

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Кафедра менеджменту та адміністрування

(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

Магістр

(назва освітнього ступеня)

Дослідження ресурсного забезпечення функціонування публічної організації,
на прикладі КНП ШМР «Шумська міська лікарня» (Тернопільська обл.,
Кременецький район, м. Шумськ, вул. Енергетична, 1)

Виконав(ла): студент(ка) 6 курсу, групи БАД-2

спеціальності 281 «Управління та адміністрування»

(підпис) Дросик М.М.
(прізвище та ініціали)

Керівник _____
(підпис) Мосій О.Б.
(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль _____
(підпис) Мосій О.Б.
(прізвище та ініціали)

Рецензент _____
(підпис) Малюта Л.
(прізвище та ініціали)

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет Факультет економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Кафедра Кафедра менеджменту та адміністрування

(повна назва кафедри)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Сороківська О.А.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

«__» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття освітнього ступеня магістр

(назва освітнього ступеня)

за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування

(шифр і назва спеціальності)

студенту Дросику Миколі Михайловичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Дослідження ресурсного забезпечення функціонування публічної організації, на прикладі КНП ШМР «Шумська міська лікарня» (Тернопільська обл., Кременецький район, м. Шумськ, вул. Енергетична, 1)

Керівник роботи Мосій Ольга Бориславівна, к. е. н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом ректора від «31» серпня 2022 року № 4/7-731

2. Термін подання студентом завершеної роботи 10 грудня

3. Вихідні дані до роботи Баланси підприємства, звіти про фінансові результати, звіти з праці, інша звітність підприємства та ін.

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

Вступ. Розділ I Теоретичні засади ресурсного забезпечення функціонування публічної організації

Розділ II Аналіз ресурсного забезпечення діяльності КНП ШМР «Шумська міська лікарня»

Розділ III Напрями підвищення ефективності ресурсного забезпечення КНП ШМР «Шумська міська лікарня»

Розділ IV Охорона праці та безпека у надзвичайних ситуаціях.

Висновки та пропозиції. Бібліографія. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, слайдів)

Динаміка кількості лікарів та середнього медичного персоналу у 2018-2021 роках.

Динаміка укомплектованості штатних посад зайнятими особами. Динаміка атестації лікарів по категоріях та кількості лікарів-спеціалістів. Динаміка складу середнього медичного персоналу.

Показники руху кадрів. Показники зносу та придатності основних фондів. Структура

фінансування, джерела фінансування потреб КНП «Шумська міська лікарня» ШМР. Структура

фінансування. Розрахунок витрат на створення посади менеджера з персоналу КНП ШМР

«Шумська міська лікарня». Розрахунок витрат на функціонування посади менеджера з персоналу.

Заходи проекту покращення облаштування приміщень лікарні. Загальна сума витрат на проведення ремонту приміщень. Мета кадрового аудиту Шумської міської лікарні. Запропоновані складові оцінки кадрового забезпечення лікарні.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ IV Охорона праці та безпека у надзвичайних ситуаціях	В.С. Стручок		
	Р.П. Шерстюк		

7. Дата видачі завдання 3 червня 2022 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
	Вступ	1.09.2022 р.	
	Розділ I Теоретичні засади ресурсного забезпечення функціонування публічної організації	30.09.2022 р.	
	Розділ II Аналіз ресурсного забезпечення діяльності КНП ШМР «Шумська міська лікарня»	30.09.2022 р.	
	Розділ III Напрями підвищення ефективності ресурсного забезпечення КНП ШМР «Шумська міська лікарня»	30.10.2022 р.	
	Розділ IV Охорона праці та безпека у надзвичайних ситуаціях	10.11.2022 р.	
	Висновки та пропозиції	15.11.2022 р.	
	Бібліографія	20.11.2022 р.	
	Додатки	20.11.2022 р.	

Студент

_____ (підпис)

Дросик М.М.

_____ (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Мосій О.Б.

_____ (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Дослідження ресурсного забезпечення функціонування публічної організації, на прикладі КНП ШМР «Шумська міська лікарня» (Тернопільська обл., Кременецький район, м. Шумськ, вул. Енергетична, 1)

Магістерська робота: 80 с., 19 рис., 11 табл., 2 додатки, 35 літературних джерел.

