

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

САВЧУК Віталій Володимирович

**Керівництво та лідерство в управлінні
закладом охорони здоров'я
/ Management and leadership in the
management of a health care institution**

Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма «Менеджмент закладів охорони здоров'я»

Кваліфікаційна робота

Студент групи МЗОЗм-21
Віталій САВЧУК

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

АНОТАЦІЯ

Савчук Віталій. Керівництво та лідерство в управлінні закладом охорони здоров'я. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеню вищої освіти “магістр” за спеціальністю 073 «Менеджмент» – Західноукраїнський національний університет. – Тернопіль, 2023.

У першому розділі розглянуті теоретичні основи керівництва та лідерства. Це включає визначення поняття, сутності і завдань керівництва та лідерства, а також особливості керівництва та лідерства в закладах охорони здоров'я.

Другий розділ присвячено практичним аспектам керівництва та лідерства в ТОВ «Гледфарм ЛТД», проведено аналіз керівництва та лідерства в цьому закладі охорони здоров'я.

У третьому розділі розроблено рекомендації щодо удосконалення керівництва та лідерства в закладі охорони здоров'я. Ці рекомендації спрямовані на підвищення ефективності керівництва та лідерства в ТОВ «Гледфарм ЛТД» і забезпечення його успішної діяльності.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 78 позицій, містить 4 рисунки та 12 таблиць.

ANNOTATION

Vitalii Savchuk. Management and leadership in the management of a health care institution. – The Manuscript.

Qualification work is to obtaining the educational qualification of "master" in "Management". – West Ukrainian National University. – Ternopil, 2023.

In the first section of the opinion, the theoretical foundations of management and leadership. This includes defining the concept, essence and tasks of management and leadership, as well as the specifics of management and leadership in health care institutions.

The second chapter is devoted to the practical aspects of management and leadership in "Gledfarm LTD", an analysis of management and leadership in this health care institution was carried out.

In the third section, recommendations are developed for improving management and leadership in a health care facility. These recommendations are aimed at increasing the effectiveness of management and leadership in "Gledfarm LTD" LLC and ensuring its successful operation.

Final qualification work of an introduction, three chapters, conclusions, a list of used sources of 78 items, contains 4 figures and 12 tables.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
Розділ 1. Теоретичні основи дослідження керівництва та лідерства	8
2.1. Поняття, сутність і завдання керівництва та лідерства	8
2.2 Особливості керівництва та лідерства в закладах охорони здоров'я	17
Висновки до 1 розділу	25
Розділ 2. Аналіз керівництва та лідерства в ТОВ «Гледфарм ЛТД»	25
2.1. Структура та організація управління закладом охорони здоров'я.	25
2.2. Ключові принципи та методи керівництва в ТОВ «Гледфарм ЛТД».	35
2.3. Оцінка діючої практики керівництва та лідерства у досліджуваному закладі.	40
Висновки до 2 розділу	45
Розділ 3. Напрями удосконалення керівництва та лідерства в ТОВ «Гледфарм ЛТД»	47
3.1. Створення сприятливого морально-психологічного середовища в колективі за допомогою інноваційних методів.	47
3.2. Впровадження соціальних технологій у керуванні персоналом ТОВ "Гледфарм ЛТД"	57
Висновки до 3 розділу	61
ВИСНОВКИ	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	68

ВСТУП

Актуальність проблеми обумовлена різними причинами, які пов'язані з одного боку, із швидким розвитком технологій, глобальними змінами в епідеміологічній ситуації та великою кількістю соціокультурних та економічних факторів роблять цю тему надзвичайно актуальною для вивчення. З іншого боку, агресія РФ проти України поставила нові вимоги до роботи керівників закладів охорони здоров'я.

Перш за все, екстреність та потреба в стратегічному управлінні стають невід'ємною частиною реалій війни. Керівники в галузі охорони здоров'я мають приймати оперативні та ефективні рішення для забезпечення екстреної медичної допомоги та для збереження функціональності медичних закладів під час неспокою та невизначеності.

Другим важливим аспектом є ресурсне забезпечення та логістика в умовах війни. Оптимальне використання обмежених ресурсів, організація логістичних процесів та координація зусиль для надання допомоги пораненим та хворим стають стратегічною задачею для лідерів в галузі охорони здоров'я.

Психосоціальна підтримка персоналу також стає актуальною, оскільки медичні працівники, знаходячись в умовах воєнного стану, можуть зазнавати великого психологічного та емоційного стресу. Лідерам необхідно розробляти та впроваджувати стратегії, спрямовані на збереження фізичного та психічного здоров'я персоналу.

Кризовий медичний менеджмент стає визначальним у воєнний період, вимагаючи від керівників здатності ефективно реагувати на кризові ситуації та раціонально використовувати обмежені медичні ресурси. Навички керівництва в умовах невизначеності та швидких змін стають визначальними для успішного функціонування системи охорони здоров'я в умовах воєнного конфлікту.

Нарешті, зростання фінансового тиску в галузі охорони здоров'я робить фінансове управління та раціональне використання ресурсів надзвичайно важливими завданнями для лідерів та керівників закладів охорони здоров'я.

Крім того, комунікація та співпраця з іншими галузями стають важливим елементом успішного управління охороною здоров'я під час воєнного стану. Лідерам необхідно ефективно співпрацювати з владою, військовими структурами та іншими галузями, щоб забезпечити координовану та ефективну діяльність системи охорони здоров'я в умовах воєнного конфлікту. Отже, дослідження керівництва та лідерства в охороні здоров'я у воєнний період стає необхідністю для забезпечення стійкої та ефективної системи охорони здоров'я в умовах кризи.

Аналіз останніх досліджень і наукових праць. Сучасна наука пропонує широкий спектр теоретичних і методологічних підходів до вивчення керівництва та лідерства в організаціях. Цій темі присвячено праці багатьох вітчизняних та зарубіжних учених, зокрема таких як: Л. Балабанова (досліджує роль керівництва в розвитку організацій), В. Сардак (особливості лідерства в команді); Р. Кіращук (модель лідерства в умовах ризику); Г. Корицький (роль лідерства в системі охорони здоров'я), О. Дяків та В. М. Островерхов (роль лідерства в управлінні персоналом); М. М. Шкільняк, яка вивчає роль лідерства в інноваційному розвитку; Ж. Л. Крисько (вплив стилю керівництва на ефективність організації); І. Маркіна (досліджує роль лідерства в освіті); В. Воронін (досліджує роль лідерства в державному управлінні) та інші.

Незважаючи на вагомий внесок учених у дослідження керівництва та лідерства, питання підвищення ефективності цих феноменів у закладах охорони здоров'я залишається актуальним. Це зумовлено низкою факторів, зокрема: складністю та динамізмом сучасної системи охорони здоров'я; зростанням вимог до якості медичної допомоги; необхідністю адаптації закладів охорони здоров'я до нових реалій.

Мета дослідження полягає в узагальненні теоретико-методичних підходів і розробленні практичних рекомендацій для оптимізації формування ефективних стилів керівництва та лідерства у сфері охорони здоров'я.

Формулювання визначеної мети передбачило постановку таких завдань:

- провести дослідження понять керівництва та лідерства в контексті управління організацією;
- визначити характеристики стилів керівництва та лідерства, специфічні для закладу охорони здоров'я;
- здійснити аналіз діяльності ТОВ «Гледфарм ЛТД»;
- провести діагностику стилю керівництва в розглянутому закладі;
- оцінити ефективність діючої практики керівництва та лідерства в ТОВ «Гледфарм ЛТД»;
- розробити рекомендації щодо методики адаптації соціальної технології управління персоналом у визначеному закладі охорони здоров'я.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом ТОВ «Гледфарм ЛТД».

Предметом дослідження є керівництво та лідерство в контексті управління закладом охорони здоров'я..

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети в роботі використовувались такі підходи:

- *порівняльний аналіз*: при вивченні досліджуваної проблеми з погляду різних авторів для зіставлення ключових положень щодо термінів "керівництво" та "лідерство" в системі управління організацією;
- *системний аналіз*: при розгляді організаційного забезпечення формування дієвих стилів керівництва та лідерства у медичному закладі;
- *структурний аналіз*: при діагностиці форм і методів формування керівництва та лідерства;
- *факторний аналіз*: для аналізу чинників, що визначають ефективність або неефективність діючого стилю керівництва та лідерства у закладі охорони здоров'я;
- використання методу синтезу: при узагальненні та висновках, спрямованих на удосконалення процесу формування стилю керівництва та лідерства у медичному закладі.

Науковою новизною отриманих результатів є теоретичне обґрунтування та практичне вирішення комплексу завдань, пов'язаних із покращенням процесу формування стилю керівництва та лідерства у закладі охорони здоров'я. Основною унікальністю дослідження є інтегрований підхід до вивчення цих аспектів, а також урахування специфічних особливостей організації охорони здоров'я.

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження мають визначне практичне значення для сектора охорони здоров'я. Отримані висновки можуть послужити основою для оптимізації управлінських практик у закладах охорони здоров'я, сприяючи покращенню ефективності та робочого процесу. Дослідження також відкриває можливості для розвитку лідерських навичок серед персоналу системи охорони здоров'я, що сприяє професійному зростанню та підвищенню якості надання медичних послуг.

Зокрема, аналіз характеристик керівництва в охороні здоров'я може сприяти створенню ефективних стратегій управління під час кризових ситуацій, таких як війна чи пандемії. Оптимальне використання результатів дослідження може вплинути на робочий клімат, підвищуючи задоволення персоналу та сприяючи високому рівню моралі в медичних колективах.

Апробація. Результати дослідження були апробовані на IV Всеукраїнській науково-практичній конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів» (4 травня 2023 р., м. Тернопіль, ЗУНУ) [51] 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) [52] та опубліковані у вигляді двох тез.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КЕРІВНИЦТВА ТА ЛІДЕРСТВА

1.1. Поняття, сутність і завдання керівництва та лідерства.

Керівництво та лідерство представляють суттєві елементи в області управління, хоча їхні підходи та функції можуть відрізнятися. Керівництво, в основному, пов'язане з організаційною структурою, встановленням правил і процедур, а також контролем за виконанням завдань. Це орієнтовано на забезпечення ефективного функціонування організації та досягнення стратегічних цілей.

Хоча керівництво та лідерство часто використовуються як взаємозамінні, вони є різними поняттями, які перетинаються. Розуміння їхніх відмінностей і взаємодії має вирішальне значення для індивідуального та організаційного успіху.

Визначення керівництва та лідерства, як вказано в літературі, виявляється досить подібними. Одне з визначень керівництва стверджує, що це досягнення цілей організації через підлеглих, як вказано в джерелі [36]. Основні обов'язки керівника організації включають аналіз ситуації, планування, організацію діяльності, стимулювання, облік, контроль, координацію та регулювання, згідно з джерелом [8, с. 52].

У сфері керівництва існує різноманіття спеціалізацій, пов'язаних з об'єктом, суб'єктом і рівнем управління. Ефективні керівники часто виявляються також висококваліфікованими лідерами, оскільки поняття лідерства і управління охоплюють різні характеристики, які забезпечують успішну діяльність організації.

Також важливо відзначити, що в керівництві часто встановлюється система відносин із підлеглими, що базується на посадовій основі влади та її джерелах. З іншого боку, лідерство ґрунтується передусім на виборі певного стилю взаємодії управління, що виникає у процесі соціального впливу лідера на

групу, і в цьому випадку не обов'язково присутня система посад. Цей процес включає в себе аспекти взаємодії з послідовниками, а не тільки підлеглими, що робить його в певному відношенні складнішим.

Керівництво орієнтоване на забезпечення сталої діяльності організації шляхом реалізації відомих функцій, таких як планування, організування, оцінка, контроль та інші. Цей метод управління визначається своєю передбачуваністю, оскільки базується на дотриманні певних кроків, процедур і правил.

Концепція керівництва передбачає такі елементи (рис. 1.1):



Рис. 1.1. Концептуальні положення керівництва

Примітка. Сформовано автором

Орієнтація на процес у сфері керівництва визначається як ключовий елемент стратегії, спрямованої на досягнення визначених цілей через систематичне планування, ефективну організацію, узгоджену координацію та ефективний контроль ресурсів. Цей підхід належить до виваженої стратегічної діяльності, спрямованої на оптимізацію всіх аспектів робочого процесу з метою досягнення оптимального використання наявних ресурсів.

Орієнтація на процес передбачає уважне планування кожного етапу діяльності, врахування внутрішніх і зовнішніх факторів, які можуть вплинути на

результат. Організаційні процеси повинні бути чітко структуровані, а взаємодія між різними етапами повинна бути оптимізована для забезпечення ефективного і ефективного функціонування.

Крім того, координація та контроль грають важливу роль у впровадженні орієнтації на процес. Ефективна координація забезпечує гармонійну взаємодію різних команд та відділів, що сприяє взаємному розумінню та спільним зусиллям для досягнення загальних цілей. Контроль ресурсів, у свою чергу, гарантує, що вони використовуються ефективно та ефективно, що підтримує загальний успіх стратегічних завдань організації.

Офіційні повноваження керівників визначаються як ключовий елемент їхньої ролі в організації, оскільки це надає їм визначені права та обов'язки щодо розподілу ресурсів, призначення завдань та прийняття стратегічних рішень. Ця система офіційних повноважень встановлює ієрархічну структуру влади та відповідальності, сприяючи впорядкованій та ефективній діяльності всієї організації.

У такій ієрархії ролі та обов'язки розподіляються відповідно до рівнів керівництва, від вищого керівництва до підлеглих рівнів в організаційній структурі. Це створює чітку систему влади та підпорядкування, де кожен рівень має визначені компетенції та відповідальності. Саме завдяки цій ієрархії вирішуються питання розподілу ресурсів, делегування завдань та ухвалення стратегічних рішень.

Офіційні повноваження також виступають як інструмент для вирішення конфліктів та забезпечення консистентності в діяльності організації. Ця система норм і правил, визначених офіційними повноваженнями, створює стабільну основу для функціонування організації та сприяє раціональному використанню ресурсів відповідно до стратегічних цілей.

Керівництво, орієнтоване на ефективність та результативність, має на меті досягнення визначених цілей, максимально використовуючи обмежені ресурси та досягаючи бажаних результатів. Цей підхід передбачає систематичне

вдосконалення робочих процесів, впровадження інновацій та постійне підтримання високого рівня ефективності.

У контексті такого керівництва основний акцент робиться на раціоналізації операцій та оптимізації ресурсів. Лідери, спрямовані на ефективність, стежать за тим, щоб кожен етап виробничого процесу був максимально оптимізований, враховуючи ефективність використання часу, праці та матеріалів. Вони активно впроваджують сучасні технології та інноваційні методи, спрямовані на підвищення продуктивності та якості виробництва.

