

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

НАСТОЯЩА ІННА ВАЛЕНТИНІВНА

Допускається до захисту:
завідувач кафедри менеджменту
та поведінкової економіки,
д-р екон. наук, професор
_____ О. А. Дороніна
«_____» _____ 2022 р.

**УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність 073 Менеджмент
ОП «Менеджмент організацій та адміністрування»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
О.В. Томчук, професор кафедри
менеджменту та поведінкової економіки,
доктор екон. наук, доцент

(підпис)

Оцінка: _____ / _____ / _____
бали / за шкалою ЄКТС / за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2022

АНОТАЦІЯ

Настояща І. В. Управління ефективністю виробничої діяльності підприємства. Спеціальність 073 Менеджмент. Освітня програма «Менеджмент організацій та адміністрування». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2022.

У кваліфікаційній роботі досліджено основи управління ефективністю діяльності підприємства, визначено сутність та особливості використання адміністративних економічних та соціально-психологічних методів управління персоналом на підприємстві, розкрито організаційно-економічну характеристику підприємства.

Основним науковим результатом дослідження є дослідження сутності та особливостей використання адміністративних економічних та соціально-психологічних методів управління персоналом на підприємстві, розкриття його організаційно-економічної характеристики; внесення рекомендацій щодо напрямів удосконалення управління ефективністю діяльності підприємства шляхом удосконалення організаційно-економічного механізму забезпеченості ефективності, запровадження напрямів підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу та фінансових ресурсів підприємства.

Ключові слова: підприємство, управління, ефективність діяльності підприємств, менеджмент, функції управління, персонал.

93 с., 11 табл., 10 рис., 5 дод., 50 джерел

Nastoyascha I. Management of the efficiency of the production activity of the enterprise. Specialty 073 Management. Educational Program «Management of organizations and administration». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2022.

In the qualification work, the basics of managing the efficiency of the enterprise's activity were investigated, the essence and features of the use of administrative, economic and socio-psychological methods of personnel

management at the enterprise were determined, and the organizational and economic characteristics of the enterprise were revealed.

The main scientific result of the study is the study of the essence and features of the use of administrative, economic and socio-psychological methods of personnel management at the enterprise, the disclosure of its organizational and economic characteristics; introduction of recommendations on ways to improve the management of the efficiency of the enterprise's activity by improving the organizational and economic mechanism of ensuring efficiency, introducing ways to increase the efficiency of the use of resource potential and financial resources of the enterprise.

Keywords: enterprise, management, efficiency of enterprises, management, management functions, personnel.

93 p., 11 tabl., 10 fig., 5 applications, bibliography: 50 items

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЕКОНОМІЧНИХ ТА АДМІНІСТРАТИВНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	9
1.1 Особливості управління ефективністю діяльності підприємств.....	9
1.2 Сучасна структура методів управління у підприємстві.....	16
1.3 Суть та особливості адміністративних методів управління підприємством.....	25
1.4 Сутність та особливості впливу соціально-психологічних методів управління.....	30
РОЗДІЛ 2 ЕФЕКТИВНІСТЬ ЗАСТОСУВАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ ТА АДМІНІСТРАТИВНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ КНП «ВІННИЦЬКА КЛІНІЧНА БАГАТОПРОФІЛЬНА ЛІКАРНЯ» ВІННИЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ.....	39
2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства...	39
2.2 Ефективність застосування адміністративних методів управління в КНП «Вінницька клінічна багатoproфільна лікарня» Вінницької міської ради.....	54
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	63
3.1 Підвищення ефективності застосування адміністративних методів...	63
3.2 Удосконалення менеджменту персоналу.....	70
ВИСНОВКИ.....	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	78
ДОДАТКИ.....	83

ВСТУП

Одним із головних стратегічних завдань на етапі розвитку підприємства будь-якої галузі є досягнення належного рівня його економічної ефективності як основи його конкурентоспроможності на сучасному ринку. Суттєвий вплив на кінцевий результат здійснюють різноманітні зовнішні та внутрішні фактори, які залежать від виду діяльності підприємства та галузі, у якій воно її проваджує. В сучасній економічній ситуації більшість підприємств скорочують витрати, не враховуючи при цьому ризик від погіршення показників діяльності або зниження ефективності. Забезпечення високого рівня ефективності господарювання в умовах ринку формує стратегію діяльності виробничих та господарських структур, питання організації діяльності медичних закладів охорони здоров'я в яких набувають особливу значущість. При цьому необхідно зважувати на те, що установи охорони здоров'я є виробниками особливого товару в формі медичних послуг, а саме у збереженні здоров'я нації.

Якість медичної допомоги та її доступність визначаються не тільки адекватністю організаційних форм та станом матеріально технічної бази охорони здоров'я, а й значною мірою наявністю кваліфікованих співробітників, що володіють спеціалізованими знаннями, ефективністю системи управління медичною установою.

Обрана тема є **актуальною**, тому що відсутність якісного управління створює передумови зниження якості медичних послуг, що надаються населенню, що негативно позначиться на заробітній платі та соціальній атмосфері в колективі, а також імідж медичного закладу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання економічної ефективності є об'єктом дослідження багатьох науковців як вітчизняної, так і зарубіжної науки, таких як О.В. Ареф'єва, D. Costa, A. Vidovic, Т.В. Гринько, Г.В. Назарова, М.М. Зайченко, Л.М. Сакун, А.Ю. Шахно та ін. [1-8].

Незважаючи на велику кількість робіт, присвячених дослідженню управління ефективністю виробничої діяльності, зокрема, медичних закладів,

потребують подальшого вивчення фактори, що впливають на ефективність управління діяльності підприємства, відповідно до категорій показників. Адже якість медичної допомоги та її доступність визначаються не тільки адекватністю організаційних форм та станом матеріально технічної бази охорони здоров'я, а й значною мірою наявністю кваліфікованих співробітників, що володіють спеціалізованими знаннями, ефективністю системи управління медичною установою.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних основ та обґрунтування рекомендацій щодо удосконалення системи управління закладом у сфері охорони здоров'я.

Завдання кваліфікаційної роботи:

- розглянути теоретичні основи управління ефективністю діяльності підприємства;
- визначити поняття адміністративних економічних та соціально-психологічних методів управління персоналом;
- дослідити сутність та особливості використання адміністративних економічних та соціально-психологічних методів управління персоналом на підприємстві та розкрити його організаційно-економічну характеристику;
- внести рекомендації щодо напрямів удосконалення управління ефективністю діяльності підприємства шляхом удосконалення організаційно-економічного механізму забезпеченості ефективності, запровадження напрямів підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу досліджуваного підприємства.

Об'єктом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти використання економічних і адміністративних методів керівництва у клінічній багатопрофільній лікарні.

Предметом дослідження є система управління діяльності комунального некомерційного підприємства «Вінницька клінічна багатопрофільна лікарня» Вінницької міської ради.

Методи дослідження. Для розв'язування поставлених завдань використано емпіричні, комплексні та теоретичні методи наукового дослідження, а саме: системний підхід, аналіз, порівняння, діалектичний метод пізнання, фундаментальні положення сучасних економічних теорій, сучасні концепції стратегічного управління діяльністю суб'єктів господарювання.

Зокрема, для вирішення поставлених завдань при обробці статистичних даних були використані порівняльний та статистичний аналіз; метод логічного узагальнення – при аналізі основних видів ресурсів, які залучаються у виробничо-господарську діяльність підприємства; системно-структурний метод – при аналізі управлінської діяльності та тенденцій розвитку підприємства; графічний метод – при оцінці показників управління виробничої діяльності підприємства.

Інформаційною базою дослідження слугували нормативно-правові акти, праці вітчизняних та зарубіжних науковців: монографії, посібники, підручники, статті, науково-методичні публікації, звітність підприємства.

Практичне значення роботи полягає у підвищенні ефективності застосування адміністративних методів управління та дослідження їхнього впливу на результативність діяльності підприємства; пропозиції щодо вдосконалення методів управління підприємством шляхом мотивації працівників та системи підбору і відбору персоналу.

Положення, що виносяться на захист – запропоновано напрямки для удосконалення менеджменту персоналу в КНП «Вінницька клінічна багатопрофільна лікарня» Вінницької міської ради, зокрема, організація періодичного проведення тематичних циклів удосконалення працівників кадрових служб і керівників установ, а також медичних працівників закладів охорони здоров'я.

В результаті виконання дипломної роботи було досліджено науково-теоретичні основи ефективності економічних та адміністративних методів управління та їхнього впливу на ефективність діяльності підприємства;

досліджено сутність та значення адміністративних, економічних та соціально-психологічних методів управління, а також обґрунтовано особливості їхнього впливу на діяльність підприємства.

Структура роботи. Магістерська робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел із 50 найменувань, 5 додатків. Загальний обсяг роботи становить 93 сторінки.



РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЕКОНОМІЧНИХ ТА АДМІНІСТРАТИВНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1 Особливості управління ефективністю діяльності підприємств

У сучасних умовах розвитку економіки проблема ефективного управління підприємством набуває особливої актуальності оскільки наслідки невірно обраної стратегії і тактичної діяльності підприємства в умовах висококонкурентного середовища стають критичними та несуть загрозу для самого їх існування.

Управління підприємством визначає основні напрямки його розвитку, можливості та ризики, пов'язані із зовнішньою середою та внутрішніми процесами. Ефективне керування забезпечує формування довгострокових конкурентних переваг, що визначатиме позиції підприємства в умовах конкурентної боротьби. Проте навіть досконало розроблене стратегічне управління не може бути ефективно впровадженим без науково-обґрунтованого механізму його реалізації. Це потребує розробки спеціального інструментарію управління, здатного забезпечити ефективність діяльності підприємства [9, с. 58].

Управління ефективністю роботи підприємства передбачає урахування основних положень теорії максимізації прибутку. Підприємство повинно працювати в певному руслі для забезпечення максимальних прибутків господарям та керівникам [9, с. 60].

Одним із головних завдань будь-якого підприємства є забезпечення його ефективності діяльності. Виконання даного завдання у сучасних умовах господарювання ускладнюються через вплив багатьох зовнішніх та внутрішніх факторів, які можуть сприяти зростанню витрат та зменшенню доходів підприємства. Для протистояння даним негативним факторам керівництву підприємств потрібні особливі методи та інструменти. Тому для

забезпечення зростання ефективності наприкінці ХХ століття і виник такий розділ менеджменту організацій як управління ефективністю [10, с. 105].

Для будь-якого підприємства в умовах кризової економіки важливим є формування ефективних принципів та ефективної системи управління ефективністю діяльності. Управління – це сукупність прийомів, форм і методів цілеспрямованого впливу на об'єкт з метою досягнення конкретних цілей [11, с. 104].

Управління ефективністю передбачає постійне, систематичне удосконалення результатів за допомогою наукових, обґрунтованих рішень, періодичного навчання та виконання за показниками діяльності звітності.

Загалом, ефективність діяльності підприємств залежить від обраної ними стратегії, організаційної структури управління. Важливе значення має рівень кваліфікації управлінських працівників, тому що результатом їх діяльності є якість прийнятого управлінського рішення, що впливає на ефективність діяльності підприємства [12, с.63].

Управління діяльністю підприємств – це процес, який включає мету, об'єкт, методи управління, функції управління, що формують структуру управління. Одним з напрямків ефективної діяльності підприємств є вибір стратегії на основі аналізу факторів, що впливають на розвиток підприємств, джерел інвестування та оцінки діяльності [12, с.64].

За проведення аналізу діяльності підприємства, виокремлюють необхідну умову управління – визначення цілі, яка буде формувати основу ефективної діяльності підприємств і дозволить на основі оцінки діяльності підприємств обирати шляхи, формувати та реалізовувати стратегію їх розвитку. Результатом діяльності підприємств є одержання економічного ефекту, а у протилежному випадку – збитку. Прогнозування діяльності і вибір напрямку розвитку підприємств характеризується стратегією розвитку, яка дозволяє визначити його перспективу. Залежно від інтенсивності та масштабів розвитку підприємства [12, с.65].

Управління ефективністю діяльності підприємства є інтегрованим підходом менеджменту за об'єднання різних напрямків діяльності підприємства, що включає управління персоналом, облік та контроль, операційний менеджмент, аналіз, планування, стратегію, інноваційні методи з програмним забезпеченням для зростання ефективності діяльності підприємства [10, с. 108].

При цьому єдиного підходу до поділу циклу управління ефективністю на етапи немає. Так, одні автори виділяють 4 стадії: план, виконання, перевірку, вдосконалення.

Окремі науковці виділяють 3 складові, які складаються з чіткого уявлення про переважне значення національного пріоритету та особистих прагнень; функціонування і визначення механізмів вимірювання ефективності та регулярного моніторингу, перевірки й оцінки в цілях майбутнього планування.

Інші виокремлюють 6 послідовні стадії, які складаються, зокрема зі встановленні цілей; плануванні; оцінці; моніторингу; вжитті заходів; перегляді завдань і шляхів щодо досягнення поставлених цілей [10, с. 107].

Запропонована схема А.В. Куценко [13, с. 21] щодо процесу управління ефективністю враховує взаємозв'язок між її складовими елементами, в залежності від дії внутрішнього та зовнішнього середовища, які і формують елементи самого процесу управління (ціль, ситуацію, проблему, рішення) (рис. 1.1).

На думку науковців, у процесі управління ефективністю необхідно виокремлювати функцію підприємства з перспективною оцінкою результатів діяльності, формулюванням очікуваного результату діяльності, мета управління при цьому має визначатися у підвищенні ефективності виробництва.

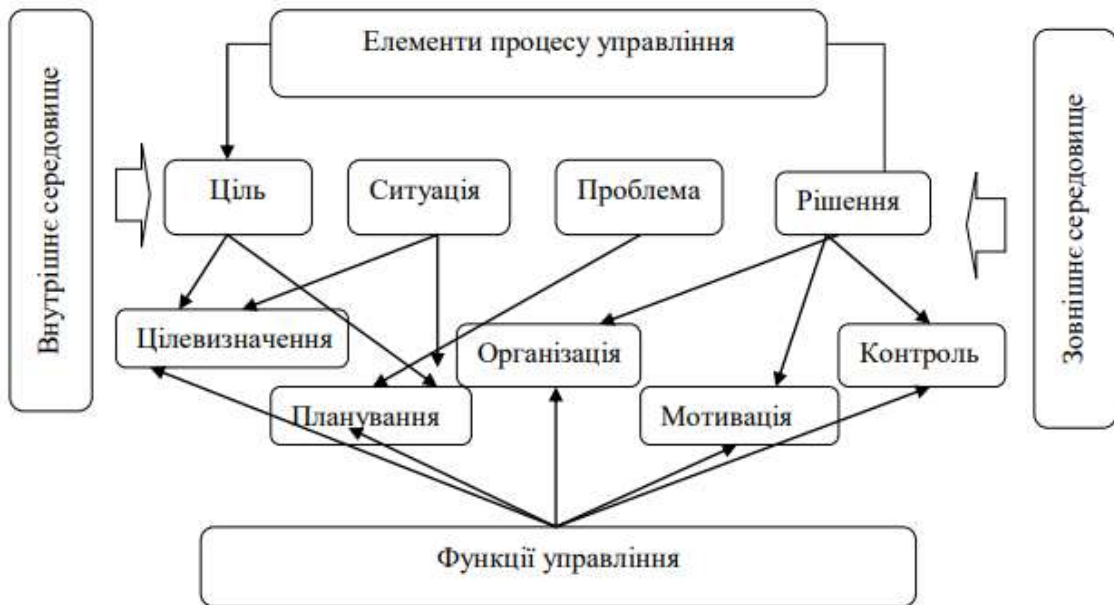


Рисунок 1.1 – Взаємозв'язок елементів процесу управління ефективністю діяльності підприємства

Джерело: складено автором на основі [13, с. 21].

В управлінні ефективністю необхідно притримуватися вартісно-орієнтованого підходу для вирішення завдань щодо формування стратегії розвитку підприємства, визначення етапів реалізації, оптимізації джерел фінансування підприємства; забезпечення ліквідності активів підприємства; використання інноваційних технологій для забезпечення зростання обсягів виробництва та продуктивності праці з гарантуванням високої якості та здійсненням екологічного контролю продукції; вдосконалення корпоративної культури; сприяння покращення репутації підприємства.

Основними етапами циклу управління, що складається з 5 етапів, є насамперед, планування, виконання, оцінювання виконаної роботи та заохочення працівників за проведену результативну роботу (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Основні етапи циклу управління ефективністю

Джерело: складено автором на основі [12].

Тобто, діяльність щодо організації управління має бути орієнтована на вдосконалення системи управління та її вплив на результати виробничо-господарської діяльності системи. Відповідно, система оцінювання повинна бути комплексною та відображати взаємозв'язок і взаємозумовленість робіт із підвищення економічності самої системи управління та її дії на результати функціонування виробничої системи у цілому [14, с. 239].

Ефективність управління підприємством є специфічним поняттям, зміст якого випливає із суті економічної категорії «ефективність» підприємства, під якою зазвичай розуміється результативність виробничо-господарської діяльності підприємства, ступінь використання всіх його ресурсів, що визначається співвідношенням результатів діяльності та витрачених на їх досягнення ресурсів [14, с. 239].

Щодо визначення категорії «ефективність управління підприємством» існує багато наукових підходів. Зокрема, В.П. Грузинов зазначає, що «ефективність підприємства необхідно розглядати як результативність роботи системи і процесу управління, а також як результат взаємодії керуючої й керованої підсистем, тобто результат їхньої спільної діяльності» [15].

За визначенням Л.М. Ачкасової «ефективність управління являє собою результативність діяльності конкретної керуючої системи, яка відображається в різних показниках як об'єкта управління, так і, власне, управлінської діяльності (суб'єкта управління), причому ці показники мають переважно кількісні характеристики» [16, с. 109].

Науковці В.П. Грузінов та І.А. Астаф'єва висловлюють спільну думку, що «під ефективністю управління компанією (корпорацією) слід розуміти складну сукупну категорію, яка може інтерпретуватися як системна, тобто це комплекс результативних нормативів, які характеризують ступінь задоволення потреб, що охоплюють економічні, соціальні, бюджетні, інтеграційні та інші порівняльні ефекти» [15, 16].

На думку І.В. Бондаренко (засновник компанії «Прогресивний менеджмент») «загальна ефективність управління підприємством складається з ефективності управління окремими функціональними підсистемами: маркетингом, людськими ресурсами, фінансовими ресурсами, виробництвом, логістикою тощо, а також значною мірою залежить від того, як збалансовано управління всіма аспектами його діяльності і підсистемами на рівні загального управління, тобто на рівні генерального менеджменту» [17].

Отже, у науковій літературі виділяються два основних підходи до визначення сутності поняття «ефективність управління»: ресурсний та цільовий [18].

Згідно з ресурсним підходом, під час оцінки ефективності управління як результат управлінської праці розглядаються результати діяльності підприємства, представлені цілим комплексом підсумкових показників виробничої, комерційної, фінансової, інноваційно-інвестиційної діяльності в натуральному і вартісному вираженні. Згідно із цільовим підходом, ефективність управління підприємством характеризується здатністю досягати якісно визначених та кількісно виражених тактичних і стратегічних цілей його функціонування і розвитку [14, с. 240].

Процес управління ефективністю діяльності підприємства включає 4 принципи, до яких належать: вимірювання результатів роботи підприємства та його підрозділів; оцінка ефективності роботи підприємства; реалізація управлінських дій задля сприяння підвищення ефективності роботи та проведення моніторингу ефективності (рис. 1.3) [10, с. 108].

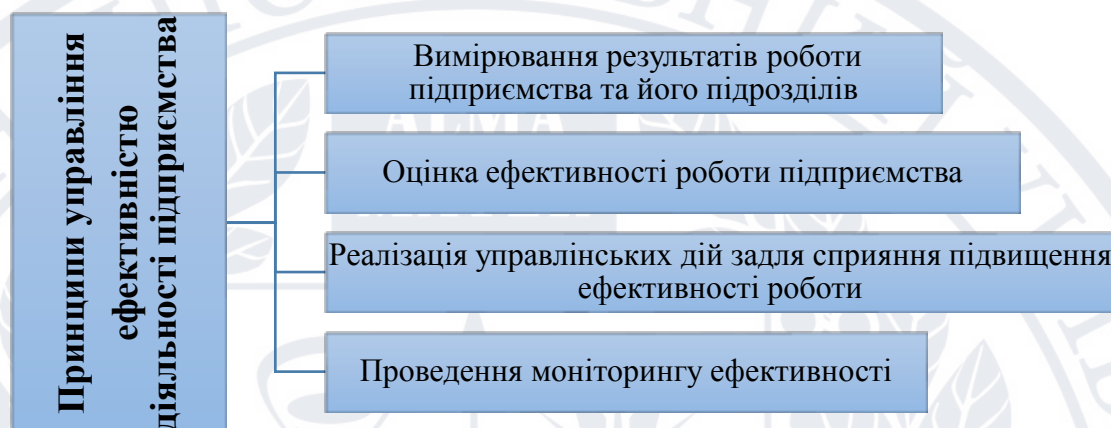


Рисунок 1.3 – Принципи управління ефективністю діяльності підприємства

Джерело: складено автором на основі [10, с. 108].

