи – 1%. Це означає, що ці види витрат є основними драйверами зростання витрат лікарні.

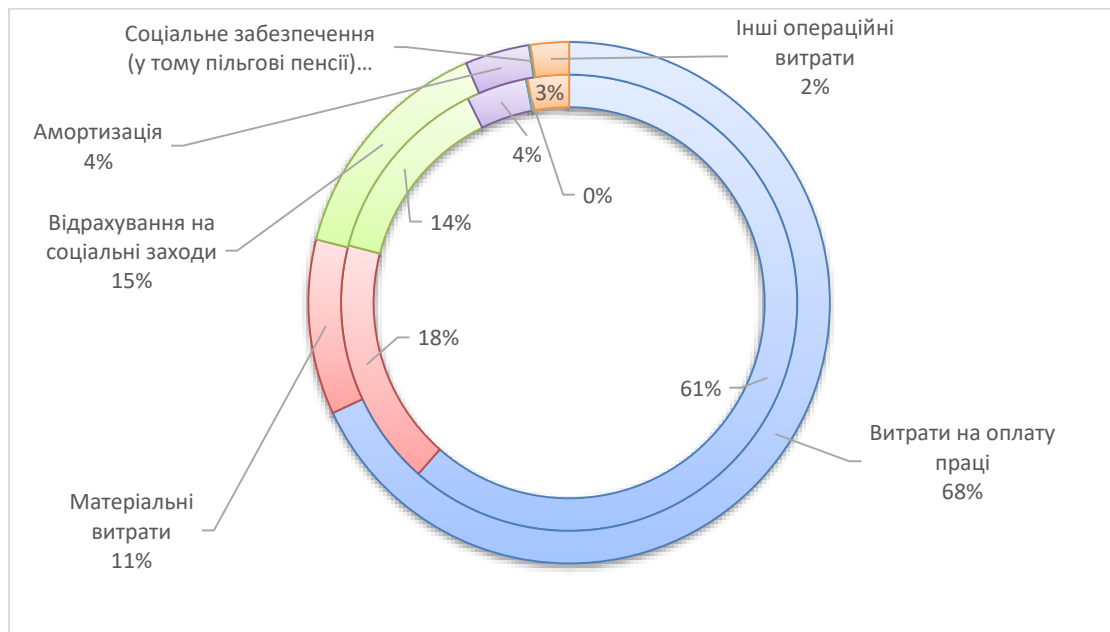


Рис. 2.1. Структура операційних витрат ТЦРЛ (у 2021 р. – внутрішнє коло; у 2022 р. – зовнішнє коло)

Примітка. Побудовано автором за даними ТЦРЛ

Частка відрахувань на соціальні заходів також скоротилась, попри зростання суми відрахувань.

Частка витрат на матеріальні ресурси зменшилася. Це означає, що лікарні вдалося підвищити ефективність управління цими витратами.

Покращити координацію між підрозділами лікарні, щоб зменшити витрати на управління.

Впровадити систему управління витратами, щоб контролювати витрати та виявляти можливості їх зниження.

Розробити план розвитку лікарні, який буде спрямований на підвищення ефективності використання коштів.

Реалізація цих рекомендацій дозволить Тернопільській обласній клінічній лікарні покращити свої фінансові результати та забезпечити якісне надання медичних послуг.

Для подальшого підвищення результативності фінансово-господарської сфери ТЦРЛ можна впровадити такі ініціативи:

1. Зосередитися на підвищенні якості медичних послуг. Це дозволить збільшити доходи ТЦРЛ і знизити витрати.

2. Упровадити ефективну систему управління витратами. Це дозволить контролювати витрати і не допустити їх надмірного зростання.

3. Розробити стратегію розвитку ТЦРЛ. Це дозволить спланувати розвиток ТЦРЛ на довгострокову перспективу і забезпечити його фінансову стабільність.

2.2. Оцінка персоналу в досліджуваного закладі

Аналіз персоналу ТЦРЛ у 2021-2022 рр. показує, що протягом досліджуваного періоду облікова чисельність штатних працівників скоротилась з 426 до 385 осіб (станом на 31.12.2022). Кількість вакантних посад лікарів на кінець 2021 р. становила 0,75; кількість посад, зайнятих зовнішніми сумісниками – 27,25 (71 особа) (табл. 2.3). Рівень атестації як лікарів, так і середнього медичного персоналу залишається стабільним протягом тривалого періоду: атестовано 90,9% лікарів та 77,3% середнього медичного персоналу.

Таблиця 2.3.

Рух персоналу ТЦРЛ у 2021-2022 рр.

Показники	2021 рік	2022 рік
Кількість прийнятих штатних працівників	16	8
Кількість звільнених штатних працівників, у т.ч.	37	10
- із причин змін в організації виробництва і праці	21	0
- із причин плинності кадрів	16	10
Облікова кількість штатних працівників на кінець року	426	385

Примітка. Наведено за матеріалами ТЦРЛ

Розподіл персоналу ТЦРЛ за категоріями подано в табл. 2.4.

Таблиця 2.4.

Розподіл персоналу ТЦРЛ за категоріями у 2022 році

Найменування показника	Всього	Керівники	Керівники структурних підрозділів		Лікарі	Середній медичний персонал (у т. ч. фельдшери, парамедики)	Молодший медичний персонал / прибиральники службових приміщень	Інші працівники	
			Виконують адміністративні (та комерційні) та управлінські функції	Виконують загальновиробничі функції та забезпечують надання медичних послуг				Виконують адміністративні (та комерційні) та загальногосподарські функції	Зайняті у наданні медичних послуг
Середня кількість працівників, всього, у т. ч.	406	6	1	6	114	135	66	71	7
середньооблікова кількість штатних працівників	381	6	1	6	97	133	66	65	7
середня кількість зовнішніх сумісників	22	0	0	0	16	2	0	4	0
середня кількість працюючих за цивільно-правовими договорами	3	0	0	0	1	0	0	2	0

Примітка. Наведено за матеріалами ТЦРЛ

Таблиця 2.4. демонструє, що середня кількість працівників складає 406 осіб. Більшість працівників ТЦРЛ є штатними працівниками. Штатні працівники мають трудовий договір із лікарнею та отримують заробітну плату за результатами своєї роботи. У лікарні також працює невелика кількість зовнішніх сумісників та працівників, які працюють за цивільно-правовими договорами.

Найбільшою категорією працівників ТЦРЛ є молодший медичний персонал (це медичні працівники, які мають початкову медичну освіту, наприклад, санітарки, лаборанти та санітарна техніка) – 33% (рис. 2.2.).

На другому місці за чисельністю є лікарі, які складають 27,5% від загальної кількості працівників. Лікарі надають медичну допомогу пацієнтам, діагностують та лікують захворювання.

На третьому місці за чисельністю є керівники, які складають 3,4% від загальної кількості працівників. Керівники відповідають за управління лікарнею та її підрозділами.

Інші працівники, включаючи адміністративних працівників, прибиральників та працівників, зайнятих у загальнопромислових функціях, становлять 19% від загальної кількості працівників.



Рис. 2.2. Структура персоналу ТЦРЛ за 2022 рік

Примітка. Наведено за матеріалами ТЦРЛ

Якість та навички персоналу, разом з його мотивацією, є вирішальними для успішного розвитку установи. В умовах сучасності, важливим елементом інновацій є інвестиції у кадри. У лікарні переважає жіночий склад працівників (79,5%).

Вікова та освітня структури представлені на рис. 2.3. та рис. 2.4. Відповідно до вікової структури, більшість персоналу ТЦРЛ перебуває у віці від 35 до 49 років (39%). Цей віковий прошарок є найбільш активним і продуктивним. Наступна за чисельністю вікова група - це особи від 50 до 59 років (25%). Ці працівники мають значний досвід і знання, які є цінним внеском у роботу центру. Кількість молодих працівників (15-24 років) і осіб похилого віку (60 років і старше) є відносно невеликою.