Досягнення високої результативності вимагає також ефективного управління персоналом та постійного надання можливостей для розвитку та підвищення навичок працівників. Лідери, що працюють в цьому напрямку, створюють стимули для досягнення високих результатів, а також сприяють створенню робочого середовища, яке підтримує продуктивність та творчість. В цілому, орієнтація на ефективність та результативність є стратегічним підходом, що сприяє сталому успіху організації в конкурентному середовищі.

Керівництво, спрямоване на стабільність та порядок, розглядає стабільність, послідовність і передбачуваність як ключові аспекти успішної діяльності організації. Основна увага приділяється збереженню сталого робочого середовища та підтримці незмінності в організаційних процесах. Це може включати в себе ретельне управління ризиками, адаптацію стійких структур та забезпечення безперебійної роботи організації навіть в умовах змін на ринку чи внутрішніх факторах.

У такому підході керівники визнають, що стабільність є ключем до ефективності та впевненої роботи. Ретельне управління ризиками дозволяє уникнути можливих труднощів та негативних впливів на діяльність. Встановлення стійких організаційних структур допомагає стабілізувати внутрішні процеси та взаємовідносини. Крім того, прагнення до передбачуваності дозволяє організації легше адаптуватися до змін та зберігати консистентність в своїй стратегії.

Такий тип керівництва виступає як засіб забезпечення довгострокового успіху, особливо в умовах змінливого середовища. Він створює основу для надійності та відповідальності в управлінні, сприяючи сталому розвитку організації у довгостроковій перспективі.

Приклади функцій менеджменту: планування, організація, кадрове забезпечення, керівництво, контроль, складання бюджету, прийняття рішень, вирішення проблем.

Таким чином суть керівництва полягає в:

1. Організації роботи, адже керівництво забезпечує ефективне та раціональне виконання планів і завдань шляхом належного розподілу ресурсів, делегування завдань і моніторингу прогресу.

2. Стабілізації та контролі через підтримку порядку і стабільності в організації, запобігаючи хаосу та забезпечуючи безперебійний хід операцій.

3. Досягненні мети, коли керівник забезпечує основу для досягнення організаційних цілей через структуроване планування, організацію та контроль діяльності.

Водночас, лідерство представляє собою активну ініціативу, спрямовану на вперед, що включає в себе ініціювання змін, формування візії, розвиток потенціалу та формування ефективних команд для втілення цієї візії.

У своєму дослідженні поняття лідерства, Л. Шутько та Д. Шатько визначають два основні «критерії поведінки лідера»: розгляд ступеня врахування динаміки поведінки лідера і ступеня врахування ситуаційності. Критерій динаміки поведінки розрізняє аналіз лідера з точки зору статичності (зосереджений на постійних якостях, необхідних лідеру) і динаміки (дослідження зразків поведінки та конкретних дій лідера). Критерій ситуаційності визначає підхід до вивчення лідера з точки зору універсальності (виділення єдиного та найкращого способу впливу) або ситуаційності (врахування зміни ситуації для забезпечення ефективного лідерства) [62, с. 62].

Визначення стилю лідера включає манеру поведінки керівника з підлеглими. В. Кушнірюк виділяє кілька таких стилів, включаючи

автократичний (оснований на примусі, погрозі та твердій регламентації), демократичний (спирається на свідомість та активну участь співробітників у прийнятті рішень) і ліберальний (забезпечення максимальної свободи виконавців та мінімальна участь керівника) [27].

Концепція лідерства представлена на рис. 1.2.

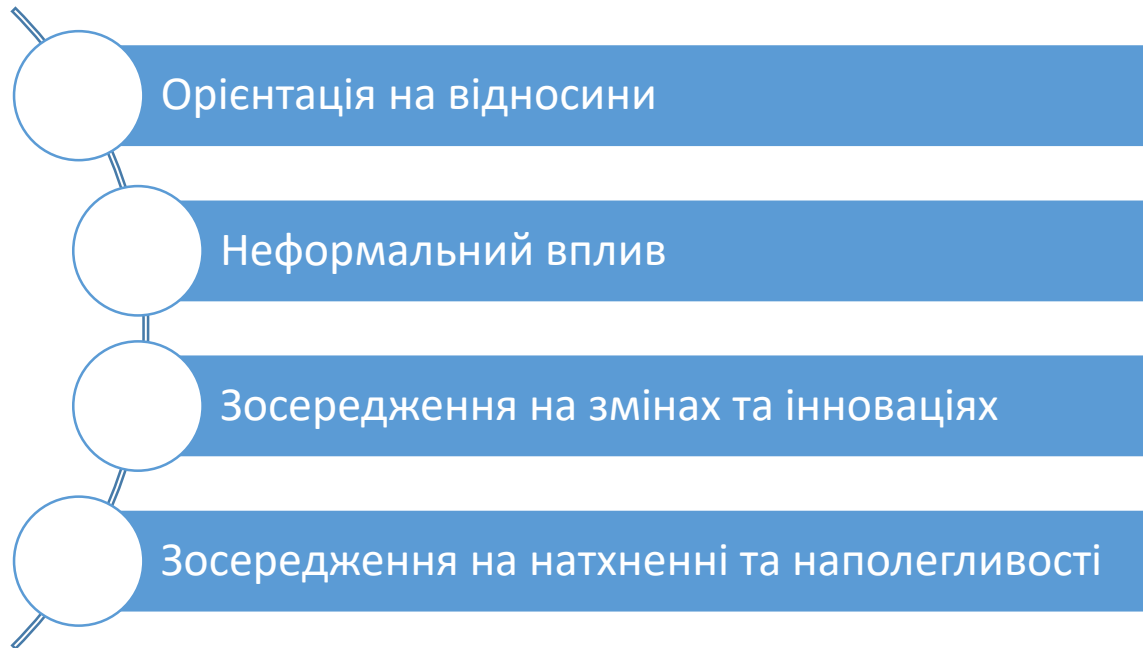


Рис. 1.2. Концептуальні положення лідерства

Примітка. Сформовано автором

Орієнтація на відносини у лідерстві визначається акцентом на надиханні, мотивації та впливі на інших для досягнення спільного бачення та цілей. Цей підхід передбачає не лише розуміння та використання індивідуальних потреб та мотивацій членів команди, але й створення позитивного та взаємовигідного робочого середовища.

Лідери, орієнтовані на відносини, часто виявляють емпатію та розвинені комунікативні навички, сприяючи зміцненню спільності в команді. Вони розуміють важливість побудови довіри та взаєморозуміння між членами групи для досягнення синергії та ефективної співпраці.

Неформальний вплив є іншим важливим аспектом лідерства, де лідери, часто не маючи офіційних повноважень, здатні впливати завдяки своїм особистим якостям, візіям і діям. Це включає в себе вміння інтегрувати індивідів, створюючи атмосферу співпраці та взаємодії, що приводить до досягнення загальних цілей.

Зосередження на змінах та інноваціях є ключовим елементом лідерства, оскільки лідери не лише стимулюють потребу в змінах, але також надихають на інновації та активно адаптуються до нових викликів. Це вимагає гнучкості, відкритості до нових ідей та здатності до управління змінами в організації.

Зосередження на натхненні та наполегливості стає мотивуючим чинником для команди. Лідери, які надихають, сприяють створенню почуття мети та важливості кожного внеску. Наполегливість лідерів підтримує команду в складних часах та стимулює до досягнення визначених цілей. Всі ці аспекти формують комплексний підхід до лідерства, який покликаний не лише керувати, але й надихати та підтримувати ефективні відносини в організаційному середовищі.

Приклади лідерської поведінки: бачення, надихання, мотивація, розширення повноважень, делегування, побудова стосунків, ефективне спілкування.

Таким чином суть лідерства полягає в такому:

1. Бачення та напрям: лідери забезпечують чітке бачення майбутнього, надихаючи та мотивуючи інших працювати над спільною метою.
2. Розширення можливостей і зростання: лідери надають повноваження людям і командам, сприяючи творчості, розвитку та беручи на себе відповідальність за їхню роботу.
3. Зміни та адаптація: лідери сприяють позитивним змінам, адаптуються до нових викликів і ефективно долають невизначеність.
4. Розвиток відданості: лідери створюють відчуття спільної мети та відданості, сприяючи співпраці та високоефективному командному середовищу.

Керівництво та лідерство представляють однаково важливі аспекти для успішної функціонування організації, проте ці два підходи можуть виявитися різними за своєю суттю та підходами. Важливо розрізнити лідерів від менеджерів, оскільки їхні функції та підходи можуть відрізнятися.

У цьому контексті надається таблиця 1.1, в якій відображені характерні риси як керівництва, так і лідерства. Це допомагає визначити та з'ясувати ключові відмінності між цими ролями. Керівник здебільшого фокусується на ефективному використанні ресурсів, раціоналізації процесів та досягненні конкретних цілей. З іншого боку, лідер спрямований на надихання, мотивацію та взаємодію з командою для досягнення спільної візі та результатів.

Такий розрізнений підхід дозволяє краще розуміти, як різні ролі можуть сприяти організаційному успіху та як їхнє взаємодії можуть бути оптимізовані для досягнення максимальних результатів.

Таблиця 1.1.

Характерні риси керівництва та лідерства

Риса	Керівництво	Лідерство
Ціль	Ефективне та результативне виконання завдань	Досягнення спільних цілей
Фокус	Організація, управління, контроль	Вплив, мотивація, делегування
Методи	Планування, розподіл ресурсів, делегування	Візіонування, мотивація, делегування
Особисті якості	Організованість, відповідальність, аналітичні здібності	Впевненість, харизма, лідерські якості
Вплив	На підлеглих	На групу, організацію
Приклади	Менеджер, начальник відділу, керівник проекту	Голова організації, політик, громадський діяч

Примітка. Складено автором

Таким чином спільними рисами керівництва та лідерства є: те, що вони пов'язані з управлінням людьми та організаціями; вимагають певних особистих

якостей, таких як лідерські якості, впевненість, відповідальність; можуть бути розвинені за допомогою навчання та практики.

Що до відмінних рис, то вони пов'язані із тим, що керівництво зосереджено на ефективному та результативному виконанні завдань, тоді як лідерство – на досягненні спільних цілей; керівництво часто пов'язане з формальними повноваженнями, тоді як лідерство може проявлятися в будь-якій ситуації.

Взаємодія між керівництвом і лідерством пов'язана із тим, що::

1. Ефективне управління потребує сильного лідерства: лідери визначають бачення та напрямок, тоді як менеджери перетворюють це бачення на дієві плани та забезпечують ефективне виконання.

2. Сильне лідерство може підвищити ефективність управління: Ефективне лідерство мотивує та надихає людей, що призводить до підвищення продуктивності, інновацій та залучення.

3. Управлінські навички доповнюють лідерство: Сильні організаційні навички, навички планування та прийняття рішень покращують здатність лідера втілювати своє бачення та досягати цілей.

4. Лідери можуть вийти з будь-якого рівня: лідерство не зберігається лише для формальних посад. Люди на всіх рівнях можуть проявляти лідерські якості та впливати на оточуючих.

1.2. Особливості керівництва та лідерства в закладах охорони здоров'я

Керівництво та лідерство в закладах охорони здоров'я мають ряд особливостей, які відрізняють їх від інших сфер діяльності (табл. 1.2).

Таблиця 1.2.

Особливості керівництва та лідерства в закладах охорони здоров'я

Особливість	Опис
Високий рівень відповідальності	Керівники і лідери закладів охорони здоров'я відповідають за здоров'я і життя людей, що вимагає від них високого професіоналізму, відповідальності та моральної стійкості.
Необхідність постійного навчання та розвитку	Медицина - це сфера, яка швидко розвивається, тому керівники і лідери закладів охорони здоров'я повинні бути в курсі останніх наукових досягнень і технологій. Вони повинні постійно розвивати свої професійні та лідерські навички, щоб ефективно керувати закладами охорони здоров'я та забезпечувати високу якість медичної допомоги.
Необхідність мотивації та підтримки персоналу	Працівники закладів охорони здоров'я часто працюють в умовах стресу і перевантаженості, тому важливо, щоб керівники і лідери створювали для них позитивний робочий клімат і мотивували їх на досягнення високих результатів.
Готовність до змін	Охорона здоров'я – це сфера, яка постійно змінюється, тому важливо бути готовим до нових викликів та адаптуватися до них.

Примітка. Складено автором

Високий рівень відповідальності, що лежить на плечах керівників і лідерів закладів охорони здоров'я, представляє собою ключову особливість цієї сфери діяльності. Їхня відповідальність не тільки за організацію та управління медичними процесами, але й за здоров'я та навіть життя людей ставить перед ними величезні завдання та вимагає від них високого ступеня професіоналізму, відповідальності та моральної стійкості.

Керівники та лідери в галузі охорони здоров'я несуть велику відповідальність за організацію роботи закладів, забезпечення доступності медичних послуг, а також вирішення етичних та правових питань. Їхня робота визначається великою мірою завданням забезпечення найвищого стандарту медичної допомоги та безпеки пацієнтів.

Висока відповідальність керівників і лідерів в охороні здоров'я також вимагає постійного вдосконалення та впровадження новітніх підходів у сфері медицини. Це означає не лише відслідковування та застосування передових лікувальних технологій, але й постійний контроль за ефективністю систем управління та вдосконаленням структури організаційного управління. Такий підхід допомагає впоратися із складними викликами, що виникають у галузі охорони здоров'я, та забезпечити високу якість медичної допомоги.

Ще одна ключова особливість, яка визначає діяльність керівників і лідерів у сфері охорони здоров'я, - це постійна необхідність навчання та розвитку. Медицина є галуззю, що швидко розвивається, і, отже, представникам цього сегменту слід бути в курсі останніх наукових досягнень і передових технологій. Керівники та лідери медичних закладів повинні постійно поглиблювати свої професійні та лідерські навички для ефективного управління закладами охорони здоров'я та забезпечення високої якості медичної допомоги.

Необхідність неперервного навчання виникає з розвитку нових методів діагностики та лікування, змін у стандартах медичної практики та внесення нових медичних технологій. Крім того, враховуючи динаміку медичної сфери, керівники повинні бути в готовності до адаптації до сучасних викликів і розвитку стратегій, спрямованих на покращення допомоги пацієнтам та оптимізацію управлінських практик.

Зазначена особливість підкреслює важливість активного участі в навчальних програмах, конференціях та тренінгах, які спрямовані на розвиток лідерських навичок, а також використання сучасних інструментів та підходів для оптимізації управління закладами охорони здоров'я.