Т.І. Батракова зазначає, що «система управління ефективністю має об'єктивно враховувати конкретні дані економічного, екологічного, комерційного та соціального аналізу ефективності діяльності підприємства» [19, с. 13]. Комплексний підхід щодо управління ефективністю діяльності можна зобразити у такому вигляді (рис. 1.4).

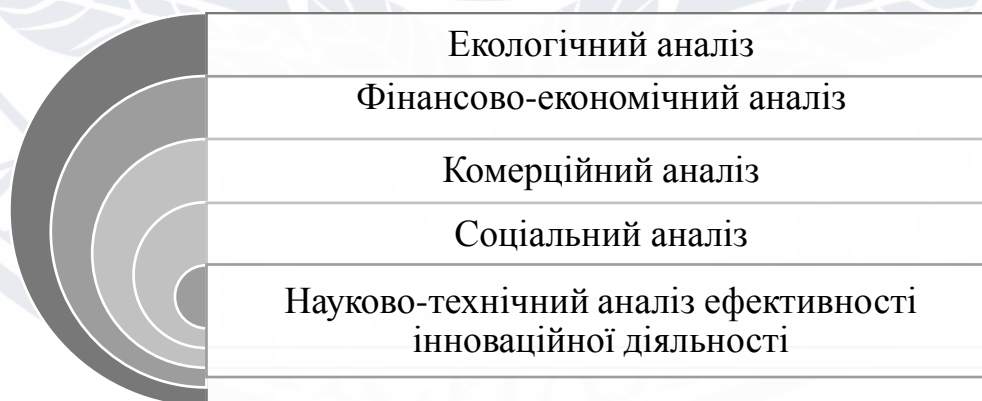


Рисунок 1.4 – Комплексний підхід до управління ефективністю діяльності підприємства

Джерело: складено автором на основі [19, с. 15].

Керування ефективністю містить у собі: збір, аналіз і об'єднання даних для формування набору ключових показників ефективності. Кожне підприємство повинне визначати показники діяльності, які будуть використовуватися для оцінки ефективності, а також для оцінювання показників виконання поставлених цілей і завдань. Для цього необхідно забезпечити функціонування адміністративної роботи щодо здійснення обліку та контролю, забезпечити матеріальне і моральне стимулювання персоналу, сприяти підвищенню його кваліфікації.

В якості основних елементів механізму управління ефективністю підприємства слід розглядати:

- механізми управління інноваційним розвитком,
- механізм управління маркетинговим потенціалом
- механізм управління процесом підвищення кваліфікації та перепідготовки співробітників підприємства [9, с. 60]

Отже, управління ефективністю діяльності підприємства є складним процесом створення, розподілення і раціональним використання присутніх на підприємстві ресурсів для отримання максимальної фінансової результативності діяльності підприємства.

1.2 Сучасна структура методів управління у підприємстві

На сучасному етапі розвитку економіки характерними рисами виступають зміни в усіх її сферах, які здійснюють вплив на саму систему управління підприємством. Управління потребує цілеспрямованої діяльності щодо становлення, стабілізації, оптимального функціонування і обов'язкового розвитку підприємства від зацікавлених суб'єктів господарювання. Становлення підприємства – це незворотній процес щодо забезпечення спонтанних або керованих переходів від одного окремого стану до іншого через процес постійних змін. Для розвитку підприємства необхідно здійснювати процес управління використовуючи різні методи, інструменти, методики, а також техніку та сучасні технології.

В управлінні підприємством виступає складна система організаційних відносин і зв'язків, яка формується в процесі діяльності людей для успішного реалізування основних функцій управління: організації та координації. Реалізація даної системи впроваджується через різні методи управління, тобто в процесі організаційної діяльності.

Через застосування відповідних методів управління і реалізуються етапи процесу управління персоналом, які є різноманітними і можуть застосовуватися комплексно, доповнюючи один одного з утворенням єдиної системи методів управління, притаманних окремій організації.

Переважання одних методів над іншими, їх розвиток знаходиться в залежності від впливу оточуючого середовища функціонування підприємства, принципів управління, положення самої виробничої системи – рівня техніки і технології, розвитку правових, соціальних і психологічних стосунків. За використання ефективних методів управління суб'єкт управління ініціює об'єкт управління на здобуття цілей виробничої системи [21].

Ефективність діяльності підприємства знаходиться в залежності від якості управління персоналом. На конкурентоспроможність підприємства впливає змога такого суб'єкта в максимально короткі строки змінювати напрями і темпи діяльності. Це зумовлено динамічністю ринкової економіки. Такий стан речей спричиняє виникнення новітніх підходів, методів і технологій в управлінні персоналом.

Методи в менеджменті відіграють дуже важливу роль щодо забезпечення чіткого розподілу обов'язків, у дотриманні існуючих норм і повноважень щодо вирішення питань господарської діяльності та застосуванні заходів відповідальності.

Особливе місце, яке займають методи управління в системі менеджменту, пояснюється створенням ними необхідних умов сталого розвитку організації. Через застосування методів організуються трудові колективи, здійснюється формування організаційних структур в управлінні, з

регламентацію діяльності організації та забезпеченням інструкцій щодо фіксації механізму роботи з кадрами.

Методи управління при застосуванні виконання управлінської роботи формують систему правил та прийоми, підходи, способи впливу на керований об'єкт для досягнення відповідних цілей за скорочення часу на їх реалізацію. Основний зміст управлінської діяльності реалізується через методи управління.

Метод управління як поняття походить від слова *method*, що має грецьке походження та означає:

- 1) спосіб досягнення мети;
- 2) прийом, спосіб або образ дії [22].

Від спрямованості та від змісту самих методів присутні в наукових школах різні класифікації та формулювання поняття «методи управління».

Методи менеджменту представляють систему способів і прийомів впливу щодо керованого об'єкту задля досягнення цілей організації. Також існують і інші визначення, такі як: «методи управління – це способи здійснення управлінського впливу на персонал для досягнення цілей управління виробництвом» [23, с. 62]; «методи управління – це система правил і процедур вирішення різних завдань управління з метою забезпечення ефективного розвитку організації» [24, с. 196].

Методи управління визначають також як «способи здійснення управлінської діяльності, застосовувані для постановки і досягнення її цілей» [25, с. 91].

Шляхом застосування різних методів здійснюється реалізація функцій та принципів управління. Методи управління займають важливе місце в управлінській діяльності щодо ефективного виконання управлінської роботи при скороченні витрат часу на поставлення цілей та їх реалізації.

Виокремлюють наступні принципи, які можуть бути покладені в основу вибору і реалізації методів менеджменту:

- принцип цілеспрямованості (для заохочення дій працівників щодо виконання поставлених цілей);
- принцип реалізованості (присутня можливість розробляти і здійснювати заходи для реалізації обраного методу впливу залежно від існуючих соціальних та правових норм, присутніх ресурсів і технічних засобів;
- принцип пристосування (примінені методи здійснюються у адаптивній формі щодо виникнення різних ситуацій);
- принцип ефективності (можливий максимальний економічний та соціальний ефекту за мінімальних витрат розробки заходів для реалізації даного метода).

Для методів управління існує класифікація за багатьма ознаками, встановлюються соціальні й економічні інтереси, виникають правові відносини та взаємини між людьми. За допомогою методів управління відбувається реалізація основного змісту управлінської діяльності.

Інструментом управлінської роботи являються методи менеджменту, які надають комплекс засобів для отримання дієвого управлінського впливу на організацію та персонал для досягнення поставлених цілей.

Для реалізації поставлених цілей і завдань необхідно, щоб обраний метод не тільки відповідав вимогам об'єктивних економічних законів, а й забезпечував реалізацію вимог у засобах впливу на трудовий колектив, на окремих працівників.

За літературними джерелами «методи процесу управління є складовою способів виконання окремих робіт, процедур, операцій, які й створюють процес управління», і до яких належать наступні методи: метод управління за цілями; методи розробки і оптимізації управлінських рішень.

Серед зазначених методів досить популярним та ефективним на Заході є метод управління за цілями, який характеризується впливом суб'єкта управління на об'єкт управління для практичного здійснення стратегічних і тактичних цілей системи управління [26, с. 327].

Одним досить дієвим методом у підвищенні ефективності організації є управління за цілями, у якому поєднуються планування, контроль і мотивація, який часто обирають у своїй діяльності організації та підприємства для того, щоб зменшити кількість конфліктів, а також знизити негативну реакцію людей щодо контролю залучивши їх до даного процесу.

Цей метод успішно слугуватиме для реалізації стратегії підприємства чи організації завдяки покращення в'язків між встановленими планами підлеглих, поставленими цілями їх керівників і цілями підприємства.

За літературними джерелами «до групи методів розробки та оптимізації управлінських рішень» відносяться підгрупи, а саме «методи постановки проблем (методи збору, зберігання, обробки і аналізу інформації; метод факторного аналізу; метод моделювання); методи розробки варіантів рішень (метод номінальної групової техніки, метод мозкової атаки та ін.); економіко-математичний метод та метод системи зважених критеріїв, які відносяться до методів відбору рішень; методи щодо координації при виконанні рішень (складання плану реалізації, методи прямого впливу, методи матеріального стимулювання, методи контролю виконання робіт)» [27, с. 44].

Як зазначають М.Д. Білик та Т.Е. Белялов, «основним завданням керуючої системи є вироблення методів управління, завдяки яким ця система впливатиме на працівників, забезпечуючи мотивацію праці, координуючи їхню діяльність. Між методами і функціями управління існує діалектичний зв'язок, оскільки основним завданням функцій, як видів управлінської діяльності, є формування методів управління. Процес формування методів управління здійснюється через конкретні функції, які реалізуються з допомогою загальних підходів» та виокремлюють головні методи управління, а саме: економічні, технологічні, соціально-психологічні та адміністративні» (рис.1.5) [27].

Кожний із вказаних методів управління спричинений багатьма чинниками. Також методи управління можуть використовуватися з різною результативністю.



Рисунок 1.5 – Характеристика методів управління персоналом

Сукупністю способів впливу, які засновані на праві керівника управління віддавати та контролювати виконання наказів та розпоряджень і на обов'язковому виконанні їх підлеглими характеризуються адміністративні методи управління. Дане право керівник отримує, коли призначається на посаду. Від загального обсягу застосовуваних методів дана група повинна складати не більше 20%.

Економічні методи управління становлять способи впливу на колектив завдяки використанню матеріальної винагороди щодо результатів діяльності (заробітна плата, матеріальні стимули, санкції, штрафи, грошові стягнення тощо). На вказану групу від усіх застосовуваних методів в прогресивних системах припадає 40-50%.

За способом впливу на підлеглих, використовуючи при цьому духовні, моральні та естетичні потреби (самореалізація, повага, безпека, приналежність до суспільства, соціальний статус) людини соціуму характеризуються соціально-психологічні методи за оптимального розподілу близько 45% від загальної кількості методів управління в системі.

М.Д. Білик та Т.Е. Беялов зазначають, що «в управлінні підприємством поряд з економічними застосовують технологічні методи управління. Останні здійснюють вплив на діяльність працівників через документи, які визначають технологію фінансово-господарських процесів» [27].

Також науковці виділяють за складом наступні документи:

-«технологічні («до яких відносять різноманітні інструкції, схеми, які визначають методи, прийоми, режим діяльності, послідовність операцій та процедур щодо використання матеріалів, інструментів, обладнання, інших засобів виробництва. В процесі трудової діяльності через технологічні документи забезпечується відповідний вплив на працівників підприємства. Останні, виконуючи конкретну роботу, керуються переліком технологічних операцій, технологічними картами, вказівками щодо використання конкретного обладнання та устаткування, послідовністю виробничих процесів тощо» [27].

- «конструкторські («до яких відносять: різноманітні ескізи виробів - деталі, вузли; креслення; конструкторські карти машин – приладів, комп'ютерів, верстатів, автоматів, транспортних засобів та оснащення тощо). Для забезпечення конкретних виробничих процесів, а відповідно - й діяльності конкретних працівників, вони необхідні в різній мірі» [27].

Науковці виділяють два шляхи щодо здійснення адміністративного впливу на колектив (прямий та опосередкований). Зокрема, прямий шлях є розробкою заходів щодо стратегії, реалізація та здійснення контролю за виконанням плану, прийняття рішень.

Сукупність заходів щодо працівників колективу (стимулювання праці, підвищення кваліфікації – знань та умінь, забезпечення можливостей) при встановленні визначеного терміну виконання поставленої перед ними завдання належать до опосередкованого шляху.

Вдале поєднання всіх методів і способів управління за оптимального їх співвідношення для досягнення поставлених цілей забезпечить успішне керівництво колективом.

О.Я. Голубка, Ю.О.Дідович, Я.Ф. Копусяк у статті, присвяченій аналізу методів управління персоналом зазначають, що «Методи управління персоналом – це способи здійснення управлінських дій на персонал для досягнення цілей управління організацією. Менеджмент розглядає методи управління як сукупність різноманітних способів і прийомів, використовуваних управлінським апаратом підприємства, фірми для активізації ініціативи і творчості всього персоналу в процесі практичної діяльності і для задоволення їх життєвих потреб» [28, с. 114].

О.В. Крушельницька стверджує, що метою методів управління є «забезпечення гармонії, органічного поєднання індивідуальних, колективних і громадських інтересів. Методи управління покликані забезпечити високу ефективність праці працівників, їх узгоджену роботу, максимально мобілізувати персонал на успішне досягнення цілей підприємства» [29, с. 210].

«Управління персоналом, за визначенням О.В.Крушельницької, традиційно здійснюється на основі наступних принципів [29, с. 211] : демократичного централізму; науковості; плановості; єдності розпорядництва; першої особи; поєднання єдиноначальності і колегіальності, централізації і децентралізації; відбору, підбору і розстановки кадрів; лінійного, функціонального і цільового управління; контролю виконання рішень та ін. [29, с. 211].

Необхідно вказати, що фахівці виділяють різні класифікації методів, про які йде мова. За аналізом першоджерел, зокрема, у праці науковців Данюка В.М., Петюха В.М. та Цимбалюка С.О. «методи управління персоналом класифікуються за такими ознаками [30, с. 80]: «1) за характером етапів управлінської діяльності методи управління поділяються на: методи підготовки, ухвалення, організації, контролю над виконанням рішень; 2) за

характером етапів здійснення впливу на виконавців: економічні, організаційно-розпорядчі, правові та соціально-психологічні; 3) за характером впливу на виконавців: методи прямого і непрямого впливу; 4) за характером застосування: загальні і спеціальні; 5) за характером впливу на трудову поведінку людей у сфері спільної праці:

- методи стимулювання (засновані на задоволенні актуальних потреб працівників, спрямовані на посилення мотивації ефективної діяльності персоналу);
- методи інформування (сприяють тому, щоб працівники, маючи необхідну інформацію, самостійно і свідомо регулювали свою трудову поведінку);
- методи переконання (використовуються для коригування неадекватної поведінки окремих працівників);
- методи адміністративного примусу (можуть застосовуватися тимчасово, локально в екстремальних ситуаціях)» [30, с. 80].

Порівняння найбільш популярних методів управління представлено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Порівняльна характеристика методів управління [31, с. 110].

Ознаки методів управління	Групи методів управління		
	Організаційно-правові	Економічні	Соціально-психологічні
Основна мета управління	Виконання законів, директив, планів	Досягнення конкурентоспроможності випущених об'єктів	Досягнення взаєморозуміння
Структура управління	Жорстка	Адаптивна до ситуацій	Адаптивна до особистості
Форма власності, де переважно застосовуються методи	Державна	Корпоративна, приватна, державна	Приватна
Суб'єкт впливу	Колектив, індивідуум	Індивідуум	Індивідуум
Форма впливу	За допомогою нормативно-методичних документів	Мотивація	Управління соціально-психологічними процесами
Основна вимога до суб'єкта при	Старанність, організованість	Професіоналізм в даній галузі	Психологічна стійкість

застосуванні методів			особистості
Тип організаційної структури, для якої в найбільшій мірі прийнятні дані методи	Лінійна, функціональна	Проблемно-цільова, матрична	Бригадна

Джерело: [31, с.110].

Наведені в таблиці 1.1 згруповані методи управління, проаналізовані та розкриті у науковій праці О.В. Руданською та Н.І. Ленською, є узагальненими та «класичними» [31, с.110].

Отже, управління персоналом передбачає використання різних методів, які мають свої особливості. Хоч ці методи можна відокремити один від одного, проте на практиці для того щоб підприємство було конкурентоспроможним, потрібно використовувати їх в системі. Нові методи дозволяють підвищити ефективність працівника. Для кращого сприйняття змін персоналом, керівник повинен організувати проведення комплексу заходів.

1.3 Суть та особливості адміністративних методів управління підприємством

В сучасних умовах потужного розвитку технологій, дослідження концепцій адміністративного менеджменту проявляється у тому, що у сучасному динамічному світі посилюється здатність організацій бути рушієм змін кризової епохи, яка стала важливою вимогою для підтримки успіху і виживання організацій. Управління організаціями передбачає сукупність процесів, які забезпечують безперебійну роботу складної роботи керівників, співробітників, технологій, та сприяють формуванню синергетичного ефекту команди із загальним баченням перспективи, що надихає на реалізацію [32, с. 160].

На основі аналізу науково-періодичних праць визначено, що особливе місце в системі методів управління посідають саме адміністративні або

організаційно-розпорядчі методи, які є важелем у формуванні правових і міжособистісних відносин в колективі з орієнтацією на окремі норми, на дисципліну, застереження та регламентацію дій. Вони орієнтовані на забезпечення особистісної відповідальності кожного з працівників за виконання покладених на них персональних обов'язків, тобто спрямовані на індивідум.

Як зазначають В.Н. Гладунський та Г.І. Берегова «особливе місце в системі методів управління посідають організаційно-розпорядчі (адміністративні), оскільки вони включають способи й прийоми впливу суб'єкта управління на об'єкт управління, в основі яких лежать сила і авторитет влади, які спрямовані на розум, страх і віру. У сучасних умовах, коли рівень зрілості працівників фірм зростає, тобто коли працівники хочуть і готові брати відповідальність за виконання завдань, їх керівники мають дуже обережно користуватись силою своєї посади, а використовувати способи й прийоми, спрямовані швидше на розум і віру, дбаючи при цьому про свій авторитет серед підлеглих» [33, с. 98].

Адміністративні методи управління є методами прямого рішення, які націлені на виконання. До адміністративних методів відносяться: організаційне проектування; регламентування та нормування.

Застосування впливу та установлене нормативне забезпечення трудової діяльності працівників знаходиться в площині адміністративних методів та реалізуються у вигляді наказів, розпоряджень, вказівок з орієнтацією на мотиви людської поведінки, зокрема, почутті обов'язку, усвідомленні необхідності у дотриманні трудової дисципліни, прагненні працювати на підприємстві чи організації. Вказаний метод характеризується силою впливу, тобто у обов'язковому виконанні розпоряджень або наказу від керівництва.

Адміністративні методи здійснюють безпосередній вплив на підпорядкований об'єкт, при цьому розпорядження від керівництва повинно бути обов'язково виконано, адже за його невиконання будуть застосовуватися адміністративні стягнення.

За визначенням Л.М. Черчик, «адміністративні методи управління базуються на законодавстві та етиці спілкування. Поряд із застосуванням організаційно-розпорядчих документів вони передбачають проведення спеціальних процедур і заходів: виробничих нарад, інструктажів, співбесіди, атестацій, контрольних перевірок, звітів» [34, с. 96].

Н.П. Резнік та Д.В. Опалат відносять до адміністративних методів «організаційне нормування і планування, організаційний інструктаж, організаційне розпорядництво, контроль» [35, с. 140]. Науковці зазначають, що «для організаційного нормування використовуються: технічні стандарти, технічні умови; організаційно-структурні нормативи (організаційні структури, типові схеми управління тощо); оперативно-календарні нормативи; адміністративно-організаційні нормативи (правила внутрішнього розпорядку, правила найму і т. п.). Організаційне планування реалізується шляхом оперативно-виробничого планування, що свідчить про тісний зв'язок організаційно-адміністративних методів управління з економічними та включає основні елементи: завдання, що визначає обсяг роботи; якісні показники (структура виробництва, якість послуг); ліміти ресурсів (забезпечення виробництва); план організаційно-технічних заходів» [35, с. 140].

Н.П. Резнік і Д.В. Опалат констатують: «Організаційний інструктаж передбачає інструктування фахівців і службовців в системі управління для надання їм допомоги при усуненні труднощів, що виникають у процесі реалізації управлінських рішень. Організаційне розпорядження – це своєчасна видача розпоряджень основним, допоміжним і обслуговуючим підрозділам підприємства. Організаційний контроль – це програма виконання рішень і розпоряджень різних органів управління даного підприємства, а також організації, якій вони підпорядковані. Методи організаційного впливу не можуть залишатися незмінними протягом тривалого періоду і вимагають регулярного перегляду і коректування» [35, с. 140].