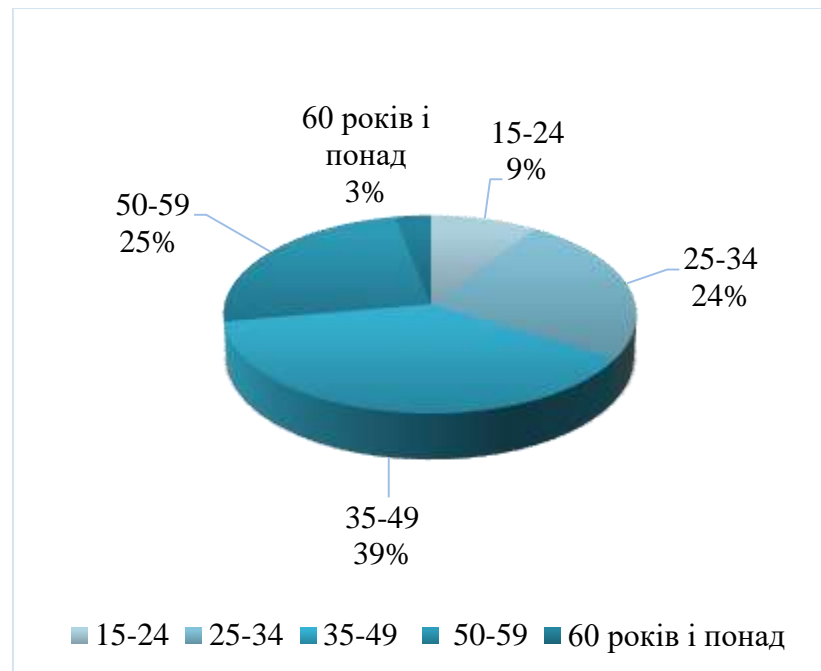


Рис. 2.3. Вікова структура персоналу ТЦРЛ станом на 31.12.22 р.

Примітка. Побудовано автором за даними ТЦРЛ

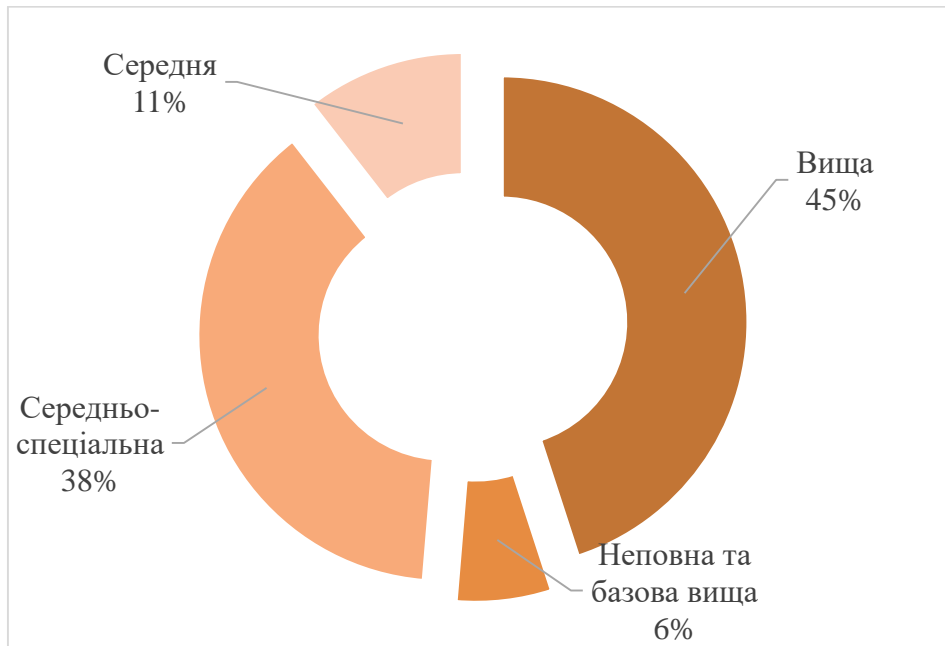


Рис. 2.4. Структура персоналу ТЦРЛ станом на 31.12.22 р.

Примітка. Побудовано автором за даними ТЦРЛ

Розглядаючи структуру персоналу за освітою, слід відзначити, що значна кількість працівників закладу має вищу та неповну вищу освіту (51%). Значна частина персоналу має середню спеціальну освіту, що становить майже половину всього складу, і в основному складається з медсестер. Такий розподіл свідчить про те, що у лікарні переважає кількість фахівців із середньою освітою, які, хоча й не вимагають спеціальної підготовки та постійного підвищення кваліфікації, відіграють важливу роль у повсякденному функціонуванні закладу. Важливо забезпечити рівномірний розвиток та можливості для підвищення кваліфікації всього персоналу, забезпечуючи таким чином якісну та ефективну роботу лікувального закладу.

Структура фонду оплати праці ТЦРЛ подана на рис. 2.5.

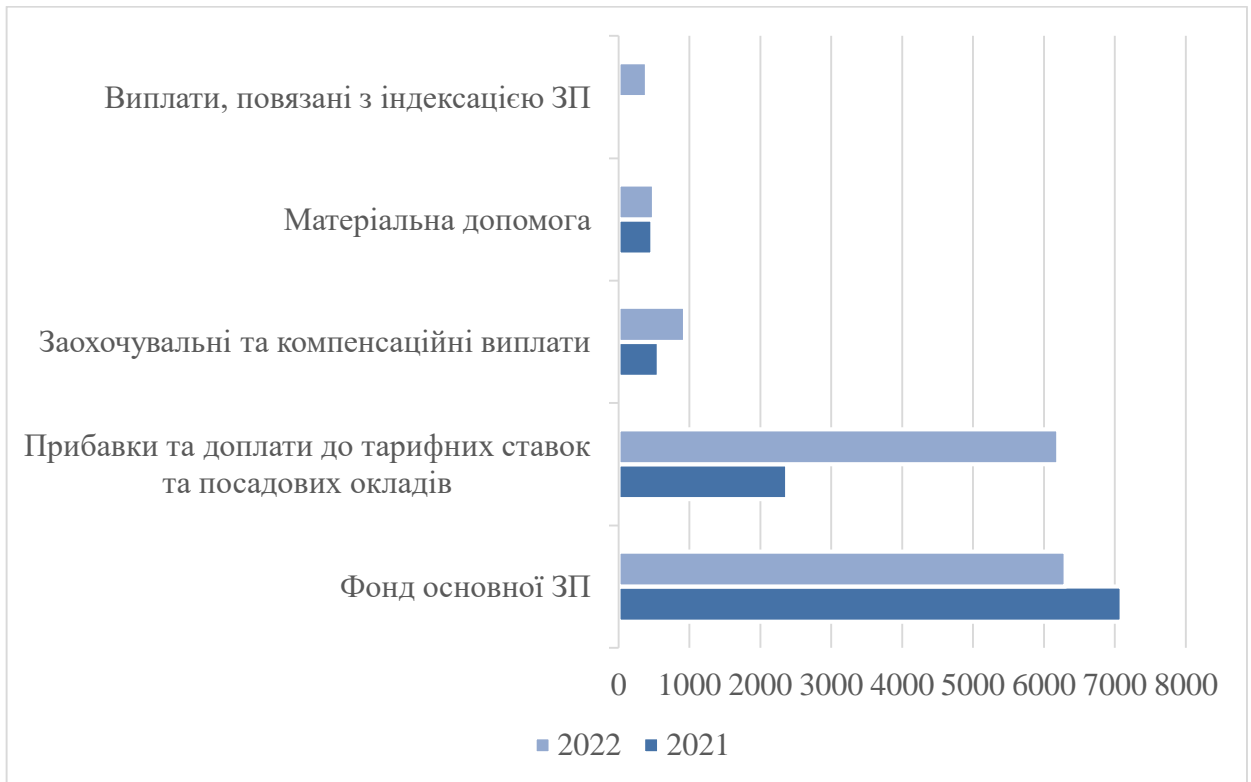


Рис. 2.5. Склад фонду оплати праці штатних працівників ТЦРЛ станом на 31.12.22 р., тис. грн.

Примітка. Побудовано автором за даними ТЦРЛ

Структура фонду оплати праці лікарні, представлена на графіку, є досить збалансованою. У 2021 році основу фонду складає основна заробітна плата, яка становить 62% загального обсягу фонду. Цей показник відповідає галузевим нормативам, згідно з якими основна заробітна плата повинна становити не менше 60% загального фонду оплати праці.

Додаткова заробітна плата, яка включає в себе надбавки та доплати до тарифних ставок і посадових окладів, а також премії, становить 38% загального фонду. Цей показник також відповідає галузевим нормативам, згідно з якими додаткова заробітна плата повинна становити не більше 40% загального фонду оплати праці.

Виплати, пов'язані з індексацією, матеріальна допомога та заохочувальні та компенсаційні виплати становлять незначну частку загального фонду оплати праці.

Таким чином, можна зробити висновок, що структура фонду оплати праці лікарні є досить ефективною. Це означає, що лікарня правильно розподіляє ресурси на оплату праці, забезпечуючи при цьому високий рівень задоволеності працівників своїми заробітками.

Однак, слід зазначити, що в 2022 році структура фонду оплати праці лікарні змінилася порівняно з 2021 роком. У 2021 році основна заробітна плата становила 67% загального фонду, а додаткова заробітна плата – 64, тоді як у 2022 році фонд основної заробітної плати склав лише 44%. Це означає, що в 2022 році лікарня дещо зменшила розмір основної заробітної плати та збільшила розмір додаткової заробітної плати.