Важливою особливістю є необхідність мотивації та підтримки персоналу в медичних закладах. Працівники в сфері охорони здоров'я здебільшого працюють в умовах стресу та перевантаження, стикаючись із складними ситуаціями та високою відповідальністю перед пацієнтами. Тому, керівники та лідери в цій галузі повинні створювати сприятливий робочий клімат і надихати свій персонал на досягнення високих результатів.

Суттєвим є здатність керівників і лідерів створювати позитивні умови для працівників, забезпечуючи їхню професійну і особисту підтримку. Це включає в себе розвиток систем мотивації, визнання та заохочення досягнень, а також регулярну комунікацію та врахування індивідуальних потреб членів медичного колективу. Ефективне лідерство в цьому контексті виявляється у здатності інспірувати та сприяти взаємодії команди, створюючи атмосферу взаємопідтримки та високого ступеня самомотивації серед працівників. Такий

підхід сприяє збереженню високого рівня ефективності та задоволеності персоналу, що впливає на загальні результати організації в цілому.

Остання, але не менш важлива особливість, полягає в необхідності готовності керівників та лідерів закладів охорони здоров'я до змін. Охорона здоров'я є галуззю, що неперервно трансформується під впливом наукових відкриттів, технологічного прогресу та змін у вимогах суспільства. Тому важливо мати гнучкість та бути готовими до нових викликів, що можуть виникнути в майбутньому.

Готовність до змін вимагає від керівників і лідерів активної участі у процесах стратегічного планування та впровадження інновацій. Це також передбачає взаємодію з персоналом для забезпечення плавного переходу в нові умови та забезпечення високого рівня професійної адаптації. Сучасні лідери в охороні здоров'я повинні бути готові до впровадження ефективних стратегій змін та активного управління процесами адаптації, щоб забезпечити стійкість та успішність свого закладу в умовах постійних змін.

Ключові лідерських якостей, які необхідні керівникам закладів охорони здоров'я подані в табл. 1.3.

Таблиця 1.3.

Ключові лідерські якості керівників закладів охорони здоров'я

Якість	Опис
Впевненість у собі	Керівник повинен бути впевнений у своїх силах і здатний приймати рішення в умовах невизначеності.
Харизма	Керівник повинен бути харизматичною особистістю, здатною захоплювати і мотивувати людей.
Вміння мотивувати і вести за собою людей	Керівник повинен вміти мотивувати і вести за собою людей, щоб досягти спільних цілей.
Вміння делегувати повноваження	Керівник повинен вміти делегувати повноваження, щоб ефективно управляти закладом охорони здоров'я.
Вміння приймати рішення	Керівник повинен вміти приймати рішення в умовах невизначеності та ризику.
Вміння вирішувати конфлікти	Керівник повинен вміти вирішувати конфлікти, щоб забезпечити ефективну роботу закладу охорони здоров'я.
Вміння працювати в команді	Керівник повинен вміти працювати в команді, щоб досягти спільних цілей.

Примітка. Складено автором

Керівники і лідери закладів охорони здоров'я, які володіють цими якостями, здатні ефективно керувати своїми закладами та забезпечувати високу якість медичної допомоги.

На сьогоднішній день, питання підвищення ефективності функціонування закладів охорони здоров'я є актуальною темою для вітчизняної системи охорони здоров'я. Розробка ефективних стратегій вирішення таких завдань, як забезпечення ресурсів, раціональне використання наявних матеріальних та фінансових ресурсів, розвиток альтернативних джерел фінансування та впровадження передових медичних технологій, стає необхідністю. Це передбачає впровадження нових форм, методів та моделей управління всіма секторами системи охорони здоров'я, включаючи розробку моделі управління на рівні медичного закладу, яка залежить від ряду факторів, таких як стиль управління, кількість персоналу та обсяги діяльності закладу.

Для керівника медичного закладу ключовим завданням стає забезпечення ефективного використання ресурсів та досягнення необхідних результатів у медичній діяльності. Це вимагає збору відповідних даних, їх передачі кінцевим споживачам (лікарям, палатним керівникам, медсестрам, адміністраторам) та надання їм інформації про реальні альтернативи у сфері медичної допомоги [42].

Однак, однією з найскладніших задач керівника залишається гармонізація інтересів лікарів та самого закладу. Це передбачає впровадження нових моделей взаємодії у стосунках "лікар-організація" та залучення більше лікарів до управлінської діяльності в медичних закладах. Без їхньої активної участі складно вирішити проблеми, пов'язані із підвищенням якості медичних послуг, реалізацією стратегічного планування та оптимізацією використання ресурсів.

Основу великих систем охорони здоров'я становлять сотні складних рішень, які щоденно приймають тисячі фахівців і безпосередньо впливають на якість життя пацієнтів. У такому контексті командно-адміністративний підхід до управління виявляється неефективним, оскільки керівництво не може ефективно взяти на себе відповідальність за швидке прийняття рішень в кожній конкретній ситуації.

Успішні моделі управління в галузі охорони здоров'я відділяють функції управління, що дозволяє ефективно приймати рішення на локальному рівні, враховуючи встановлені стандарти та завдання установи. Це виключає надмірну бюрократію та уникне втручання вищого рівня керівництва. Успішні медичні заклади сприймають всіх своїх працівників як потенційних лідерів у своїй сфері, стимулюючи їхню активну участь та відданість у досягненні спільних цілей.

В умовах воєнного стану в Україні керівництво та лідерство в закладах охорони здоров'я має ряд особливостей, які відрізняють його від керівництва та лідерства в мирний час (таблиці 1.4., 1.5.).

Таблиця 1.4

Особливості керівництва та лідерства в закладах охорони здоров'я у мирний та воєнний час

Особливість	Мирний час	Воєнний стан
Рівень відповідальності	Відповідальність за здоров'я і життя пацієнтів	Відповідальність за здоров'я і життя пацієнтів, співробітників і закладу в цілому
Необхідність постійного навчання та розвитку	Важливо бути в курсі останніх наукових досягнень і технологій	Важливо бути в курсі останніх наукових досягнень, технологій, а також змін у військовій медицині
Необхідність мотивації та підтримки персоналу	Важливо створювати позитивний робочий клімат і мотивувати персонал на досягнення високих результатів	Важливо створювати позитивний робочий клімат і мотивувати персонал на досягнення високих результатів, а також підтримувати персонал в умовах стресу і перевантаженості
Готовність до змін	Важливо бути готовим до змін у потребах пацієнтів і вимогах до якості медичної допомоги	Важливо бути готовим до змін у потребах пацієнтів, вимогах до якості медичної допомоги, а також до нових викликів, пов'язаних з воєнним станом

Таблиця 1.5.

Ключові лідерські якості керівників закладів охорони здоров'я

Якість	Мирний час	Воєнний стан
Впевненість у собі	Керівник повинен бути впевнений у своїх силах і здатний приймати рішення в умовах невизначеності	Керівник повинен бути впевнений у своїх силах і здатний приймати рішення в умовах невизначеності та ризику
Харизма	Керівник повинен бути харизматичною особистістю, здатною захоплювати і мотивувати людей	Керівник повинен бути харизматичною особистістю, здатною захоплювати і мотивувати людей, а також надихати їх на досягнення високих результатів в умовах воєнного стану
Вміння мотивувати і вести за собою людей	Керівник повинен вміти мотивувати і вести за собою людей, щоб досягти спільних цілей	Керівник повинен вміти мотивувати і вести за собою людей, щоб досягти спільних цілей, а також підтримувати їх в умовах стресу і перевантаженості
Вміння делегувати повноваження	Керівник повинен вміти делегувати повноваження, щоб ефективно управляти закладом охорони здоров'я	Керівник повинен вміти делегувати повноваження, щоб ефективно управляти закладом охорони здоров'я, а також залучати персонал до прийняття рішень
Вміння приймати рішення	Керівник повинен вміти приймати рішення в умовах невизначеності та ризику	Керівник повинен вміти приймати рішення в умовах невизначеності, ризику та постійної зміни ситуації
Вміння вирішувати конфлікти	Керівник повинен вміти вирішувати конфлікти, щоб забезпечити ефективну роботу закладу охорони здоров'я	Керівник повинен вміти вирішувати конфлікти, щоб забезпечити ефективну роботу закладу охорони здоров'я, а також підтримувати позитивний робочий клімат в умовах стресу і перевантаженості
Вміння працювати в команді	Керівник повинен вміти працювати в команді, щоб досягти спільних цілей	Керівник повинен вміти працювати в команді, щоб досягти спільних цілей, а також залучати персонал до прийняття рішень

Однією з основних особливостей є підвищена відповідальність керівників і лідерів закладів охорони здоров'я. У воєнний час вони відповідають не тільки за здоров'я і життя пацієнтів, але і за життя і здоров'я своїх співробітників. Це вимагає від них високого професіоналізму, відповідальності та моральної стійкості.

Іншою особливістю є необхідність швидкої адаптації до нових умов. В умовах воєнного стану ситуація може змінюватися дуже швидко, тому керівники

і лідери закладів охорони здоров'я повинні бути готові до змін і швидко реагувати на них.

Ще одна особливість – це необхідність мотивації та підтримки персоналу. В умовах воєнного стану співробітники закладів охорони здоров'я часто працюють в умовах стресу і перевантаженості. Тому важливо, щоб керівники і лідери створювали для них позитивний робочий клімат і мотивували їх на досягнення високих результатів.

Таким чином таблиці 1.4.-1.5. узагальнюють основні особливості керівництва та лідерства в закладах охорони здоров'я в мирний час і в умовах воєнного стану. Вони показують, що в умовах воєнного стану керівництво та лідерство вимагають від керівників і лідерів закладів охорони здоров'я додаткових якостей і навичок, таких як здатність до швидкої адаптації, мотивації та підтримки персоналу, а також роботи в умовах стресу.

Висновки до 1 розділу

Керівництво та лідерство мають спільні риси та відмінності. Обидва напрямки орієнтовані на управління людьми та організаціями, вимагаючи певних особистих якостей, таких як лідерські якості, впевненість і відповідальність. Однак вони можуть бути розвинуті через навчання та практику.

Відмінності між керівництвом та лідерством стосуються цілей, фокусу, методів, особистих якостей та впливу. Керівництво зосереджене на ефективному виконанні завдань та контролі, тоді як лідерство акцентується на досягненні спільних цілей через вплив, мотивацію та делегування. Лідерство також пов'язане з вираженими лідерськими якостями, харизмою та умінням мотивувати.

Важливою є взаємодія між керівництвом та лідерством. Ефективне управління потребує сильного лідерства, яке може підвищити ефективність управління. Управлінські навички можуть доповнювати лідерство, а лідери можуть виникнути на будь-якому рівні, підкреслюючи, що лідерство не обмежене формальними посадами та повноваженнями.

Взагалі, як керівництво, так і лідерство взаємодіють та співпрацюють у

досягненні успіху в управлінні організаціями та досягненні спільних цілей.

Розуміння відмінностей і взаємодії між керівництвом і лідерством має вирішальне значення для особистого та організаційного успіху. Хоча обидва важливі, вони служать різним цілям і вимагають різних навичок. Поєднуючи ефективні методи управління з ефективним керівництвом, люди та організації можуть досягати своїх цілей і процвітати у світі, що швидко змінюється.

У воєнний період керівництво та лідерство в охороні здоров'я набуває додаткових вимог. Готовність до швидкої адаптації, мотивація персоналу та здатність працювати в умовах стресу стають важливими факторами успішного управління.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КЕРІВНИЦТВА ТА ЛІДЕРСТВА В ТОВ «ГЛЕДФАРМ ЛТД»

2.1. Структура та організація управління закладом охорони здоров'я

ТОВ «ГЛЕДФАРМ ЛТД» – це українська фармацевтична компанія, яка спеціалізується на виробництві та оптовій торгівлі лікарськими засобами. Компанія була заснована в 1997 році і є одним із найбільших виробників лікарських засобів в Україні.

ТОВ «ГЛЕДФАРМ ЛТД» має власне виробництво, розташоване в Києві. На підприємстві працює понад 1000 працівників. ТОВ «ГЛЕДФАРМ ЛТД» виробляє широкий спектр лікарських засобів, включаючи антибіотики, кардіологічні препарати, неврологічні препарати, антидепресанти, анальгетики, засоби для лікування захворювань шлунково-кишкового тракту та вітаміни та мінерали.

ТОВ «ГЛЕДФАРМ ЛТД» експортує свою продукцію до понад 20 країн світу. Компанія є членом Української асоціації фармацевтичної промисловості та Європейської федерації фармацевтичного індустріального виробництва.

ТОВ «ГЛЕДФАРМ ЛТД» має позитивну репутацію на ринку фармацевтичних послуг. Компанія випускає якісну та ефективну продукцію, яка відповідає міжнародним стандартам. ТОВ «ГЛЕДФАРМ ЛТД» є одним із важливих гравців на фармацевтичному ринку України та сприяє розвитку галузі.

ТОВ «Гледфарм ЛТД» – підприємство, що має лінійно-функціональну структуру управління, яка характеризується:

- 1) розділенням функцій управління за напрямками;
- 2) чіткою підлеглистю, централізацією управління (підпорядкування одному керівникові).

У 2022 році до структури ТОВ «Гледфарм ЛТД» входило 12 напрямів (табл. 2.1.):

- бухгалтерський та управлінський облік (очолює Керівник управлінського та бухгалтерського обліку - Головний бухгалтер);

- фінанси, (очолює Директор фінансовий), відповідає за фінансовий стан компанії;
- управління персоналом (очолює Керівник департаменту персоналу), що включає: роботу з персоналом, організацію поїздок, адміністративно-господарську діяльність;
- сертифікація та реєстрація лікарських препаратів (очолює Керівник департаменту з регуляторних питань), що включає Сертифікацію та реєстрацію лікарських засобів;
- меркетинг (очолює Директор з меркетингу та стратегічного розвитку), що включає меркетинг ОТС та ЯХ препаратів, зв'язки з громадськістю, організацію заходів та фармаконагляд;
- юридичні питання та етика ведення бізнесу (очолює Керівник департаменту з юридичних питань та етики ведення бізнесу);
- продажі (очолює Директор департаменту продажів), що включає управління регіональними службами; комерційні питання, бізнес-аналітика і програмне забезпечення (очолює Комерційний директор), що включає: відділ збуту, відділ аналітики;
- інформаційні технології та програмне забезпечення очолює Директор департаменту інформаційних технологій;
- регіональний розвиток (координує Менеджер з питань регіонального розвитку бізнесу);
- охорона праці (відповідальний Старший інженер з охорони праці);
- безпека (очолює Начальник відділу безпеки).

