

використання трудового потенціалу персоналу. В принципі будь-яке підприємство може обрати одну з п'яти стратегій: стратегію підприємництва, стратегію динамічного зростання, стратегію прибутку, стратегію ліквідності, стратегію зміни курсу. Вибір тієї чи іншої стратегії впливає на стратегію управління персоналом наступним чином. Розробка стратегії управління персоналом витікає зі стратегії динамічного зростання передбачає поетапне визначення мети, критеріїв і показників ефективності, обмежень на функціонування системи управління персоналом (фінансових, матеріальних, соціальних), організаційної структури служби управління персоналом, взаємозв'язків системи підприємства із зовнішнім середовищем [1].

Стратегія управління персоналом підприємства дає змогу пов'язати численні аспекти управління персоналом з метою оптимізації їх впливу на персонал підприємства, в першу чергу на трудову мотивацію працівників та їх освітньо-професійні характеристики.

На підприємствах, установах, організаціях питання визначення потреби в персоналі для кожного відділу, підготовка кваліфікаційних вимог, які висуваються до конкретного робочого місця, належать до компетенції лінійних керівників. Інформаційне забезпечення системи управління персоналом – це сукупність засобів, прийомів та методів пошуку, зберігання, оброблення, передачі та використання кадрової інформації. Інформаційне забезпечення системи управління персоналом на підприємствах, установах, організаціях формується за допомогою механізму об'єктивного інформування інформаційного обслуговування всіх керівників та лінійних керівників різних рівнів [2].

Основними характеристиками стратегічного управління персоналом є:

- довгостроковий характер, що пояснюється спрямованістю на розроблення і зміну психологічних установок, мотивації, структури персоналу, всієї системи управління персоналом або її окремих елементів;
- цілі стратегічного управління персоналом, що мають відповідати загальній стратегії розвитку підприємства;
- цілі, що мають бути спрямовані на досягнення цілей економічного розвитку підприємства, а не суперечити їм;
- стратегічне управління персоналом, яке повинно враховувати дію чинників зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, що може

викликати необхідність коректування загальної стратегії розвитку підприємства, а відповідно і змін структури та чисельності персоналу, його навичок і кваліфікації, стилю і методів управління персоналом [3].

Отже, слід зазначити, що змістом та стратегічним управлінням персоналом є своєчасне забезпечення організації персоналом у відповідній якості та чисельності, забезпечення реалізації прав та обов'язків відповідно до чинного законодавства, раціональне використання людських ресурсів, формування та підтримка ефективності робочих колективів.

#### *Список використаних джерел:*

1. Баб'як Г.П. Шляхи підвищення ефективності забезпечення організації формування персоналу. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України* : наук. журнал. Тернопіль : Економічна думка, 2013. Вип. 18. С. 137-140
2. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с
3. Балабанова Л.В., Стельмашенко О.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія. Донецьк: Дон НУЕТ, 2010. 238 с.

**Ольга ПОДОЛЯНЮК**

здобувачка освітньо-професійної програми

«Менеджмент закладів охорони здоров'я», ЗУНУ

Науковий керівник – д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту

публічного управління та персоналу ЗУНУ Тетяна ЖЕЛЮК

### **ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ**

Надання медичної допомоги в умовах військового стану має супроводжуватися безперебійним ресурсним супроводом. В першу чергу мова йде про кадрове, матеріальне та фінансове забезпечення надання медичних послуг, про оплату праці медичним працівникам та налагодження безперебійних логістичних потоків необхідних медичних засобів та препаратів.