Причини такої зміни можуть бути різними. Наприклад, це може бути пов'язано з підвищенням рівня інфляції, що призвело до необхідності збільшення розміру додаткової заробітної плати для компенсації втраченої купівельної спроможності працівників. Також, це може бути пов'язано з необхідністю стимулювання працівників до підвищення продуктивності праці, адже розмір основних ставок дуже малий. Особливо це стосується лікарів. Тому власне в структурі їхньої оплати праці у 2022 р. частка основної заробітної плати найнижча – 32,7% (табл. 2.5.). Така ситуація несприятлива і потребує змін на законодавчому рівні.

Загалом, за даними таблиці 2.5., структура фонду оплати праці окремих категорій персоналу лікарні відрізняється.

Керівники мають найбільшу частку фонду основної заробітної плати, яка становить у 2022 р. 75,1%. Це означає, що додаткова заробітна плата керівників є відносно невеликою, а основна частина їхніх заробітків складається з надбавок, доплат та премій.

Таблиця 2.5.

Структура фонду оплати праці штатних працівників ТЦРЛ за окремими категоріями персоналу станом на 31.12.22 р.¹, %

	фонд основної заробітної плати		фонд додаткової заробітної плати	
	2021	2022	2021	2022
Фонд оплати праці штатних працівників, всього	51,8%	44,2%	42,8%	51,0%
Керівники	68,4%	75,1%	23,5%	14,3%
Керівники структурних підрозділів	47,9%	39,4%	46,2%	55,9%
Лікарі	55,0%	32,7%	38,9%	64,7%
Середній медичний персонал (в тому числі фельдшери, парамедики)	46,6%	41,7%	48,8%	55,2%
Молодший медичний персонал/прибиральники службових приміщень	50,5%	46,4%	45,9%	49,0%
Інші працівники	55,9%	61,9%	37,8%	26,8%

Лікарі ж навпаки, мають значну частку фонду додаткової заробітної плати, яка становить 64,7%.

Інші працівники мають має більш збалансовану структуру фонду оплати праці, коли основна заробітна плата становить 61,9%.

Загалом масове використання фонду додаткової оплати праці знижує диференціацію в оплаті праці між окремими категоріями персоналу, що негативно позначається на мотивації працівників.

2.3. Підходи до стратегії управління персоналом в умовах змін

Організаційна структура та штатний розпис ТЦРЛ формуються та узгоджуються з управлінням охорони здоров'я Великобірківської селищної ради, враховуючи потреби, які визначаються змінами у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

¹ Без заохочувальних та компенсаційних виплат

ТЦРЛ є багатопрофільною лікарнею, яка надає широкий спектр медичних послуг, включаючи екстрену медичну допомогу, інтенсивну терапію, хірургію, неврологію, кардіологію та інші. Організаційна структура ТЦРЛ має вигляд розгалуженої системи, яка включає три основні підрозділи (див. додаток А):

1. Стаціонарне відділення, м. Тернопіль
2. Поліклінічний відділ, м. Тернопіль
3. Стаціонарне відділення, сел. Великі Бірки

Структура Тернопільської обласної клінічної лікарні є функціональною. Це означає, що структура лікарні заснована на розподілі функцій між підрозділами. Основними функціями лікарні є надання медичної допомоги пацієнтам, а також забезпечення діяльності лікарні в таких сферах, як фінанси, матеріально-технічне забезпечення, охорона праці та інші.

Функціональна структура є досить поширеною в закладах охорони здоров'я. Вона дозволяє ефективно розподіляти відповідальність між підрозділами та забезпечувати належну якість медичної допомоги.

Ось деякі особливості функціональної структури Тернопільської обласної клінічної лікарні:

- керівництво лікарні відповідає за загальне керівництво та стратегічний розвиток лікарні;
- медичний відділ відповідає за надання медичної допомоги пацієнтам;
- поліклінічний відділ відповідає за надання амбулаторної медичної допомоги пацієнтам;
- стаціонарний відділ відповідає за надання стаціонарної медичної допомоги пацієнтам;
- бухгалтерський відділ відповідає за фінансово-економічну діяльність лікарні;
- відділ загальних питань відповідає за забезпечення діяльності лікарні в таких сферах, як матеріально-технічне забезпечення, охорона праці та інші;

– відділ експертизи якості медичної допомоги відповідає за забезпечення якості медичної допомоги, що надається в лікарні.

Ця структура дозволяє забезпечити ефективне управління лікарнею та якісне надання медичних послуг пацієнтам.

Управління персоналом в ТЦРЛ здійснює директор та відділ кадрів – комплексний структурний підрозділ управління, що включає посадових осіб, які відповідають за ефективне управління персоналом відповідно до прийнятої кадрової політики. Головна мета відділу кадрів полягає в дотриманні трудового законодавства та впровадженні соціальних програм на рівнях державного та територіального управління. Функції, структура і завдання відділу кадрів тісно пов'язані із розвитком економіки, розумінням ролі персоналу у виконанні цілей і завдань установи. Цей відділ, як правило, має самостійний статус і безпосередньо підпорядковується керівникові організації чи його заступникові, відповідальному за кадри. В сучасних умовах побудова відділу кадрів не має єдиної форми і залежить від конкретних обставин.

При розробці структури та організації роботи служби управління персоналом враховується обґрунтованість існування будь-якого структурного підрозділу лише в конкретних умовах, інакше його функції можуть бути делеговані іншому відділу чи індивідуальній посадовій особі в межах іншого структурного підрозділу.

У ТЦРЛ особлива увага приділяється кадрам як ключовому елементу системи управління та виконання завдань кадрової політики. Ефективна діяльність установи залежить від рівня використання та стимулювання розвитку персоналу, посадових призначень і оплати праці. Таким чином, керівник відділу кадрів відіграє ключову роль серед керівників інших підрозділів.

Кадровий потенціал установи представлений кваліфікованими працівниками, які мають спеціалізовану освіту або великий досвід роботи в галузі. Основна мета відділу кадрів – забезпечити найбільш ефективне

використання цього потенціалу шляхом постійного розвитку та максимальної реалізації трудового потенціалу працівників.

Відділ кадрів, як структурний підрозділ, є обмеженим чинником в системі управління установою та взаємодіє з економічними, фінансовими, технологічними та іншими службами, дирекцією та керівниками інших підрозділів. Очолює його начальник відділу кадрів.

Основні завдання відділу кадрів включають в себе постійне вивчення та розвиток особистого потенціалу працівників, утворення умов для ефективного використання їхнього трудового потенціалу з урахуванням довгострокових цілей установи.

Відділ ТЦРЛ забезпечує важливі функції, спрямовані на ефективне управління персоналом та розвиток установи:

1. Підбір та утримання кадрів: Веде роботу з приведенням установи відповідно до рівня і профілю підготовки кадрів. Організовує найм, звільнення та переведення працівників.

2. Планування та корекція кадрів: Очолює розробку перспективних та річних планів. Коригує кадровий склад враховуючи перспективи розвитку установи та впровадження нових технологій.

3. Прогнозування потреб у кадрах: Бере участь у роботі по прогнозуванню та визначенню потреби в кадрах на основі планів економічного та соціального розвитку установи.

4. Управління персоналом: Забезпечує прийом, розміщення та розстановку працівників. Здійснює контроль за розкладкою та правильністю застосування працівників у підрозділах.

5. Розвиток кадрів та атестація: Сприяє формуванню керівництва резервом, підвищує кваліфікацію спеціалістів. Бере участь у розробці заходів по реалізації рекомендацій атестаційної комісії.

6. Співпраця та зв'язок: Веде зв'язок з іншими установами з питань підбору кадрів. Організовує спільно з профкомом підготовку документів для призначення пенсій та вирішення соціальних питань працівників.

7. Трудова дисципліна та облік: Здійснює контроль за станом трудової дисципліни в установі, розробляє заходи для покращення трудової дисципліни та контролює їх виконання.

8. Систематичний аналіз та удосконалення роботи з кадрами: Вивчає ділові якості та інші індивідуальні особливості працівників для підбору кадрів та удосконалення роботи відділу кадрів.

Загалом відділ кадрів ТЦРЛ визначається як ключовий елемент управлінської системи установи, відповідальний за найважливіші аспекти управління персоналом та забезпечення його розвитку.

Враховуючи нові вимоги до управління персоналом, функції кадрових служб у всіх рівнях управління переглядаються, і високий рівень ролі та відповідальності визначається в контексті вирішення завдань економічного та соціального розвитку. На даний час головні функції кадрових служб установи включають:

1. Прогнозування та визначення потреб у кадрах: акцентується на прогнозуванні та визначенні поточних потреб у кадрах, визначенні джерел їх задоволення та уточненні потреб у підготовці спеціалістів.