Керівник кожного напрямку є підзвітним Генеральному директору компанії.

Ключовими напрямками діяльності Компанії є дистрибуція і меркетинг генеричних лікарських засобів.

ТОВ «Гледфарм ЛТД» має стратегію, спрямовану на ефективне використання наявних ресурсів для досягнення основної мети - надання якісних

та доступних ліків українцям. Лікарські засоби відповідають вимогам Належної виробничої практики та Належної дистриб'юторської практики.

Таблиця 2.1.

Структура ТОВ «Гледфарм ЛТД»

Напрямок	Керівник	Відповідальні за
Фінансово-економічний	Головний бухгалтер	Бухгалтерський та управлінський облік, фінанси, управління персоналом
Управлінський	Керівник департаменту персоналу	Робота з персоналом, організація поїздок, адміністративно-господарська діяльність
Нормативно-регулятивний	Керівник департаменту з регуляторних питань	Сертифікація та реєстрація лікарських препаратів
Маркетинговий	Директор з маркетингу та стратегічного розвитку	Маркетинг ОТС та ЯХ препаратів, зв'язки з громадськістю, організація заходів, фармаконагляд
Юридичний	Керівник департаменту з юридичних питань та етики ведення бізнесу	Юридичні питання та етика ведення бізнесу
Продажний	Директор департаменту продажів	Управління регіональними службами, комерційні питання, бізнес-аналітика, програмне забезпечення
Інформаційний	Директор департаменту інформаційних технологій	Інформаційні технології та програмне забезпечення
Інші	Менеджер з питань регіонального розвитку бізнесу	Регіональний розвиток
	Старший інженер з охорони праці	Охорона праці
	Начальник відділу безпеки	Безпека

Примітка. Складено автором

Вищою метою Компанії є своєчасне та високоякісне надання споживачам доступу до конкурентоспроможної, сертифікованої та якісної продукції, яка відповідає усім медичним нормам та стандартам, що задовольняє вимоги й очікування споживачів та забезпечує стабільне фінансове становище Компанії.

Основні цілі та цінності:

- своєчасне і повне задоволення потреб споживачів;

- управління діяльністю та ресурсами Компанії на основі ризик-орієнтованого підходу;
- постійне вдосконалення внутрішніх процесів управління та контроль;
- підтримка та сприяння особистої зацікавленості кожного співробітника в результатах своєї роботи, а також створення умов праці, що забезпечують якісне і своєчасне виконання робіт.

Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ "Гледфарм ЛТД" за 2021-2022 роки вказує на кілька важливих тенденцій у фінансовому стані компанії (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Фінансові результати діяльності ТОВ «Гледфарм ЛТД»

Стаття	2022 рік	2021 рік	Зміна
Дохід від звичайної діяльності	2 457 267	2 542 566	-3.35 %
Собівартість реалізації	(1 172 376)	(1 445 421)	-18.89%
Валовий прибуток	1 284 891	1 097 145	17.11%
Інші доходи	3 910	2 377	64.49%
Адміністративні витрати	(192 968)	(179 717)	7,37%
Витрати на збут	(512 208)	(577 043)	-11,24%
Інші витрати	(83 092)	(28 896)	187,55%
Інші прибутки (збитки)	7 274	14 028	-48.14%
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	507 807	327 894	54.87%
Фінансові доходи	8 827	4 809	83.55%
Фінансові витрати	(409)	(423)	-3.31%
Прибуток (збиток) до оподаткування	516 225	332 280	55,36%
Податкові доходи (витрати)	(95 034)	(60 925)	55.98%
Прибуток (збиток)	421 191	271 355	55.22%
Інший сукупний дохід			
Прибутки (збитки) від переоцінки	48 225	28 670	68.21%
Податок на прибуток, що відноситься до компонентів іншого сукупного доходу	(8 681)	(5 161)	68.20%
Інший сукупний дохід	39 544	23 509	68.21%
РАЗОМ СУКУПНИЙ ДОХІД	460 735	294 864	56.25%

Примітка. Складено за матеріалам ТОВ «Гледфарм ЛТД»

За зведеними даними, дохід від звичайної діяльності зменшився на 3,35% у 2022 році порівняно з попереднім роком, головною причиною чого є зниження

обсягів реалізації товарів та послуг на 18,89%. З іншого боку, валовий прибуток компанії зріс на 17,11%, завдяки зменшенню собівартості реалізації на 18,89%.

Аналіз складових витрат також є важливим елементом оцінки фінансової продуктивності компанії. Хоча адміністративні витрати зросли на 7,37% через збільшення штату працівників, витрати на збут значно зменшилися на 11,24%, завдяки оптимізації рекламних та просувальних витрат. Інші витрати значно зросли на 187,55%, в основному через збільшення обсягів утилізації відходів. Ці тенденції сприяли зростанню прибутку від операційної діяльності на 54,87%.

У сфері фінансових операцій компанія також відзначилася позитивними зрушеннями. Фінансові доходи зросли на 83,55%, що дозволило підсумковий прибуток до оподаткування зрости на 55,36%. Податкові доходи також збільшилися на 55,98%, що призвело до зростання загального прибутку компанії на 55,22%. За загальними показниками можна визначити, що компанія "Гледфарм ЛТД" успішно впоралася з внутрішніми та зовнішніми викликами, покращивши своє фінансове положення та забезпечивши стійкий зріст прибутку.

Загалом, фінансові результати діяльності ТОВ «Гледфарм ЛТД» за 2022 рік є позитивними. Компанія змогла збільшити прибуток на 55,22% порівняно з 2021 роком. Це сталося за рахунок зменшення собівартості реалізації, збільшення інших доходів та фінансових доходів.

Однак, компанії слід звернути увагу на зростання адміністративних витрат та інших витрат. Це може негативно позначитися на фінансових результатах компанії в майбутньому.

На основі даних таблиці можна визначити, що валовий прибуток ТОВ "Гледфарм ЛТД" у 2022 році зріс на 21,18%, обумовлено зниженням собівартості реалізації на 18,89%, внаслідок чого валове співвідношення збільшилося з 43,15% до 52,29%, вказуючи на зростання ефективності витрат та отримання більшого прибутку від кожної гривні витрат на виробництво; додатково, чиста рентабельність зросла на 74,68%, що пов'язано з збільшенням прибутку від операційної діяльності та фінансових доходів, і чисте

співвідношення збільшилося з 13,35% до 23,32%, що свідчить про збільшення прибутку від кожної гривні виручки від реалізації продукції (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Показники рентабельності ТОВ «Гледфарм ЛТД»

	2022	2021	Зміна
Валова рентабельність продажів	52,29	43 15	21.18%
Валова рентабельність витрат	30,10	15.27	97.12%
Чиста рентабельність	23,32	13,35	74.68 %

Примітка. Складено за матеріалам ТОВ «Гледфарм ЛТД»

Загалом, показники рентабельності ТОВ «Гледфарм ЛТД» за 2022 рік є позитивними. Компанія змогла збільшити валовий прибуток, валове співвідношення та чисту рентабельність. Це сталося за рахунок зменшення собівартості реалізації, збільшення інших доходів та фінансових доходів.

Однак, компанії слід звернути увагу на зростання адміністративних витрат та інших витрат. Це може негативно позначитися на показниках рентабельності компанії в майбутньому.

На нашу думку Компанії доцільно:

1. Продовжувати працювати над зменшенням собівартості реалізації. Це можна зробити за рахунок оптимізації виробничих процесів, зниження витрат на закупівлю сировини та матеріалів, а також за рахунок підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

2. Зосередитися на збільшенні інших доходів. Це можна зробити за рахунок розширення ринків збуту продукції, збільшення обсягів експорту, а також за рахунок пошуку нових джерел доходів, наприклад, від надання послуг або від оренди майна.

3. Контролювати зростання адміністративних витрат та інших витрат. Це можна зробити за рахунок ретельного планування витрат, оптимізації процесів

управління та контролю, а також за рахунок використання сучасних інформаційних технологій.

Заробітна плата співробітникам виплачується у повному обсязі та вчасно, у терміни, встановлені чинним законодавством, затримки у виплаті – відсутні. Станом на 31 грудня 2022 року Компанія не має простроченої заборгованості з виплати заробітної плати та щодо платежів до бюджетів всіх рівнів та цільових фондів. Матеріальна винагорода включає висококонкурентний рівень заробітної плати та бонусну систему.

Аналіз демографічних та гендерних характеристик персоналу ТОВ "Гледфарм ЛТД" на 31 грудня 2022 року вказує на важливі аспекти управління кадрами та рівень гендерної рівності в організації.

На зазначену дату загальна чисельність співробітників становила 413 осіб. Важливо відзначити, що 26 осіб перебувають у декретній відпустці, 6 мобілізовані в ЗСУ, 4 уклали договори з ТРО, а 18 мають групу інвалідності. Це вказує на велику різноманітність ситуацій серед працівників та можливу необхідність вирішення специфічних завдань управління персоналом для підтримки різних категорій працівників.

Гендерний аспект відображає відносно високий рівень рівноправ'я в компанії. Зокрема, частка жінок у загальній чисельності перевищує частку чоловіків і складає 64% (265 осіб), що свідчить про активну участь жінок в роботі організації. Зазначена статистика може бути позитивною з точки зору розгляду можливостей розвитку та кар'єрного зростання для жінок в компанії.

Структура керівництва також має важливе значення для розуміння рівня гендерної рівності. За структурою компанії встановлено 76 керівницьких посад. Жінки займають 48 із цих посад, що складає 11% від загальної чисельності, в той час як чоловіки обіймають лише 28 посад або 6,6%. Це може свідчити про певний рівень гендерного нерівноваги у керівництві, і може вимагати додаткових заходів для підтримки жінок в розвитку кар'єри та підвищення їхньої представленості на вищих посадах.

Структура персоналу ТОВ "Гледфарм ЛТД" за віковими групами надає унікальну перспективу на формування та управління кадровим потенціалом організації (рис. 2.1).

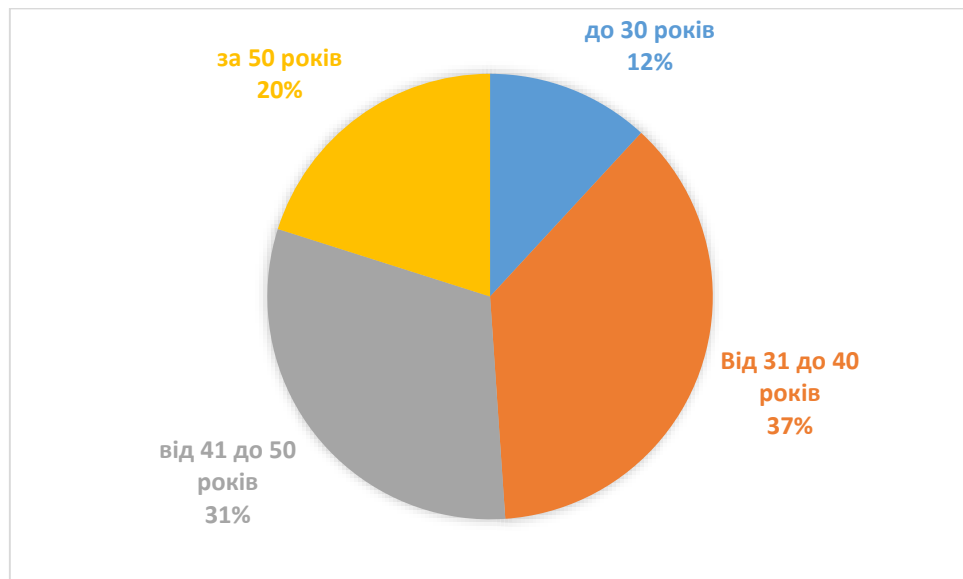


Рис. 2.1. Вікова структура персоналу ТОВ «Гледфарм ЛТД», станом на 31.12.2022 р.

Примітка. Складено за матеріалам ТОВ «Гледфарм ЛТД»

За віковою категорією, найбільшу частку становлять працівники у віці від 31 до 40 років, що складає 37% від загальної чисельності або 157 осіб. Це може свідчити про те, що компанія привертає та утримує високопрофесійних працівників середньої вікової категорії, що може бути ключовим для стабільності та ефективності бізнесу.

Вікова група від 41 до 50 років займає 31% від загальної чисельності або 131 особу. Ця група віків може відображати досвід та професійну зрілість працівників, що може бути корисним у вирішенні складних завдань та прийнятті стратегічних рішень.

Старші працівники старше 50 років складають 20% від загальної чисельності або 83 особи. Це може свідчити про те, що компанія цінує та утримує досвідчений кадр, який може приносити значний внесок у розвиток компанії та передачу знань молодшим колегам.

Молодь до 30 років складає 12% від загальної чисельності або 59 осіб. Збалансована вікова структура може сприяти обміну ідеями та досвідом між різними поколіннями працівників, що може бути ключовим для інновацій та стійкого розвитку компанії.

Зазначено, що середній вік персоналу становить 42 роки, що відображає різноманіття вікових груп та забезпечує певний баланс між досвідом та енергією молодшого покоління в колективі.

Розподіл персоналу за освітою подано на рисю 2.2.



Рис. 2.1. Структура персоналу ТОВ «Гледфарм ЛТД» за освітою, станом на 31.12.2022 р.

Найбільша група персоналу (77%) має вищу освіту. Наступна за величиною група (13%) має середню професійну освіту. Найменша група персоналу (4%) має середню загальну освіту.

Ці дані свідчать про те, що рівень освіти персоналу ТОВ «Гледфарм ЛТД» є досить високим. Більшість персоналу має вищу освіту, що є важливим фактором для успіху компанії.

Однак, діаграма також показує, що є певна група персоналу, які не мають вищу освіту. Ця група становить 21% персоналу, що є значним показником.

Ці люди можуть мати обмежені можливості для просування по службі в компанії. Тому важливо, щоб компанія розробила програми, які допоможуть цим людям отримати вищу освіту.

Керівництво Компанії поважає основоположні права людини й не дозволяє, щоб будь які рішення приймалися в залежності від расової приналежності, віросповідання, статі, віку, національного походження, сексуальної орієнтації, сімейного стану або обмежених фізичних можливостей особи. Компанія ухвалює рішення про наймання, заохочення, розвиток і кар'єрне просування, пониження в посаді, звільнення виключно на підставі якості роботи і потенціалу відповідно до вимог конкретної посади. Компанія не розділяє професії на «чоловічі» та «жіночі», всім співробітникам надається можливість для навчання, розвитку компетенції та експертних знань, довготривалої співпраці та кар'єрного розвитку.