Для безперебійної роботи лікарень під час військової агресії росії уряд України прийняв зміни до Порядку реалізації програми медичних гарантій у 2022 році, затвердженого постановою КМУ від 29.12.2021 №1440 [1], що передбачають умови щомісячного фінансування медичних закладів та оплати праці медичним працівниками в умовах військового стану в рамках програми

медичних гарантій НСЗУ (для медичних закладів, які уклали контракти з НСЗУ на основі капітаційної ставки, пролікованого випадку, фіксованого тарифу, глобальної ставки тощо). Якщо організаційне забезпечення нарахування фінансових виплат неможливе, і адміністрація медичного закладу «не має даних для нарахування заробітної плати (персональні дані працівників, реквізити особових карток для зарахування заробітної плати, рахунки для перерахування податків на заробітну плату тощо) або вони втрачені, медичні установи можуть використовувати інформацію Державної казначейської служби України, банківських установ, через які виплачували зарплату в попередні періоди, та отримати інформацію: про перелік працівників, яким виплатили заробітну плату раніше суми здійснених виплат у розрізі працівників проведені суми перерахувань податків на заробітну плату, розрахунок заробітної плати здійснюйте на підставі табелів обліку використання робочого часу (робочий час, тимчасова непрацездатність, всі види відпусток, інші неявки з поважних причин, простій тощо). На особові картки працівників зараховується зарплата на підставі платіжних доручень із обов'язковим перерахуванням податку на доходи фізичних осіб, військового збору і єдиного соціального внеску [2].

Відповідно пункту 1 постанови КМУ № 221, яка регламентує оплату праці за рахунок коштів місцевих бюджетів на час воєнного стану «керівники державних органів, підприємств, установ та організацій, що фінансуються або дотуються з бюджету отримали право в межах фонду заробітної плати, передбаченого у кошторисі, самостійно визначати розмір оплати часу простою працівників. Але оплата має становити не менше ніж дві третини тарифної ставки встановленого працівникові тарифного розряду (посадового окладу)» [3].

Керівникам органів місцевого самоврядування рекомендовано застосовувати положення пункту 1 Постанови № 221 і здійснювати його виконання в межах фондів заробітної плати, передбачених у кошторисах відповідних органів, підприємств, установ та організацій. У разі переміщення розпорядників бюджетних коштів у зв'язку зі службовою необхідністю його розрахунково-касове обслуговування може здійснювати орган Казначейства за місцем дислокації. Особи, які через воєнний стан перемістилися в населений пункт, на території якого органи державної влади здійснюють свої повноваження, звертаються до відповідного органу Казначейства, який працює у штатному режимі щодо розрахунково-касового обслуговування [4].

Для того, щоб забезпечити реалізацію права працівників на своєчасне отримання заробітної плати керівництво медичних закладів може перевести бухгалтерів на дистанційну роботу і забезпечити програмно-технічними засобами для ведення бухгалтерського обліку та фінансової звітності покласти обов'язки з нарахування заробітної плати на іншу особу, визначену наказом, укласти договори про надання послуг із нарахування і виплати заробітної плати.

Якщо медичний працівник призваний на військову службу, то за лікарями-військовослужбовцями зберігається місце роботи, посада і середній зарібок незалежно від підпорядкування та форми власності.

В умовах військового стану при плануванні фінансового забезпечення медичних закладів варто виходити із планування створення інтегрованої мережі надання медичних послуг кількома медичними закладами, в тому числі вимушено переміщеними в силу військових дій. Мова повинна йти про створення та фінансування регіональних мереж медичних закладів в рамках госпітальних округів чи медичних кластерів, які будуть базуватися на потенціалі міжмуніципальної співпраці.

#### *Список використаних джерел:*

1. Порядок реалізації програми медичних гарантій у 2022 році. Постанова КМУ від 29.12.2021 №1440.
2. <https://www.medsprava.com.ua/article/2473-yak-viplachuvati-zarplati-medikam-v-umovah-vonnogo-stanu-rozyasnennya-moz>.
3. Деякі питання оплати праці працівників державних органів, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ та організацій, що фінансуються або дотуються з бюджету, в умовах воєнного стану від 07.03.2022 № 221.
4. Порядок виконання повноважень Державною казначейською службою в особливому режимі в умовах воєнного стану, затверджений постановою КМУ від 09.06.2021 № 590.
5. <https://www.medsprava.com.ua/article/2466-oplata-prats-pratsvnik-knp-shcho-vstupiv-do-sil-teritorialno-oboroni-zsu>
6. <https://www.medsprava.com.ua/news/5191-yak-nszu-oplachuvatime-medposlugi-zaprogramoyu-medgaranty-v-umovah-vonnogo-stanu>