2. Планування та регулювання кар'єрного зростання: зосереджується на плануванні та регулюванні цілеспрямованого кар'єрного зростання та пересування кадрів, а також на процесах вивільнення та перерозподілу.

3. Атестація та управління якістьми працівників: вивчає професійні, ділові та особисті якості працівників на основі атестації, розробляє рекомендації для раціонального використання кадрів відповідно до їх здібностей.

4. Мотивація та системи стимулювання: забезпечує ефективне використання форм матеріального та морального стимулювання, вивчає вплив

стимулів на підвищення трудової та соціальної активності працівників та поліпшення морально-психологічного клімату в колективі.

5. Розвиток кадрів та управління персоналом: розробляє систему мотивації праці та стратегії для управління плинністю кадрів. Розвиває структуру заробітної плати та пільг з метою привертання працівників.

6. Підготовка керівництва та розвиток спроможностей: здійснює підготовку керівницьких кадрів та керівництво діловою кар'єрою, розробляє програми для розвитку здібностей та підвищення ефективності праці керівництва.

7. Кадрове діловодство та автоматизація: організовує кадрове діловодство, веде особові справи працівників, облік та звітність по кадрам, впроваджує автоматизовані системи управління.

Відділ кадрів ТЦРЛ виконує ряд ключових завдань, серед яких:

1. Добір та розстановка персоналу: організує процес добору кваліфікованих працівників та ефективну розстановку кадрів відповідно до вимог і потреб установи.

2. Формування стабільного трудового колективу: здійснює заходи, спрямовані на створення сприятливого трудового середовища та підтримку спільності в колективі.

3. Забезпечення потрібною кількістю персоналу: відповідає за забезпечення установи необхідною кількістю працівників у керівництві, спеціалізованих посад, робітників та допоміжного персоналу.

4. Участь у вихованні трудового колективу: займається організацією заходів та ініціатив, спрямованих на виховання та розвиток позитивних аспектів трудового колективу.

5. Формування резерву спеціалістів: організовує роботу зі створення резерву кваліфікованих кадрів, які можуть бути висунуті або переміщені на інші посади в майбутньому.

Узагальнюючи, підкреслюється, що кадрові служби управління пристосовуються до нових реалій, фокусуючись на ключових аспектах управління персоналом для досягнення стратегічних цілей установи.

Одним із критеріїв оцінювання системи управління персоналом є показник розстановки кадрів, який обчислюється шляхом сумування числа фахівців із вищою освітою на керівницьких та посадах із спеціальною освітою, а потім цей результат ділиться на загальну кількість посад, які потребують заміщення кваліфікованими працівниками. Приклад розрахунку цього показника для ТЦРЛ наведено в таблиці 2.6. На основі даних таблиці можна визначити показник якості розстановки спеціалістів за посадами, за допомогою формули [50]:

$$Pd = \frac{P(1.1) + P(1.2)}{P(2.1) + P(3.2)}$$

$P(i,j)$ – елемент табл. 2.5., що знаходиться на перетині i -го рядка і j -го стовпчика ($i=1,2,3$; $j=1,2$). Відповідно, показник якості розстановки за посадами для ТЦРЛ дорівнює 94,4%.

Таблиця 2.6

Розрахунок якості розстановки кадрів по ТЦРЛ

Показники	Посади		
	які вимагають заміщення фахівцями		Які не вимагають вищої, середньої спеціальної освіти
	з вищою освітою	з середньою спеціальною освітою	
1. Кількість посад	175	146	42
2. Зайняті працівниками з освітою			
- вищою			
- середньо-спеціальною	198 22	144 2	– 5
3. Разом	198	147	47

Примітка. Розраховано автором за даними ТЦРЛ

Таким чином, розподіл персоналу за посадами у ТЦРЛ є ефективним, і працівники відповідають своїм посадам, що є позитивним фактором, сприяючим подальшому розвитку установи. У процесі управління персоналом адміністрація ТЦРЛ керується положеннями колективного договору, внесеними змінами відповідно до зміни системи фінансування та можливості впровадження нових підходів до оплати праці працівників, що охоплює питання оплати праці, додаткових винагород і матеріальної підтримки.

Висновки до 2 розділу

Загальний аналіз фінансово-господарської діяльності ТЦРЛ вказує на її стабільність і динамічний розвиток. У порівнянні з попереднім роком, лікарня досягла збільшення доходів на 12,2%, перевищуючи темпи зростання витрат. За основним джерелом доходів виступають кошти за програмою медичних гарантій, що складають 84,2%.

Проте витрати ТЦРЛ також зросли на 11,8%, переважно за рахунок збільшення витрат на оплату праці, що призвело до збитковості підприємства. Для подолання цієї ситуації та покращення фінансових показників, пропонуються конкретні заходи.

Спрямованість на підвищення якості медичних послуг дозволить не лише збільшити доходи, але й оптимізувати витрати. Впровадження ефективної системи управління витратами сприятиме контролю над ними та запобіганню їх надмірному зростанню. Завершальним кроком є розробка стратегії розвитку на довгострокову перспективу, що гарантує фінансову стабільність ТЦРЛ.

Аналіз персоналу ТЦРЛ вказує на зниження загальної чисельності працівників з 426 до 385 осіб за 2021-2022 роки, можливо, у зв'язку з економічними факторами та плинністю кадрів. Структурно, молодший медичний персонал складає 33%, лікарі - 27,5%, а керівники - 3,4%. Більшість працівників перебуває у віці від 35 до 49 років (39%), із значною часткою освіти вищою та неповною вищою (51%), а також середньою спеціальною освітою (49%).

Структура фонду оплати праці ТЦРЛ є збалансованою, проте в 2022 році спостерігається зміна. Основна заробітна плата становить 44%, порівняно з 62% у 2021 році, що свідчить про зменшення розміру основної заробітної плати та зростання додаткової заробітної плати. Керівники мають найбільшу частку фонду основної заробітної плати (75,1%), тоді як лікарі відзначаються високою часткою додаткової заробітної плати (64,7%).

Аналіз організаційної структури ТЦРЛ свідчить про її функціональний характер, що сприяє ефективному розподілу відповідальностей та забезпеченню високої якості медичної допомоги. Відділ кадрів виступає ключовим структурним підрозділом, відповідальним за важливі аспекти управління персоналом та його розвиток, включаючи добір, розстановку, формування стабільного трудового колективу та участь у вихованні трудового колективу.

Окрім того, управління персоналом в умовах змін вимагає гнучкості, адаптивності та інноваційності. Важливими підходами стають орієнтація на людину, зосередження на розвитку та задоволеності працівників, а також готовність до оперативної реакції на зміни та пошук інноваційних рішень для забезпечення ефективності роботи організації.

РОЗДІЛ III

РОЗРОБКА НАПРЯМІВ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЛЯ ЗДІЙСНЕННЯ СТРУКТУРНИХ ЗМІН У КОМУНАЛЬНОМУ НЕКОМЕРЦІЙНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ ВЕЛИКОБІРКІВСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ “ТЕРНОПІЛЬСЬКА ЦЕНТРАЛЬНА РАЙОННА ЛІКАРНЯ”

3.1. Формування цілей та завдань стратегії управління персоналом

Умови воєнного стану в Україні поставили перед закладами охорони здоров'я ряд нових викликів, у тому числі і в сфері управління персоналом. У зв'язку з цим, формування цілей та завдань стратегії управління персоналом у Комунальному некомерційному підприємстві Великобірківської селищної ради “Тернопільська центральна районна лікарня” (ТЦРЛ) має враховувати такі фактори:

- забезпечення безперебійного надання медичних послуг населенню в умовах воєнного стану. Це означає, що лікарня повинна мати достатню кількість кваліфікованих працівників, які здатні надавати якісну медичну допомогу;
- захист працівників лікарні від ризиків, пов'язаних з воєнними діями. Це означає, що лікарня повинна розробити та впровадити заходи щодо захисту працівників від ризиків, таких як поранення, загибель, психологічний стрес тощо;
- створення умов для професійного розвитку та кар'єрного зростання працівників лікарні. Це означає, що лікарня повинна забезпечити працівникам можливості для навчання, підвищення кваліфікації та розвитку кар'єри.

На основі цих факторів можна сформулювати такі цілі стратегії управління персоналом у ТЦРЛ:

1. Забезпечити безперебійний надання медичних послуг населенню в умовах воєнного стану.
2. Захистити працівників лікарні від ризиків, пов'язаних з воєнними діями.

3. Створити умови для професійного розвитку та кар'єрного зростання працівників лікарні.