Добровільне медичне страхування виступає важливим інструментом для привертання, утримання та соціального захисту співробітників. 100% співробітників забезпечені полісами добровільного медичного страхування. З 2021 року програма добровільного медичного страхування співробітників включає покриття на лікування та діагностику коронавірусної інфекції. В галузі охорони здоров'я та безпеки праці Компанія застосовує превентивні заходи. З метою забезпечення безпеки та здоров'я співробітників, Компанія організовує візити сімейного лікаря до офісу тричі на тиждень. Крім того, розроблено та впроваджено конкретний порядок дій у випадку виявлення у працівників захворювання на COVID-19. Компанія також регулярно інформує співробітників про можливі ризики для здоров'я, пов'язані з пандемією. За підтримки Компанії співробітники проходять регулярні вакцинації проти COVID-19 та гострих

респіраторних вірусних інфекцій для всіх бажаних співробітників. Компанія оплачує лікарняні і виділяє компенсації на лікування.

З метою зниження психологічного стресу у наслідок війни, з метою турботи про ментальне здоров'я співробітників регулярно проводяться вебінари та тренінги кваліфікованим психотерапевтом. Були розглянуті теми: «Як впоратися з тривогою в умовах лякаючої загрози», «Горювання та підтримка. Як?» та інші.

2.2. Ключові принципи та методи керівництва в ТОВ «Гледфарм ЛТД».

У контексті ключових принципів та методів керівництва в ТОВ "Гледфарм ЛТД", важливо зауважити, що компанія проявляє сильний фокус на досягнення результатів та стимулює інновації в усіх сферах своєї діяльності. Стратегічна орієнтованість на результати свідчить про визначеність компанії у досягненні своїх цілей та вирішенні завдань.

Керівництво ТОВ "Гледфарм ЛТД" відзначається постійним прагненням до вдосконалення та розвитку персоналу. Це включає в себе не лише професійний розвиток, а й сприяння особистому зростанню працівників. Заходи, спрямовані на створення позитивного робочого середовища, також грають важливу роль у забезпеченні високого рівня задоволеності та продуктивності персоналу.

Компанія, вдаючись до інновацій, може впроваджувати передові технології та методи управління, що допомагають оптимізувати бізнес-процеси та забезпечують конкурентні переваги. При цьому важливо підкреслити, що інновації не лише сприяють розвитку компанії, але й стимулюють творчість та адаптивність персоналу до змін у ринкових умовах.

Такий комплексний підхід до управління визначає культуру організації, спрямовану на ефективність, розвиток, та інновації, що в свою чергу може сприяти сталому успіху та конкурентоспроможності ТОВ "Гледфарм ЛТД" на ринку.

Принцип прозорості та відкритості в управлінні є однією з ключових цінностей ТОВ "Гледфарм ЛТД", що визначає корпоративну культуру організації. Прагнення до ефективного комунікаційного процесу в середині компанії сприяє взаєморозумінню та підтримує спільну спрямованість працівників на досягнення цілей, роблячи команду єдиною та спрямованою на успіх.

Також важливо відзначити, що в компанії "Гледфарм ЛТД" надається гарантія поваги до прав людини для всіх працівників, і ця повага є незалежною від будь-яких особистих або соціальних ознак. Захист прав працівників без обмежень за їхніми переконаннями, орієнтацією, статтю, тендерною ідентичністю, а також іншими аспектами, свідчить про високий рівень толерантності та рівноправ'я в організації.

Цей принцип визначає філософію управління та взаємодії в колективі, сприяючи створенню робочого середовища, в якому кожен працівник може відчувати себе поважним та вільним виражати свої думки та ідеї. Такий підхід сприяє розвитку різноманітності, творчості та спільної відповідальності в колективі, що сприяє загальному успіху компанії.

Спрямований на інновації підхід ТОВ "Гледфарм ЛТД" є ключовим фактором його конкурентоспроможності та сталого розвитку. Використання передових технологій та сучасних методів управління свідчить про орієнтацію компанії на високий рівень ефективності та постійне вдосконалення.

Впровадження передових технологій дозволяє ТОВ "Гледфарм ЛТД" оптимізувати бізнес-процеси, зменшуючи час та витрати, що допомагає підвищити загальну продуктивність. Сучасні методи управління дозволяють компанії ефективно координувати дії персоналу, вирішувати завдання швидко та адаптивно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Акцент на відповідальності перед співробітниками та спільнотою визначає соціальну відповідальність компанії. Забезпечення сталого розвитку включає в себе не лише економічний аспект, а й турботу про благополуччя персоналу та взаємодію з місцевою спільністю. Звернення уваги на екологічну

відповідальність свідчить про важливість збереження природних ресурсів та довкілля.

Такий комплексний підхід не лише забезпечує ефективність бізнес-процесів, але й сприяє позитивному впливу компанії на соціальні та екологічні аспекти свого оточення. В результаті цього ТОВ "Гледфарм ЛТД" може рахуватися не лише на економічний успіх, але і на створення стійкої, відповідальної та інноваційної організації.

При проведенні аналізу методів керівництва ТОВ "Гледфарм ЛТД" ми скористалися методом бально-рейтингової оцінки. Цей метод передбачав оцінку стилю керівництва директора з маркетингу та стратегічного розвитку, а також директора департаменту продажів.

У ролі експертів були залучені фахівці з галузі охорони здоров'я міста Тернопіль, а також представники персоналу компанії. Для експертної оцінки був обраний метод Дельфі, оскільки він дозволяє отримати оцінки діяльності організації від незалежних експертів, уникнути їхнього особистого контакту та впливу одного на одного.

Кількість експертів була обрана на рівні 7 осіб, що вважалося достатнім для формування об'єктивної думки. Бальна шкала для оцінки вибрана широко вживаною 10-бальною шкалою. Для кожної складової оцінки стилю керівництва в компанії були визначені вагові коефіцієнти, які відображали важливість окремих аспектів.

Загальна оцінка якості діючих методів керівництва в ТОВ "Гледфарм ЛТД" була визначена на основі шкали Харрінгтона, результати якої представлені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

**Анкета оцінки якості методів керівництва
ТОВ "Гледфарм ЛТД"**

Показники оцінювання	Ваговий коефіцієнт	Бальна оцінка (від 0 до 10)	Приведена бальна оцінка (від 0 до 1)	Зважена бальна оцінка (кол. 2× кол.4)
Складова 1 «Оцінювання якості методів керівництва директора департаменту продажів»				
Професіоналізм (знання)	0,30			
Управлінські якості	0,20			
Організаційні якості	0,20			
Ділові якості	0,15			
Моральні якості	0,15			
Разом по складовій 2				
Складова 2 «Оцінювання якості діяльності директора з маркетингу та стратегічного розвитку»				
Професіоналізм (знання)	0,30			
Управлінські якості	0,20			
Організаційні якості	0,20			
Ділові якості	0,15			
Моральні якості	0,15			
Разом по складовій 3				
ЗАГАЛЬНА ОЦІНКА				

Примітка: Складено автором

Таблиця 2.4

**Інтерпретація рівнів оцінки якості системи менеджменту у
ТОВ "Гледфарм ЛТД"**

Шкала Харрінгтона	Бали рейтингу	Рівень якісної оцінки
Від 0,9 до 1,0	90 - 100	Відмінний
Від 0,70 до 0,89	70 - 89	Добрий
Від 0,45 до 0,70	45 - 69	Задовільний
Від 0,2 до 0,45	20 - 44	Незадовільний
Від 0,0 до 0,2	0 - 19	Дуже незадовільний

Примітка: Складено автором на основі [28]

Узагальнені результати оцінки якості діяльності директора департаменту продажів та , членів адміністрації та медичного корпусу ТОВ "Гледфарм ЛТД" в системі загального менеджменту наведені у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Узагальнені результати оцінки якості керівників у ТОВ "Гледфарм ЛТД"

Складові оцінки	Нормативні значення, балів	Фактичні значення, балів	Приведена бальна оцінка	Недовикон. нормативу		Співвідношення фактичного і нормативного значення	
				Абс.	%	%	Інтерпретація шкали Харрінгтона
Складова 1 «Оцінювання якості методів керівництва директора департаменту продажів»	60	55	55	15	8,3%	91,7%	відмінний
Професіоналізм (знання)	10	9	2,7	1	10,0%	90,0%	відмінний
Управлінські якості	10	10	2	0	0,0%	100,0%	відмінний
Організаційні якості	10	10	2	0	0,0%	100,0%	відмінний
Ділові якості	10	8	1,2	2	20,0%	80,0%	добрий
Моральні якості	10	8	1,2	2	20,0%	80,0%	добрий
Середня по складовій 2	10	7,2	1,82	1	10,0%	90,0%	відмінний
Складова 2 «Оцінювання якості діяльності директора з маркетингу та стратегічного розвитку»	60	56	56	14	6,7%	93,3%	відмінний
Професіоналізм (знання)	10	10	3	0	0,0%	100,0%	відмінний
Управлінські якості	10	10	2	0	0,0%	100,0%	відмінний
Організаційні якості	10	9	1,8	1	10,0%	90,0%	відмінний
Ділові якості	10	8	1,2	2	20,0%	80,0%	добрий
Моральні якості	10	9	1,35	1	10,0%	90,0%	відмінний
Середня по складовій 2	10	9,2	1,87	0,8	8,0%	92,0%	відмінний
ЗАГАЛЬНА ОЦІНКА	100,0	9,1	1,85	0,90	9,0%	91,0%	відмінний

Примітка: Розраховано автором

З даних табл. 2.5 можна сказати, що загальний рівень керівництва директора департаменту продажів ТОВ "Гледфарм ЛТД" є високим (отримано 91,7 балів із 100, а відсоток недовиконання нормативу є низьким і становить 8,3%). Отже, в досліджуваному закладі охорони здоров'я її керівники працюють на відмінно. Вони виходять за межі звичайного керівництва і виявляються справжніми лідерами, здатними повноцінно впливати на своїх підлеглих. Важливо зауважити, що вони успішно пояснюють необхідність впровадження

різноманітних інновацій в роботу закладу, забезпечуючи зрозумілість та лояльність у колективі. Крім того, керівники відзначаються високим рівнем професіоналізму та якісною плануванням нововведень, що сприяє подальшому розвитку та покращенню функціонування закладу.

Отже, застосування методики кількісно-якісного аналізу якості стилю керування в медичній організації, зокрема в ТОВ "Гледфарм ЛТД", з використанням методу Дельфі, показало обґрунтовані результати оцінки не лише загального рівня менеджменту в цілому, але й здійснило діагностику окремих його елементів та сегментів. Ці результати оцінки якості менеджменту в комплексі дозволили визначити конкретні функціональні напрями для впровадження змін в діяльність ТОВ "Гледфарм ЛТД".

2.3. Оцінка діючої практики керівництва та лідерства у досліджуваному закладі

В сучасному суспільстві, коли безліч викликів та загроз, наголос на ефективності в усіх аспектах ведення справ стає вирішальним. Це вимагає від керівників виступати лідерами, які можуть ефективно діяти в різних контекстах. Отже, справжній лідер стає найбільш значущим ресурсом суспільства, фактично, його локомотивом. Висока ефективність на рівні керівництва стає нагальною потребою для тих, хто прагне досягти значних результатів, повного самовираження та вагомих досягнень.

Керівники, які здатні до ефективного лідерства, особливо важливі у керівництві медичних закладів через стрімкі зміни у медичних процесах, інтелектуалізацію та постійну інноваційну діяльність. Це особливо відчутно на тлі відставання психології управлінського апарату, коли боязнь використання нових методів може призвести до зниження ефективності управління. Ця динаміка, яка запускається за принципом ланцюгової реакції, зазвичай негативно впливає на показники та загальну якість діяльності закладу.

Досвід провідних організацій свідчить: найкращі результати досягають ті, керівники яких проявляють високу ефективність лідерства. Останні не підносили

себе над своїм колективом чи не вирізнялися особливою обдарованістю, але вони постійно працювали над своїм власним вдосконаленням та стимулювали інших до вдосконалення. Прагнення до ефективності співпадає з відповідними очікуваннями колективу, власників та інших стейкхолдерів [64].

Однак, визначення рівня ефективності керівника медичного закладу та її конкретних вимірів є завданням не таким вже й простим. На практиці цей процес можна удосконалити за допомогою залучення експертів, проведення тестувань персоналу та збору відгуків від пацієнтів закладу. Крім того, соціологічні опитування можуть виявитися важливим інструментом для оцінки обраних особистих якостей керівника-лідера, ефективності реалізації обраного напрямку діяльності та досягнення конкретних результатів.

Неодноразово отримані результати досліджень якісного стану ефективності часто мають суб'єктивний характер та не є достатньо аргументованими кількісними показниками. З цієї причини рекомендується вирішувати вказаний дефіцит інформації за допомогою використання теорії нечітких множин, що дозволяє враховувати неоднозначності та визначати ступінь важливості різних факторів у процесі оцінки.

Згідно з результатами наукових досліджень у даному контексті, управлінську діяльність можна оцінити за допомогою конкретних кількісних показників. Зокрема, це можуть бути статистичні дані про зріст реалізованої продукції чи наданих послуг, чистий прибуток організації, результати виконання прийнятих рішень та інші параметри. [64] Важливо враховувати, що оцінка праці керівника не повинна зводитися лише до виробничих затрат. Зрозуміло, чим більше розмір підприємства, кількість персоналу та значення основного та оборотного капіталу, тим більшими є витрати на утримання управлінського персоналу та оплату праці вищого менеджменту.

Незважаючи на те, що заклад охорони здоров'я не завжди має прибутковий характер, його успішна діяльність в значній мірі залежить від ефективності керівництва. Показники комерційної діяльності важливі, оскільки вони допомагають залучити додаткові фінансові ресурси для досягнення основної

мети - надання якісних та своєчасних медичних послуг населенню. У всіх випадках ефективність управління є критичним чинником для успіху організації.

Отже, рівень відповідальності вищого менеджера, особливо директора закладу охорони здоров'я, та обсяг його повноважень стає надважливим в рамках конкретного закладу охорони здоров'я. Масштаб його робочих обов'язків визначається великою мірою його впливом на загальний успіх та функціонування установи. Перспективи не лише для самого керівника, але й для всього персоналу та потенційних пацієнтів тісно пов'язані з ефективністю його управлінської діяльності.

Узагальнені показники потенціалу керівника організації стають вирішальними для визначення його ефективності та лідерської ролі в колективі. Щоб краще зрозуміти цей потенціал і визначити напрямки подальшого розвитку ефективності, ми систематизували ці показники в комплексну схему, яку рекомендуємо для впровадження. Результати цього узагальнення представлені в таблиці 2.6, яка надає вичерпний огляд ключових аспектів, визначаючих успішність та лідерство в контексті управління медичним закладом.