Окремі дослідники (Л.І Нечаюк, Н.О. Телеш) за роллю в процесі управління виділяють три основні групи організаційно-адміністративних методів, зокрема, організаційні, розпорядчі та дисциплінарні (рис.1.6) [36].



Рисунок 1.6 – Адміністративні методи управління персоналом

Джерело: складено автором на основі [36].

Виділяють п'ять основних способів адміністративного впливу:

1. Організаційного впливу.
2. Розпорядчого впливу.
3. Матеріальну відповідальність і стягнення.
4. Дисциплінарну відповідальність і стягнення;
5. Адміністративну відповідальність.

За допомогою організаційно-розпорядчих методів здійснюється реалізація організаційних відносин, які ще називають адміністративними, що представляють собою методи прямого впливу, обов'язкового (директивного) напрямку та засновані на дисципліні, відповідальності, владі, примусі.

Адміністративні методи управління відрізняються від економічних за механізмом дії та форми прояву. Як правило, дані методи знаходять своє застосування перед економічними, але і ті, і інші мають одну ціль – стабільний розвиток підприємства, організації.

Адміністративні методи управління персоналом мають ряд переваг, але притаманні і певні недоліки, їх наведемо у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Адміністративні методи управління, їх вплив, переваги та недоліки

Переваги	Недоліки
1) Єдність управлінців в досягненні мети; 2) Не потрібна велика кількість матеріальних витрат; 3) Оперативне досягнення цілей і швидкереагування на зміни у зовнішньому середовищі.	1) Пригнічують ініціативу співробітників; 2) Чи є недостатнім стимулом для ефективної роботи; 3) Вимагають обов'язкового оформлення всіх рішень, що уповільнює їх реалізацію; 4) Найчастіше негативно сприймаються співробітниками.
Позитивний вплив	Негативний вплив
1) Зростання рівня організаційного впливу управління: наявність ретельно пропрацюючого статуту, який доступний всім співробітникам; розробка чітких правил внутрішнього порядку; наявність чіткої організації; наявність посадових інструкцій; розвиток контрактної системи організації і оплати праці. 2) Ефективні види розпорядчих дій: чіткі накази із зазначенням стану питання, ресурсів, заходів, термінів і відповідальних за ці заходи і терміни; усні чіткі вказівки керівництва на всіх рівнях управління; застосування системи контролю якості виконуваної роботи	1) Неефективне вплив на персонал: типовий статут установи; використання застарілих, все менш актуальних, правил внутрішнього трудового розпорядку; використання застарілої організаційної структури (або її повна відсутність); відсутність посадових інструкцій; відсутність системи оплати праці. 2) Неефективні методи розпорядчих впливів: розпливчасті, суперечливі накази; нечіткі усні вказівки; відсутність системи контролю якості або низька ефективність цієї системи. 3) Дисбаланс між методами покарань і заохочень: зростання плинності кадрів, відсутність аналізу причин звільнення; відсутність зв'язку заохочення з досягненнями персоналу; відсутність чітких правил заохочень і покарань.

Головним недоліком адміністративних методів управління є те, що дані методи направляють виконавців на досягнення заданих завдань та отримання результату, а не на їх зростання, бути старанним, а не ініціативним.

Отже, адміністративні методи управління ґрунтуються на відносинах єдиноначальності, відповідальності та дисципліни.

1.4 Сутність та особливості впливу соціально-психологічних методів управління

Будь-якому підприємству, заснованому на використанні праці великої кількості людей, потребуватиме вдосконалення системи управління кадрами.

«Важливими чинниками підвищення ефективності управлінської діяльності, за умови їх умілого використання, за визначенням В.В. Стільника, «можуть стати соціально-психологічні методи управління - способи і прийоми впливу на процес формування та розвитку колективу, а також на соціальні та психологічні процеси, що притаманні групам чи окремим особам. Ці методи управління спрямовані на гармонізацію соціальних відносин у колективі шляхом задоволення соціальних потреб працівників - розвитку особистості, соціального захисту тощо. Саме тому в науці державного управління соціальні та психологічні методи управління стали основою підвищення ефективності праці державних службовців. Важливе значення при їх застосуванні має формування свідомих зусиль людей, спрямованих на формування організації та особи, створення сприятливого психологічного клімату в колективі» [37, с. 36].

Соціально-психологічні методи засновані на законах психології і соціології. Одним з вагомих результатів застосування психологічних методів є доведення до мінімізації особистісних конфліктів серед персоналу. Також за допомогою даних методів, за успішного їх використання можна управляти соціальним просуванням та кар'єрним ростом кожного працівника, створювати корпоративну культуру взявши за приклад образ позитивного співробітника. Для визначення місця кожного працівника в колективі, виявлення неформального лідера, вирішення виробничих конфліктів можливо за допомогою соціологічних методів.

Визначення поняття соціально-психологічних методів різними авторами наведено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Аналіз поняття соціально-психологічних методів

Автор	Визначення
О.В. Гринько:	«Соціально-психологічні аспекти – це аспекти управління персоналом, що відображають питання соціально-психологічного забезпечення управління персоналом, упровадження різних соціологічних і психологічних процедур у практику кадрової роботи. Соціально-психологічні аспекти управління засновані на використанні соціального механізму управління (система взаємовідносин у колективі, соціальні потреби і т.д.). Специфіка цих аспектів полягає в значній частці використання неформальних факторів, інтересів особистості, групи, колективу в процесі управління персоналом» [39, с. 69].
Г.А. Харченко:	«Соціально-психологічні методи – сукупність специфічних методів дії на особисті стосунки і зв'язки між працівниками, а також на соціальні процеси в організації. Під впливом соціально-психологічних факторів в управлінні формуються суспільна свідомість, психологічні зв'язки в колективі, сумлінне відношення до праці. Психологічний стан працівника може сприяти підвищенню продуктивності й ефективності праці, і навпаки, може знижувати трудову активність персоналу. Завдяки соціально-психологічному управлінню вдається досягти відповідальності працівників за робочим процесом, стійкості, стабільності, підтримувати основні параметри, забезпечувати якісний цілеспрямований розвиток підприємства» [40, с. 178].
А.В. Церковна:	«Соціально-психологічні методи – це способи здійснення управлінських дій на персонал, засновані на використанні закономірностей соціології та психології. Такі методи спрямовані як на групу співробітників, так і на окремих робітників. Соціально-психологічні методи спрямовані на особистість, а не на колектив. Також вони підтверджують її важливість та почуття потрібності, допомагаючи почувати робітнику себе комфортно серед персоналу» [41, с. 224].

Соціально-психологічні методи мають орієнтацію щодо збільшення існуючих можливостей і способів ефективної мобілізації емоційних та інтелектуальних ресурсів працівників для активізації їх активної трудової діяльності. Їх сутність полягає у цілеспрямованому впливові на колектив та особистість з метою поступової зміни їх орієнтації у трудовій діяльності та творчій активності, та на соціальні й психологічні інтереси працівників і організації загалом.

Отже, соціально-психологічні методи є способом здійснення управлінських дій на працівників за використання закономірностей

психології та соціології. Об'єкт впливу даних методів складають окремі особи та групи людей. Ці методи за масштабом та засобам впливу можна розділити на дві основні групи, які представлені у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Групи методів соціально-психологічного впливу

Соціально-психологічні	Психологічні методи
Соціальне планування	Психологічне планування
Особисті якості	Типи особистості
Мораль	Темперамент
Партнерство	Інтелектуальні здібності
Змагання	Способи психологічного впливу
Спілкування	
Переговори	
Конфлікт	

Якщо окремо розділити соціальні і психологічні методи, то до соціальних можна віднести наступні:

- 1) методи соціального регулювання (критика і самокритика, соціальне планування, звичаї й традиції, обмін досвідом);
- 2) методи соціального нормування (правила внутрішнього розпорядку, статuti громадських організацій, правила службової етики й етикету, кодексичесті, форми дисциплінарного впливу);
- 3) методи морального стимулювання (оголошення подяк, присвоєння почесних звань, надання додаткових соціальних благ) [42, с. 179].

В управлінні персоналом важливу роль відіграють соціологічні методи, які дозволяють встановити місце співробітників в колективі та його призначення, виявити неформальних лідерів та забезпечити їх підтримку, мотивувати персонал на кінцеві результати праці, сприяти забезпеченню розв'язання можливих конфліктів у колективі, ефективної комунікації.

Соціальні методи включають:

- підняття соціальної та виробничої активності (встановлення лідерів, встановлення ідеалу зразкової поведінки);
- дослідження та формування цілей трудової діяльності з їх урахуванням в управлінні;

- моральне стимулювання;
- соціальне планування;
- зміна структури персоналу;
- підвищення кваліфікації;
- поліпшення умов праці, побуту, охорони здоров'я;
- підвищення життєвого рівня [42, с. 49].

В.В. Стільник зазначає, що «психологічні методи являють собою конкретні засоби і прийоми впливу на процес формування і розвитку колективу, який складається з формальних і неформальних груп, системи взаємовідносин, соціальних потреб та інших соціально-психологічних факторів, а також на процеси, які відбуваються у ньому» [37, с. 37].

До психологічних методів управління науковці відносять:

- 1) метод гуманізації праці, спрямованих на покращення умов праці з використанням дизайнерського оформлення робочого місця, використання комп'ютерних технологій та програм, використання психологічного впливу освітлення, кольору, музики та ін.;
- 2) метод комплектування трудового колективу, за допомогою впровадження спеціальних тестувань для визначення психологічної обстановки в колективі;
- 3) метод психологічного спонукання, для формування у працівників мотивів до високопродуктивної праці в результаті розвитку підприємливості та ініціативності;
- 4) метод професійного відбору і навчання, з включенням відбору людей, володіючих найбільш притаманними для певної роботи найкращими можливостями і здібностями [43, с. 160].

В роботі з персоналом важливу роль відіграють саме психологічні методи.

Головна їх особливість полягає у зверненні до особистісного внутрішнього світу людини, до його почуттів, поведінки для скеровування внутрішнього потенціалу людини на вирішення конкретних завдань

підприємства чи організації. Елементи, регульовані за допомогою психологічних методів, включають: психологічне планування, типи особистості, темперамент, інтелектуальні здібності та способи психологічного впливу.

Психологічними методами менеджменту є:

- гуманізований стан праці (дотримання встановлених санітарно-гігієнічних норм, дизайнерське оформлення приміщення, використання спеціальної музики та ін);
- способи психологічного впливу (переконання, навіювання, прохання, похвала, порада, засудження тощо);
- задоволення професійних інтересів;
- професійний відбір і навчання персоналу;
- комплектування малих груп за критерієм психологічної сумісності працівників;
- встановлення гармоній стосунків між керівниками і підлеглими;
- залучення працівників до процесу управління;
- заохочення творчості, ініціативи, самостійності.

Соціальне планування передбачає постановку соціальних цілей і критеріїв, розробку соціальних нормативів (рівень життя, оплата праці, потреба у житлі, умови праці тощо) і планових показників, досягнення кінцевих соціальних результатів.

Психологічне планування – це новий напрям у роботі з персоналом, орієнтований на досягнення ефективного психологічного стану трудового колективу. Воно ґрунтується на необхідності всебічного розвитку особистості, усуненні негативних тенденцій у трудовому колективі і передбачає поставку цілей розвитку та критеріїв ефективності, розробку психологічних нормативів, планування психологічного клімату.

Метод регулювання передбачає широкий інформаційний вплив у двох аспектах: інформування, нормування.

Інформування передбачає доведення до відома працівника і пояснення

йому тих дій, які потрібно виконати, декількома шляхами:

- пряме інформування, коли керівник повідомляє про завдання, основні стани і показники діяльності;
- створення орієнтовних ситуацій, тобто представлення певної управлінської ситуації, яка має декілька варіантів розвитку подій;
- особистий приклад керівника, коли інформація доводиться до співробітників у демонстраційній формі – здійснюється на практиці.

Використання таких засобів позитивно впливає на ефективність діяльності, але потребує високого рівня професійної підготовки самого керівника.

Нормування охоплює сукупність способів, які ґрунтуються на встановленні норм, регламентації дій працівників. До них належать:

- 1) Дозвіл – спосіб впливу на виконавців шляхом нормативних документів, в яких описуються дії, необхідні для виконання ними певної діяльності. Головним чином це дії, реалізація яких спрямована на підвищення ефективності, але пов'язана з певним ризиком.
- 2) Заборона – протилежний попередньому спосіб впливу: нормативно заборона встановлюється на дії виконавця, які можуть негативно вплинути на систему управління і викликати небажані наслідки, наприклад, у ситуації відмови туриста від подорожі. Залежно від рівня управління, характеру порушень передбачається відповідальність винних, яка може бути: дисциплінарною, адміністративною, громадянсько-правовою, кримінально-правовою.
- 3) Припис – нормативний документ, який містить опис дій виконавця, які необхідно обов'язково виконати для забезпечення ефективної діяльності. За невиконання таких норм може передбачатися дисциплінарна відповідальність [42].

Але, як будь-який метод соціально-психологічні методи також мають свої переваги та недоліки (таблиця 1.5).

Таблиця 1.5 – Соціально-психологічні методи управління їх вплив,

переваги та недоліки

Переваги	Недоліки
1) У працівників включаються механізми трудової мотивації, які ніяк не пов'язані з матеріальними потребами. 2) Матеріальні витрати практично не потрібні.	1) Не використовується матеріальна мотивація - дуже важливий аспект успішної роботи співробітників. Важко прогнозувати результати застосування даного методу.
Позитивний вплив	Негативний вплив
Ефективні соціальні методи впливу: – регулярне проведення соціологічного анкетування серед співробітників, яке показує психологічний клімат в колективі; – використання соціальних експериментів (зміна лідера, оплата праці і т.д.), які передують кардинальних змін в компанії; планування соціального розвитку колективу на базі зростання соціальних нормативів; – підтримка ініціативності співробітників, облік накопичених традицій. 1) Раціональні методи впливу на психологічному рівні на персонал (формування сприятливого психологічного клімату в колективі).	1) Неefективні соціальні методи впливу: ігнорування соціологічного анкетування, поява чуток, пліток, конфліктів; ігнорування соціальних експериментів; перекладання зобов'язань на міську владу та інфраструктуру; ігнорування ініціативності співробітників, орієнтація на ринкову конкуренцію. 2) Неefективні методи психологічного впливу (створення психологічного дискомфорту, ігнорування прав людини і психологічних методів).

Отже, соціально-психологічні методи являють собою найбільш тонкий інструмент впливу на соціальні групи людей і особу людини. Мистецтво управління людьми полягає в дозованому і диференційованому застосуванні тих чи інших прийомів з перерахованих вище.

Нестабільність економічного стану підприємства, фінансові труднощі, невчасна виплата заробітної плати, тривалі простої, звичайно, не сприяють підтримці хорошого соціально-психологічного клімату, тому що керівник значно більше часу змушений приділяти не людському спілкуванню і функціям управління персоналом, а безпосередньо виробництву, маркетингу, фінансів, тобто інших функцій [24].

Людські взаємини є тим сприятливим соціальним полем, на якому найкращим чином відображається робота орієнтаційної функції соціальних очікувань особистості. Володіння інформацією про соціальні норми, традиції, звичаї, релігійні та політичні прагнення значущих інших позитивно відбивається на змістових параметрах соціальних очікувань і служить тією

стабільною когнітивною складовою, яка є базовою для реалізації регулятивної, посередницької, коригувальної та орієнтаційної функцій соціальними очікуваннями будь-яким учасником взаємодії. Безумовно, поведінкова складова, а саме прояв регулятивної і коригувальної функцій, знаходяться в органічній єдності з сукупністю знань про іншого учасника взаємодії, починаючи з елементарних, поверхневих знань і закінчуючи базовими, що становлять основу Я-концепції особистості. Розширення знань як про себе, так і про інших людей, оволодіння новими сферами діяльності, впливає на смислові та динамічні характеристики когнітивної складової зокрема і соціальних очікувань загалом. Зміна соціальних очікувань відбувається завдяки постійній апробації отриманої інформації, формуванню оцінкових ставлень, суджень, взаємин, що в свою чергу спонукає людину до відповідних дій, вчинків, поведінки, діяльності.

Головними перевагами соціально-психологічних методів управління є:

- 1) відносна дешевизна застосування, особливо у порівнянні з економічними методами управління;
- 2) працівники бачать, що керівництву небайдуже на своїх підлеглих, і, у відповідь, починають працювати більш ефективно;
- 3) соціально-психологічні методи найкраще підходять для організації злагодженої командної роботи; в той же час як економічні методи можуть викликати надмірну конкуренцію, що в результаті погіршує синергетичну дію цілого колективу [44].

Прикладом соціально-психологічних методів управління може служити задоволення і стимулювання персоналу. Щоб зберегти хороших працівників, слід стежити, щоб вони були щасливі і задоволені, намагатися їх стимулювати для кращого виконання ними роботи, що, в свою чергу, принесе користь компанії.

Розглянувши основні методи управління, можна підсумувати, що в управлінні підприємством варто поєднувати різні методи управління. Приймавши за основу економічні методи управління, можна домогтися

матеріальної зацікавленості людей в якісній роботі, що відіграє важливу роль в сучасних умовах. Як відомо, будь-якою системою потрібно управляти, тому на підприємстві не обійтися без адміністративного втручання, що і обґрунтовує необхідність використання адміністративних методів управління. Водночас в управлінні особливу роль відіграють взаємини в колективі, важливо створити приємну робочу атмосферу, забезпечити всі умови для якісної роботи, що можливо за рахунок широко використання соціально-психологічних методи управління підприємством. Для максимально ефективної роботи підприємства, необхідно використовувати адміністративні та соціально-психологічні методи управління, як додаток до основних використовуваних – економічних методів.

Як висновок, можна стверджувати, що методи управління займають провідне місце в управлінні підприємством, виступаючи фундаментом управлінського впливу, вони є взаємопов'язані і мають використовуватися в комплексі.

РОЗДІЛ 2

ЕФЕКТИВНІСТЬ ЗАСТОСУВАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ ТА АДМІНІСТРАТИВНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ КНП «ВІННИЦЬКА КЛІНІЧНА БАГАТОПРОФІЛЬНА ЛІКАРНЯ» ВІННИЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства

Комунальне некомерційне підприємство «Вінницька клінічна багатoproфільна лікарня» Вінницької міської ради є закладом охорони здоров'я – комунальним унітарним некомерційним підприємством, що надає амбулаторну та стаціонарну допомогу населенню Вінницького району (80,342 тис. чол.).

Підприємство утворено за рішенням 48 сесії Вінницької районної ради 7 скликання № 726 від 18.10.2018 року шляхом перетворення Вінницької центральної районної клінічної лікарні в Комунальне некомерційне підприємство «Вінницька клінічна багатoproфільна лікарня» Вінницької районної ради від 02.02.2021 р. № 114 передано зі спільної власності територіальних громад сіл, селищ, міст Вінницького району у комунальну власність Вінницької міської територіальної громади. Даний процес відбувся в усіх громадах країни згідно із Законом України №1009-ІХ "Про внесення змін до деяких законів України щодо впорядкування окремих питань організації та діяльності органів місцевого самоврядування і районних державних адміністрацій" від 17 листопада 2020 року. Цим документом передбачається, що усі заклади освітньої, культурної, соціальної та медичної сфери, які були у спільній власності територіальних громад району, зокрема, у власності Вінницької районної ради, мають перейти у власність тих громад, на території яких вони розташовані (Додаток А, Б)

Тривалий час керівництво медичним закладом здійснював головний лікар Олександр Кривов'яз, нині колектив очолює в.о. головного лікаря Тетяна Катілова.

Основними напрямками діяльності підприємства є: забезпечення медичного обслуговування населення шляхом надання йому медичних послуг.

КНП «Вінницька клінічна багатoproфільна лікарня» Вінницької міської ради здійснює свою діяльність відповідно до чинного законодавства України та свого Статуту (Додаток В).

Основні відомості щодо місцезнаходження, форми власності, виду діяльності та ін. наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Інформаційні відомості КНП «Вінницька клінічна багатoproфільна лікарня» Вінницької міської ради

Повне найменування	Комунальне некомерційне підприємство «Вінницька клінічна багатoproфільна лікарня» Вінницької міської ради
Повне і скорочене найменування англ.	COMMUNAL NONCOMMERCIAL ENTERPRISE VINNYTSIA CLINICAL MULTIDISCIPLINARY HOSPITAL OF VINNYTSIA CITY COUNCIL
Скорочене найменування	КНП "ВКБЛ" ВМР
Код ЄДРПОУ	01982502
реєстраційний номер	019825002036
Керівник	Тетяна Катілова
Адреса	21029, Вінницька обл., м. Вінниця, вул. Хмельницьке шосе, буд. 92
Статус	Зареєстровано
Організаційно-правова форма	Комунальне підприємство
Форма власності	Державна власність / власність територіальних громад
Розмір статутного капіталу	0 грн.
Види діяльності	Основний: 86.10 Діяльність лікарняних закладів Інші: 86.22 Спеціалізована медична практика 86.21 Загальна медична практика

КНП «Вінницька клінічна багатoproфільна лікарня» Вінницької міської

ради створено з метою надання вторинної (спеціалізованої) та третинної (високоспеціалізованої) медичної допомоги профільним хворим.