Виходячи з цих цілей доцільно сформулювати такі завдання:

1. Забезпечити кадровий резерв для забезпечення безперервного надання медичних послуг. Це означає, що лікарня повинна мати достатній запас кваліфікованих працівників, які можуть бути задіяні у разі потреби (табл. 3.1.).

Таблиця 3.1.

Завдання формування кадрового резерву в ТЦРЛ

Етап	Завдання
Аналіз кадрового складу	Визначити, яких працівників і в якій кількості необхідно залучити до кадрового резерву.
Відбір і адаптація	Забезпечити, щоб працівники, які залучаються до кадрового резерву, відповідали вимогам, які пред'являються до медичних працівників.
Підвищення кваліфікації	Створити умови для того, щоб працівники кадрового резерву завжди були готові до залучення до роботи в разі потреби.

Таким чином для реалізації цього завдання необхідно:

- провести ретельний аналіз кадрового складу лікарні, щоб визначити, яких працівників і в якій кількості необхідно залучити до кадрового резерву. При цьому необхідно враховувати такі фактори, як: специфіка діяльності лікарні; поточний стан кадрового складу; очікувані потреби в персоналі в майбутньому; можливості лікарні щодо залучення нового персоналу.

- розробити систему відбору та адаптації працівників до кадрового резерву. При цьому необхідно забезпечити, щоб працівники, які залучаються до кадрового резерву, відповідали вимогам, які пред'являються до медичних працівників.

- створити умови для підвищення кваліфікації працівників кадрового резерву. Це необхідно для того, щоб працівники кадрового резерву завжди були готові до залучення до роботи в разі потреби.

2. Забезпечити захист працівників лікарні від ризиків, пов'язаних з воєнними діями. Це означає, що лікарня повинна розробити та впровадити заходи щодо захисту працівників, такі як: створення безпечних умов праці; забезпечення працівників засобами індивідуального захисту; організація психологічної підтримки працівників (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2.

Заходи для забезпечення захисту персоналу ТЦРЛ від ризиків, пов'язаних з воєнними діями

Захід	Мета	Приклади конкретних заходів
Створення безпечних умов праці	Забезпечити захист працівників від можливих обстрілів, бомбардувань та інших військових дій.	Облаштування укриття в підвальних приміщеннях або в спеціально обладнаних бомбосховищах; забезпечення працівників бронежилетами, касками, протигазами тощо.
Забезпечення працівників засобами індивідуального захисту	Забезпечити працівників засобами захисту, які допоможуть їм уникнути травм та захворювань у разі військових дій.	Забезпечення працівників рукавичками, окулярами, масками тощо; навчання працівників правилам використання засобів індивідуального захисту.
Організація психологічної підтримки працівників	Надати працівникам психологічну підтримку в умовах воєнного часу.	Залучення психологів, психотерапевтів або інших фахівців з психічного здоров'я для надання підтримки працівникам; створення програми психологічної допомоги для працівників.
Додаткові заходи	Збільшити готовність працівників до можливих загроз.	Розробка плану дій на випадок надзвичайної ситуації.

3. Створити умови для професійного розвитку та кар'єрного зростання працівників лікарні. Забезпечення працівникам лікарні можливостей для професійного розвитку та кар'єрного зростання є важливим аспектом стратегії управління персоналом. Для досягнення цього завдання необхідно впроваджувати широкий спектр ініціатив, спрямованих на підвищення кваліфікації та розвиток працівників.

По-перше, лікарня повинна створити доступ до різноманітних навчальних програм. Це може включати в себе укладання угод із навчальними установами для надання працівникам можливості отримання спеціалізованої освіти та актуальних навичок. Курси, семінари та вебінари з медичних інновацій та сучасних методів лікування також можуть збагатити базові знання та навички персоналу.

По-друге, організація стажувань та практик є важливим елементом стимулювання професійного росту. Взаємодія з іншими медичними установами, відомими фахівцями та участь у наукових проектах може надати працівникам можливість отримати новий досвід та розвивати свої професійні навички.

По-третє, підтримка професійного зростання працівників передбачає впровадження системи оцінювання та планування кар'єри. Регулярні огляди професійних досягнень, обговорення особистих та професійних цілей, а також надання рекомендацій для подальшого розвитку є ключовими компонентами цього підходу.

Реалізація цих цілей та завдань дозволить ТЦРЛ забезпечити ефективне управління персоналом в умовах воєнного стану та забезпечити безперебійний надання медичних послуг населенню.

3.2. Вибір методів та інструментів реалізації стратегії управління персоналом.

Стратегічне управління персоналом втілюється шляхом виконання конкретних завдань та проведення основних етапів та функцій. Цей процес включає в себе визначення цілей і основних напрямків роботи з кадрами, постійне вдосконалення системи управління персоналом, визначення засобів та методів досягнення цілей, організацію виконання прийнятих рішень, а також координацію та контроль за виконанням завдань на різних рівнях управління.

Система управління персоналом складається з цілісних підсистем, які взаємодіють між собою. Перша з них – це підсистема аналізу, планування і

прогнозу кадрів. Її завдання включають формування об'єктів та структур управління, розрахунок потреб в кадрах за професіями та кваліфікацією. Основне питання, яке вирішує ця підсистема, - "Хто потрібен і в якій кількості?"

Друга підсистема – це підсистема підбору, розстановки, оцінки та безперервного постачання кадрів. Вона відповідає за якісне забезпечення об'єктів управління необхідним персоналом і ефективне стимулювання їхньої діяльності.

Третя підсистема – це підсистема раціонального використання кадрів на виробництві. Вона розв'язує питання створення високопродуктивних та стійких виробничих колективів, використовуючи комплекс заходів.

Система роботи з персоналом в лікарні представлена на рис. 3.1.

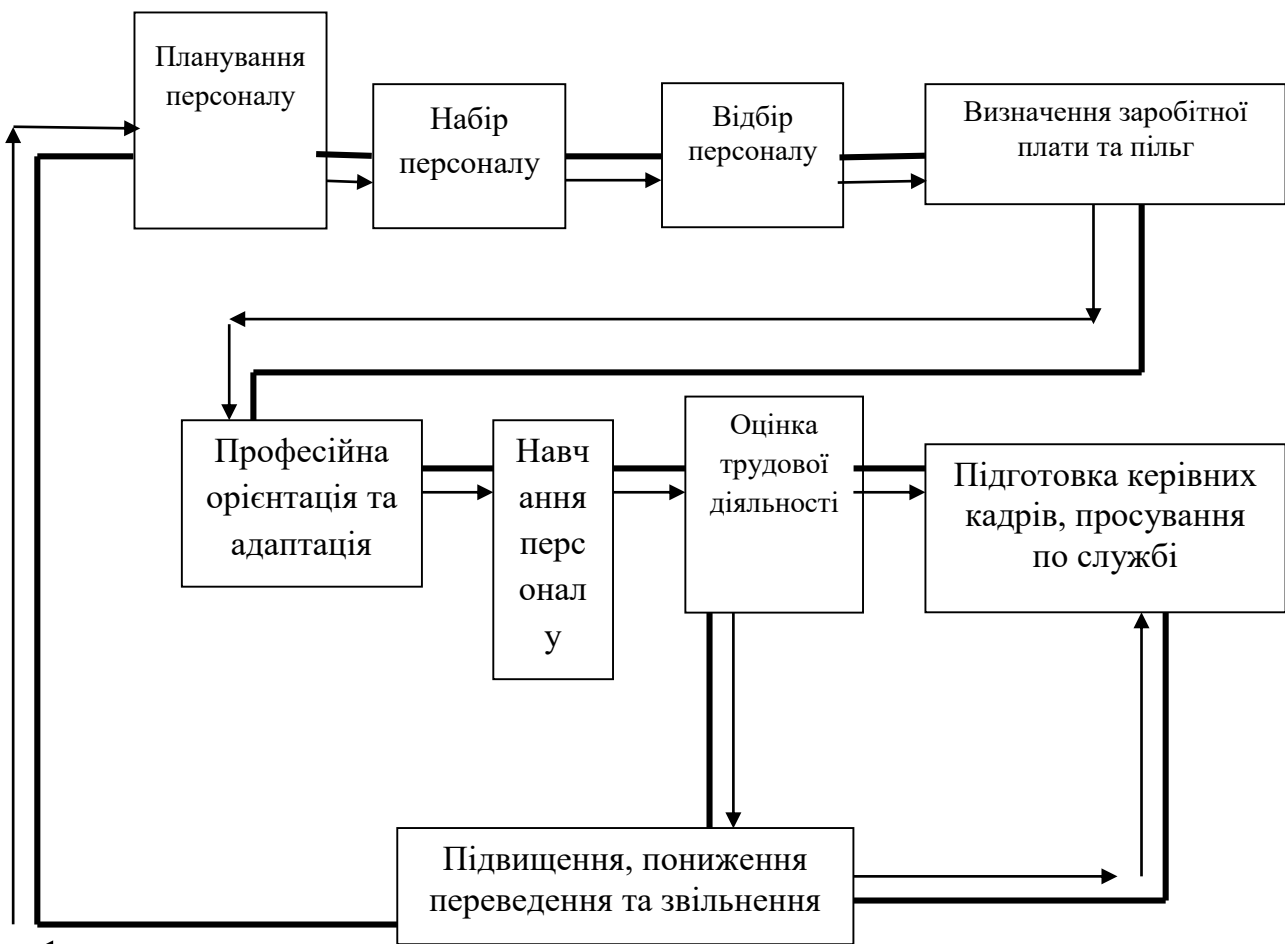


Рис. 3.1 Система роботи з персоналом в організації

Примітка. Джерело: [24].