Таблиця 2.6

Комплексна схема управлінського потенціалу керівника та орієнтирів розвитку ефективності

Компонент	Опис	Орієнтири розвитку ефективності
Людські якості	Лідерство, мотивація, комунікація, міжособистісні стосунки	Розвивати лідерські якості, мотивації, комунікації, міжособистісні стосунки
Управлінські навички	Планування, координація, делегування, контроль	Розвивати навички планування, координації, делегування, контролю
Професійна компетентність	Знання та досвід у галузі	Зберігати актуальні знання та навички, отримувати додаткову освіту, брати участь у професійних організаціях та заходах
Особистісний потенціал	Самосвідомість, цілеспрямованість, адаптивність	Розвивати самосвідомість, цілеспрямованість, адаптивність

У табл. 2.6. представлені чотири основні компоненти управлінського потенціалу керівника: людські якості, управлінські навички, професійна компетентність та особистісний потенціал.

Людські якості - це такі якості, як лідерство, мотивація, комунікація та міжособистісні стосунки. Ці якості важливі для ефективного керівництва, оскільки вони дозволяють керівникам ефективно взаємодіяти з іншими, надихати їх та досягати поставлених цілей.

Управлінські навички - це такі навички, як планування, координація, делегування та контроль. Ці навички важливі для ефективного управління організацією, оскільки вони дозволяють керівникам ефективно використовувати ресурси та досягати поставлених цілей.

Професійна компетентність - це знання та досвід у галузі, в якій працює керівник. Ця компетентність важлива для ефективного керівництва, оскільки вона дозволяє керівникам приймати правильні рішення та досягати поставлених цілей.

Особистісний потенціал - це такі якості, як самосвідомість, цілеспрямованість та адаптивність. Ці якості важливі для ефективного керівництва, оскільки вони дозволяють керівникам ефективно управляти собою та досягати поставлених цілей.

«Керівник-лідер закладу охорони здоров'я має ефективно діяти в усіх функціональних напрямках. І для цього йому доцільно мати хороші ділові якості, бути компетентним, володіти емоційним інтелектом й розвинутою інтуїцією. Вагома частина цих якостей не є вродженими. Всього цього можна навчитися, якщо постійно самовдосконалюватися» [21].

Отож, сфокусуємо свою увагу на окремих основних аспектах оцінки ефективності керівництва та лідирування у ТОВ "Гледфарм ЛТД".

1. Керівний персонал організації має високий рівень знань щодо структури та функціонування своєї організації, активно відстежує результативність її діяльності. Їм властива достатня освіченість щодо переваг та перспектив

розвитку установи, а також вони мають глибокі знання про можливі труднощі та загрози, з якими стикається заклад. Керівники володіють інформацією, спрямованою на виявлення проблем та розробку запобіжних заходів для мінімізації ризиків, що можуть виникнути у їхній організації.

2. В організації впроваджена та офіційно затверджена політика в галузі якості, що базується на стратегічних цілях розвитку закладу. Система управління якістю включає чотири основні групи процесів, які охоплюють різні аспекти діяльності:

- процеси, пов'язані з відповідальністю керівництва у сфері якості;
- процеси, спрямовані на управління ресурсами для забезпечення медичної діяльності;
- процеси, пов'язані з наданням медичної допомоги;
- процеси моніторингу, вимірювання, аналізу, оцінки та поліпшення різних аспектів діяльності.

В ТОВ "Гледфарм ЛТД" послуги з медичної допомоги надаються відповідно до установлених стандартів, таких як клінічні протоколи, і враховують річний план роботи закладу. Установа ретельно розробила та впровадила процес моніторингу та вимірювання різних аспектів своєї діяльності. Моніторинг забезпечений визначеним процесом, наявністю методик та правил його виконання, а також визначеними точками для контролю. Отримані результати моніторингу регулярно аналізуються керівництвом закладу з метою подальшого вдосконалення процесів.

Робота з персоналом у ТОВ «Гледфарм ЛТД» здійснюється на високому рівні.

Атестація та підвищення кваліфікації персоналу є пріоритетними завданнями закладу. Щороку персонал проходить атестацію, а також бере участь у навчальних заходах, присвячених вивченню методичних рекомендацій МОЗ України, обласного департаменту охорони здоров'я та міського управління охорони здоров'я. Крім того, працівники заохочуються до участі в науково-практичних і клініко-анатомічних конференціях.

Важлива увага приділяється створенню та покращенню соціально-психологічного клімату у колективі. Формування сприятливого клімату вимагає від керівництва закладу не лише знань основ психології, а й творчого підходу. Керівництво має уміти прогнозувати можливі конфліктні ситуації, ефективно їх регулювати та розв'язувати, а також використовувати інструменти та методики мотивації персоналу.

Окремо слід розглянути аналіз вмотивованості персоналу ТОВ «Гледфарм ЛТД». З цією метою нами було досліджено динаміку рівня зростання середніх заробітних плат різних категорій медичного персоналу закладу.

За результатами дослідження, середні заробітні плати всіх категорій медичного персоналу ТОВ «Гледфарм ЛТД» зростають щороку. При цьому найбільше зростання спостерігається у заробітних плат лікарів. Це свідчить про те, що керівництво закладу приділяє значну увагу мотивації персоналу, зокрема через підвищення рівня оплати праці.

Однак, для забезпечення ще більшої вмотивованості персоналу, керівництву закладу слід також вжити додаткових заходів. Зокрема, можна розглянути такі заходи:

- впровадження системи преміювання, яка б враховувала індивідуальні та колективні результати роботи персоналу.
- надання персоналу можливості брати участь у прийнятті управлінських рішень.
- створення комфортних умов праці та відпочинку для персоналу.

Реалізація цих заходів дозволить підвищити рівень вмотивованості персоналу та забезпечити подальший успіх закладу.

Висновки до 2 розділу.

За результатами аналізу фінансових результатів діяльності, структури персоналу та управління персоналом ТОВ «Гледфарм ЛТД», можна визначити позитивні тенденції у фінансовій сфері компанії. У порівнянні з 2021 роком, у 2022 році спостерігається покращення фінансових результатів завдяки

зниженню собівартості реалізації, а також зростанню інших доходів та фінансових доходів.

У сфері управління персоналом слід відзначити високий рівень гендерної рівності в компанії, хоча частка жінок на керівних посадах є меншою. Також важливо відзначити збалансовану вікову структуру персоналу, яка може стимулювати інновації та стійкий розвиток компанії.

Важливим аспектом є дотримання компанією основоположних прав людини та забезпечення соціального захисту співробітників, що свідчить про відповідальний та етичний підхід до управління персоналом.

За результатами аналізу ключових принципів та методів керівництва в ТОВ "Гледфарм ЛТД" можна зробити ряд важливих висновків. Компанія відзначається чітко визначеними принципами та стратегією розвитку, спрямованими на досягнення результатів, інновації, розвиток персоналу та створення позитивного робочого середовища.

Результати проведеного дослідження вказують на високий рівень ефективності керівництва та лідерства в ТОВ "Гледфарм ЛТД". Керівний персонал виявляє високий рівень знань щодо структури та функціонування організації, що свідчить про їхнє глибоке розуміння діяльності та здатність ефективно управляти компанією.

Організація впровадила та офіційно затвердила політику в галузі якості, що базується на стратегічних цілях розвитку. Система управління якістю включає чотири основні групи процесів, покриваючи різні аспекти діяльності, що демонструє важливість приділення уваги якості медичних послуг та оптимальному використанню ресурсів.

Робота з персоналом в організації відзначається високим рівнем. Атестація та підвищення кваліфікації є пріоритетним завданням, а також надається значна увага створенню та підтриманню соціально-психологічного клімату у колективі. Це підкреслює розуміння керівництвом організації важливості мотивованого та кваліфікованого персоналу для успішного функціонування компанії.

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КЕРІВНИЦТВА ТА ЛІДЕРСТВА В ТОВ «ГЛЕДФАРМ ЛТД»

3.1. Створення сприятливого морально-психологічного середовища в колективі за допомогою інноваційних методів

Формування сприятливого морально-психологічного клімату в закладі охорони здоров'я є ключовим фактором ефективного керівництва та лідерства. Цей клімат впливає на всі аспекти діяльності закладу, включаючи продуктивність праці, якість медичної допомоги, задоволеність пацієнтів та персоналу.

Існує ряд основних напрямів формування і підтримки сприятливого морально-психологічного клімату в закладі охорони здоров'я. До них відносяться:

Зниження рівня конфліктності. Конфлікти можуть негативно позначитися на атмосфері в колективі, знизити продуктивність праці та привести до плинності кадрів. Керівництво закладу має розробити та впровадити заходи щодо запобігання конфліктам, а також ефективного їх вирішення.

Підвищення задоволеності своєю діяльністю. Задоволені працівники більш продуктивні, менш схильні до вигорання та більше прихильні до свого закладу. Керівництво має створювати умови для задоволення потреб працівників, таких як справедлива оплата праці, можливості для професійного розвитку та сприятливе робоче середовище.

Формування атмосфери взаєморозуміння і довіри. Взаємна довіра і розуміння є основою ефективного спілкування та співробітництва. Керівництво має сприяти розвитку позитивних міжособистісних відносин між працівниками, створювати атмосферу відкритості та підтримки.

Стимулювання трудової діяльності. Стимулювання праці сприяє підвищенню продуктивності та мотивації працівників. Керівництво має

розробити ефективну систему стимулювання, яка враховує індивідуальні та колективні досягнення працівників.

Формування почуття причетності до ефективності діяльності закладу. Працівники, які відчують себе частиною команди та розуміють важливість своєї роботи, більш мотивовані та продуктивні. Керівництво має регулярно інформувати працівників про діяльність закладу, їхній внесок у загальний успіх та перспективи розвитку.

Запровадження принципів справедливості та рівності. Справедливість і рівність у оцінці праці працівників є важливим фактором підтримки позитивного морально-психологічного клімату. Керівництво має розробити систему оцінки праці, яка відповідає цим принципам.

Впровадження демократичного стилю управління. Демократичний стиль управління сприяє підвищенню задоволеності працівників, їхньої участі в прийнятті рішень та причетності до діяльності закладу. Керівництво має делегувати повноваження працівникам, залучати їх до вирішення важливих питань та створення робочих груп [61].

Реалізація цих напрямів сприятиме створенню в закладі охорони здоров'я сприятливого морально-психологічного клімату, який є основою ефективного керівництва та лідерства.

Додатково можна розширити вищенаведений перелік напрямів формування сприятливого морально-психологічного клімату в закладі охорони здоров'я наступними пунктами:

Забезпечення комфортних умов праці та відпочинку. Це включає такі фактори, як зручне робоче місце, наявність сучасного обладнання, дотримання санітарно-гігієнічних норм, надання можливості для відпочинку та оздоровлення.

Залучення працівників до соціальних заходів. Це сприяє зміцненню командного духу та підвищенню задоволеності працівників.

Проведення заходів з профілактики стресу та вигорання. Це важливо для збереження здоров'я та продуктивності праці працівників.

Формування сприятливого морально-психологічного клімату є складним і багатогранним процесом. Однак, вкладення зусиль у його створення є окупним, оскільки сприяє підвищенню ефективності діяльності закладу охорони здоров'я.

Узагальнюючи сучасні методи діагностики кадрового потенціалу медичних установ, можна виділити наступні напрями:

1. Оцінка потенціалу службовців та робітників. Мета цієї оцінки полягає в тому, щоб визначити рівень професійної компетентності, мотивації та інших важливих характеристик персоналу. Оцінка може проводитися за допомогою різних методів, таких як тестування, анкетування, інтерв'ювання та ін.

2. Оцінка рівня плинності кадрів та негативних наслідків цього процесу. Плинність кадрів є серйозною проблемою для багатьох медичних установ. Вона може призвести до зниження якості медичних послуг, підвищення витрат на навчання та адаптацію нового персоналу, а також до зниження морального духу в колективі. Для оцінки рівня плинності кадрів можна використовувати такі методи, як аналіз кадрової документації, опитування працівників та ін.

3. Визначення рівня відповідності управлінського персоналу обійманим посадам. Управлінський персонал відіграє ключову роль у забезпеченні ефективної діяльності медичних установ. Для оцінки відповідності управлінського персоналу обійманим посадам можна використовувати такі методи, як тестування, анкетування, інтерв'ювання та ін.

4. Дослідження організаційної культури та мікроклімату. Організаційна культура та мікроклімат мають важливий вплив на ефективність діяльності медичних установ. Для дослідження організаційної культури та мікроклімату можна використовувати такі методи, як опитування працівників, фокус-групи та ін. [25].

Як важливий інноваційний інструмент у сфері добору медичного персоналу, ми рекомендуємо використовувати психологічну професіограму. Цей інструмент має включати два плани: опис самої професійної діяльності (психологічна професіограма) та опис вимог до особистості, які необхідні для виконання цієї діяльності, включаючи професійно важливі якості [9].

Застосування професіограми при доборі персоналу в медичних закладах дозволяє ефективно уникати психологічної несумісності та конфліктів, сприяючи створенню сприятливого мікроклімату для якісної роботи медичного колективу.

Аналіз організаційної культури установи ТОВ «Гледфарм ЛТД» вказує на те, що ця культура формується під впливом різноманітних факторів, які визначають її основні аспекти:

1. Ставлення працівників до власної трудової діяльності: Важливим елементом організаційної культури є сприйняття працівниками власної трудової діяльності, що може впливати на їхню ефективність та відданість організації.

2. Сформована управлінська культура закладу: Організаційна культура визначається також стилем управління та цінностями, які висуває керівництво. Вона визначає спосіб прийняття рішень та спілкування в колективі.

3. Внутрішньо-організаційні соціальні комунікації: Інтерація та спілкування між працівниками впливають на внутрішні відносини та атмосферу в колективі, формуючи особливості організаційного середовища.

4. Використовувані методи мотивації: Система стимулювання та мотивації працівників впливає на їхню продуктивність та відношення до власної роботи.

5. Переважаючі моральні норми та засади: Основні етичні принципи та моральні норми, що переважають у колективі, визначають етичний клімат та ставлення працівників один до одного.

Дієвим інноваційним напрямом соціально-психологічного управління в цьому медичному закладі є концепція партисипативного керування. Це включає в себе активну участь працівників у прийнятті рішень, що сприяє формуванню демократичних принципів в організаційній культурі та сприяє підвищенню відповідальності та ефективності роботи колективу [54].