Об'єктом дослідження виступає процес ресурсного забезпечення КНП ШМР «Шумська міська лікарня».

Предмет дослідження – основні шляхи покращення ресурсного забезпечення КНП ШМР «Шумська міська лікарня».

Мета дослідження - дослідження теоретико-методологічних підходів та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення ресурсного забезпечення КНП ШМР «Шумська міська лікарня».

Методами дослідження є: методи аналізу та синтезу, системного підходу, класифікації, порівняння, статистичні методи та інші.

У роботі запропоновано заходи щодо підвищення ефективності управління закладом шляхом впровадження посади менеджера з персоналу, викладено напрями спрямування ресурсів КНП ШМР «Шумська міська лікарня» на покращення облаштування приміщень, а також розкрито заходи із впровадження кадрового аудиту на підприємстві.

Розроблені пропозиції можуть бути впроваджені у практичній діяльності КНП ШМР «Шумська міська лікарня».

Ключові слова: ресурси підприємств, види ресурсів підприємства, ресурсне забезпечення, шляхи вдосконалення ресурсного забезпечення підприємства.

SUMMARY

A study of the resource provision of the functioning of a public organization, on the example of the Shumsk City Hospital (Ternopil Region, Kremenetsk District, Shumsk, St. Energetic, 1)

Master's thesis: 80 pages, 19 figures, 11 tables, 2 appendices, 30 literary sources.

The object of research is the resource provision process of the Shumsk City Hospital.

The subject of research - study is the main ways of improving the resource provision of the Shumsk City Hospital.

The purpose of the study - to study theoretical and methodological approaches and develop practical recommendations for improving the resource provision of the Shumsk City Hospital.

Research methods are: methods of analysis and synthesis, system approach, classification, comparison, statistical methods and others.

The paper proposes measures to increase the efficiency of the institution's management by introducing the position of personnel manager, outlines the directions for directing the resources of the Shumsk City Hospital to improve the facilities, and also discloses the measures to implement a personnel audit at the enterprise.

The developed proposals can be implemented in the practical activities of the Shumsk City Hospital.

Key words: enterprise resources, types of enterprise resources, resource provision, ways of improving enterprise resource provision.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПУБЛІЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	11
1.1 Основні теоретичні підходи до сутності ресурсного забезпечення функціонування публічної організації.....	11
1.2 Наукові підходи до формування ресурсного забезпечення організації та її ресурсного потенціалу.....	17
1.3 Стратегічні аспекти ресурсного забезпечення публічної організації.....	23
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ КНП ШМР «ШУМСЬКА МІСЬКА ЛІКАРНЯ».....	27
2.1 Загальна характеристика закладу охорони здоров'я.....	27
2.2 Аналіз забезпеченості Шумської міської лікарні медичним персоналом....	32
2.3 Аналіз фінансового та матеріально-технічного забезпечення закладу.....	42
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КНП ШМР «ШУМСЬКА МІСЬКА ЛІКАРНЯ».....	50
3.1 Заходи щодо підвищення ефективності управління закладом шляхом впровадження посади менеджера з персоналу.....	50
3.2 Напрями спрямування ресурсів КНП ШМР «Шумська міська лікарня» на покращення облаштування приміщень.....	56
3.3 Заходи із впровадження кадрового аудиту на підприємстві.....	62
РОЗДІЛ 4 ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ.....	66
РОЗДІЛ 4 ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ.....	66
4.1 Формування належних умов праці у КНП ШМР «Шумська міська лікарня»	66

4.2 Забезпечення накопичення медичного та спеціального майна і техніки для медичного захисту населення під час НС воєнного часу.....	70
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	75
БІБЛІОГРАФІЯ.....	77
ДОДАТКИ.....	81

ВСТУП

Актуальність теми. Процеси трансформації функціонування закладів охорони здоров'я у сучасних умовах вимагають всебічного здійснення аналізу механізму управління ефективністю використання ресурсів.. При цьому регулювання величини витрачених ресурсів має бути оснований на аналізуванні процесу та напрямів витрачання ресурсів, що дає можливість зорієнтувати діяльність підприємств на досягненні оптимальних кінцевих результатів їх діяльності.