Хоча основою системи управління персоналом у цій установі є кадрова політика, що охоплює стратегічні рішення та напрями у кадровій роботі, спрямовані на довгострокові результати, її реалізацію здійснює кадрова служба, підпорядкована господарській діяльності та оптимальному використанню та розвитку персоналу.

У сфері охорони здоров'я основні напрями кадрової політики визначаються такими аспектами:

- а) визначення сучасних вимог до кадрів у різних сферах діяльності;
- б) підбір кадрів з урахуванням їхніх професійних та морально-психологічних якостей;
- в) формування дієвого резерву керівних кадрів та організація планомірної роботи з ними;
- г) вдосконалення форм і методів оцінки діяльності кадрів;
- д) мотивація ефективної праці, раціональне використання кадрів, створення сприятливих умов для їхньої роботи та професійної кар'єри;
- ж) вдосконалення системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів.

Додатково необхідно:

- створення баз і банків даних про кадровий потенціал, методичне забезпечення підготовки галузевих кадрових програм;
- організація експертизи інноваційних програм і проектів з метою створення та збереження ефективних робочих місць;
- запровадження системи середньострокового та довгострокового прогнозування потреби в кадрах, приведення структури підготовки фахівців у відповідність з потребою в них;
- удосконалення форм і методів підбору кадрів, формування резерву та професійної підготовки осіб, які перебувають у резерві;

- створення механізму просування кадрів, забезпечення їх кар'єрного зростання на основі обліку морально-психологічних та професійних якостей, оцінки результатів діяльності;

- створення і розвиток системи психологічного супроводу кадрової роботи.

Зокрема, в контексті системи охорони здоров'я важливо підкреслити пріоритетність забезпечення якості медичного обслуговування та врахування усіх чинників, що на нього впливають, у вживаних заходах з управління персоналом.

Конкретні приклади того, як стратегічне управління персоналом може бути реалізовано на практиці в закладів охорони здоров'я, зокрема в ТЦРЛ:

Заклад охорони здоров'я може розробити кадрову політику, спрямовану на залучення та утримання високоякісних медичних працівників. Ця політика може включати в себе такі заходи, як конкурентоспроможна система оплати праці, програми навчання та розвитку, створення сприятливого робочого середовища тощо.

Заклад охорони здоров'я може розробити кадрову політику, спрямовану на формування мотивації та стимулювання медичних працівників до ефективної праці. Ця політика може включати в себе такі заходи, як система преміювання, програми заохочення інновацій, створення умов для професійного зростання тощо.

Заклад охорони здоров'я може розробити кадрову політику, спрямовану на розвиток професійних і особистісних якостей медичних працівників. Зазначена політика може включати в себе такі заходи, як програми навчання та розвитку, програми кар'єрного зростання тощо.

Заклад охорони здоров'я може розробити кадрову політику, спрямовану на створення сприятливого соціально-психологічного клімату в закладі. Ця політика може включати в себе такі заходи, як програми командотворення, програми вирішення конфліктів тощо.

Стратегічні підходи до управління персоналом все більше стають популярними в закладах охорони здоров'я. Це пов'язано з тим, що людський капітал є одним з ключових факторів успіху закладів охорони здоров'я в досягненні цілей у галузі охорони здоров'я.

Приклади того, як стратегічне управління персоналом може бути реалізовано в закладах охорони здоров'я України, зокрема в ТЦРЛ:

Мотивація медичних працівників до ефективної праці може бути підвищена за рахунок впровадження системи преміювання, яка враховує не тільки кількість виконаних робіт, але й якість їх виконання, а також за рахунок створення умов для професійного зростання, наприклад, за рахунок впровадження системи кар'єрного зростання.

Розвиток професійних і особистісних якостей медичних працівників може бути забезпечений за рахунок впровадження ефективної системи навчання та розвитку, яка включає в себе як навчання за основними спеціальностями, так і навчання за додатковими спеціальностями, а також за рахунок створення сприятливого робочого середовища, яке сприяє професійному та особистісному зростанню.

Створення сприятливого соціально-психологічного клімату в закладі охорони здоров'я може бути забезпечено за рахунок впровадження програм командотворення, програм вирішення конфліктів тощо.

Стратегічні підходи до управління персоналом в закладах охорони здоров'я є важливим фактором забезпечення якості медичних послуг та досягнення цілей у галузі охорони здоров'я.

Стратегічне управління персоналом в закладах охорони здоров'я в умовах воєнного стану в Україні є ще більш складною та важливою задачею. У таких обставинах, аспекти стратегічного управління персоналом набувають додаткового вагомого значення:

Безпека та медична готовність: Забезпечення безпеки персоналу в умовах воєнного стану стає пріоритетом. Розробка та впровадження стратегій медичної готовності та заходів безпеки є невід'ємною частиною стратегічного управління.

Реагування на надзвичайні ситуації: Стратегії повинні передбачати надзвичайні ситуації та визначати ефективні методи реагування на них, такі як надання допомоги пораненим, евакуація персоналу та пацієнтів.

Психологічна підтримка персоналу: Умови воєнного стану можуть викликати стрес та психологічне напруження серед медичного персоналу. Стратегії повинні включати заходи з психологічної підтримки та розвитку стійкості працівників.

Співпраця з іншими галузями: Умови воєнного конфлікту можуть вимагати тісної співпраці з військовими та гуманітарними організаціями. Стратегії повинні визначати механізми співпраці та взаємодії для забезпечення ефективної допомоги.

Ефективне використання ресурсів: З обмеженими ресурсами в умовах воєнного стану, стратегічне управління повинно максимізувати ефективність використання медичних, фінансових та людських ресурсів.

Такий підхід до стратегічного управління персоналом враховує унікальні виклики та обставини, які виникають в умовах воєнного стану, та спрямований на забезпечення найвищого стандарту медичного обслуговування в найскладніших умовах.

Висновки до 3 розділу

На основі аналізу факторів, що впливають на управління персоналом в умовах воєнного стану, можна зробити такі висновки. По-перше, управління персоналом повинно бути спрямоване на забезпечення безперебійного надання медичних послуг населенню. Це означає, що лікарня повинна мати достатню кількість кваліфікованих працівників, які здатні надавати якісну медичну допомогу.

По-друге, управління персоналом має бути спрямоване на захист працівників лікарні від ризиків, пов'язаних з воєнними діями. Це включає розробку та впровадження заходів щодо захисту працівників від поранення, загибелі, психологічного стресу та інших негативних наслідків.

По-третє, управління персоналом повинно створювати умови для професійного розвитку та кар'єрного зростання працівників лікарні. Це означає, що лікарня повинна забезпечити працівникам можливості для навчання, підвищення кваліфікації та розвитку кар'єри.

Визначено три основні цілі стратегії управління персоналом в ТЦРЛ: забезпечити безперебійне надання медичних послуг населенню в умовах воєнного стану, захистити працівників лікарні від ризиків, пов'язаних з воєнними діями, створити умови для професійного розвитку та кар'єрного зростання працівників лікарні.

Для реалізації цих цілей необхідно виконати такі завдання: забезпечити кадровий резерв для безперебійного надання медичних послуг, захистити працівників від ризиків воєнних дій, створити умови для професійного розвитку та кар'єрного зростання працівників.

Реалізація цих цілей та завдань дозволить ТЦРЛ ефективно управляти персоналом в умовах воєнного стану та гарантувати надання медичних послуг населенню без перебоїв. Конкретні заходи повинні бути адаптовані до конкретних потреб та можливостей лікарні.

ВИСНОВКИ

Отже, сучасні стратегії управління персоналом орієнтовані на ключові тенденції, що визнають персонал як стратегічний ресурс організації та визначають його важливість для конкурентоспроможності та успіху компанії. Стратегічний підхід, що взаємодіє з загальною стратегією організації, спрямований на досягнення стратегічних цілей через оптимальне управління персоналом.