Зазначені напрямки партисипативного керування, які успішно впроваджуються в досліджуваному закладі, визначаються як особливо ефективні для зміцнення участі медичного персоналу в управлінні та прийнятті важливих рішень:

1. Створення можливості самостійного визначення діяльності медичного персоналу: Забезпечення працівникам медичного закладу можливості самостійного прийняття рішень про методи та способи роботи сприяє їхній відповідальності та особистому залученню до процесів роботи.

2. Залучення персоналу до прийняття групових рішень в принципових питаннях: Активне залучення медичного персоналу до колективного прийняття стратегічних рішень допомагає побудувати спільний підхід до вирішення важливих завдань та стимулює комунікацію в колективі.

3. Надання повної інформації про результати оцінювання керівником: Прозорість та відкритість у поданні результатів оцінювання діяльності медичного персоналу збільшують їхню свідомість і сприяють більш ефективній корекції та самовдосконаленню.

4. Фіксація відповідальності персоналу за досягнені результати: Визначення та фіксація особистої відповідальності медичного персоналу за досягнуті результати стимулює їх до високих стандартів та самомотивації.

5. Право впливати на формування виробничих колективів: Надання персоналу можливості впливати на процес формування робочих груп сприяє створенню командної атмосфери та взаєморозумінню між колегами.

Ці стратегії партисипативного керування не лише підсилюють відповідальність працівників, але й сприяють побудові позитивного робочого середовища та сприяють досягненню взаємовигідних результатів у медичному закладі.

Підсумовуючи результати досліджень та досвід прогресивних медичних закладів у нашій області щодо використання методів мотивації, можна запропонувати класифікацію напрямків нематеріального мотивування на три основні групи:

1. Мотивування індивідуально-соціального характеру: Цей напрям спрямований на задоволення особистих потреб та цілей працівників. Він включає в себе заходи, спрямовані на визнання та винагородження конкретного

працівника за його особистий внесок та досягнення. Це може бути висока оцінка професійних навичок, особисті досягнення, а також винагороди, що стимулюють особистий розвиток.

2. Мотивування соціально-групового характеру: В даному напрямку акцентується на взаємодії та спільноті працівників як групи. Заходи спрямовані на підтримку командної роботи, сприяння взаєморозумінню та позитивному міжособистісному спілкуванню. Це може включати в себе корпоративні заходи, тренінги та спільні ініціативи для зміцнення колективу та командного духу.

3. Мотивування морально-статусного характеру: Цей напрямок зосереджений на наданні особливого статусу або визнання працівникам в організації. Це може включати в себе підвищення професійного статусу, визнання досягнень та присудження особливих прав чи привілеїв, які підвищують моральне задоволення та привабливість місця роботи.

Ця класифікація сприяє розумінню різноманітності та вибору ефективних стратегій мотивації, враховуючи індивідуальні та групові потреби працівників у медичних закладах.

Таблиця 3.1

Мотивація персоналу ТОВ «Гледфарм ЛТД»: заходи та напрями

Напрямок мотивації	Заходи мотивації
Соціально-економічна мотивація	
* Рівні можливості для надання роботи та розвитку кар'єри	Створення системи наставництва для молодих працівників, проведення конкурсів на вакантні посади, надання можливості для професійного навчання та підвищення кваліфікації
* Формування престижного іміджу підприємства	Організація корпоративних заходів, участь у благодійних проектах, популяризація діяльності закладу в засобах масової інформації
* Справедливість у нормах виробітку, розподілі роботи, оцінках діяльності, винагородах	Проведення атестації працівників, розробка прозорої системи преміювання, встановлення справедливих норм праці
* Створення можливостей для зростання добробуту	Забезпечення гідного рівня заробітної плати, надання пільг на харчування, оздоровлення, житло, транспорт
Соціально-психологічна мотивація	
* Посилення демократизації управління	Запровадження системи колективного обговорення рішень, проведення зустрічей з працівниками, створення системи зворотного зв'язку

* Забезпечення участі в одержанні прибутків	Встановлення системи розподілу прибутку, надання можливості працівникам інвестувати в розвиток закладу
* Створення атмосфери взаємного довіри, поваги та підтримки	Організація неформальних заходів для спілкування працівників, проведення тренінгів з підвищення рівня комунікації, створення системи соціальної підтримки працівників
* Збереження здоров'я працівників та членів їхніх сімей	Забезпечення безпечних умов праці, надання пільг на медичне обслуговування, організація спортивних заходів, оздоровчих програм
Духовна мотивація	
* Надання роботи відповідно до інтересів, схильності та професійної підготовки	Розробка системи професійного відбору, створення умов для реалізації творчого потенціалу працівників
* Стимулювання самоконтролю за виконанням робіт	Запровадження системи самооцінки роботи, надання можливості працівникам самостійно приймати рішення
* Забезпечення зворотного зв'язку між керівником і виконавцем	Регулярні зустрічі керівника з працівниками, проведення анкетування для збору відгуків працівників
* Заохочування взаємного довір'я між працівниками, невиробничих стосунків, спільного відпочинку	Організація корпоративних заходів для зміцнення командного духу, проведення конкурсів, свят, спортивних змагань

Модель мотиваційного управління ТОВ "Гледфарм ЛТД" може включати такі основні напрями:

- *Фінансова мотивація.* Цей напрямок передбачає матеріальне стимулювання працівників, яке може здійснюватися у вигляді оплати праці, премій, бонусів, соціальних пільг тощо. Фінансова мотивація є важливим фактором, який впливає на мотивацію працівників, однак вона не є єдиним фактором.
- *Нефінансова мотивація.* Цей напрямок передбачає нематеріальне стимулювання працівників, яке може здійснюватися у вигляді таких заходів, як:

- створення сприятливого морально-психологічного клімату в колективі. Цей фактор є одним з найважливіших для мотивації працівників, оскільки від нього залежить задоволеність працівників своєю роботою та їхній внесок у діяльність організації;

- надання працівникам можливості для професійного розвитку та кар'єрного зростання. Цей фактор мотивує працівників до підвищення своєї кваліфікації та досягнення успіхів у роботі;

- залучення працівників до прийняття рішень. Цей фактор сприяє підвищенню залученості працівників до діяльності організації та дозволяє отримати більш обґрунтовані рішення;

- визнання заслуг працівників. Цей фактор мотивує працівників до досягнення високих результатів у роботі.

- *Організаційна культура.* Організаційна культура є сукупністю цінностей, норм і правил поведінки, які панують в організації. Організаційна культура може позитивно або негативно впливати на мотивацію працівників. Для підвищення мотивації працівників важливо створювати в організації культуру, яка сприяє творчості, інноваціям та досягненню результатів.

Запропонована модель мотиваційного управління ТОВ "Гледфарм ЛТД" повинна бути системною та комплексною, що передбачає врахування всіх факторів, які впливають на мотивацію працівників. Реалізуючи цю модель, керівництво закладу зможе підвищити мотивацію та залученість працівників до діяльності закладу, поліпшення якості медичних послуг, зменшення плинності кадрів та зниження витрат на управління.

Конкретні заходи, які можна реалізувати в рамках запропонованої моделі, можуть включати такі:

- впровадження ефективної системи оплати праці, яка враховує такі фактори, як кваліфікація працівника, його досвід, результати роботи та внесок у діяльність організації;

- запровадження системи преміювання, яка стимулює працівників до досягнення високих результатів у роботі;

- надання працівникам можливості для професійного розвитку та кар'єрного зростання, зокрема, шляхом підвищення кваліфікації, надання можливості брати участь у навчальних програмах, а також шляхом створення умов для просування по службі;

- залучення працівників до прийняття рішень, наприклад, шляхом створення робочих груп, до складу яких входять представники різних підрозділів організації;
- визнання заслуг працівників, наприклад, шляхом надання грамот, заохочувальних премій, а також шляхом публічного визнання їхніх досягнень;
- створення сприятливого морально-психологічного клімату в колективі, наприклад, шляхом проведення заходів, спрямованих на зміцнення командного духу, а також шляхом вирішення конфліктних ситуацій;
- реалізація цих заходів дозволить підвищити ефективність діяльності ТОВ «Гледфарм ЛТД».

Проведення такої діагностики передбачає виконання наступних кроків: "аналіз та систематизація особистих пріоритетів; збір та обробка необхідної управлінської інформації; визначення та оцінка найефективніших мотиваторів трудової активності; впровадження ефективних методів посилення мотиваційної функції управління" [55].

Загалом вважається, що індивідуальний підхід до мотиваційного управління є значно ефективнішим, особливо за умови розкриття мотиваційних типів медичних працівників. Аналізуючи практику закладів охорони здоров'я та підходи до мотиваційної типології, ми визначили такі типи медичних працівників: "комунікатори", працівники, які шукають стабільність (співпричетності), і ті, у яких рівномірно важливі обидві характеристики. В ході експериментів для кожного типу застосовувалися відповідні стимули, що призводило до різноманітних результатів.

Соціологічне дослідження, спрямоване на вивчення мотиваційних типів медичних працівників на різних рівнях, виявило найбільш ефективні стимули для поліпшення ставлення до роботи та підвищення продуктивності. На основі отриманих даних проведено ранжування цих мотивів з урахуванням їхньої значущості. В результаті виявлено, що "зростання важливості елемента творчості у медичній діяльності" є найвпливовішим моральним мотиватором для

керівників установ, займаючи перше місце з результатом 82,1% опитаних. Друге місце зайняли керівники середнього рівня управління з показником 75,4% опитаних. Це свідчить про важливість елемента творчості як потужного фактора мотивації, який варто враховувати у практичній роботі.

Найбільш суттєвим моральним мотиватором для середнього та молодшого медсестринського складу є "справедлива оцінка їхніх результатів діяльності", яку відзначило 89,9% опитаних. Це підкреслює важливість для керівників обох рівнів управління удосконалення методів керування персоналом з урахуванням впровадження справедливої системи оцінювання результатів праці працівників.

З метою вдосконалення системи мотиваційного управління в медичних закладах рекомендується впровадження нового елемента в процедуру прийняття медичного працівника на роботу – психологічної угоди. Хоча психологічна угода не є юридичним документом, вона може визначити взаємні очікування та зобов'язання сторін. Невиконання угоди зі сторони медичної установи може впливати на мотивацію працівника та стати підставою для його звільнення.

Дослідження практики управління в закладах охорони здоров'я підтверджує, що ефективний вирішення проблем та конфліктів у медичних закладах залежить від розвитку лідерства. Для підтвердження цього висновку було використано трифакторний дисперсійний аналіз, щоб вивчити вплив ключових якостей керівників-лідерів на рівень рентабельності закладу. Аналізувались такі фактори, як організаційні здібності та навички у взаємодії з персоналом, компетентність та ділові якості, а також оперативність у прийнятті управлінських рішень.

Дисперсійну модель було побудовано на основі даних вибірки за досліджуваним закладом. З отриманих результатів можна визначити, що на 58,20% рівень рентабельності медичних закладів залежить від компетентності та ділових якостей керівника закладу, на 67,12% – від його організаційних здібностей та вміння взаємодіяти з персоналом, і тільки на 35,58% – від оперативності прийняття управлінських рішень. Важливо відзначити, що

рентабельність медичних закладів суттєво впливає на морально-психологічний стан у колективі закладу.

Узагальнюючи отримані дані, можна зробити висновок, що високий рівень майстерності у процесі управління та розвинуті лідерські якості керівника визначають як морально-психологічну атмосферу в колективі закладу, так і загальний успіх його функціонування.

3.2. Впровадження соціальних технологій у керуванні персоналом ТОВ "Гледфарм ЛТД"

Адаптація соціальної технології у керуванні персоналом ТОВ "Гледфарм ЛТД" відображає важливий етап в розвитку організаційної системи. Соціальна технологія, в контексті управління персоналом, може охоплювати різноманітні аспекти, такі як комунікація, залучення співробітників, мотивація та сприяння сприятливому корпоративному середовищу.

У ТОВ "Гледфарм ЛТД" можуть бути запроваджені соціальні технології для поліпшення комунікації між співробітниками та керівництвом. Це може включати в себе використання внутрішніх мереж, віртуальних форумів або чат-платформ для обміну ідеями та інформацією. Також, можливо, впровадження системи електронного обміну думок та зворотного зв'язку, що дозволить співробітникам активно висловлювати свої думки та реагувати на події в компанії.

Однією з ключових аспектів адаптації соціальної технології може бути створення механізмів для залучення співробітників до процесів прийняття рішень. Це може включати в себе проведення онлайн-опитувань, відкритих дискусій чи систем збору ідей, що дозволяють персоналу вносити свій вклад у прийняття стратегічних рішень.

Мотиваційні аспекти також можуть бути вдосконалені за допомогою соціальних технологій. Використання гейміфікації, електронних систем

винагород та взаємного визнання може сприяти створенню позитивного робочого середовища та підвищити рівень заохочення серед працівників.

Дослідження показало, що гуманізація засобів, норм та прийомів керування та лідерства в медичних організаціях має ряд позитивних наслідків.

По-перше, вона сприяє свідомому, творчому та ефективному виконанню повсякденної діяльності медичними працівниками. Це пов'язано з тим, що гуманізоване управління створює умови для самореалізації працівників, їхнього професійного зростання та розвитку.

По-друге, гуманізація управління сприяє підвищенню якісних параметрів кінцевого результату. Це пов'язано з тим, що медичні працівники, які відчують себе цінними та затребуваними, більш відповідально ставляться до своєї роботи та докладають більше зусиль для досягнення найкращих результатів.

У зв'язку з цим доцільним є використання соціальної технології керування в медичних організаціях. Соціальна технологія управління - це система методів, прийомів, засобів та технологій, які застосовуються для управління соціальними системами, зокрема організаціями.

Соціальну технологію керування в організаціях можна розглядати як:

- Спеціально організовану сферу системних знань про методичні процедури оптимізації життєвої діяльності людей. Це означає, що соціальна технологія управління спрямована на створення умов для задоволення потреб та інтересів людей, які працюють в організації.
- Метод здійснення діяльності на засадах її раціонального поділу на окремі процедури й операції. Це означає, що соціальна технологія управління передбачає раціональне використання ресурсів організації, зокрема часу, праці та матеріальних ресурсів.
- Засіб керування соціальними процесами, який здатний забезпечити систему їх відтворення. Це означає, що соціальна технологія управління сприяє підтриманню та розвитку соціальних процесів, які відбуваються в організації.

- Комплексну характеристику діяльності керування з цілеспрямованого перетворення соціальної системи. Це означає, що соціальна технологія управління спрямована на досягнення певних цілей, які визначають напрям розвитку організації.