Відповідно до Статуту, основними видами господарської діяльності є:

- медична практика;
- цілодобовий прийом та госпіталізація хворих, що доставляються бригадами швидкої медичної допомоги або звертаються безпосередньо в приймальне відділення;
- плановий прийом пацієнтів;
- забезпечення стаціонарної та амбулаторно-поліклінічної допомоги;
- лабораторна діагностика;
- розробка та проведення комплексних протиепідемічних і санітарно-гігієнічних заходів;
- проведення експертизи тимчасової непрацездатності та контролю за видачею листків непрацездатності;
- скеровування на медико-соціальну експертизу осіб зі стійкою втратою працездатності;
- проведення профілактичних оглядів;
- виробництво лікарських засобів;
- закупівля, зберігання та використання ресурсів, необхідних для надання медичних послуг, зокрема лікарських засобів, обладнання та інвентарю;
- надання платних послуг відповідно до чинного законодавства України;
- стажування лікарів-інтернів, база виробничої практики;
- організація та проведення науково-практичних конференцій, наукових форумів, круглих столів, семінарів та ін.

КНП «Вінницька клінічна багатопрофільна лікарня» Вінницької міської ради складається з наступних структурних підрозділів:

1. Апарат управління.
2. Інформаційно-аналітичний відділ
3. Відділ кадрів.
4. Бухгалтерсько-економічна служба.

5. Господарсько-обслуговувальний підрозділ.
6. Денний неврологічний стаціонар.
7. Приймально-діагностичне відділення невідкладної допомоги.

8. Стаціонарні відділення:

- Поліклінічне відділення
- Терапевтичне відділення
- Хірургічне відділення.
- Відділення екстреної (невідкладної) медичної допомоги
- Відділення анестезіології та інтенсивної терапії
- Інфекційне відділення.
- Пологове відділення.
- Гінекологічне відділення.
- Дитяче відділення.
- Отоларингологічне відділення.
- Неврологічне відділення.

9. Лікувально-діагностичний підрозділ:

- Клініко – діагностична лабораторія.
- Кабінет фізіотерапевтичний та лікувальної фізкультури.
- Кабінет УЗД.
- Кабінет функціональної діагностики.
- Рентген – флюорографічна служба.
- Кабінет ендоскопічний.

У своїй структурі КНП «Вінницька клінічна багатoproфільна лікарня» Вінницької міської ради має стаціонарні відділення, які повністю оснащені необхідною апаратурою та медикаментами. Також до підприємства відноситься поліклінічне відділення у смт.Вороновиця, яке має у своїй структурі 4 кабінети (хірургічний, неврологічний, психіатричний, травматологічний) для обслуговування місцевої громади.

Для характеристики організаційно-економічного стану підприємства доцільно розглянути його організаційну структуру (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 – Організаційна структура КНП «Вінницька клінічна багатопрофільна лікарня» Вінницької міської ради

У КНП «Вінницька клінічна багатопрофільна лікарня» Вінницької міської ради діє лінійно-функціональна організаційна структура, така структура є найбільш поширеною в теперішній час, яка поєднує лінійні підрозділи, що виконують весь обсяг основної економічної діяльності, з відділами та службами, що реалізують конкретні функції управління в масштабах всієї організації (планування, виробництво, фінанси, маркетинг, кадри).

Передача поточного управління керівникам лінійних підрозділів і функціональний розподіл управлінської діяльності організації в цілому дозволяють вищому керівництву (головний лікар, заступник головного лікаря з медичної частини, заступник головного лікаря з організаційно-методичної роботи) зосередитися на вирішенні стратегічних проблем розвитку підприємства, забезпечити найбільш раціональну взаємодію з зовнішнім середовищем.

Організаційна структура набуває певний стратегічний потенціал, а менеджмент – умови його реалізації. Управлінська структура – сукупність окремих підрозділів організації (підприємства, компанії та ін.), відповідних органів управління ними і комплекс взаємозв'язків між суб'єктами управління окремими підрозділами.

Необхідно зазначити, що апарат управління є частиною будь-якої

організації та пов'язаний з поняттям її менеджменту. Основним завданням працівників установи, зокрема медичного закладу, є ефективне використання та координація всіх її ресурсів (капіталу, споруд, устаткування, та ін.) для досягнення її цілей. Таким чином, менеджмент окремо взятого підприємства являє собою цілеспрямований вплив на діяльність усіх працівників установи для успішного досягнення ними цілей шляхом оптимального використання ресурсів.

Для аналізу управлінської структури КНП «Вінницька клінічна багатoproфільна лікарня» Вінницької міської ради побудуємо її схематично (рис.2.2).



Рисунок 2.2 – Управлінська структура КНП «Вінницька клінічна багатoproфільна лікарня» Вінницької міської ради

Економічну ефективність підприємства прийнято розраховувати як якість управління, результативність управління, економічну ефективність управління. До таких показників відносять: обсяг реалізованої продукції (послуг); потенційні можливості підприємства; темп приросту продуктивності праці; темп приросту фондоозброєності.

Оцінка ефективності діяльності будь-якого закладу охорони здоров'я неможлива без визначення сутнісних ознак поняття ефективності діяльності лікарні, адже, на відміну від підприємств реального сектору економіки, незалежно від форм власності, ефективність закладу охорони здоров'я має значно ширший підтекст.

У науковій літературі немає однозначного підходу до визначення сутності ефективності діяльності лікарні, однак більшість науковців схиляються до того, що сутність поняття «ефективність діяльності лікарні» включає тріаду таких складових, як медична, соціальна та економічна ефективність.

Заклад охорони здоров'я, який є підприємством, що сприймається як соціальне та надає ще послуги, по ряду бізнес-процесів схоже із науково-дослідними інститутами або фірмами. Праця спеціаліста закладу охорони здоров'я є соціально обумовленим творчим актом, який обмежується існуючими правилами надання послуги та можливостями, які існують на конкретному підприємстві, з одного боку, та кваліфікаційними і етичними особливостями спеціаліста, що надає медичні послуги.

Необхідно зазначити, що економічна і медична ефективність знаходяться у тісному, але не завжди причинно-наслідковому взаємозв'язку. Ефективність діяльності лікувально-профілактичних закладів є комплексним поняттям, яке включає економічну та медичну ефективність використання трудових і матеріальних ресурсів (ліжкового фонду, обладнання, споруд), а також соціальний ефект.

Економічну ефективність діяльності лікувальних закладів можна

коректно оцінювати при дотриманні певних умов: нормативного фінансування; адекватності тарифів; збалансованого бюджету.

Окремі науковці дають визначення економічної ефективності охорони здоров'я як величини економічного збитку внаслідок високої смертності, інвалідності, захворюваності за рахунок раціонального використання матеріальних, трудових та фінансових ресурсів охорони здоров'я.

Зокрема С.О. Назарко (2020) виділяє такі складові ефективності діяльності закладу охорони здоров'я: «медична (здатність якнайповніше задовольняти потреби споживачів шляхом надання повного спектра високоякісних медичних послуг), адміністративна (передусім ефективність адміністративного, фінансового, кадрового, інформаційного, комунікаційного менеджменту в управлінні установою, її підрозділами, ресурсами) та економічна (надання медичної допомоги таким чином, щоб максимізувати використання ресурсів та уникнути марних витрат)» [46].

Аналізуючи наявні підходи до визначення сутності ефективності діяльності лікарень та інших закладів охорони здоров'я, зауважимо, що теоретично можна виокремити велику кількість показників ефективності діяльності лікарні (рис. 2.3), однак для отримання наукового результату, на наш погляд, показники ефективності діяльності повинні визначатися за принципами вимірюваності, прогнозованості та значущості [47, с. 92].

Суть принципу вимірюваності полягає в тому, що пропонований показник діяльності лікарні повинен бути вимірюваним, тобто мати конкретне кількісне значення в абсолютному чи відносному значенні. Окрім цього, цифрові дані для обчислення цього показника повинні бути доступними для дослідника.

Принцип прогнозованості передбачає змогу прогнозування майбутньої динаміки того чи іншого показника, оскільки однією з основних вимог до управління тим чи іншим процесом є його прогнозованість. Принцип значущості передбачає врахування лише тих показників, які є значущими для конкретного об'єкта дослідження, та дозволяє виокремити основні проблеми

чи тенденції розвитку об'єкта дослідження.



Рисунок 2.3 – Показники оцінки ефективності діяльності лікарні

Сучасними вимогами для визначення економічної ефективності надання медичної допомоги є впровадження галузевих стандартів клініко-економічних досліджень та медико-економічних протоколів, які повинні включати не тільки стандарти лікування, але й економічні розрахунки ліжко-днів за нозологіями, регламентацію взаємовідносин між різними службами, експертну оцінку якості медичної допомоги, медичний аудит тощо.

На даний час (станом на 01.01.2022 р.) стаціонарні відділення КНП «Вінницька клінічна багатопрофільна лікарня» Вінницької міської ради працюють на 259 ліжок, приміщення поліклініки розраховане на 415 відвідувань у зміну (390 – поліклініка, 25 – жіноча консультація) та працюють спеціалісти 7 кафедр Вінницького національного медичного

університету.

Колектив підприємства представлений висококваліфікованими спеціалістами (табл.2.2).

Таблиця 2.2 – Кадровий склад закладу станом на 01.01.2022 р.

Структурні підрозділи	Кількість працюючих	Лікарі	Середній медперсонал	Інший	Пенсіонери
Адміністративно-управлінський підрозділ	9	3	1	-	2
Відділ бухгалтерського обліку та звітності	9				4
Планово-економічний відділ	4				
Інформаційно-аналітичний відділ	5				2
Стаціонар	237	46	116	75	33
Амбулаторна допомога	57	28	21	8	7
Параклінічні служби	55	13	27	16	8
Загально-медичний підрозділ (сmt. Вороновиця)	4	4			2
Господарсько-обслуговуючий підрозділ (в т.ч. сmt. Вороновиця)	50				14
Всього	430	94	165	99	72

Проаналізувавши показники кадрового складу закладу досліджуваного підприємства, можна відмітити, що найбільшу частку серед структурних підрозділів займають безпосередньо медичні працівники – лікарі та середній медперсонал (стаціонар, амбулаторна допомога, параклінічні служби, загально-медичний підрозділ (сmt. Вороновиця), що становить 59,3% від

загальної кількості працівників. Зокрема, частка пенсіонерів серед працюючих становить 16,7 %.

Найбільшою кількістю працівників (за даними, відображеними у таблиці 2.2) характеризується такий структурний підрозділ, як стаціонар, у якому працюють 237 чоловік, що становить 55% від загальної кількості, найменша кількість працівників працює у планово-економічному та інформаційно-аналітичному відділах. Представимо кадровий склад КНП «Вінницька клінічна багатопрофільна лікарня» Вінницької міської ради у вигляді діаграми (рис.2.4).



Рисунок 2.4 – Аналіз кадрового складу КНП «Вінницька клінічна багатопрофільна лікарня» Вінницької міської ради

Індикатором якості медичної допомоги в лікарні є такий показник як *використання ліжкового фонду* – співвідношення кількості проведених у лікарні ліжкоднів до середньорічної кількості фактично розгорнутих ліжок. Добуток цієї величини на кількість днів роботи закладу характеризує його пропускну спроможність.

Дані щодо ліжкового фонду стаціонару КНП «Вінницька клінічна

багатопрофільна лікарня» Вінницької міської ради подано у вигляді таблиці (табл. 2.3)

Таблиця 2.3 – Ліжковий фонд стаціонару КНП "ВКБЛ" ВМР станом на 01 січня 2022 р.

Профіль ліжок	Кількість ліжок
Всього	259
В т.ч. терапевтичних	17
хірургічних	11
інфекційних	200
траматологічних	4
урологічних	2
патології вагітних	5
гінекологічних	10
отоларінгологічних	10

Як видно з таблиці 2.3 найбільшу кількість ліжок (200) становлять інфекційні ліжка, що пов'язано з тим, що з 2019 року в Україні, як і у багатьох інших країнах світу відмічається спалах пандемії Covid-19, що і стало причиною збільшенню надходження коштів до комунального підприємства.

Безумовною складовою розвитку КНП «Вінницька КБЛ», як і будь-якого іншого закладу сфери охорони здоров'я, є забезпечення сталого фінансового розвитку та запровадження сучасних ефективних методів фінансового менеджменту.

На сьогоднішній день основними джерелами фінансування лікарні є кошти державних та регіональних цільових програм.

Здійснено оцінку стану фінансування КНП «Вінницька КБЛ» за 2021 та попередні два роки. Так, у 2019 р. даний медичний заклад утримувався за рахунок субвенцій державного та районного бюджетів. Загалом заклад було профінансовано на загальну суму 64 53,1 тис.грн.

У 2020 році заклад фінансувався за рахунок коштів медичної субвенції,

державної додаткової дотації, районного бюджету та коштів національної служби здоров'я України. Загалом заклад було профінансовано на загальну суму 120 951,9 тис.грн. У порівнянні з 2019 роком фінансування зросло майже у двічі, що є досить гарним показником. Підвищення фінансування закладу було відмічено і у наступному році. Так, у 2021 р. заклад було профінансовано на загальну суму 131 104,6 тис.грн. а саме:

- за рахунок коштів національної служби здоров'я України – 104 211,9 тис.грн.

(основний пакет – 62 018,5 тис.грн; ковідний пакет – 38 776,0 тис.грн.; перехідне фінансування – 3 417,4 тис.грн.)

- за рахунок коштів місцевого бюджету – 25 823,0 тис.грн. (заробітна плата, медикаменти, оплата послуг, оплата комунальних послуг) – 20 471,1 тис.грн.;
- придбання обладнання – 3 3770,0 тис.грн.
- реконструкція зовнішньої мережі киснезабезпечення – 1039,8 тис.грн.

Аналіз реалізації програми медичних гарантій КНП «Вінницька КБЛ» щодо переліку пакетів медичних послуг та суми фінансування, на які укладені договори з Національною службою здоров'я України представлено у таблиці 2.4.

Аналізуючи причини збільшення фінансування закладу – 105 369 252,05 грн. у 2021 році проти 93 980 152,61 грн. у 2020 році (різниця 11 389 099,44 грн.), відмітимо, що у 2021 році було вперше введено та профінансовано стоматологічну медичну допомогу в амбулаторних умовах на загальну суму 48 720 грн., ведення вагітності в амбулаторних умовах – 679 680 грн., гістероскопія – 63 687 грн. – за рахунок законтрактування нових медичних пакетів. Також у 2021 році було збільшено виділення коштів на проведення хірургічних операцій дорослим та дітям у стаціонарних умовах на 3 940 503 грн., збільшено виділення коштів на стаціонарну допомогу дорослим і дітям без проведення хірургічних операцій на 7 785 845 грн., збільшено допомогу при пологах на 237 433 грн, збільшено також

фінансування з інших медичних послуг, а фінансування стаціонарної допомоги пацієнтам з гострою респіраторною хворобою COVID-19, навпаки, зменшено на 1 850 629 грн.

Таблиця 2.4 – Фінансування медичних послуг КНП "ВКБЛ" ВМР (2020-2021 рр.)

Найменування медичної послуги або групи послуг	Отримані кошти за надані медичні послуги, грн.	
	2020 рік	2021 рік
Хірургічні операції дорослим та дітям у стаціонарних умовах	11 260 854,70	15 201 357,00
Стаціонарна допомога дорослим та дітям без проведення хірургічних операцій	22 795 089,73	30 580 934,00
Медична допомога при гострому мозковому інсультів в стаціонарних умовах	489 740,10	470 646,00
Медична допомога при пологах	333 577,23	571 010,00
Медична допомога дорослим та дітям в амбулаторних умовах (профілактика, спостереження, діагностика, лікування та медична реабілітація)	7 814 453,40	9 369 945,00
Гістероскопія	-	63 687,00
Езофагогастроуденоскопія	70 304,96	140 059,00
Колоноскопія	8 495,28	25 348,00
Стоматологічна медична допомога в амбулаторних умовах	-	48 720,00
Ведення вагітності в амбулаторних умовах	-	679 680,00
Стаціонарна допомога пацієнтам з гострою респіраторною хворобою COVID-19, спричиною коронавірусом SARS-CoV-2	46 651 070,81	44 800 441,25
Перехідне фінансування	4 556 566,4	3 417 424,80
Всього	93 980 152,61	105 369 252,05

Відомо, що людський чинник в будь-яких організаціях є одним із пріоритетних, що спонукає до вивчення особливостей та мотивів поведінки працівника. Практика управлінської діяльності свідчить, що професійні вміння працівника приносять організації бажаний результат лише у випадку його зацікавленості у результатах своєї праці, тому втілення будь-якої стратегії на пряму безпосередньо залежить від вмотивованості персоналу,

котрий буде її реалізовувати. Найкращою мотивацією є, звичайно, матеріальна. Крім того, персонал буде більше зацікавлений в позитивному результаті, якщо він чітко розуміє, за які досягнення які мотиваційні стимули передбачені.

Так, згідно вивченим документам, у 2021 року в КНП "ВКБЛ" ВМР застосовувалися наступні види мотиваційного стимулювання медичних працівників:

- 1) заробітна плата за фактично відпрацьований час;
- 2) підвищення посадових окладів: керівним працівникам підприємства – головному лікарю та його заступникам, головному бухгалтеру та його заступникам, головним фахівцям за наявності поліклінічних відділень – 15%; керівникам структурних підрозділів підприємства – лікарям – 10-25% в залежності від тарифних розрядів та обсягу роботи; старшим медичним сестрам – на 10%;
- 3) доплати: працівникам, які поряд з основною роботою виконують додаткову за іншою посадою або обов'язки тимчасово відсутнього працівника – до 50% посадового окладу за основною посадою; керівникам підприємства – лікарям та їх заступникам, за роботу за спеціальністю у межах робочого часу – до 25% посадового окладу лікаря відповідної спеціальності; працівникам, які залучаються до роботи в нічний час (з 10 годин вечора до 6 годин ранку) – від 35% до 50% годинної тарифної ставки (посадового окладу) за кожну годину роботи в нічний час; за науковий ступінь доктора наук – до 25%, кандидата наук – 15% посадового окладу; у зв'язку зі шкідливими умовами праці працівникам, що використовують у роботі дезінфікувальні засоби, а також працівникам, які зайняті прибиранням туалетів – до 10%; у зв'язку зі шкідливими умовами праці персоналу відділу нефрології та діалізу – 15%.
- 4) надбавки: працівникам за високі досягнення у праці, виконання особливо важкої роботи, складність, напруженість у роботі – до 50% посадового окладу; на період стажування лікарів-інтернів за наукове

керівництво (до 10 лікарів-інтернів – 10%, від 11 до 20 – 15%, від 21 до 30 лікарів-інтернів – 20% посадового окладу); за вислугу років (10% при стажу роботи понад 3 роки, 20% – понад 10 років, 30% – понад 20 років).

Необхідно зазначити, що великим кроком до покращення надання медичної допомоги населенню України стало безпрецедентне рішення уряду нашої країни про підняття заробітної плати як лікарям, так і середньому медичному персоналу, що суттєво вплинуло на мотивацію медперсоналу.

Так, 12 січня 2022 року КМУ ухвалив Постанову, яка передбачає підвищення заробітної плати лікарів та медсестер із січня 2022 року [48]. Це Постанова КМУ «Деякі питання оплати праці медичних працівників закладів охорони здоров'я» від 12.01.2022 № 2, у відповідності до якої нарахована зарплата медиків з 1 січня 2022 року становила: заробітна плата лікаря з усіма підвищеннями, доплатами, надбавками та преміями – не меншою за 20 000 грн; а заробітна плата медсестри – не меншою за 13 500 грн.

2.2 Ефективність застосування адміністративних методів управління

Адміністративні методи є способом здійснення управлінських дій на працівників, які базуються на владі, дисципліні і стягненнях.

Адміністративні методи управління орієнтовані на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність дисципліни праці, почуття обов'язку, прагнення людини працювати у відповідному підприємстві та ін. Зазначені методи визначають прямий характер дії: будь-який регламентуючий або адміністративний акт підлягає обов'язковому виконанню.

Для адміністративних методів управління характерна відповідність правовим нормам, які діють на певному рівні управління, а також актам і розпорядженням вищих органів управління.

Адміністративні методи управління є вагомим важелем досягнення поставленої мети у випадках, коли потрібно підпорядкувати колектив і направити його на вирішення відповідних задач управління. Ідеальною

умовою їх ефективності є високий рівень регламентації управління і трудової дисципліни, коли управлінські дії без значних спотворень реалізуються нижчими ланками управління.