Орієнтація на людину визнає найважливіший внесок працівників у успіх організації. Заснована на розумінні, що персонал є стратегічним ресурсом, ця парадигма прагне створити умови для високого внеску та підтримки конкурентоспроможності.

Інтеграція управління персоналом з іншими сферами діяльності підкреслює важливість узгодженого та взаємодіючого підходу. Управління персоналом розглядається як не просто окрема функція, але як ключова складова більшої системи, що взаємодіє з усіма аспектами діяльності компанії.

Ці тенденції свідчать про новий підхід до управління персоналом, який враховує динаміку бізнес-середовища та визначає ефективне управління персоналом як стратегічний ключ до успіху організації в умовах зростаючої конкуренції та постійних змін.

Стратегічний підхід до управління персоналом в закладах охорони здоров'я визнається важливою складовою успішного функціонування цих організацій, особливо в умовах постійних викликів та змін у сфері охорони здоров'я. Цей підхід покликаний забезпечити ефективне використання людських ресурсів для досягнення стратегічних цілей та забезпечення високого стандарту медичного обслуговування.

Ключові аспекти стратегічного управління персоналом в організаціях охорони здоров'я включають розробку кадрової політики відповідно до стратегії організації та інтеграцію управління персоналом з іншими аспектами її діяльності. Це сприяє створенню сприятливого середовища для досягнення

стратегічних цілей, що включають покращення ефективності використання персоналу, збільшення конкурентоспроможності та надання якісних медичних послуг.

Стратегічне управління персоналом в організаціях охорони здоров'я охоплює різні напрями, такі як планування кадрів, підбір і найм персоналу, навчання та розвиток, розвиток лідерства, оцінка персоналу, мотивація та утримання персоналу, а також управління змінами. Кожен із цих напрямів відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності та стратегічної успішності закладів охорони здоров'я.

Необхідність стратегічного управління персоналом в організаціях охорони здоров'я визначається потребою в адаптації до складних викликів та постійних змін у цій сфері. Зазначений підхід стає ефективним інструментом для досягнення високих результатів у медичному обслуговуванні та підтримання стабільності та високої якості послуг.

Загальний аналіз фінансово-господарської діяльності ТЦРЛ вказує на її стабільність і динамічний розвиток. У порівнянні з попереднім роком, лікарня досягла збільшення доходів на 12,2%, перевищуючи темпи зростання витрат. За основним джерелом доходів виступають кошти за програмою медичних гарантій, що складають 84,2%.

Проте витрати ТЦРЛ також зросли на 11,8%, переважно за рахунок збільшення витрат на оплату праці, що призвело до збитковості підприємства. Для подолання цієї ситуації та покращення фінансових показників, пропонуються конкретні заходи.

Спрямованість на підвищення якості медичних послуг дозволить не лише збільшити доходи, але й оптимізувати витрати. Впровадження ефективної системи управління витратами сприятиме контролю над ними та запобіганню їх надмірному зростанню. Завершальним кроком є розробка стратегії розвитку на довгострокову перспективу, що гарантує фінансову стабільність ТЦРЛ.

Аналіз персоналу ТЦРЛ вказує на зниження загальної чисельності працівників з 426 до 385 осіб за 2021-2022 роки, можливо, у зв'язку з економічними факторами та плинністю кадрів. Структурно, молодший медичний персонал складає 33%, лікарі - 27,5%, а керівники - 3,4%. Більшість працівників перебуває у віці від 35 до 49 років (39%), із значною часткою освіти вищою та неповною вищою (51%), а також середньою спеціальною освітою (49%).

Структура фонду оплати праці ТЦРЛ є збалансованою, проте в 2022 році спостерігається зміна. Основна заробітна плата становить 44%, порівняно з 62% у 2021 році, що свідчить про зменшення розміру основної заробітної плати та зростання додаткової заробітної плати. Керівники мають найбільшу частку фонду основної заробітної плати (75,1%), тоді як лікарі відзначаються високою часткою додаткової заробітної плати (64,7%).

Аналіз організаційної структури ТЦРЛ свідчить про її функціональний характер, що сприяє ефективному розподілу відповідальностей та забезпеченню високої якості медичної допомоги. Відділ кадрів виступає ключовим структурним підрозділом, відповідальним за важливі аспекти управління персоналом та його розвиток, включаючи добір, розстановку, формування стабільного трудового колективу та участь у вихованні трудового колективу.

Важливими завданнями відділу кадрів є також формування резерву спеціалістів та ефективний розподіл персоналу за посадами, при цьому спостерігається відповідність між працівниками та їхніми посадами.

Окрім того, управління персоналом в умовах змін вимагає гнучкості, адаптивності та інноваційності. Важливими підходами стають орієнтація на людину, зосередження на розвитку та задоволеності працівників, а також готовність до оперативної реакції на зміни та пошук інноваційних рішень для забезпечення ефективності роботи організації.

На основі аналізу факторів, що впливають на управління персоналом в умовах воєнного стану, можна зробити такі висновки. По-перше, управління персоналом повинно бути спрямоване на забезпечення безперебійного надання медичних послуг населенню. Це означає, що лікарня повинна мати достатню кількість кваліфікованих працівників, які здатні надавати якісну медичну допомогу.

По-друге, управління персоналом має бути спрямоване на захист працівників лікарні від ризиків, пов'язаних з воєнними діями. Це включає розробку та впровадження заходів щодо захисту працівників від поранення, загибелі, психологічного стресу та інших негативних наслідків.

По-третє, управління персоналом повинно створювати умови для професійного розвитку та кар'єрного зростання працівників лікарні. Це означає, що лікарня повинна забезпечити працівникам можливості для навчання, підвищення кваліфікації та розвитку кар'єри.

Визначено три основні цілі стратегії управління персоналом в ТЦРЛ: забезпечити безперебійне надання медичних послуг населенню в умовах воєнного стану, захистити працівників лікарні від ризиків, пов'язаних з воєнними діями, створити умови для професійного розвитку та кар'єрного зростання працівників лікарні.

Для реалізації цих цілей необхідно виконати такі завдання: забезпечити кадровий резерв для безперебійного надання медичних послуг, захистити працівників від ризиків воєнних дій, створити умови для професійного розвитку та кар'єрного зростання працівників.

Реалізація цих цілей та завдань дозволить ТЦРЛ ефективно управляти персоналом в умовах воєнного стану та гарантувати надання медичних послуг населенню без перебоїв. Конкретні заходи повинні бути адаптовані до конкретних потреб та можливостей лікарні.

Управління персоналом в умовах воєнного стану вимагає специфічного підходу до стратегії управління персоналом. Основні цілі включають забезпечення безперебійного надання медичних послуг, захист працівників від

ризиків воєнних дій і створення умов для їхнього професійного розвитку. Для досягнення цих цілей важливо реалізувати завдання, такі як формування кадрового резерву, забезпечення безпеки праці та створення умов для розвитку кар'єри.

Конкретні заходи включають аналіз кадрового складу, розробку системи відбору, створення безпечних умов праці, надання засобів індивідуального захисту, організацію навчальних програм та психологічної підтримки. Управління персоналом повинно бути централізованим, забезпечуючи ефективну комунікацію та регулярний перегляд стратегії для відповідності змінам умов. Ці заходи допоможуть забезпечити ефективне управління персоналом та надання медичних послуг населенню в умовах воєнного стану.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Атестація лікарів – 2023: види, порядок, особливості. Медична справа. URL: <https://medplatforma.com.ua/article/404-atestatsya-lkarv-poryadok-ta-ostann-zmni>.
2. Бучинська Т. В. Оцінка персоналу як важливий елемент ефективного управління. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. 1. С. 59–64.
3. Бутенко І. А. «Управління персоналом підприємства» як системна категорія. *Економічні інновації*. 57. 2014. С. 51–61.
4. Виноградський М. Д., Беляєва С. В., Виноградська М. М., Шканова О. М. Управління персоналом: Навчальний посібник. Київ: ЦНЛ. 2016. 500 с.
5. Волосовець, О. П., Заболотько В. М., Волосовець А. О. Кадрове забезпечення галузі охорони здоров'я в Україні та світі: сучасні виклики. *Українські медичні вісті*. № 1. 2020. С. 20-26.
6. Граціотова Г. О. Управління персоналом та підвищення кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я України в умовах Європейської інтеграції. *Економіка: реалії часу*. № 6 (52). 2020. С. 25-34.
7. Грідін О. В. Концептуальні підходи до створення ефективної системи управління персоналом. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. № 188. 2017. С. 228–236.
8. Грішнова О. А., Заїчко О. С. Новітні технології в економіці персоналу: нові можливості й нові виклики. *Вісник економічної науки України*. 2016. №. 2. С. 52-57.
9. Денисенко М. П., Будякова О. Ю. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії управління персоналом підприємств. *Вчені записки університету КРОК. Серія: Економіка*. 2018. №. 4. С. 231–238.