Актуальним завданням, що на сьогоднішній день стоїть в Україні, є надання населенню, у тому числі потерпілим від військових дій, якісної медичної допомоги у належних обсягах, що робить необхідним відповідного ресурсного забезпечення функціонування закладів охорони здоров'я. Слід враховувати, що досягнення високого рівня медичного обслуговування потребує такої організації ресурсів, що буде достатньою для забезпечення їм можливості максимально ефективно діяти в інтересах задоволення потреб людей, які вони мають у медичних послугах. Важливим також є забезпечення проведення профілактики захворювань та якнайбільш повнішого використання тих можливостей, які надає медицині сучасний рівень розвитку науки й техніки.

Ключовим чинником, що визначальною мірою дозволяє забезпечувати високу результативність управлінських дій у сфері формування належного ресурсного потенціалу, є забезпечення достатньо високого рівня збалансованості ресурсної бази та тих стратегічних потреб розвитку, які має медичний заклад. Особливості стратегічного підходу у галузі ресурсного забезпечення втілення визначеної стратегії розвитку, розробленої закладом охорони здоров'я, робить необхідним акумулювання єдиного комплексу необхідних ресурсів, зокрема, фінансових, інформаційних, матеріальних і трудових, також й інтелектуальних. Це дозволить у ближній та дальній

перспективі оптимально формувати стратегічні ресурсні потоки, що за своїми параметрами перебувають у відповідності до наявних потребам, та вирішити широке коло завдань задля досягнення стратегічних цілей.

Об'єктом дослідження виступає процес ресурсного забезпечення КНП ШМР «Шумська міська лікарня».

Предмет дослідження – основні шляхи покращення ресурсного забезпечення КНП ШМР «Шумська міська лікарня».

Мета дослідження - дослідження теоретико-методологічних підходів та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення ресурсного забезпечення КНП ШМР «Шумська міська лікарня».

Методами дослідження є: методи аналізу та синтезу, системного підходу, класифікації, порівняння, статистичні методи та інші.

Завданнями дослідження виступають:

- дослідження теоретичних засад ресурсного забезпечення функціонування публічної організації;
- аналіз ресурсного забезпечення діяльності КНП ШМР «Шумська міська лікарня»;
- напрями підвищення ефективності ресурсного забезпечення КНП ШМР «Шумська міська лікарня».

Методами дослідження, що використані у роботі, є: методи аналізу та синтезу, системного підходу, класифікації, порівняння, статистичні методи та інші.

Наукова новизна дипломної магістерської роботи полягає у розробці пропозицій, зорієнтованих на покращення ресурсного забезпечення діяльності Збараської міської лікарні, у тому числі заходів щодо впровадження посади менеджера з персоналу, кадрового аудиту на підприємстві та ін.

Інформаційною базою дослідження є праці науковців у галузі ресурсного забезпечення діяльності підприємств, дані фінансової та медичної звітності Шумської міської лікарні тощо.

Апробація результатів дослідження. Основні матеріали кваліфікаційної роботи магістра доповідались та отримали позитивну оцінку на X-тій Всеукраїнській науково-практичній конференції пам'яті почесного професора ТНТУ іменні Івана Пулюя, академіка НАН України М.Г. Чумаченка «Соціальна відповідальність як основа інноваційного розвитку бізнесу» (м. Тернопіль, 18 листопада 2022 року).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПУБЛІЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Основні теоретичні підходи до сутності ресурсного забезпечення функціонування публічної організації

Процеси формування та реалізації ресурсного забезпечення організації відбуваються під впливом сукупності чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, що здатні впливати та утворення та раціональне використання ресурсів, відображають умови функціонування конкретної організації, різноманітних процесів, що відбуваються у ній, а також бар'єри, які виступають у ролі стримуючих факторів. Усі ці чинники прямо чи опосередковано впливають на процеси прийняття управлінських рішень у сфері управління ресурсним забезпеченням.

На сьогоднішній день публічні організації в Україні здійснюють свою діяльність у складних умовах, які відзначаються загостренням ситуації у нашій країні, викликаній повномасштабною агресією Росії, існуванням різного виду кризових явищ, наявності процесів нестабільності у країні, що зумовлює необхідність вирішення завдання пошуку таких методів та засобів ресурсного забезпечення, які б давали можливість забезпечити стійке функціонування організацій.

Сам термін «ресурси» розглядається науковцями як сукупність матеріальних і нематеріальних елементів, що входять до складу виробничого потенціалу та якими може розпоряджатися підприємство, використовуючи їх задля досягнення визначених цілей свого розвитку [2].