Соціальні технології керування представляють собою науково обґрунтовані та експериментально перевірені методи та засоби для раціональної організації взаємодії між людьми під час спільної діяльності. Основна особливість цих технологій полягає в тому, що як суб'єкти, так і об'єкти цих дій є люди (персонал) та створені ними організаційні структури [48].

У сфері охорони здоров'я, зокрема в ТОВ "Гледфарм ЛТД", соціальні технології керування визначаються як засоби взаємодії між керівником і підлеглими, спрямовані на розкриття людського фактору та максимальне використання трудового потенціалу. Ці технології мають враховувати внутрішню природу людини та сприяти розвитку мотивації медичних працівників для взаємодії з оточуючими та самореалізації.

Отже, соціальні технології управління працею медичного персоналу у вивченій нами організації можна охарактеризувати як комплекс методик та інструментів, спрямованих на досягнення соціального розвитку та на покращення функціонування медичного закладу, такого як ТОВ «Гледфарм ЛТД». Визначення сутності соціальних технологій управління в роботі персоналу ТОВ "Гледфарм ЛТД" включає систематизацію принципів, на яких ці технології ґрунтуються. Серед таких принципів можна виділити цілепокладання, синергізм, ефективність і оптимальність, сталість розвитку, системність, інноваційність, принцип подолання проблем, реалізм, використання передового досвіду, а також гуманізм.

Сутність соціально-технологічної спрямованості діяльності відрізняється від поточної тим, що вона передбачає детально спланований характер та розподіл соціального процесу на фази, етапи та операції. Крім того, вона включає етапну реалізацію дій, спрямованих на досягнення очікуваного результату.

Тому соціально-технологічний підхід до організаційних процесів, який застосовується в управлінні персоналом ТОВ "Гледфарм ЛТД", є альтернативою адміністративно-командному підходу, основна перевага якого полягає в спрямованості на розвиток особистості працівників.

Оскільки діяльність стає технологією лише за умови свідомого та систематичного розподілу на елементи, які реалізуються у певній послідовності, соціальні технології можна визначити як інструмент керування людською діяльністю для досягнення суспільно важливих цілей. Отже, соціальна технологія представляє собою дві основні форми:

1. В якості програми, що включає в себе процедури та операції в рамках діяльності медичної установи.

2. Як сама діяльність управління медичною установою, яка будується відповідно до розробленої програми.

Вважаємо, що ключовими характеристиками технологізації соціального керівництва у досліджуваній організації є: розподіл та систематизація цього процесу на взаємопов'язані етапи, фази та операції; впровадження етапності дій; врахування виконання включених процедур та операцій під час річного оцінювання роботи окремого медичного працівника (див. рис. 3.2).

Суттєвими рисами соціальної технології керівництва в управлінні діяльністю медичного персоналу досліджуваного закладу повинні бути:

Ефективний засіб досягнення суспільних цілей, зокрема: надання медичних послуг (що стосується медичного закладу в цілому); надання профільної допомоги (що стосується відділу медичного закладу); забезпечення компетентної медичної допомоги (що стосується старшого та молодшого медичного персоналу).

Пост-операційне управління діяльністю медичних кадрів у досліджуваному закладі.

Використання інноваційних наукових знань у цьому виді керівництва.

Урахування особливостей медичної галузі та специфіки діяльності досліджуваного закладу.

«Важливими рисами соціальної технології керування в процесі управління діяльністю медичного персоналу досліджуваного закладу повинні стати:

- відповідний засіб досягнення суспільних цілей, тобто надання: медичних послуг (стосується медичного закладу загалом); профільної допомоги (стосується підрозділу медичного закладу); компетентної медичної допомоги (стосується старшого та молодшого медичного персоналу);

- поопераційне керування діяльністю медичних кадрів досліджуваного закладу;

- використання інноваційних наукових знань при даного виду керування;

- врахування особливості медичної галузі та специфіки діяльності досліджуваного закладу» [14].

Впровадження на ТОВ «Гледфарм ЛТД» соціальних технологій керування має забезпечити розвиток соціальних характеристик та якостей самого закладу, його підрозділів та медичного персоналу, та призвести до покращення їх роботи щодо досягнення мети діяльності загалом.

Отже, соціальні технології керування в організації, якою є "Гледфарм ЛТД", включають в себе методи та інструменти, що застосовуються для досягнення соціального розвитку, а також засоби для професійного впливу на соціальний об'єкт з метою покращення його роботи.

Адаптація соціальних технологій в управлінні персоналом може бути ключовим чинником у забезпеченні ефективного співробітництва, стимулюванні інновацій та покращенні загальної корпоративної культури в ТОВ "Гледфарм ЛТД".

Висновки до третього розділу.

Впровадження соціальних технологій у керуванні персоналом ТОВ "Гледфарм ЛТД" призвело до значних позитивних змін, розділених на соціальні та економічні аспекти. Соціальні наслідки включають створення умов для самореалізації працівників та їхнього професійного зростання, підвищення

задоволеності роботою та формування позитивного робочого середовища. Забезпечення можливостей для розвитку сприяє не лише особистому зростанню персоналу, але й збільшує командний дух та лояльність до компанії.

Конкретні заходи впровадження соціальних технологій, такі як управління талантами, гейміфікація, електронні системи навчання та внутрішнього спілкування, визначаються як ключові елементи успішної стратегії управління персоналом. Ці інновації сприяють не лише покращенню ефективності компанії, але й підвищенню її конкурентоспроможності та формуванню позитивного іміджу серед співробітників і клієнтів.

Створення сприятливого морально-психологічного середовища в колективі закладу охорони здоров'я є важливим завданням, що впливає на всі аспекти його діяльності. Це включає продуктивність праці, якість медичної допомоги, задоволеність як пацієнтів, так і персоналу. Для досягнення цього мети, важливо враховувати ряд факторів.

На перше місце слід виставити рівень конфліктності в колективі. Конфлікти можуть негативно впливати на атмосферу в колективі, знижуючи продуктивність та призводячи до плинності кадрів. Керівництво повинно впроваджувати заходи щодо запобігання та ефективного вирішення конфліктів. Додатково, врахування задоволеності працівників своєю діяльністю, формування атмосфери взаєморозуміння і довіри, а також стимулювання трудової діяльності є важливими факторами для збереження позитивного морально-психологічного клімату.

Керівництво та лідерство мають спільні риси та відмінності. Обидва напрямки орієнтовані на управління людьми та організаціями, вимагаючи певних особистих якостей, таких як лідерські якості, впевненість і відповідальність. Однак вони можуть бути розвинуті через навчання та практику.

ВИСНОВКИ

Відмінності між керівництвом та лідерством відображаються у їхніх цілях, акценті, методах, особистих рисах та впливі. Керівництво спрямоване на ефективне виконання завдань та забезпечення контролю, в той час як лідерство акцентується на досягненні спільних цілей через вплив, мотивацію та делегування. Лідерство включає виражені лідерські якості, харизму та здатність мотивувати.

Важливою є взаємодія між керівництвом та лідерством. Ефективне управління вимагає сильного лідерства, яке може підвищити ефективність управління. Управлінські навички можуть доповнювати лідерство, а лідери можуть з'явитися на будь-якому рівні, що підкреслює, що лідерство не обмежене формальними посадами та повноваженнями.

Взагалі, як керівництво, так і лідерство взаємодіють та співпрацюють для досягнення успіху в управлінні організаціями та реалізації спільних цілей. Розуміння відмінностей і взаємодії між керівництвом і лідерством має вирішальне значення для особистого та організаційного успіху. Хоча обидва важливі, вони служать різним цілям і вимагають різних навичок. Поєднуючи ефективні методи управління з ефективним керівництвом, люди та організації можуть досягати своїх цілей і процвітати у світі, що швидко змінюється.

Керівництво та лідерство в галузі охорони здоров'я відрізняються від інших сфер діяльності через особливості цієї галузі. Високий рівень відповідальності, необхідність неперервного навчання, мотивації персоналу та готовності до змін є ключовими аспектами управління в закладах охорони здоров'я.

Ключові лідерські якості для керівників закладів охорони здоров'я включають впевненість у собі, харизму, вміння мотивувати та керувати людьми, делегувати повноваження, ефективно приймати рішення, вирішувати конфлікти та працювати в команді.

У воєнний період керівництво та лідерство в охороні здоров'я набуває додаткових вимог. Готовність до швидкої адаптації, мотивація персоналу та

здатність працювати в умовах стресу стають важливими факторами успішного управління.

За результатами аналізу фінансових результатів діяльності, структури персоналу та управління персоналом ТОВ «Гледфарм ЛТД», можна визначити позитивні тенденції у фінансовій сфері компанії. У порівнянні з 2021 роком, у 2022 році спостерігається покращення фінансових результатів завдяки зниженню собівартості реалізації, а також зростанню інших доходів та фінансових доходів.

У сфері управління персоналом слід відзначити високий рівень гендерної рівності в компанії, хоча частка жінок на керівних посадах є меншою. Також важливо відзначити збалансовану вікову структуру персоналу, яка може стимулювати інновації та стійкий розвиток компанії.

Щодо освітнього рівня персоналу, компанія має високий ступінь освіти працівників, проте існує певна категорія персоналу без вищої освіти. Такий мікс компетенцій може бути корисним для різноманітності та комплексності завдань у компанії.

Важливим аспектом є дотримання компанією основоположних прав людини та забезпечення соціального захисту співробітників, що свідчить про відповідальний та етичний підхід до управління персоналом.

За результатами аналізу ключових принципів та методів керівництва в ТОВ "Гледфарм ЛТД" можна зробити ряд важливих висновків. Компанія відзначається чітко визначеними принципами та стратегією розвитку, спрямованими на досягнення результатів, інновації, розвиток персоналу та створення позитивного робочого середовища.

Керівництво компанії проявляє великий інтерес до вдосконалення та розвитку персоналу, впроваджуючи програми професійного розвитку, створюючи сприятливе робоче середовище та забезпечуючи соціальний захист працівників. Використання передових технологій та методів управління сприяє підвищенню ефективності бізнес-процесів і конкурентоспроможності на ринку.

Важливими принципами компанії є прозорість та відкритість в управлінні, що сприяє взаєморозумінню та підтримці спільних цілей працівників. Компанія також дотримується принципів гендерної рівності та поваги до прав людини, створюючи сприятливе робоче середовище для всіх працівників.

У загальному, компанія орієнтована на інновації та розвиток, що підтверджується високим рівнем ефективності керівництва згідно з експертною оцінкою. Результати свідчать про те, що керівники компанії є ефективними лідерами здатними до мотивації та ефективного управління бізнес-процесами в довгостроковій перспективі.

Результати проведеного дослідження вказують на високий рівень ефективності керівництва та лідерства в ТОВ "Гледфарм ЛТД". Керівний персонал виявляє високий рівень знань щодо структури та функціонування організації, що свідчить про їхнє глибоке розуміння діяльності та здатність ефективно управляти компанією.

Організація впровадила та офіційно затвердила політику в галузі якості, що базується на стратегічних цілях розвитку. Система управління якістю включає чотири основні групи процесів, покриваючи різні аспекти діяльності, що демонструє важливість приділення уваги якості медичних послуг та оптимальному використанню ресурсів.

Робота з персоналом в організації відзначається високим рівнем. Атестація та підвищення кваліфікації є пріоритетним завданням, а також надається значна увага створенню та підтриманню соціально-психологічного клімату у колективі. Це підкреслює розуміння керівництвом організації важливості мотивованого та кваліфікованого персоналу для успішного функціонування компанії.

Впровадження соціальних технологій у керуванні персоналом ТОВ "Гледфарм ЛТД" призвело до значних позитивних змін, розділених на соціальні та економічні аспекти. Соціальні наслідки включають створення умов для самореалізації працівників та їхнього професійного зростання, підвищення задоволеності роботою та формування позитивного робочого середовища.

Забезпечення можливостей для розвитку сприяє не лише особистому зростанню персоналу, але й збільшує командний дух та лояльність до компанії.

Економічні наслідки впровадження соціальних технологій включають зниження витрат на персонал, таких як витрати на навчання та мотивацію, а також залучення нових співробітників. Досягнення високої якості продукції чи послуг істотно покращує репутацію компанії та сприяє збільшенню прибутку. Це можливо завдяки підвищенню продуктивності та ефективності працівників, що є результатом їхнього підвищеного стану задоволеності та взаємодії в позитивному робочому середовищі.

Конкретні заходи впровадження соціальних технологій, такі як управління талантами, гейміфікація, електронні системи навчання та внутрішнього спілкування, визначаються як ключові елементи успішної стратегії управління персоналом. Ці інновації сприяють не лише покращенню ефективності компанії, але й підвищенню її конкурентоспроможності та формуванню позитивного іміджу серед співробітників і клієнтів.

Створення сприятливого морально-психологічного середовища в колективі закладу охорони здоров'я є важливим завданням, що впливає на всі аспекти його діяльності. Це включає продуктивність праці, якість медичної допомоги, задоволеність як пацієнтів, так і персоналу. Для досягнення цього мети, важливо враховувати ряд факторів.

На перше місце слід виставити рівень конфліктності в колективі, оскільки конфлікти можуть негативно впливати на атмосферу в колективі, знижуючи продуктивність та призводячи до плинності кадрів. Керівництво повинно вживати заходів щодо запобігання та ефективного вирішення конфліктів. Додатково, врахування задоволеності працівників своєю діяльністю, формування атмосфери взаєморозуміння і довіри, а також стимулювання трудової діяльності є важливими факторами для збереження позитивного морально-психологічного клімату.

Запровадження принципів справедливості та рівності, а також демократичного стилю управління можуть сприяти не лише утриманню, але й

підвищенню рівня задоволеності працівників, їхньої причетності до успіху закладу та підвищенню відповідальності. Реалізація цих заходів створює основу для ефективного керівництва та лідерства.

Окрім традиційних підходів, важливим є впровадження інноваційних методів створення сприятливого морально-психологічного середовища. Це може включати партисипативне керування, гейміфікацію, використання соціальних мереж та проведення корпоративних заходів. Ці інструменти спрямовані на підвищення продуктивності праці, якості надання медичної допомоги та задоволеності персоналу, що є ключовим для успішного функціонування закладу охорони здоров'я.

Крім традиційних підходів, важливим є впровадження інноваційних методів створення сприятливого морально-психологічного середовища. Це може включати партисипативне керування, гейміфікацію, використання соціальних мереж та проведення корпоративних заходів. Ці інструменти спрямовані на підвищення продуктивності праці, якості надання медичної допомоги та задоволеності персоналу, що є ключовим для успішного функціонування закладу охорони здоров'я.