Трудовий колектив підприємства становлять усі громадяни, які своєю працею беруть участь у його діяльності на основі відповідних договорів, а взаємовідносини між власником і трудовим колективом регулюється законодавством України.

Проаналізуємо склад і структуру працівників апарату управління досліджуваного підприємства за даними таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Склад та структура працівників апарату управління в КНП "ВКБЛ" ВМР

Категорії управлінських працівників	Кількість працівників, осіб		Питома вага кожної категорії у загальній чисельності працівників, %	
	2021	2022	2021	2022
Керівники (головний лікар, заступники, керівники підрозділів, заввідділенням)	40	43	9	9,2
Лікарі	94	104	22	22,5
Середній медперсонал, інші категорії, технічні виконавці	296	313	69	68,3
Всього	430	457	100	100

Вважається досконалою організаційна структура управління, коли керівники і підлеглі становлять пропорцію 20% до 80%. Тобто керівників 20%, а підлеглих 80%. На даному підприємстві ми бачимо незначне відхилення в пропорції, що пояснюється тим, що дане підприємство відноситься до медичної, а не виробничої (матеріальної) сфери. Тому дані показники є незначними та особливого удосконалення не потребує.

Проведемо детальний аналіз якісного складу трудових ресурсів КНП "ВКБЛ" ВМР, а результати зобразимо у вигляді таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Якісний склад трудових ресурсів КНП "ВКБЛ" ВМР станом на 01.10.2022 р.

Показники	Чисельність працівників	Питома вага, %
Групи працівників по віку (чоловіки), років		
34 і менше	13	19
35-44	12	17
45-54	20	29
55-59	8	12
60-64	7	10
65-69	5	7
70 і більше	4	6
Всього	68	100
Групи працівників по віку (жінки), років		
29 і менше	42	11
30-39	69	18
40-49	102	26
50-54	59	15
55-59	49	13
60-64	32	8
65 і більше	36	9
Всього	389	100
Групи працівників по статі, осіб		
Чоловіки	68	15
Жінки	389	85
Групи працівників за освітою, осіб		
Вища	237	52
Неповна вища	165	36
Середня	55	12
Всього	457	100

В аналізованому підприємстві станом на 01.10.2022 р. працює 457 осіб, що на 27 осіб більше, ніж у 2021 році. Якісно підібраний склад працівників організації сприяє ефективному формуванню кадрової політики.

З таблиці 2.6 видно, що найбільшу питому вагу з групи працівників по віку серед чоловічої статі займають працівники віком від 45 до 54 років –

29 %, серед жіночої статі займають працівники віком від 40 до 49 років – 26 %. Незначну частку з усіх працюючих займають молоді працівники віком менше 30 років і становлять 12 %.

Наймолодші (до 30 років) та найстарші (за 60 років) робітники займають питому вагу: 12 % та 18 %, відповідно.

Провівши аналіз групи працівників по статевій приналежності, можна зазначити, що більшу частину колективу займають жінки – 85 %, проти 15 % - чоловіки.

Частка працівників з вищої освітою дорівнює 52 % і майже 36 % працівників підприємства становлять особи, що мають неповну вищу спеціалізовану освіту, але значний практичний досвід, навчання на заочній формі у вищих навчальних закладах сприяє підвищенню рівня їх кваліфікації.

Отже, підприємство має кваліфікованих працівників із великим досвідом, стажем роботи та освітою для надання медичних послуг.

Ефективність організації діяльності забезпечується за допомогою організаційно-розпорядчих методів управління підприємством.

У КНП "ВКБЛ" ВМР застосовуються як організаційні, так і розпорядчі методи управління, які мають суттєвий вплив на його діяльність. Центральне місце серед яких займають способи організаційно-стабілізуючого впливу, основний їх зміст полягає у встановленні стабільних організаційних зв'язків між елементами системи за рахунок закріплення за ними визначених обов'язків перед системою і перед окремими її ланками, тобто організаційний вплив направлений на постійну зміну підсистем, їх структур та порядок діяльності.

Методи організаційно-стабілізуючого впливу включають і себе регламентування, нормування й інструктування.

Регламентування у КНП "ВКБЛ" ВМР полягає у розробці та введенні в дію організаційних положень, обов'язкових для виконання протягом визначеного цими положеннями часу:

- положення загально-організаційного характеру;

- положення, яке визначає і встановлює внутрішній порядок роботи, організаційний статус різних ланок, їх завдання, функції, повноваження та ін.;
- типові структури, які визначають основні риси побудови внутрішніх організаційних основ;
- посадове регламентування, яке здійснюється розробкою штатного розкладу та посадових інструкцій, що встановлюють перелік посад і основні вимоги до заміщення їх.

Сукупність регламентів на досліджуваному підприємстві охоплює усі ланки соціально-економічної системи – від робочих місць, відділів, відділень до верхніх ланок управління. Побудова і функціонування всіх цих ланок регламентується спеціальними положеннями про структурні підрозділи і посадовими інструкціями для окремих посад.

Нормування в КНП "ВКБЛ" ВМР полягає у встановленні нормативів, які є орієнтиром у діяльності. За видами виділяють: техніко-технологічні, планово-економічні трудові, матеріально-постачальницькі, організаційно-управлінські норми. Техніко-технологічні норми регулюють використання обладнання, лікарських засобів та допоміжних матеріалів. Група планово-економічних норм охоплює регулювання оплати і стимулювання праці, строки подання статистичної звітності. Трудові норми – нормативи чисельності працівників, норми часу для праці та відпочинку, трудового розпорядку тощо. Матеріально-постачальницькі норми визначають порядок надходження сировини, матеріалів та товарів у підприємства, строки поставки.

Інструктування у КНП "ВКБЛ" ВМР полягає в ознайомленні з умовами роботи чи обставинами дорученої справи, з'ясуванні питань, можливих ускладнень, пересторозі від помилок, у порадах щодо виконання робіт. Інструктування має форму методичної та інформаційної допомоги, спрямованої на успішне виконання роботи.

Інструктування на досліджуваному підприємстві проявляється у формі

оформлення приміщень організаційною документацією про умови роботи (стенди з найменуваннями організаційних підрозділів, схеми їхнього розташування, порядок роботи та внутрішньо-організаційні інструкції). Особливе значення при цьому відіграють лаконічність, простота, врахування психології сприйняття, що в свою чергу, поліпшує організаційні умови роботи та сприяє успішному її виконанню.

Другою важливою групою організаційно-розпорядчих методів управління є методи розпорядчого впливу, що відображають поточне використання встановлених організаційних зв'язків та їх часткове коригування в разі зміни умов роботи. Отже, в основу розпорядчих методів покладено повноваження та обов'язки.

Організаційно-розпорядчий вплив у КНП "ВКБЛ" ВМР базується на застосуванні таких адміністративних актів: Статут, колективний договір, правила внутрішнього трудового розпорядку, штатний розклад, посадові інструкції працівників і організація робочих місць.

Статут КНП "ВКБЛ" ВМР є одним із головних документів діяльності підприємства, у якому чітко сформульовані цілі та завдання даного підприємства, його учасники, а також умови припинення його діяльності.

Задля ефективної організації роботи на підприємстві розроблені загальний план роботи підприємства, а також графіки чергування для медпрацівників, що є позитивним для роботи підприємства, оскільки кожен працівник працює відповідно до цього графіка.

Діяльність персоналу регламентується Правилами внутрішнього трудового розпорядку, де визначено загальні обов'язки працівників, винагорода за успіхи у роботі – мотивація діяльності, а також які покарання застосовуються у випадку порушення зазначених правил. Штатний розклад підприємства – правовий акт, що визначає структуру, чисельність, посадовий склад працівників підприємства із визначенням посадових окладів.

Організаційний фактор у діяльності підприємства відіграє важливу роль та складається із структури управління, взаємозв'язку між різними її

ланками та працівниками, розподілу функцій і влади, встановлення відповідальності кожного співробітника.

Наступним, не менш важливим, елементом організаційно-розпорядчих методів, які застосовуються у КНП "ВКБЛ" ВМР є посадові інструкції. Розглянемо посадову інструкцію головного лікаря КНП "ВКБЛ" ВМР (Додаток Г).

Головний лікар призначається на посаду та звільняється згідно з чинним законодавством України. Відповідно до його посадової інструкції головний лікар:

- здійснює керівництво лікувально-профілактичним закладом;
- організовує лікувально-профілактичну, адміністративно-господарську та фінансову діяльність закладу;
- співпрацює з органами управління, місцевою владою, суміжними медичними закладами та забезпечувати взаємодію підрозділів лікувально-профілактичного закладу;
- організовує роботу з добору, розстановки та раціонального використання медичних кадрів, забезпечує своєчасне підвищення їхньої кваліфікації;
- створює належні виробничі умови, забезпечує додержання працівниками правил внутрішнього трудового розпорядку, охорони праці, техніки безпеки та протипожежного захисту;
- складає штатний розпис лікувально-профілактичного закладу та подає на затвердження у вищий орган управління;
- складає кошторис лікувально-профілактичного закладу і представляє його на розгляд та затвердження до вищого органу управління. Забезпечувати його виконання;
- забезпечувати надання медичної допомоги населенню закріпленої території згідно з виділеними бюджетними асигнуваннями відповідно до стандартів надання медичної допомоги;
- систематично доводити до відома персоналу лікувально-профілактичного закладу накази, розпорядження та інструктивно-методичні вказівки

вищих організацій і забезпечувати їхнє своєчасне виконання.

Також до його обов'язків входить: планування роботи лікувально-профілактичного закладу; аналіз показників роботи закладу, вживає заходи щодо їх оптимізації, видає відповідні директивні документи з цього питання; забезпечення розвитку лікувально-профілактичного закладу; розпорядження грошовими коштами та майном на користь закладу згідно з чинним законодавством; звітування про діяльність лікувально-профілактичного закладу; здійснювати прийом працівників закладу та населення з особистих питань у спеціально відведений час; забезпечення своєчасного розгляду пропозицій, скарг та заяв працівників і пацієнтів; складання господарських та інших угод. Головний лікар відповідно до його посадової інструкції, повинен знати: постанови, розпорядження, накази вище стоячих органів, та інші керівні, методичні і нормативні матеріали, а також профіль, спеціалізацію та особливості структури підприємства; правила і норми охорони праці, техніки безпеки і здійснювати свою діяльність відповідно до даної посадової інструкції.

Прикладом застосування методів організаційно-правового впливу на працівників підприємства є контракт – це основний документ, в якому визначені і обґрунтовані права та обов'язки сторін, а також зазначено обов'язковість застосування адміністративних методів.

Провівши аналіз адміністративного методу управління персоналом КНП «Вінницька клінічна багатопрофільна лікарня» Вінницької міської ради, можна виділити основні риси, які використовуються на цьому підприємстві. Одним із найголовніших рис даного методу є організаційний вплив на персонал, який заснований на дії затверджених внутрішніх нормативних документів, що регламентують діяльність персоналу (статут, організаційна структура, штатний розпис та ін., що діють на підставі наказу).

До працівників КНП «ВКБЛ» Вінницької міської ради застосовується дисциплінарна відповідальність і стягнення. Дана відповідальність може застосуватися тільки до працівника, який порушив трудове законодавство, не

виконував, чи неналежним чином виконував свої обов'язки, що визначені його трудовим договором. До такого співробітника можуть бути зроблені усні зауваження, догани, суворі догани, а також головний лікар може прийняти рішення щодо його звільнення.

Однією з важливих характеристик адміністративного методу КНП «ВКБЛ» ВМР є розпорядчий вплив, спрямований на досягнення поставлених цілей управління. За допомогою прямого адміністративного регулювання дотримуються вимоги внутрішніх нормативних документів, а так само підтримуються задані параметри системи управління. Розпорядчі дії керівництва КНП «ВКБЛ» ВМР виражені у вигляді наказів, розпоряджень, вказівок, інструкцій, нормуванні праці та ін. Інструктаж та координація робіт розглядаються як методи керівництва, засновані на навчанні підлеглих правилам виконання трудових операцій.

Згідно з трудовим договором, кожен співробітник КНП «ВКБЛ» ВМР несе матеріальну відповідальність. Матеріальна відповідальність в повному розмірі заподіяної роботодавцю шкоди встановлена трудовим договором, що укладається з керівником відділу кадрів, керівником відділу постачання та збуту, головним бухгалтером, бухгалтером-касіром, а з деякими працівниками – окремими письмовими договорами. Можна підкреслити позитивні сторони застосування організаційно-розпорядчих методів у КНП «ВКБЛ» ВМР: розроблення організаційної структури управління у відповідності до його діяльності; застосування посадових інструкцій, які визначають вимоги до посади; розробка різноманітних нормативів щодо виконання роботи, використання сировини, використання робочого часу.

Таким чином, аналіз адміністративних методів управління персоналом, що застосовуються у КНП «ВКБЛ» ВМР, має позитивний вплив на персонал досліджуваного підприємства. На сьогоднішній день, як вже було відмічено, методи організаційно-розпорядчого впливу мають важливе значення в ринковому середовищі, так як добре організована робота на рівні підприємства є запорукою ефективної господарської діяльності.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Підвищення ефективності застосування адміністративних методів

Одна з основних управлінських функцій, реалізованих у діяльності підприємств – це функція організації системи і процесу управління, що включає і себе:

- створення організації, включаючи вибір її організаційно-правової форми;
- становлення її структури;
- визначення штатної чисельності і складу (номенклатури) посад – керівників, фахівців, технічних виконавців і їхня тарифікація по Єдиній тарифній сітці;
- регламентацію діяльності структурних підрозділів і працівників;
- регламентацію діяльності апарату управління;
- встановлення режиму роботи і системи охорони;
- організацію і оцінку праці працівників;
- реорганізацію.

Організаційна діяльність будь-якого підприємства виражається в розробці і затвердженні комплексу організаційно-правових документів, які містять правила, норми, положення, що встановлюють статус підприємства, його компетенцію, структуру, штатну чисельність і посадовий склад, а також функціональний зміст діяльності загалом, його підрозділів і працівників, їхні права, обов'язки, відповідальність та інші аспекти.

До організаційно-правових документів відносяться: статут організації, положення про організацію; положення про структурні підрозділи, органи управління; регламенти роботи апарату управління; штатний розклад, інструкції з окремих видів діяльності, посадові інструкції працівників, правила, пам'ятки та ін.

Щоб досягти бажаних результатів у КНП «Вінницька клінічна багатoproфільна лікарня» Вінницької міської ради варто переглянути та доповнити організаційно-правові документи, враховуючи зміни у діяльності самого підприємства, у зв'язку з передачею зі спільної власності територіальних громад сіл, селищ, міст Вінницького району у комунальну власність Вінницької міської територіальної громади, що відбулося у 2021 р. Це стосується таких документів як статут, штатний розклад, положення про структурні підрозділи, правила внутрішнього трудового розпорядку та ін.

Порядок внесення змін і доповнень та їхнього перегляду залежить від виду організаційно-правових документів. Наприклад, зміни і доповнення в статут організації вносяться в міру їхнього виникнення відповідно до встановленого закону процедурою – за рішенням вищого органу управління підприємства з обов'язковим інформуванням органу, що здійснює державну реєстрацію організацій. Зміни в штатний розклад вносяться в міру необхідності наказами або розпорядженнями керівника.

Що стосується, змін в положеннях про структурні підрозділи, то вони також вносяться розпорядницькими документами керівника по мірі необхідності.

Розробляючи та удосконалюючи організаційно-правові документи керівництву КНП «Вінницька клінічна багатoproфільна лікарня» Вінницької міської ради або підрозділам варто залучати кваліфікованих фахівців, що добре знають роботу підприємства загалом, так і по окремих напрямках.

У процесі підготовки організаційно-правові документи в обов'язковому порядку повинні пройти процедуру узгодження (візування) із усіма зацікавленими підрозділами й особами, юридичною службою, заступниками керівника організації або одним із заступників, що керують відповідним напрямком діяльності організації.

Що стосується штатного розкладу КНП «Вінницька клінічна багатoproфільна лікарня» Вінницької міської ради, то його потрібно

періодично змінювати, оскільки відбувається певна зміна кількості одиниць по штату.

Відповідальність за підготовку штатного розкладу несе відділі кадрів.

Проект штатного розкладу повинен погоджуватися з керівниками підрозділів, головним бухгалтером, юрисконсультантом, заступниками керівника установи.

Планування діяльності підприємства – найважливіша функція управління, що дозволяє зробити роботу максимально ефективною. Плануючи діяльність, підприємство досягає поставлених цілей з найменшими витратами часу, матеріальних і трудових ресурсів, найбільш доцільним і економічним шляхом. Тому на досліджуваному підприємстві варто передбачити фактори ризику, що можуть вплинути на результати діяльності досліджуваного закладу. Так, найбільш істотними факторами ризику, що впливають та в подальшому можуть вплинути на результати діяльності КНП «Вінницька клінічна багатопрофільна лікарня» Вінницької міської ради є:

- наскільки швидко пройде адаптація КНП до нових умов господарювання, до нової моделі медичного обслуговування: формування цін на платні послуги, адекватне встановлення норми прибутковості для розрахунку ціни, підвищення якості послуг, впровадження нових технологій, грамотна конкуренція та просування своїх послуг на медичний ринок, розвиток партнерських відносин у сфері охорони здоров'я;

- неправильна цінова політика КНП може призвести до встановлення високої ціни та втрати клієнтів або, навпаки, може зробити надання медичних послуг неприбутковим. Цінова політика має ґрунтуватися на високому рівні обслуговування та наявності сучасного обладнання, щоб зберігалось співвідношення «ціна/якість»;

- відсутність можливості своєчасного оновлення матеріально-технічної бази, низька мотивація персоналу, недостатність кваліфікованих медичних кадрів може вплинути на якість медичної послуги, а це, своєю чергою, може

призвести до зростання невдоволеності пацієнтів якістю медичної послуги, збільшення скарг і, як наслідок, втрати репутації підприємства;

- ризик кібератак (програми- віруси, фішинг тощо), які можуть не лише призвести до негативних економічних наслідків, а й негативно вплинути на якість медичної послуги. Тому слід приділяти значну увагу шляхам подолання кіберзагроз;

- експлуатаційні ризики: нестабільність ціни на комунально-експлуатаційні послуги, пов'язана з реформуванням ринку електроенергії, збільшення вартості водопостачання та водовідведення води;

- у разі збільшення ціни на електроенергію та газ зростає вартість централізованого опалення;

- потреба значних інвестицій у ремонт корпусів, відділень, що потребує вкладення значної суми грошових коштів;

- ризик епідемічного захворювання персоналу, в зв'язку з обслуговуванням пацієнтів з інфекційними захворюваннями (COVID-19), що може негативно вплинути на стан здоров'я персоналу та призвести до тривалого розладу здоров'я та втрати працездатності;

- зростання цін на медикаменти та вироби медичного призначення, товари господарського призначення, пально-мастильних матеріалів, що призведе до додаткових витрат;

- ризик значної конкуренції у зв'язку з виходом на ринок медичних послуг, на якому присутні приватні медичні установи;

- нестабільна економічна ситуація може призвести до зниження кількості потенційних клієнтів, отримувачів медичних послуг; можливе виникнення ризику появи дебіторської заборгованості, пов'язаного з неплатоспроможністю контрагентів, що може призвести до вилучення з обороту значних сум грошових коштів;

- значну роль у зростанні іміджу медичних підприємств відіграє мотивація персоналу, безпосередньо пов'язаного з наданням медичних послуг. Тому недостатній рівень зарплати та заохочення медперсоналу може

негативно вплинути на діяльність підприємства та збільшити плінність кваліфікованих кадрів;

- на роботу закладу також може вплинути затримка бюджетного фінансування за бюджетноцільовими програмами, що може призвести до затримки виконання запланованих заходів.

Тому залежно від поставлених цілей та завдань підприємству необхідно вдосконалити фінансовий план для регулювання збалансованості надходжень та витрат підприємства, визначити пріоритетні напрямки діяльності та очікувані результати фінансово-господарської діяльності. Для визначення факторів ризику, які можуть негативно вплинути на очікуваний кінцевий результат діяльності підприємства, використати інструмент внутрішнього контролю. Адже запобігання можливим негативним наслідкам настання ризику шляхом попереджувальних заходів дозволить знизити їх вплив на результати діяльності підприємства та прийняти правильне управлінське рішення.

Основою розпорядчого впливу є порядок управління, розроблений в результаті актів організаційного впливу. Саме на підтримання і поліпшення цього порядку спрямований розпорядчий вплив. Він виходить від керівника, має обов'язковий характер і не підлягає обговоренню чи зміні. Всі акти розпорядчого впливу надходять суворо в одному напрямі: від вищих управлінських ланок до низових, від керівника до підлеглих.

Незалежно від характеру і змісту діяльності організації, її організаційно- правової форми, компетенції, структури й інших факторів, керівництво будь-якої організації наділяється правом видання розпорядничих документів.