Дерев'яно Ю.М. вбачає у категорії «ресурс» будь-яку субстанцію, яка здатна, володіючи енергоінформаційним потенціалом, задовольняти потреби людства, зокрема, будь-яких відкритих стаціонарних систем [6, с. 164]. Науковці Верхоглядова Н. І. та Письменна О. Б. систематизували підходи до

визначення терміну «ресурси», виділивши при цьому виробничий, структурний, майновий, комплексний підходи (рис. 1.1).

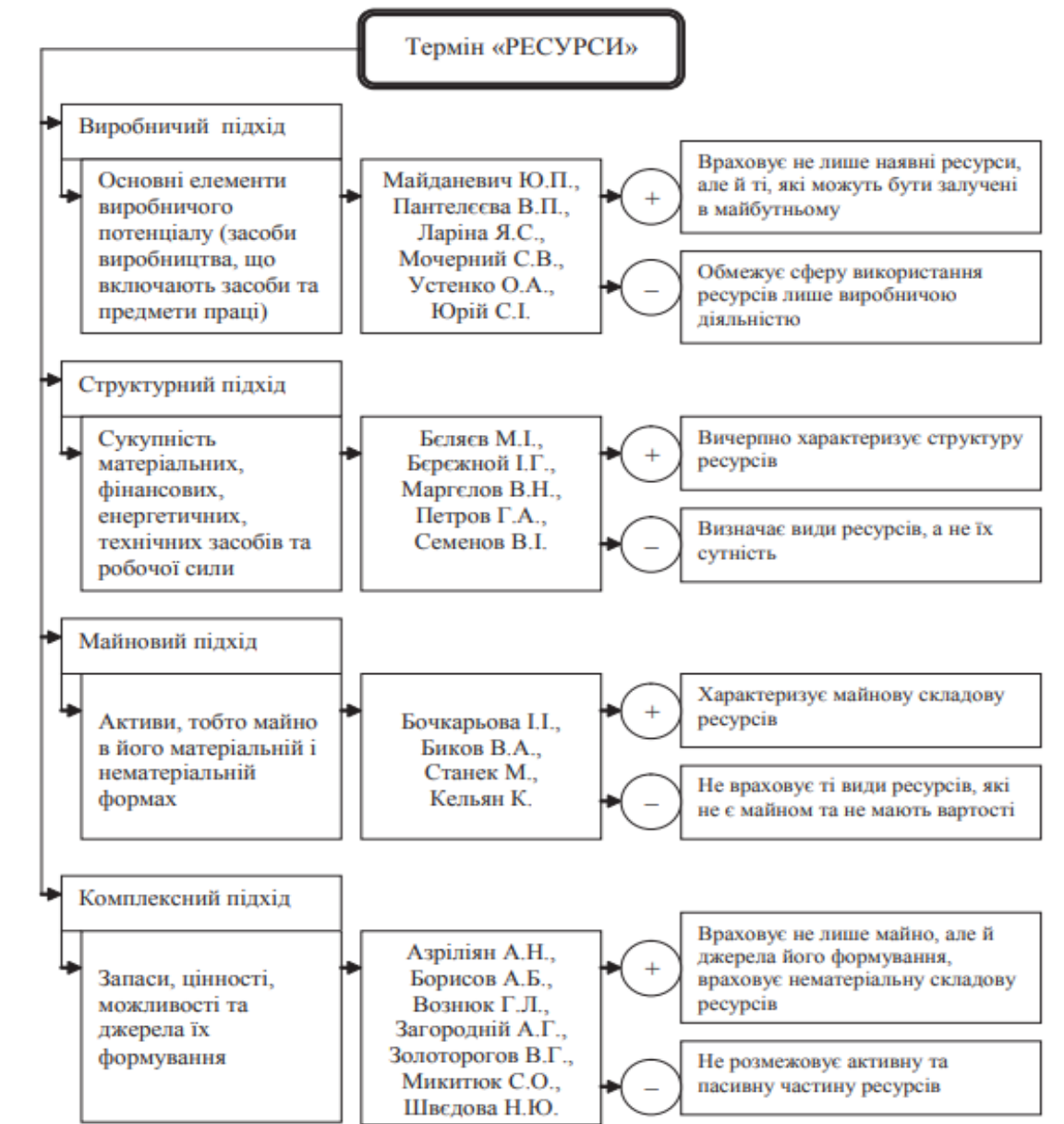


Рисунок 1.1 – Підходи до визначення терміну «ресурси» [7]

Новицький В.Є. із економічної позиції розглядає «ресурси» у якості інструментів, що безпосередньо або опосередковано залучені до процесу виробництва чи надання послуг [Новицький 3, с. 268]. Загалом у ролі ресурсів можуть бути використані природні елементи, трудові ресурси, капітал, інформаційні, фінансові, підприємницькі здібності та інші [4, с. 268].