10. Денисенко М. П., Будякова О. Ю., Волощук Ю. В. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. №. 2 (54). С. 137–144.
11. Деякі питання оплати праці медичних працівників закладів охорони здоров'я: Постанова Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 р. № 2/ URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2-2022-%D0%BF#Text>
12. Деякі питання оплати праці медичних, фармацевтичних працівників та фахівців з реабілітації державних та комунальних закладів охорони здоров'я: Постанова Кабінету Міністрів України від 13.01.2023 № 28. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/28-2023-%D0%BF#Text>.
13. Дяків О., Шушпанов Д., Пошелюжний В. Розвиток економіки знань в організації, яка самонавчається. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2020. №. 1. С. 113–125.
14. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом. 2018. 288 с.
15. Желюк Т. Сучасні підходи до реалізації публічної політики у сфері охорони здоров'я. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2019. № 1. С. 37-50.
16. Завіновська Г. Т. Актуальні проблеми управління персоналом підприємства. *Конкурентоспроможність підприємств в умовах трансформаційних процесів в економіці України*. 2017. С. 168.
17. Захарчин Г. М., Соболев І. Б. Оцінювання ефективності діяльності персоналу підприємства в сучасних умовах. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2017. №. 22, Вип. 2. С. 104–107.
18. Іванова М. І. Варяниченко. О. В. Особливості використання сучасних технологій менеджменту персоналу: теоретичний аспект. *Економіка та право. Серія : Економіка*. 2. 2016. С. 83–87.
19. Касич А. О., Бурба О. А. Інноваційні підходи в практиці управління персоналом конкурентоспроможного підприємства. *Науковий вісник*

Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. Вип. 16(1). С. 130–134.

20. Качан Є. П., Шушпанов Д. Г. Управління трудовими ресурсами. Київ: Видавничий дім «Юридична книга». 2005. 258 с.

21. Коваленко В. В. Застосування діагностики в управлінні етапами життєвого циклу підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. №. 12 (1). С. 134-137.*

22. Колот А.М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент. Київ, 2014. 479 с.

23. Комунальне некомерційне підприємство Великобірківської селищної ради “Тернопільська центральна районна лікарня” (ТЦРЛ): *Офіційний сайт. URL: <https://www.trtmo.te.ua/>.*

24. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: Навч. Посіб. Київ: Кондор. 2003. 200 с.

25. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб /Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. /за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2021. 334 с.

26. Мосійчук І. В. Особливості управління персоналом в організації. Економіка. Управління. *Інновації. 2018. №. 2 (23). С. 45-52.*

27. Олійник С. У. Теорія та практика менеджменту персоналу: підручник. Х.: НУА, 2013. 376 с.

28. Організація діяльності в сфері охорони здоров'я: навч. посібник. За ред. Шкільняка М.М., Желюк Т.Л., Тернопіль, Крок, 2021. 438 с.

29. Островерхов В. Підвищення конкурентоспроможності управління персоналом як напрям інноваційної діяльності підприємства. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2017. №. 19. С. 101-111.*

30. Посадовий оклад медичного працівника: як формується. URL: <https://medplatforma.com.ua/article/1803-posadoviy-oklad-lkarya-yak-formutsya>.

31. Потіха Т. Стратегічний підхід до управління персоналом закладів охорони здоров'я. VIII Науково-практичній конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління» (26 жовтня 2023 року, м. Тернопіль, ЗУНУ).

32. Потіха Т. Стратегія управління персоналом закладу охорони здоров'я як інструмент здійснення структурних змін. Національній науково-практичній конференції студентів та молодих вчених «Інноваційні технології в менеджменті та публічно-му управлінні» (24 листопада 2023 року, ЗУНУ)

33. Про затвердження Положення про систему безперервного професійного розвитку фахівців у сфері охорони здоров'я: Постанова Кабінету Міністрів України від 28 березня 2018 р. № 302. *Офіційний вісник України*. 2018. № 36, ст. 1264.

34. Про комплексні заходи щодо впровадження сімейної медицини в систему охорони здоров'я: Постанова Кабінету Міністрів України від 20.06.2000 р. № 989.

35. Про оплату праці: Законом України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text>.

36. Річні звіти «Про кількість працівників, їх якісний склад та професійне навчання» Комунальне некомерційне підприємство Великобірківської селищної ради «Тернопільська центральна районна лікарня» (ТЦРЛ) за 2019-2022 рр.

37. Річні звіти «Звіт з праці» Комунальне некомерційне підприємство Великобірківської селищної ради «Тернопільська центральна районна лікарня» (ТЦРЛ) за 2019-2022 рр.

38. Річні звіти «Фінансовий звіт» Комунальне некомерційне підприємство Великобірківської селищної ради «Тернопільська центральна районна лікарня» (ТЦРЛ) за 2019-2022 рр.

39. Савіна Т.В. Кадрове забезпечення сфери охорони здоров'я в Україні: стан та перспективи розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 15. С. 95-98.
40. Соболев В. Г. Формування технології ефективного менеджменту персоналу. *Науковий вісник PUET: Economic Sciences*. 2016. №. 3 (72). С. 3-9.
41. Третяк О. П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Т. 24. №. 4.
42. Тюріна Н. М., Баксалова О. М. Кадрова безпека як складова економічної безпеки підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. №. 2 (2). С. 230-234.
43. Управління персоналом: підручник. за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В. М. Данюка. Київ: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 667 с.
44. Чобіток В. І. Волощенко А. В. Формування системи управління персоналом на промислових підприємствах: теоретичний аспект. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 50. 2015. С. 313–318.
45. Шкільняк М. М. Менеджмент у системі корпоративного управління. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2018. №. 2. С. 7–20.
46. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017 р. 252 с.
47. Шкільняк М., Желюк Т., Дудкіна О., Жуковська А., Попович Т. Управління закладами охорони здоров'я: виклики та перспективи (аналітичні рекомендації за результатами круглого столу (Тернопіль – Збараж, Збараський замок, 9 вересня 2021 р.). *Вісник економіки*. 2021. № 4. С. 225-233.
48. Щербак В. Г., Коваленко М. Ю. Мотивація персоналу в сучасних умовах підприємництва в Україні. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки*. 2018. С. 99–112.

49. Якименко Н. В. Антіпова. А. С. Механізм управління персоналом підприємства та його конкурентоспроможність. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 45. 2014. С. 221–224.

50. Якубів В. М. Якубів Р. Д. Система управління персоналом: наукові теорії та сучасні практики. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. 12(2). 2017. С. 71–76.

51. Babiak H., Kotys N., Shushpanov D. *Personnel management: current tendencies in hr-service development*. 2021. DOI: 10.35774/rarrpsu2021.26.080

52. Balabash O., Ilin, V., Poprozman, N., Kuznetsova, I., Shushpanov, D., & Slavina, N. Content Strategy in Management of Communications. *Independent Journal of Management & Production*, № 12(3). 2021. P. 232–242. DOI: <https://doi.org/10.14807/ijmp.v12i3.1538>.

53. Cascio W.F. *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. McGraw-Hill Education. 2018.

54. Claus L. HR disruption –Time already to reinvent talent management. *BRQ Business Research Quarterly*. № 22.3. 2019. p. 207-215. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1016/j.brq.2019.04.002>

55. Costache G. Marinas C. Icret. R. et al. Internship in the HR department – organizational and individual perspectives. *Proceedings of the 9th International management conference: Management and innovation for competitive advantage*. Book Series: International management conference. 2015. p. 359–370.

56. Danlbom P., et al. Big data and HR analytics in the digital era. *Baltic Journal of Management*, 2020. № 15.1. p. 120-138.

57. De Winne. S. Delmotte. J. Gilbert. C. et al. Comparing and explaining HR department effectiveness assessments: evidence from line managers and trade union representatives. *International journal of human resource management*, volume 24. issue 8. 2013. p. 1708–1735.

58. Wilton N. An introduction to human resource management. *An Introduction to Human Resource Management*, 2019. P. 1-632.

59. Zhukovska A., Brechko O., Zheliuk T., Chygur O., Nytko O. Information System and Technologies in the Health Care Management. 12th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT). 2022. pp. 249-254.

60. Zhukovska A., Zheliuk T., Shushpanov D., Brych V., Brechko O., Kryvokulska N. Management of the Development of Artificial Intelligence in Healthcare. In *2023 13th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT)*. 2023. pp. 241-247. DOI: 10.1109/ACIT58437.2023.10275435