Основне призначення розпорядничих документів – регулювання діяльності, що дозволяє органам управління забезпечувати реалізацію поставлених перед ним задач, одержувати максимальний ефект від своєї діяльності і діяльності організацій, що входять у його систему. Від того,

наскільки ефективно регулюється діяльність установи, залежать результати роботи організації.

Щоб досягти поставлених цілей та задач у КНП «Вінницька клінічна багатопрофільна лікарня» Вінницької міської ради необхідно правильно здійснювати процедуру видання розпорядчих документів. Оскільки, рішення, що фіксуються в розпорядничих документах, спрямовані на удосконалення організаційної структури підприємства, характеру, змісту, засобів і способів здійснення основної (лікувальної) діяльності, забезпечення організації фінансовими, трудовими, матеріальними, інформаційними й іншими ресурсами.

Розпорядничі документи містять рішення, що йдуть зверху вниз по системі управління, тобто від керівника організації до структурних підрозділів і працівників. Саме ці документи реалізують керованість об'єктів по вертикалі. Конкретність таких розпоряджень виявляється у тому, що за допомогою розпорядничих документів вирішуються виникаючі в сфері управління проблеми і питання; їхнім адресатом є конкретні установи, структурні підрозділи, посадові особи або працівники; вони є юридичними фактами, що викликають виникнення конкретних адміністративно-правових відносин.

Відповідно до порядку вирішення питань усі розпорядничі документи поділяються на дві групи:

- документи, які видаються в умовах колегіальності;
- документи, які видаються в умовах одноосібного прийняття рішень.

Колегіальність дозволяє найбільше правильно й ефективно вирішувати великі і складні питання. Але рішення колегіальних органів носять не обов'язковий, а рекомендаційний характер. Це означає, що керівник організації має право прийняти власне рішення, всупереч рішення колегіального органу. В умовах одноосібного прийняття рішень влада з усіх питань управління в організації належить її керівникові. Одноосібне прийняття рішень забезпечує оперативність управління, підвищує

персональну відповідальність керівників за прийняті рішення. В органах управління, що діють на основі колегіальності, їхній керівники наділяються правом приймати одноособові рішення по досить вузькому колу питань, як правило, що стосується внутрішньої діяльності організації – її кадрового складу, матеріального й іншого забезпечення і деяких інших.

У КНП «Вінницька клінічна багатопрофільна лікарня» Вінницької міської ради розпорядчі документи слід видавати як колегіально, так і одноосібно. Зокрема, в умовах одноособового прийняття рішень у КНП «Вінницька клінічна багатопрофільна лікарня» Вінницької міської ради видаються накази, розпорядження. Процедура видання розпорядничих документів, і умовах одноособового прийняття рішень – наказів та розпоряджень повинна включати наступні стадії:

1. Ініціювання рішення – обґрунтування необхідності видання розпорядничого документа.
2. Збір і аналіз інформації з питання.
3. Підготовка проекту розпорядничого документа.
4. Узгодження проекту документа.
5. Внесення проекту розпорядничого документа на розгляд керівництва.
6. Ухвалення рішення (підписання документа).
7. Доведення розпорядничого документа до виконавців.

Процедура документування виступає організуючим початком у підготовці і виданні розпорядничого документа і покликана забезпечити його відповідність чинному законодавству.

На підприємстві, де має місце високий рівень організаційних впливів, доведених до стандартів підприємства і регламентів управління, і висока трудова і виконавська дисципліна, значно знижується потреба в застосуванні розпорядничих впливів.

Таким чином, для підвищення ефективності діяльності організаційно-розпорядчих методів управління КНП «Вінницька клінічна багатопрофільна лікарня» Вінницької міської ради доцільно внести зміни у діючу

організаційно-правову документацію, розробити необхідну нову документацію, а також правильно здійснювати видання розпорядничьких документів, відповідно до встановлених стандартів.

3.2 Удосконалення менеджменту персоналу

Вчені вважають, що менеджмент персоналу – це система взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів задля створення умов для нормального функціонування, розвитку та ефективного використання потенціалу робочої сили в організації. Менеджмент персоналу виступає як безперервний процес, спрямований на цільову зміну мотивації працівників для отримання від них максимальної віддачі та досягнення високих кінцевих результатів у діяльності організації [49, с. 15].

Менеджменту персоналу науковцями та практиками нині приділяється значна увага, тому що від ефективності використання систем управління персоналом залежать трудова активність, індивідуальна продуктивність, отже, загальна результативність діяльності підприємства. Проблему використання тієї чи іншої системи управління персоналом можна вирішити за наявності передового досвіду, професіоналізму керівників тощо, але найбільш об'єктивну картину дає визначення ефективності окремих управлінських дій на підприємстві. Менеджмент персоналу є важливою складовою частиною загального менеджменту підприємства, значущість якого полягає у впливі персоналу на всі види активності суб'єкта господарювання через безпосередню участь робітників у створенні результату.

Управлінські рішення в рамках менеджменту персоналу реалізуються у всіх без винятку структурних підрозділах, а продуктивність роботи значною мірою залежить від їх обґрунтованості та ефективності. Одним із загальних резервів підвищення ефективності управління персоналом є вдосконалення організації праці, що містить встановлення мети, розширення функцій

працівника, ротацію кадрів, застосування гнучких графіків роботи, поліпшення умов праці.

Медичні кадри й, перш за все, лікарі є найбільш значущою і найбільш цінною частиною внутрішніх ресурсів закладів охорони здоров'я України, саме вони забезпечують результативність їх діяльності [50].

І ця результативність буде високою тільки в тому випадку, якщо: вимоги, які пред'являються до персоналу, будуть точно регламентовані та доведені до персоналу; існує планування персоналу медичних працівників на основі потреб в кадрах організації; здійснюється контроль над скороченням і збільшенням штатів; існує постійне навчання персоналу; здійснюється контроль над якістю медичних послуг, які надаються медичними кадрами; існує політика стимулювання працівників.

Для удосконалення менеджменту персоналу в КНП «Вінницька клінічна багатoproфільна лікарня» Вінницької міської ради можна запропонувати ряд напрямків.

1. Покращення системи підготовки персоналу. Зокрема, для правильного сприйняття проблем медичного колективу, для відслідковування наявних і можливих конфліктів фахівець відділу кадрів повинен мати медичну освіту. На жаль, фахівці, які працюють в КНП «Вінницька клінічна багатoproфільна лікарня» Вінницької міської ради, ніякої спеціальної підготовки в цій галузі не мають. Рівень їх професійної кваліфікації в основному визначається стажем роботи. Підвищення кваліфікації фахівців відділу кадрів з урахуванням специфіки закладів охорони здоров'я в установах системи додаткової професійної освіти дозволила б працівникам відділу кадрів краще розбиратися у своїй роботі, знати нові методи і технології при роботі з персоналом.

2. Економічна ефективність системи управління персоналом у КНП «Вінницька клінічна багатoproфільна лікарня» Вінницької міської ради.

Аналіз роботи з персоналом показав ряд проблем, який заважає збільшенню ефективності управління персоналом. Зокрема, відділ кадрів

здійснює функції технічного та інформаційно-облікового характеру, тобто реєструє, оформляє персонал та веде звітну документацію. Але це далеко не всі обов'язки, які повинна виконувати служба кадрів для ефективної роботи.

Відділ кадрів повинен виконувати роботу з підбору, розстановки, аналізу кадрового забезпечення, підготовки та раціонального використання кадрів. На сьогодні участь служби кадрів в управлінні обмежується тільки підготовкою організаційно-розпорядчих документів. Перспективи вдосконалення і докорінного поліпшення кадрової роботи, своєчасне і якісне вирішення завдань з управління персоналом, які все ускладнюються, безпосередньо пов'язані з використанням в діяльності кадрової служби сучасних засобів обчислювальної техніки та автоматизованих систем управління. Адже в умовах застосування автоматизованих систем управління персоналом значно підвищується можливість ефективного підбору і розстановки, оцінки і планування потреби в кадрах, їх підготовки та підвищення кваліфікації, атестації та сертифікації шляхом автоматизованої обробки використовуваної інформації в базі даних комп'ютерів.

Запровадження автоматизованої обробки інформації дозволить оперативно отримувати інформацію про персонал в режимі реального часу, тобто безпосередньо слідом за запитом, різного роду довідками, контролювати особистісні та професійні характеристики, відомості про службові переміщення та багато інших відомостей, як по фахівцю, так і по відділенню та лікарні в цілому. Тому застосування в лікарнях автоматизованих систем управління кадрами дозволить, на нашу думку, підняти на вищий щабель всю роботу з кадрами.

3. Моральна та матеріальна мотивація. Медицина є однією з найважливіших галузей діяльності держави. Для того щоб підвищувалася ефективність роботи в цій сфері, необхідно створювати сприятливі умови. Наприклад, посилити мотивацію, щоб залучити висококваліфікованих медичних робітників, тим самим підвищуючи якість послуг, роблячи медицину більш доступною та, в кінцевому рахунку, підвищуючи показники

здоров'я населення в цілому. Однак, це можливо лише в умовах науково обґрунтованої системи мотивації їх праці.

Відомо, що будь-який процес управління персоналом є за характером циклічним процесом. Базу цього процесу складають: наявність у керівника закладу регулярної та об'єктивної інформації про склад і динаміку кадрів закладу; можливості оптимального підбору та розстановки персоналу; можливості та наявність у керівництва закладу форм мотивації персоналу; можливості організації безперервного навчання та підвищення кваліфікації; можливості персоналу в плануванні та організації розвитку кар'єри; регулярний моніторинг ефективності виконуваних персоналом робочих функцій.

Управління персоналом у КНП «Вінницька клінічна багатопрофільна лікарня» Вінницької міської ради повинно давати відповіді на наступні питання:

- Скільки на сьогодні закладу потрібно медичних працівників, якої кваліфікації, й де саме вони будуть залучатися?
- Яким чином керівник лікарні може укомплектувати медичний персонал необхідної кваліфікації?
- Які є можливості найбільш оптимального використання персоналу згідно з його здібностями та кваліфікацією?
- Які є можливості забезпечення розвитку кадрів для виконання нових кваліфікованих робіт й можливості підтримки їх знань відповідно до запитів забезпечення соціальної місії охорони здоров'я?
- Які витрати потрібно буде зробити лікарні в зв'язку із запланованими кадровими заходами?

Головне завдання кадрової служби установи - домогтися, щоб в штаті було стільки медичних працівників відповідної кваліфікації, скільки повинно бути відповідно до штатного розпису, і щоб в установі були створені умови для отримання високої віддачі від кожного працівника. При цьому необхідно проводити багатовимірний аналіз позитивних і негативних тенденцій

розвитку персоналу, своєчасно вносити корекцію при значних змінах в структурі.

Таким чином, ми вважаємо, що пріоритетними напрямками щодо удосконалення менеджменту персоналу у КНП «Вінницька клінічна багатoproфільна лікарня» Вінницької міської ради повинні стати:

- професійна підготовка медичних працівників, їх перепідготовка, підвищення кваліфікації та стажування відповідно до програм професійного розвитку персоналу (навчання);
- оцінка результатів професійної службової діяльності медичних працівників за допомогою проведення атестації;
- розробка узгодженої кадрової стратегії, що включає системи набору, підготовки, вдосконалення кадрів. Професійну перепідготовку, підвищення кваліфікації медичних працівників необхідно здійснювати протягом усього періоду роботи медичного працівника в установі.

Отже, вжиття заходів щодо вдосконалення системи організації праці у КНП «Вінницька клінічна багатoproфільна лікарня» Вінницької міської ради за описаними вище напрямками може сприяти підвищенню ефективності діяльності підприємства. Запропоновані заходи мають на меті не лише досягнення підвищення рівня продуктивності праці, але й більш ефективне використання кадрового потенціалу підприємства, поліпшення якісного складу працівників, посилення мотиваційних чинників праці.

ВИСНОВКИ

Управління персоналом – це цілеспрямовані дії організації і структурних підрозділів керівництва з підлеглими, які спрямовані на досягнення поставлених загальних і специфічних цілей підприємства. Ефективність використання персоналу – це рівень реалізації трудового потенціалу працівників, який здатний приносити більший економічний ефект за менших витрат із метою досягнення цільових орієнтирів та забезпечення отримання очікуваних позитивних результатів.

Дослідження проводилось на базі Комунальне некомерційне підприємство «Вінницька клінічна багатoproфільна лікарня» Вінницької міської ради, яке є закладом охорони здоров'я – комунальним унітарним некомерційним підприємством, що надає амбулаторну та стаціонарну допомогу населенню Вінницького району (80,342 тис. чол.). Основними завданнями КНП "ВКБЛ" ВМР є наступні: надання первинної та спеціалізованої кваліфікованої медичної допомоги амбулаторно та вдома; проведення диспансерного спостереження за різними контингентами; проведення лікарської експертизи працездатності; організація та проведення профілактичних заходів, включаючи і протиепідемічні; гігієнічне виховання населення; вивчення показників здоров'я населення та ін.

КНП «Вінницька клінічна багатoproфільна лікарня» Вінницької міської ради складається з наступних структурних підрозділів: апарат управління; інформаційно-аналітичний відділ; відділ кадрів; бухгалтерсько-економічна служба; господарсько-обслуговувальний підрозділ; 8 відділень; поліклініка; клініко-діагностична лабораторія.

Джерелами формування майна КНП «ВКБЛ» ВМР є: комунальне майно; кошти та інше майно, одержані від реалізації продукції (робіт, медичних послуг) підприємства; кошти місцевого бюджету; цільові кошти.

Аналіз кадрового менеджменту показав, що станом на 01.01.2022 р. у КНП «ВКБЛ» ВМР налічується 430 штатних посад з них: лікарів – 94. Питома вага лікарів за період дослідження майже незмінна і становить

близько 22%. Структура забезпеченості середнім медичним персоналом задовільна і становить 38%. Середньомісячна заробітна плата зростає. Показники ефективності використання персоналу мають позитивну тенденцію. Позитивну тенденцію також має питома вага атестованих лікарів. Негативну – питома вага атестованого середнього медичного персоналу. Негативним є те, що серед працівників вагому частку займає персонал пенсійного та передпенсійного віку, що свідчить про низький рівень оновлення кадрів.

У КНП «ВКБЛ» ВМР прозора система оплати праці та простежується прямий зв'язок між результатами праці працівників та змінами розмірів їхньої заробітної плати, що позитивно впливає на мотивацію медичного персоналу до більш ефективної та більш продуктивної праці.

Таким чином, для вдосконалення системи управління персоналом можна запропонувати наступне:

1) усвідомлене й цілеспрямоване використання керівниками закладів охорони здоров'я таких складових технологій управління кадрами, як їх відбір і найм, періодичне оцінювання діяльності, навчання на робочому місці, трудова адаптація та мотивація, службово-професійне просування, вивільнення персоналу;

2) застосування методології відбору і найму кадрів, орієнтоване не тільки на оцінювання кваліфікації працівника, а й врахування його професійних якостей (знання, вміння, навички), особистісних характеристик, соціально-демографічних характеристик і соціально-побутових потреб, фізичного розвитку і зовнішнього вигляду;

3) проведення ділового оцінювання медичного персоналу за допомогою спеціально створеної методики, що дозволяє оцінювати не тільки дотримання норм (стандартів) кількості та якості праці, а й дотримання певних вимог технології трудового процесу;

4) використання морально-психологічних і матеріальних способів трудової мотивації працівників; створення такої форми оплати праці, яка

дозволить значною мірою відійти від дуже поширеного в даний час принципу матеріальної зацікавленості («пропрацював більше – отримав більше») і наблизитися до принципу матеріальної залежності («скільки заробив – стільки й отримав»);

5) побудова організаційно-методичної роботи будь-якого медичного закладу як специфічної сфери соціально-маркетингової діяльності, спрямованої, з одного боку, на збір, опрацювання, аналіз даних, що знижують невизначеність при прийнятті управлінських рішень, а з іншого – на забезпечення управління персоналом організації, що включає дослідження потреб персоналу, його мотивацію, професійне зростання;

6) для реалізації всіх вищевикладених рекомендацій доцільно і необхідно проводити тематичні цикли удосконалення працівників кадрових служб і керівників установ та органів охорони здоров'я.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О.В., Титикало В.С. Концептуальний підхід до управління випереджаючим розвитком інноваційного потенціалу підприємств. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2021. № 3. С. 145-154.
2. Costa D., Dutra D. et al. Analysis of production activity control mechanisms for industry 4.0. *International Journal of Mechatronics and Applied Mechanics*. 2019. № 5. P. 194-205.
3. Vidovic A. Retail Enterprise Management. *Journal of Economics, Trade and Marketing Management*. 2021. Vol. 3 (1). P. 11-19.
4. Гринько Т.В., Дудніченко А.В. Проблеми забезпечення економічної ефективності діяльності підприємства. *Економічний простір*. 2019. № 142. С. 149-160.
5. Економіка праці: навчальний посібник / за заг. ред. Г. В. Назарової. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 330 с.
6. Зайченко М.М. Управління ефективністю діяльності підприємства: теоретичний аспект. *Наука майбутнього*. 2021. № 2(8). С. 214-221.
7. Сакун Л.М., Буряк Є.В., Різніченко Л.В. Управління стратегічними змінами операційної діяльності підприємства на засадах менеджменту бізнес-процесів. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 6(1). С. 73-79.
8. Шахно А.Ю., Кутова Н.Г., Козир А.А. Підвищення ефективності управління продуктивністю праці як чинник зростання конкурентоспроможності підприємства в кризових умовах. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 1. С. 226-232.
9. Лизунова О.М., Придятько Е.М. Управління ефективністю діяльності підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2017. Вип. 23(2). С. 58-61.
10. Лазарева Н.О. Про розуміння управління ефективністю діяльності підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2015. № 2(40). С. 105-109.

11. Керанчук Т.Л. Концепція вартісно-орієнтованого управління підприємством та можливості її адаптації в Україні. *Фінанси України*. 2011. № 7. С. 104-114.
12. Гуткевич С.О., Дунда С.П. Вплив управління на ефективність діяльності підприємств. *Інтелект XXI*. 2013. № 1-2. С. 63-68.
13. Куценко А.В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України: монографія. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. 205 с.
14. Селезньова Г.О., Іпполітова І.Я. Ефективність системи управління підприємством. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 39. С. 238-244.
15. Грузинов В.П. Ефективність керування промисловими підприємствами: теоретичний аспект. *Журнал автомобільних інженерів*. 2012. № 1(72). С. 44-49.
16. Ачкасова Л.М. Експрес-оцінка ефективності управління підприємством. *Економіка транспортного комплексу*. 2016. № 28. С. 108-117.
17. Бондаренко І.В. Ефективність управління підприємством – ключове завдання управління. *Das Management*. 2010. № 5. URL : <http://www.progressivemanagement.com.ua/statyi-avtora/ef-management> (дата звернення: 15.10.2022).
18. Яркіна Н.М. Теоретичні аспекти оцінки ефективності управління підприємством. *Проблеми економіки*. 2014. № 3. С. 279-285.
19. Батракова Т.І. Управління ефективністю діяльності підприємства – запорука його успішного функціонування. *Економічний аналіз*. 2015. Том 19. № 2. С. 13-19.
20. Олексюк О.І. Економіка результативності діяльності підприємства: монографія. Київ: КНЕУ, 2008. 362 с.
21. Сидоренко А.О., Чорній В.В. Сучасні методи управління персоналом підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління. Збірник наукових праць молодих вчених факультету менеджменту та*

- маркетингу Національного технічного університету України КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2020. Вип. 14.
22. Вознюк А.М. Особливості застосування форм і методів стимулювання персоналу промислового підприємства. URL: http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Venu/2009_1/11.pdf
23. Березюк С.В., Тяннікова К.П. Соціально-економічна сутність кадрової політики підприємства. *Економічні проблеми розвитку аграрного виробництва в регіоні*. 2010. Вип. 6. С. 78-82.
24. Використання методів адміністративного менеджменту на підприємстві. URL: <https://referat.co/ref/628715/read>
25. Болтак О.Л. Шляхи вдосконалення системи управління підприємством. Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна». URL: <http://nauka.zinet.info/9/boltak.php>
26. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. К.: Центр учб. л-ри, 2011. 468 с.
27. Білик М.Д., Беялов Т.Е. Фінансове планування на підприємстві: навчальний посібник. Київ: ПанТот, 2015. 435 с.
28. Голубка О.Я., Дідович Ю.О., Копусяк Я.Ф. Аналіз методів управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип. 5(1). С. 113-117.
29. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навч. посіб. К. : Кондор, 2003. 296 с.
30. Данюк В.М., Петюх В.М., Цимбалюк С.О. Менеджмент персоналу: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2006. 398 с.
31. Рудінська О.В., Ленська Н.І. Сучасна структура та ефективність методів менеджменту. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2016. Т. 15, вип. 2. С. 105-122.
32. Воронкова В.Г., Венгер О.М. Формування концепції адміністративного менеджменту в умовах стрімкого розвитку технологій, стохастичності та адаптації до змін. *Humanities studies*. 2020. Вип. 3. С. 159-177.

- 33.Гладунський В.Н., Берегова Г.І. Адміністративні методи менеджменту, правила і закони логіки. *Вісник Університету банківської справи Національного банку України*. 2013. № 1. С. 97-101.
- 34.Черчик Л.М. Менеджмент персоналу. Конспект лекцій для студентів спеціальностей 8.03050801 „Фінанси і кредит”, 8.03050901 “Облік і аудит” денної та заочної форм навчання. Луцьк: СНУ імені Лесі Українки, 2013. 140 с.
- 35.Резнік Н.П., Опалат Д.В. Інноваційні методи управління підприємствами з огляду на оцінку їхньої ефективності. *Економічний вісник*. 2019. № 4. С. 138-147.
- 36.Нечаюк Л.І., Телеш Н.О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент. Навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2003. 348 с.
- 37.Стільник В.В., Зінгаєва Н.Є. Адміністративний менеджмент: конспект лекцій. Миколаїв: МНАУ, 2019. 102 с.
- 38.Пирогова Ю. Соціально-психологічний підхід до управління людськими ресурсами в системі публічної служби України. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2019. Вип. 3(42). С. 152-159.
- 39.Гринько О.В., Головка С.А., Радочин Ю.Г. Соціально-психологічні аспекти системи управління персоналом. *Економіка і регіон*. 2013. № 6. С. 68-74.
- 40.Харченко Г.А., Боровий Ю. М. Особливості соціально-психологічних методів в управлінні підприємством. *Вісн. НТУ «ХП»*. Сер. «Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства». 2013. № 53(1026). С. 178-181.
- 41.Церковна А.В., Харламова В.В. Використання соціально-психологічних методів управління персоналом. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2017. Т. 16. Вип. 3. С. 222-237.
- 42.Палеха Ю.І. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Київ: Ліра-К, 2010. 338 с.

- 43.Талюпа Н. Сучасні підходи до удосконалення технології управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. №8. С. 49-50.
- 44.Стец В.А. Стец І.І., Костючик М.Ю. Менеджмент персоналу: навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей. 2-е видання. Тернопіль : Лілея, 2010. 210 с.
- 45.Боцян Т.В., Бордзань С.П. Особливості використання соціально-психологічних методів в процесі управління персоналом. *Економіка. Управління. Інновації. Серія : Економічні науки*. 2016. № 4.
- 46.Назарко С.О. (2020). Ефективне управління медичним закладом в умовах реформування системи охорони здоров'я. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2020/57.pdf/.
- 47.Говорко О.В. Ефективність системи забезпечення охорони здоров'я населення України. *Інтелект XXI*. 2017. № 2. С. 92-97.
- 48.Постанова КМУ «Деякі питання оплати праці медичних працівників закладів охорони здоров'я» від 12.01.2022 № 2. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/deyaki-pitannya-oplati-praci-medichn-a2>
- 49.Олійник С.У. Теорія та практика менеджменту персоналу: підручник. Харків, 2013. 376 с.
- 50.Баєва О.В. Менеджмент у галузі охорони здоров'я: Навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2008. 640 с.



Додаток А



ВІННИЦЬКА МІСЬКА РАДА РІШЕННЯ

№14 24.02.2021 № 224
м. Вінниця

6 сторінок

Про прийняття до сфери управління комунального некомерційного підприємства «Вінницька центральна клінічна лікарня» Вінницької районної ради, виконання зміни та затвердження Статуту в новій редакції

Відоміло до Законом України «Про внесення змін до деяких законів України щодо запровадження окремих питань організації та діяльності органів місцевого самоврядування і районних державних адміністрацій», п. 29 Розділу VI «Прикінцеві та перехідні положення» Бюджетного кодексу України, Законом України «Про державну реструктуризацію окремих осіб - підприємців та громадських формувань, запровадження рішення Вінницької міської ради від 29.01.2021 року №190 «Про внесення змін до прийнятого у комунальну власність Вінницької міської територіальної громади Закону обласної ради м. Вінниця Вінницької районної ради від 02.02.2021 року № 114 «Про передачу з сфери управління територіальних громад с/г, с/г, с/г до району у комунальну власність Вінницької міської територіальної громади до сфери управління Вінницької міської ради комунального некомерційного підприємства «Вінницька центральна клінічна лікарня» Вінницької районної ради», чотирма 5 статті 57 Господарського кодексу України, керуючись статтею 26, частиною 1 статті 59 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», міська рада

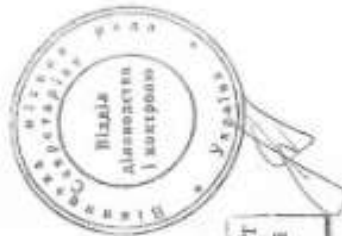
В И Р І Ш Е Н Н Я

1. Прийняти до сфери управління Вінницької міської ради комунальне некомерційне підприємство «Вінницька центральна клінічна лікарня лінійна лікарня Вінницької районної ради (код ЄДРПОУ: 019825402).
2. Затвердити Виконавчий (власницький) для комунального некомерційного підприємства «Вінницька центральна клінічна лікарня лінійна лікарня Вінницької районної ради на Вінничку міську раду.
3. Затвердити виконувальним комунального некомерційного підприємства «Вінницька центральна клінічна лікарня лінійна лікарня Вінницької районної ради на Вінничку міську раду» Виконавчий (власницький) для комунального некомерційного підприємства «Вінницька центральна клінічна лікарня лінійна лікарня Вінницької районної ради» (далі по тексті – комунальне підприємство).

4. Затвердити скорочення найменування з КПДП «Вінницька ЦРКЛ» на КПДП «ВКБ» ВМР.
5. Затвердити органи управління для комунального підприємства - Департамент охорони здоров'я Вінницької міської ради.
6. Внести зміни до Статуту комунального підприємства, виклавши його в новій редакції згідно з додатком.
7. Затвердити в новій редакції Статут комунального некомерційного підприємства «Вінницька клінічна біохімічна лікарня» Вінницької міської ради згідно з додатком.
8. Здійснити заходи пов'язані з державною реструктуризацією та до відомостей про комунальне підприємство, що містяться в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань, у тому числі згідно зі Статутом комунального підприємства.
9. Контроль за виконанням даного рішення покласти на постійну комісію міської ради з питань охорони здоров'я та соціального захисту населення (В.Мандра) та постійну комісію міської ради з питань законності, депутатської діяльності та етики (С.Василько).

Міський голова

С. Моргунов



Головний спеціаліст
Відділу лісоводства
і контролю



Додаток Б

ОРГАН З СЕРТИФІКАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ, ПОСЛУГ ТА СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ

ДП «ТЕРНОПІЛЬСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ»

СЕРТИФІКАТ
НА СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ
 Quality Management System Certificate



ISO 9001
 ДСТУ EN ISO/IEC 17021-1

Зареєстрований в ОС СУ
 «29» жовтня 2020 року
 № UA.TER.Q.289 - 20
 дійсний до «28» жовтня 2023 року

Цим сертифікатом посвідчується, що система управління якістю стосовно надання послуг у сфері охорони здоров'я (коди ДКПП 86.10, 86.21, 86.22, 86.90), які здійснює

КОМУНАЛЬНЕ НЕКОМЕРЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО
«ВІННИЦЬКА ЦЕНТРАЛЬНА РАЙОННА КЛІНІЧНА ЛІКАРНЯ»
ВІННИЦЬКОЇ РАЙОННОЇ РАДИ
 вул. Хмельницьке шосе, 92, м. Вінниця, 21029, код ЄДРПОУ 01982502
 (адреси надання медичних послуг:
 вул. Хмельницьке шосе, 92, м. Вінниця, 21029;
 вул. Гагаріна, 20, смт. Вороновиця, Вінницький р-н, Вінницька обл.,
 23252)

згідно з чинними в Україні нормативними документами
 відповідає вимогам ДСТУ ISO 9001:2015 «Системи управління якістю
Вимоги (ISO 9001:2015, IDT)»

Контроль відповідності сертифікованої системи управління якістю вимогам зазначеного стандарту здійснюється шляхом наглядового аудиту, періодичність і процедури якого регламентуються програмою.

Сертифікат виданий державним підприємством "Тернопільський науково-виробничий центр стандартизації, метрології та сертифікації" – органом з сертифікації продукції, послуг та систем управління (атестат про акредитацію, виданий НААУ, м. Київ 80098 від 15.06.2020), вул. Оболоня, 4, м. Тернопіль, 46008, тел/факс (0352) 25-04-97, на підставі результатів сертифікаційного аудиту системи управління якістю.

Керівник органу з сертифікації



М.Я.Тешнер

Додаток В



**СТАТУТ
КОМУНАЛЬНОГО НЕКОМЕРЦІЙНОГО
ПІДПРИЄМСТВА
«ВІННИЦЬКА КЛІНІЧНА
БАГАТОПРОФІЛЬНА ЛІКАРНЯ»
ВІННИЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ**

(нова редакція)

м. Вінниця
2022 рік

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

- 1.1. Комунальне некомерційне підприємство «Вінницька клінічна багатопрофільна лікарня» Вінницької міської ради (надалі – Підприємство) є закладом охорони здоров'я – комунальним унітарним некомерційним підприємством, що надає послуги вторинної спеціалізованої медичної допомоги населенню в порядку та на умовах, встановлених законодавством України та цим Статутом.
- 1.2. Підприємство створене за рішенням 48 сесії Вінницької районної ради 7 скликання №726 від 18.10.2018 року «Про реорганізацію Вінницької центральної районної клінічної лікарні в Комунальне некомерційне підприємство «Вінницька центральна районна клінічна лікарня» Вінницької районної ради» шляхом перетворення Вінницької центральної районної клінічної лікарні в Комунальне некомерційне підприємство «Вінницька центральна районна клінічна лікарня» Вінницької районної ради та на підставі рішення Вінницької районної ради від 02.02.2021 року № 114 передано зі спільної власності територіальних громад сіл, селищ, міст Вінницького району у комунальну власність Вінницької міської територіальної громади.
- 1.3. Підприємство є правонаступником усього майна, всіх прав та обов'язків Вінницької центральної районної клінічної лікарні.
- 1.4. Власником Підприємства є Вінницька міська територіальна громада в особі Вінницької міської ради (надалі – Власник). Підприємство підлягає та підконтрольне Власнику. Органом управління є департамент охорони здоров'я Вінницької міської ради (далі – Орган управління).
- 1.5. Підприємство здійснює господарську некомерційну діяльність спрямовану на досягнення соціальних та інших результатів без мети одержання прибутку.
- 1.6. Підприємство є неприбутковим та не має на меті отримання доходів (прибутків) або їх частини для розподілу серед засновників (учасників), працівників (крім оплати їхньої праці, нарахування єдиного соціального внеску), членів органів управління та інших пов'язаних з ними осіб. Доходи (прибутки) Підприємства використовуються виключно для фінансування видатків на утримання Підприємства, реалізації мети (цілей, завдань) та напрямів діяльності, визначених його установчими документами.
- 1.7. Підприємство в своїй діяльності керується Конституцією України, Господарським та Цивільним Кодексами України, законами України, постановами Верховної Ради України, актами Президента України та Кабінету Міністрів України, наказами та інструкціями Міністерства охорони здоров'я України, рішеннями Вінницької міської ради, виконавчих органів Вінницької міської ради, наказами департаменту охорони здоров'я Вінницької міської ради, іншими нормативно – правовими актами, а також цим Статутом.
- 1.8. Підприємство є юридичною особою, має самостійний баланс, відповідні рахунки в органах державного казначейства України, установках банків, печатку із своїм найменуванням, а також штампи та печатки, необхідні для виконання покладених на нього завдань, банків та інші реквізити.
- 1.9. Найменування Підприємства:

- впровадження новітніх технологій в лікувально-діагностичний процес відповідно до функцій Підприємства;
- організація взаємодії з іншими закладами охорони здоров'я з метою забезпечення наступництва та послідовності у наданні медичної допомоги на різних рівнях та ефективного використання ресурсів системи медичного обслуговування;
- участь у державних та регіональних програмах у визначеному законодавством порядку та відповідно до фінансового бюджетного забезпечення галузі охорони здоров'я;
- забезпечення взаємодії з медичними та немедичними закладами і установами при вирішенні питань організації та надання медичної допомоги;
- приведення експертизи тимчасової непридатності та контролю за видачею листів непридатності;
- скеровування на медико-соціальну експертизу осіб зі стійкою втраченою працездатністю;
- медичне обслуговування за договорами із суб'єктами господарювання, структурами організацій, тощо;
- організація та проведення науково-практичних конференцій, наукових форумів, круглих столів, семінарів тощо;
- науково-методична, науково-дослідницька робота та клінічні випробування згідно чинного законодавства України;
- виконання діяльності (науково-виробничої, науково-практичної, шкільної та довідкової видавничої, видавничо-учбової та моніторингової літератури із залученням при необхідності працівників інших навчальних закладів;
- проведення профілактичних оглядів;
- провадження зовнішньоекономічної діяльності згідно із законодавством України;
- забезпечення дотримання міжнародних принципів доказової медицини та галузевих стандартів у сфері охорони здоров'я;
- упровадження нових форм та методів профілактики, діагностики, лікування та реабілітації захворювань та станів;
- участь у проведенні інформаційної та освітньо-роз'яснювальної роботи серед населення щодо формування здорового способу життя;
- участь у визначенні проблемних питань надання вторинної медичної допомоги та шляхів їх вирішення;
- надання рекомендацій органам місцевого самоврядування щодо розробки планів розвитку вторинної медичної допомоги;
- висвітлення потреби структурних підрозділів Підприємства та населення у лікарських засобах, виробок медичного призначення, медичному обладнанні, транспортних засобах для забезпечення населення доступною, своєчасною та якісною медичною допомогою;
- виробництво лікарських засобів;
- моніторинг забезпечення та раціональне використання лікарських засобів, виробів медичного призначення, транспортного обладнання, медичного обладнання, транспортних засобів;

- повне найменування Підприємства українською мовою: КОМУНАЛЬНЕ НЕКОМЕРЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ВІННИЦЬКА КЛІНІЧНА БАГАТОПРОФІЛЬНА ЛІКАРНЯ» ВІННИЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ;

- скорочене найменування Підприємства українською мовою: КНП «ВКБ» ВМР;

- найменування Підприємства англійською мовою: COMMUNAL NON-COMMERCIAL ENTERPRISE "VINNYTSA CLINICAL MULTIDISCIPLINARY HOSPITAL" OF VINNYTSA CITY COUNCIL.

1.10. Місцезнаходження Підприємства: Україна, 21029, Вінницька область, Вінницький район, місто Вінниця, Хмельницьке шосе, будинок 92.

1.11. Питання діяльності Підприємства, не передбачені даним Статутом, регулюються чинним законодавством.

2. МЕТА ТА ПЕРЕДМЕТ ДІЯЛЬНОСТІ

2.1. Основною метою діяльності Підприємства є забезпечення медичного обслуговування населення шляхом надання йому медичних послуг в порядку та обсязі, встановлених законодавством України.

2.2. Відповідно до поставленої мети предметом діяльності Підприємства є:

- медична практика;
- створення умов, необхідних для забезпечення доступної та якісної медичної допомоги населенню, організації належного управління внутрішнім лікувально-діагностичним процесом та ефективного використання майна та інших ресурсів Підприємства;
- надання пацієнтам відповідно до законодавства України послуг вторинної спеціалізованої медичної допомоги, здійснення медичного обслуговування населення шляхом надання йому кваліфікованої планової планової стаціонарної, консультативно-діагностичної, невідкладної допомоги та цілодобового симптоматичного лікування, стаціонарної акушерсько-гінекологічної медичної допомоги, у тому числі екстреної (невідкладної), необхідної для забезпечення пацієнтів профілактики, діагностики і лікування гінекологічних хвороб, медичного контролю за перебігом вагітності, лікування ускладнень вагітності, ведення пологів і післяпологового періоду;
- шкільовий прийом та госпіталізація хворих, що доставляються бригадами швидкої медичної допомоги або звертаються безпосередньо в приймальне відділення за направленням інших лікувально-профілактичних закладів або без нього;
- плановий прийом пацієнтів за направленням інших лікувально-профілактичних закладів або без нього;
- забезпечення в повному обсязі висококваліфікованої стаціонарної та амбулаторно-поліклінічної допомоги;
- організація стаціонарних форм надання медичної допомоги;
- організація, у разі потреби, надання пацієнтам медичної допомоги більш високого рівня спеціалізації на базі інших закладів охорони здоров'я через скеровування пацієнтів до цих закладів у порядку, встановленому законодавством України;

- забезпечення ефективного використання лікового фонду;
- забезпечення підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників Підприємства;
- придбання, зберігання, перевезення, пересилання, реалізація (відлущує), використання, ліквідація виробничих засобів, психотропних речовин, їх аналогів та прекурсорів, змисників їх аналогів, отруйних та сильнодіючих речовин (засобів) згідно з вимогами чинного законодавства України;
- закупівля, зберігання та використання ресурсів, необхідних для надання медичних послуг, зокрема лікарських засобів (у т.ч. шприцевихних засобів та прекурсорів), обладнання та інвентарю;
- надання платних послуг відповідно до чинного законодавства України;
- проведення заходів з попередження і своєчасного виявлення захворювань, зменшення ризика ускладнень, летальності та смертності населення, в першу чергу від попереджувальних захворювань та епідемії;
- здійснення інших не заборонених законодавством України дій, необхідних для належного забезпечення та підвищення якості лікувально-діагностичного процесу, управління ресурсами, розвитку та підвищення якості кадрового потенціалу Підприємства;
- інші функції, що пов'язані із покладами на Підприємство закладу.

2.3. Проведення клінічних випробувань лікарських засобів на базі Підприємства здійснюється лише при укладенні договірів у відповідності до чинного законодавства України та при наявності письмового погодження Органу управління.

2.4. Підприємство може бути базою стажування лікарів-інтернів, клінічною базою інших, середніх медичних навчальних закладів усіх рівнів акредитації та закладів післядипломної освіти, базою виробничої практики, учбовою базою для підготовки молодших спеціалістів з медичною освітою.

3. ПРАВОВИЙ СТАТУС

3.1. Підприємство є юридичною особою публічного права. Права та обов'язки юридичної особи Підприємство набуває з дня його державної реєстрації.

3.2. Підприємство користується закріпленням за ним комунальним майном, що є шпівністю Вішпяцької міської територіальної громади, на праві оперативного управління.

3.3. Підприємство здійснює некомерційну господарську діяльність, організовує свою діяльність відповідно до фінансового плану, самостійно організовує виробництво продукції (робіт, послуг) і реалізує її за цінами (тарифами), що визначаються в порядку, встановленому законодавством.

3.4. Збитки, закладні Підприємству внаслідок виконання рішень органів державної влади чи органів місцевого самоврядування, які було вчинено судом неконституційними або невідійнятими, планують відшкодувати зазначеним органами добровільно або за рішенням суду.

3.5. Для здійснення господарської діяльності Підприємство задує і використовує матеріально-технічні, фінансові, трудові та інші види ресурсів, використання яких не заборонено законодавством.

3.6. Підприємство має право укладати угоди (договори), набувати майнових та особистих немайнових прав, нести обов'язок, бути особою, яка бере участь у справі, що розглядається в судлах України, міжнародних та третейських судлах.

3.7. Підприємство визначає свою організаційну структуру, встановлює цілесамість управління, складає штатний розпис та подіє на затвердження до Органу управління.

3.8. Підприємство складає та подає Органу управління для погодження та подальшого затвердження рішеннями виконавчого комітету міської ради фінансовий план та забезпечує його виконання.

3.9. Підприємство надає медичні послуги на підставі ліцензії на медичну практику. Підприємство має право здійснювати лише ті види медичної практики, які передбачені ліцензією. Якщо для провадження певних видів діяльності, передбачених Статутом, потрібний спеціальний дозвіл, він отримується в порядку, визначеному законодавством України.

4. МАЙНО ТА ФІНАНСУВАННЯ

4.1. Майно Підприємства є комунальним власністю і закріплюється за ним на праві оперативного управління. Майно Підприємства становить необоротні та оборотні активи, основні засоби та грошові кошти, а також інші цінності, передані йому Власником, вартість яких відображається у самостійному балансі Підприємства. Підприємство користується та розпоряджається майном відповідно до законодавства.

4.2. Підприємство не має право відчужувати або іншим способом розпоряджатись закріпленням за ним майном, що належить до основних фондів без попередньої згоди Власника. Підприємство не має права безоплатно передавати належне йому майно третім особам (юридичним чи фізичним особам) крім випадків, прямо передбачених законодавством. Усі питання, які стосуються відмови від права на земельну ділянку, що знаходиться на балансі Підприємства або її відчуження, вирішуються виключно Власником.

4.3. Підприємство має право придбавати, організувати необхідне йому обладнання та інші матеріальні ресурси, користуватися послугами юридичних та фізичних осіб, відповідно до укладених угод.

Підприємство має право надавати в оренду майно, закріплене за ним на праві оперативного управління (без права вступу), юридичним та фізичним особам відповідно до чинного законодавства України та ліцензійних актів органів місцевого самоврядування.

4.4. Відповідно до чинного законодавства Підприємство користується землею, іншими природними ресурсами і несе відповідальність за дотримання вимог та норм з їх охорони.

4.5. Вилучення основних фондів, оборотних коштів та іншого майна провадиться лише у випадках, передбачених чинним законодавством. Збитки, завдані Підприємству внаслідок порушення його майнових прав іншими

юрідичними та фізичними особами, відшкодовуються відповідно до чинного законодавства.

4.6. Дослідити формування майна та кошти Підприємства с:

4.6.1. Коштовальне майно, передане Підприємству відповідно до рішення про його створення;

4.6.2. Кошти бюджету Вінницької міської територіальної громади (бюджетні кошти);

4.6.3. Субвенції з обласного та державного бюджетів, а тому числі на реалізацію програм в галузі охорони здоров'я;

4.6.4. Плата за надаєні послуги: кошти від ліній в оренду майна, закріпленого на праві оперативного управління; кошти та інше майно, одержані від реалізації продукції (робіт, послуг);

4.6.5. Цільові кошти;

4.6.6. Кошти, отримані за договорами з центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері державних фінансових гарантій медичного обслуговування населення;

4.6.7. Кредити банків;

4.6.8. Майно, придбане у інших юридичних або фізичних осіб;

4.6.9. Майно, що належить безплатно або у вигляді безповоротної фінансової допомоги чи добровільних благодійних внесків, пожертвувань, юридичних і фізичних осіб, надходження коштів на виконання програм соціально-економічного розвитку регіону, програм розвитку медичної галузі;

4.6.10. Майно та кошти, отримані з інших джерел, не заборонених чинним законодавством України;

4.6.11. Інші джерела не заборонені законодавством.

4.7. Підприємство самостійно здійснює оперативний, бухгалтерський облік, веде статистичну, бухгалтерську та медичну звітність і подає її органам, уповноваженим здійснювати контроль за відповідними напрямками діяльності Підприємства у визначеному законодавством порядку.

5. ПРАВА ТА ОБОВ'ЯЗКИ

5.1. Підприємство має право:

5.1.1. Звертатися у порядку, передбаченому законодавством, до централних та місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, а також підприємств і організацій, незалежно від форм власності та підпорядкування, для отримання інформації та матеріалів, необхідних для виконання покладених на Підприємство завдань.

5.1.2. Самостійно планувати, організувати і здійснювати свою статутну діяльність, визначити основні напрями свого розвитку відповідно до своїх завдань і цілей, у тому числі співпрацювати отримані від господарської діяльності кошти на утримання Підприємства та його матеріально-технічної забезпечення.

5.1.3. Укладати господарські угоди з підприємствами, установами, організаціями незалежно від форм власності та підпорядкування, а також фізичними особами відповідно до законодавства.

5.1.4. Самостійно виплатити напрямки використання грошових коштів у порядку, визначеному чинним законодавством України, враховуючи норми Статуту.

5.1.5. Здійснювати будівництво, реконструкцію, капітальний та поточний ремонт оснаних фондів у визначеному законодавством порядку.

5.1.6. Заклучати підприємства, установи та організації для реалізації своїх статутних завдань у визначеному законодавством порядку.

5.1.7. Співпрацювати з іншими закладами охорони здоров'я, анукованими установами та фізичними особами-підприємцями.

5.1.8. Надавати консультативну допомогу з питань, що належать до його компетенції, спеціалістам інших закладів охорони здоров'я за їх запитом.

5.1.9. Створювати структурні підрозділи Підприємства відповідно до чинного законодавства України.

5.1.10. Передавати з балансу на баланс матеріальні цінності між своїми структурними підрозділами, у тому числі філіями та відділеннями, а також здавати в оренду юридичним та фізичним особам закріплене за ним майно згідно із законодавством та за погодженням з Органом управління.

5.1.11. За погодженням з Органом управління реалізувати застаріле обладнання, прилади, апаратуру та використовувати кошти від реалізації вказаного майна на оновлення матеріально-технічної бази Підприємства у визначеному законодавством порядку.

5.1.12. Здійснювати співробітництво з іншими організаціями відповідно до законодавства.

5.1.13. Здійснювати інші права, що не суперечать чинному законодавству.

5.2. Підприємство:

5.2.1. Створює належні умови для некопродуктивної праці, забезпечує додержання законодавства про працю, права та норм охорони праці, техніки безпеки, соціального страхування.

5.2.2. Здійснює бухгалтерський облік, веде фінансову та статистичну звітність згідно з законодавством.

5.2.3. Складає, подає в установленому чинним законодавством порядку фінансову, бюджетну, статистичну звітність та несе відповідальність за її достовірність перед органами, уповноваженими здійснювати контроль.

5.3. Обов'язки Підприємства:

5.3.1. Керуватись у своїй діяльності Конституцією України, законами України, актами Президента України та Кабінету Міністрів України, нормативно-правовими актами Міністерства охорони здоров'я України, іншими нормативно-правовими актами та цими Статутом.

5.3.2. Планувати свою діяльність з метою реалізації складної комплексної політики в галузі охорони здоров'я.

5.3.3. Створювати для працівників належні і безпечні умови праці, забезпечувати додержання чинного законодавства України про працю, права та норм охорони праці, техніки безпеки, соціального страхування.

5.3.4. Забезпечувати своєчасну сплату податкових та інших обов'язкових платежів і утримуванням своїх статутної діяльності та відповідно до чинного законодавства України.

8. КОНТРОЛЬ ЗА ДІЯЛЬНІСТЮ

8.1. Підприємство самостійно здійснює оперативний та бухгалтерський облік результатів своєї діяльності за допомогою операційних та бухгалтерських працівників, а також веде юридичну, фінансову та кадрову звітність. Порядок ведення бухгалтерського обліку та обліку персональних даних, статистичної, фінансової та кадрової звітності визначається чинним законодавством України.

8.2. Підприємство несе відповідальність за своєчасне і достовірне подання передбачених форм звітності відповідним органам.

8.3. Контроль за фінансово-господарською діяльністю Підприємства здійснюють відповідні органи в межах їх повноважень та визначеного чинним законодавством України порядку.

8.4. Власник та Орган управління має право здійснювати контроль фінансово-господарської діяльності Підприємства та контролю за якістю і обсягом надання медичної допомоги. Підприємство подає Власнику або Органу управління, за його вимогою, бухгалтерський звіт та інші документацію, яка стосується фінансово-господарської, кадрової, медичної діяльності.

8.5. Контроль якості надання медичної допомоги здійснюють на Підприємстві за допомогою експертних відповідальних якості наданої медичної допомоги міжнародним принципом доказової медицини, вимогам галузевих стандартів у сфері охорони здоров'я та законодавству.

9. ПРИПИНЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ

9.1. Припинення діяльності Підприємства здійснюється шляхом його реорганізації (лигити, приєднання, поділу, перетворення) або ліквідації - за рішенням Власника, а у випадках передбачених законом України - за рішенням суду або відповідних органів державної влади.

9.2. У разі припинення Підприємства (у результаті ліквідації, лигити, поділу, приєднання або перетворення) активи Підприємства передаються одній або кільком неприбутковим організаціям відповідного виду або зариховуються до доходу бюджету.

9.3. У разі реорганізації Підприємства майно, всі сукупність його прав та обов'язків переходить до його правонаступників.

9.4. Власник або суд, що прийняв рішення про припинення Підприємства, призначає комісію з припинення Підприємства (комісія з реорганізації, ліквідаційну комісію), голову комісії або ліквідатора та встановлює порядок і строк звинення кредиторів своїх вимог до Підприємства, що припиняється.

9.5. Порядок і строки проведення ліквідації, а також строк для пред'явлення вимог кредиторам, що не може становити менше двох і більше шести місяців з дня оприлюднення повідомлення про рішення щодо припинення, визначаються органом, який прийняв рішення про ліквідацію.

9.6. Комісія з припинення Підприємства (комісія з реорганізації, ліквідаційна комісія) у триденний строк з моменту її призначення оприлюднює інформацію на офіційному веб-сайті Центрального органу виконавчої влади, що здійснює державну політику в сфері державної реєстрації про припинення

відповідно до вимог чинного законодавства України із зазначенням строку подачі кредитором своїх претензій.

Ліквідаційна комісія вживає усіх необхідних заходів зі ступнення дебіторської заборгованості Підприємства та звинення кредиторів з письмовим повідомленням кожного з них про ліквідацію Підприємства.

9.7. З моменту призначення ліквідаційної комісії до неї переходить повноваження з управління Підприємством. Ліквідаційна комісія виступає в суді від імені Підприємства, що ліквідується.

Ліквідаційна комісія однією швидше майно Підприємства і розраховується з кредитором, складає ліквідаційний баланс та подає його Власнику або органу, який призначив ліквідаційну комісію. Достовірність та повнота ліквідаційного балансу повинні бути перевірені в установленому законодавством порядку.

9.8. Черговість та порядок задоволення вимог кредиторів визначаються відповідно до законодавства. Після закінчення строку для пред'явлення вимог кредиторам та задоволення чи відхилення цих вимог комісія з припинення Підприємства складає передлінійний акт (у разі лигити, приєднання або перетворення) або розподільчий баланс (у разі поділу), який має містити настановлення про правонаступництво щодо майна, прав та обов'язків юридичної особи, що припиняється шляхом поділу, стосовно всіх її кредиторів та боржників, включуючи зобов'язання, які оспорокуються сторонами або ліквідаційний баланс (у разі ліквідації Підприємства). Передлінійний акт та розподільчий баланс затверджуються Власником.

9.9. Припиненням Підприємства, які здійснюються у зв'язку з його реорганізацією чи ліквідацією, гарантується збереження їх прав та інтересів відповідно до законодавства про право.

9.10. Підприємство є тишем, що припиняється, з дня внесення до Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань запису про державну реєстрацію припинення юридичної особи.

10. ПОРЯДОК ВНЕСЕННЯ ЗМІН ДО СТАТУТУ

10.1. Зміни до Статуту проводяться згідно вимог чинного законодавства України шляхом затвердження Статуту в новій редакції Власником та підлягають державній реєстрації згідно до вимог, що містяться в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань.

11. ПРИКРИТЦЕВІ ПОЛОЖЕННЯ

11.1. Положення даного Статуту вибирають чинності з моменту його державної реєстрації.

11.2. Питання, не врегульовані цим Статутом регулюються чинним законодавством України.

При виникненні розбіжностей положень даного Статуту з аналогічними законодавства України діє останнє.



Міський голова

Сергій МОРГУНОВ

Додаток Г

Комп'ютерна мережевий підрозділ «Вінницька клінічна біогеографічна лікарня»

Вінницької міської ради

(шлях закладу охорони здоров'я)

ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ ГОЛОВНОГО ЛІКАРЯ (код КП 1210.1)

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1.1. Метою діяльності головного лікаря КНП «Вінницька клінічна біогеографічна лікарня» Вінницької міської ради (далі — головного лікаря) є організація лікувально-профілактичної, діагностичної, консультативної, експертної допомоги населенню, яке проживає на території обслуговування закладу, забезпечення адміністративної, кадрової, господарської, фінансової діяльності лікувально-профілактичного закладу; створення безпечних умов праці для працівників закладу.

1.2. Головний лікар призначається на посаду та звільняється згідно з чинним законодавством України.

1.3. У своїй роботі головний лікар керується чинним законодавством України про охорону здоров'я, Кодексом законів про працю України та нормативно-правовими актами, що визначають діяльність органів управління та закладів охорони здоров'я.

2. ЗАВДАННЯ ТА ОБОВ'ЯЗКИ

Для виконання своїх функцій та обов'язків головний лікар зобов'язаний:

2.1. Здійснювати керівництво лікувально-профілактичним закладом згідно з чинним законодавством України та нормативно-правовими актами, що визначають діяльність установ і закладів охорони здоров'я.

2.2. Організовувати лікувально-профілактичну, адміністративно-господарську та фінансову діяльність закладу.

2.3. Співпрацювати з органами управління, місцевою владою, суб'єктами медичних закладів та забезпечувати взаємодію підрозділів лікувально-профілактичного закладу.

2.4. Організовувати роботу з добору, розстановки та раціонального використання медичних кадрів, забезпечувати своєчасне підвищення їхньої кваліфікації.

2.5. Створювати належні виробничі умови, забезпечувати додержання працівниками прав на внутрішнього трудового розпорядку, охорони праці, техніки безпеки та пропихованого захисту.

2.6. Планувати роботу лікувально-профілактичного закладу.

2.7. Аналізувати показники роботи закладу, вживати заходів щодо їх оптимізації, видавати відповідні директивні документи з цього питання.

2.8. Забезпечувати розвиток лікувально-профілактичного закладу. Впроваджувати галузеві стандарти та нормативи, сучасні медичні технології, передовий досвід та досягнення медичної науки.

2.9. Організовувати вивчення причин загальної захворюваності, інвалідизації і смертності населення.

2.10. Планувати та проводити заходи щодо профілактики і зникнення захворюваності та інвалідності, а також зникнення загальної смертності.

2.11. Розпоряджатися грошовими коштами та майном на користь закладу згідно з чинним законодавством. Застерегти пов'язаних з цим осіб.

У спеціально відведений час

2.15. Забезпечувати своєчасний розгляд пропозицій, скарг та заяв працівників і пацієнтів.

2.16. Складати господарські та інші угоди.

2.17. Складати шкідливий розпис лікувально-профілактичного закладу та подавати на затвердження у вищий орган управління.

2.18. Складати кошторис лікувально-профілактичного закладу і представляти його на розгляд та затвердження до вищого органу управління. Забезпечувати його виконання.

2.19. Організовувати контроль за правильністю обліку та використання матеріальних цінностей.

2.20. Забезпечувати надання медичної допомоги населенню закріпленої території згідно з виділеними бюджетними асигнуваннями відповідно до стандартів надання медичної допомоги.

2.21. Систематично доводити до відома персоналу лікувально-профілактичного закладу накази, розпорядження та інструктивно-методичні вказівки вищих організацій і забезпечувати їхнє своєчасне виконання.

2.22. Розглядати та затверджувати плани роботи структурних підрозділів лікувально-профілактичного закладу, графіки роботи персоналу.

2.23. Постійно удосконалювати свій професійний рівень. Раз на п'ять років проходити курси підвищення кваліфікації організатора охорони здоров'я та вгортацію на присвоєння (підтвердження) кваліфікаційної категорії.

2.24. Забезпечувати виконання загальнодержавних, галузевих та регіональних медичних і медико-соціальних програм.

2.25. У роботі дотримуватися принципів медичної деонтології.

2.26. Запущати громадськість до вирішення питань щодо організації медичної допомоги населенню.

2.27. Забезпечувати проходження акредитації лікувально-профілактичного закладу та ліцензування медичної діяльності.

2.28. Звітувати про роботу закладу в установлені терміни та за установленими формами. Звітувати щорічно про особисту діяльність перед трудовим колективом.

3. ПРАВА

Головний лікар має право:

3.1. Представляти без довіреності заклад у державних органах, судових та арбітражних інстанціях, суспільних та інших організаціях.

3.2. З огляду на виробничу необхідність, розпорядити за призначеного делегування обов'язки, права, повноваження і відповідальність міжособовими особами впритуку управління, а з дозволу профспілкової організації — серед працівників закладу.

3.3. Встановлювати форму та систему оплати праці.

3.4. Проводити прийняття працівників на роботу та їхнє звільнення.

3.5. Заохочувати та накладати стягнення на персонал.

3.6. Видавати накази та розпорядження.

3.7. Затверджувати положення про структурні підрозділи та посадові інструкції персоналу.

3.8. Отримувати від вищих органів та посадових осіб документи та інформацію, необхідні для виконання службових обов'язків.

3.9. Видавати відомості місцевого самоврядування та вищих органів уповноважених

- 3.11. Безумовно користуватися кваліфікованою бібліотечною закладу.
- 3.12. Приймаючи рішення щодо діяльності закладу в рамках своєї компетенції.
- 3.13. На сумісництві.
- 3.14. На повний та соціальний захист; заочнення.

4. ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

4.1. Головний лікар несе відповідальність згідно з чинним законодавством України за діагностичну, лікувально-профілактичну, експертну, дослідничу, фінансову діяльність, роботу з кадрами та за стан організації праці і техніки безпеки.

4.2. Критеріями оцінювання праці головного лікаря є показники медичної, економічної та соціальної ефективності діяльності закладу.

5. ПОВІНЕН ЗНАТИ

5.1. Чинне законодавство про охорону здоров'я та нормативно-правові документи, що регламентують діяльність органів управління та закладів охорони здоров'я.

5.2. Основи права в медицині.

5.3. Права, обов'язки та відповідальність головного лікаря.

5.4. Трудове законодавство.

5.5. Директивні документи, що визначають завдання та функції лікувально-профілактичного закладу.

5.6. Соціально-демографічну характеристику регіону та пов'язаний стану здоров'я населення.

5.7. Основи соціальної медицини та організації охорони здоров'я, загальної та соціальної психології.

5.8. Організаційно фінансово-економічної діяльності закладів охорони здоров'я, порядок підготовки тендерної документації та проведення тендерів на закупівлю для лікувально-профілактичного закладу засобів медичного призначення, обладнання, інвентарю.

5.9. Документи, що визначають потужність, структуру, штатний розпис закладу, укомплектованість підрозділів та потребу в кадрах.

5.10. Нормативні акти щодо підготовки, підвищення кваліфікації та атестації медичних працівників.

5.11. Порядок ведення облікової та звітної документації, обробки медичної статистичної інформації.

5.12. Потреби в медичній техніці, обладнанні, медикаментах.

5.13. Специфіку менеджменту і маркетингу в галузі медицини.

5.14. Порядок забезпечення охорони праці та пропизожежного захисту в закладі.

5.15. Профілактику внутрішньокардних інфекцій та професійних захворювань і заражень.

5.16. Правила внутрішнього трудового розпорядку закладу.

5.17. Тактику дій при загрозі терористичного акту та у випадках надзвичайних ситуацій з великою кількістю постраждалих.

6. КВАЛІФІКАЦІЙНІ ВИМОГИ

6.1. Повна вища освіта (спеціальність, магістр) за напрямом підготовки «Медицина». Інтерв'ю за оцінкою зі спеціальностей медичної освіти з наступною спеціалізацією з «Організації і управління охороною здоров'я».

6.2. Підвищення кваліфікації (курси, доосвоєння, стажування, передатестаційні

спеціальності.

7. ВЗАЄМВІДНОСИНИ (В'ЯЗКИ) ЗА ПРОФЕСІЄЮ, ПОСАДОЮ

7.1. Головний лікар лікувально-профілактичного кривеньківського місцевого органу самоврядування та керівнику вищого органу управління охорони здоров'я.

7.2. У межах закладу головний лікар має зв'язки з усіма працівниками, роботою яких керує через своїх заступників та керівників структурних підрозділів.

7.3. Головний лікар працює в тісному зв'язку з керівництвом інших лікувально-профілактичних закладів адміністративної території, спеціалізованих диспансерів, станцій швидкої медичної допомоги, керівниками підприємств і закладів, громадськими і суспільними організаціями. Коло зв'язків залежить від питань фахової, наукової та господарської діяльності лікувально-профілактичного закладу.

7.4. У разі відсутності головного лікаря його обов'язки виконує особа, яка є у кадровому резерві на цю посаду.

Ім'я		Підпис	
Юридична особа		Підпис	
№ _____ р.	_____ 20 ____ р.	(підпись, прізвище)	_____
Назва/підприємство/назва		Підпис	
№ _____ р.	_____ 20 ____ р.	(підпись, прізвище)	_____
З інструментів опублікованих(и)		Підпис	
№ _____ р.	_____ 20 ____ р.	(підпись, прізвище)	_____

ДОДАТОК Д

Декларація академічної доброчесності

Павлова Інна Валентинівна

Прізвище, ім'я, по батькові

Факультет

073 Менеджмент

Шифр і назва спеціальності

ОП «Управління та адміністрування»

Освітня програма

ДЕКЛАРАЦІЯ АКАДЕМІЧНОЇ ДОБРОЧЕСНОСТІ

Усвідомлюючи свою відповідальність за надання неправдивої інформації, стверджую, що подана кваліфікаційна (магістерська) робота на тему: «Управління ефективністю виробничої діяльності підприємства» є написаною мною особисто.

Одночасно заявляю, що ця робота:

- не передавалася іншим особам і подається до захисту вперше;
- не порушує авторських та суміжних прав, закріплених статтями 21–25 Закону України «Про авторське право та суміжні права»;
- не отримувалася іншими особами, а також дані та інформація неотримувалися у недозволений спосіб.

Я усвідомлюю, що у разі порушення цього порядку моя кваліфікаційна (магістерська) робота буде відхилена без права її захисту, або під час захисту за неї буде поставлена оцінка «незадовільно».