Проведення огляду наукової літератури показав, що серед науковців на даний час немає також єдиної узгодженої думки у їх поглядах на трактування сутності терміну «ресурсне забезпечення», (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 - Наукові трактування окремими авторами поняття «ресурсне забезпечення» [1, с. 53]

Автор/джерело	Запропоноване визначення поняття
1	2
Колпаков В. [8]	Ресурсне забезпечення підприємства — це комплекс заходів із забезпечення підприємства ресурсами відповідного виду і складу, що включає механізми пошуку, отримання, зберігання, накопичення, планування, обліку, використання і витрат
О. Кремінь [9]	Сукупність певних видів ресурсів (матеріальних, технологічних, трудових, фінансових, інформаційних, інтелектуальних) і джерел їх формування, що беруть безпосередню участь у процесах розвитку підприємства або можуть бути мобілізовані з метою забезпечення широкомасштабного використання його потенційних можливостей та переходу до якісно нового стану;
Т. Безверхнюк [10]	система державних заходів, спрямованих на створення матеріальних, правових, інституційних умов перетворення елементів ресурсного простору в засоби досягнення цілей;
А. Чорна [11]	процес пошуку, залучення та використання різних видів ресурсів; складна система, яка включає в себе сукупність послідовних, взаємопов'язаних етапів, систематизованих до цих завдань методик, методів, моделей, які дають можливість обґрунтувати, вибрати спосіб ресурсного забезпечення та оцінити ефективність обраного способу;
Теплюк М.А. [12]	заходи системного характеру щодо задоволення потреби підприємства в необхідних ресурсах шляхом забезпечення відповідних умов його функціонування з метою досягнення запланованого ефекту.
Вівчар О. [1, с.53]	комплексний процес організації, акумуляції, розподілу наявних ресурсів, здійснення контролю й моніторингу, а також проведення планування всередині підприємства яке буде спрямоване на ефективне та розумне використання ресурсів та зниження всіх можливих ризиків і загроз.

Продовження табл. 1.1

1	2
К. Кузнецова [13]	можливість підприємства забезпечити свою діяльність необхідною кількістю та набором ресурсів для досягнення позитивного економічного ефекту в певний момент часу.
Никодюк І.О. [14]	Ресурсне забезпечення підприємства - це комплекс заходів по забезпеченню підприємства ресурсами відповідного виду і складу, що включає механізми пошуку, отримання, зберігання, накопичення, планування, обліку, використання і витрат.

Як вважає Балабанова Л., ресурсами організації є цінності, засоби, можливості, джерела засобів доходів, грошові засоби, є фактором, що забезпечує реалізації внутрішніх резервів економічного розвитку організації при дотриманні умов їх ефективного використання, а це дозволяє забезпечити не лише потреби організації, а й потреби суспільства загалом [15, с.71].

Отже, проведені дослідження показує, що у різних наукових джерелах розглядається сутність ресурсного забезпечення через призму визначених змістовних характеристик. Серед них, зокрема, можна виділити такі як:

- можливість підприємства забезпечувати власну діяльність потрібною кількістю і набором ресурсів, спрямованих на досягнення на певний період часу позитивного економічного ефекту;
- сукупність певних видів ресурсів, які безпосередньо залучені до участі у процесах розвитку підприємства;
- процес пошуку, залучення і використання різноманітних видів ресурсів;
- система державних заходів, що є спрямованим на формування матеріальних, інституційних, правових умов, необхідних для перетворення окремих елементів ресурсного простору у дієві засоби, які можуть сприяти досягненню поставлених цілей [1].

Верхоглядова Н. І. та Письменна О. Б. наводять класифікацію ресурсів, які можуть бути використані у національному господарстві (рис. 1.3).

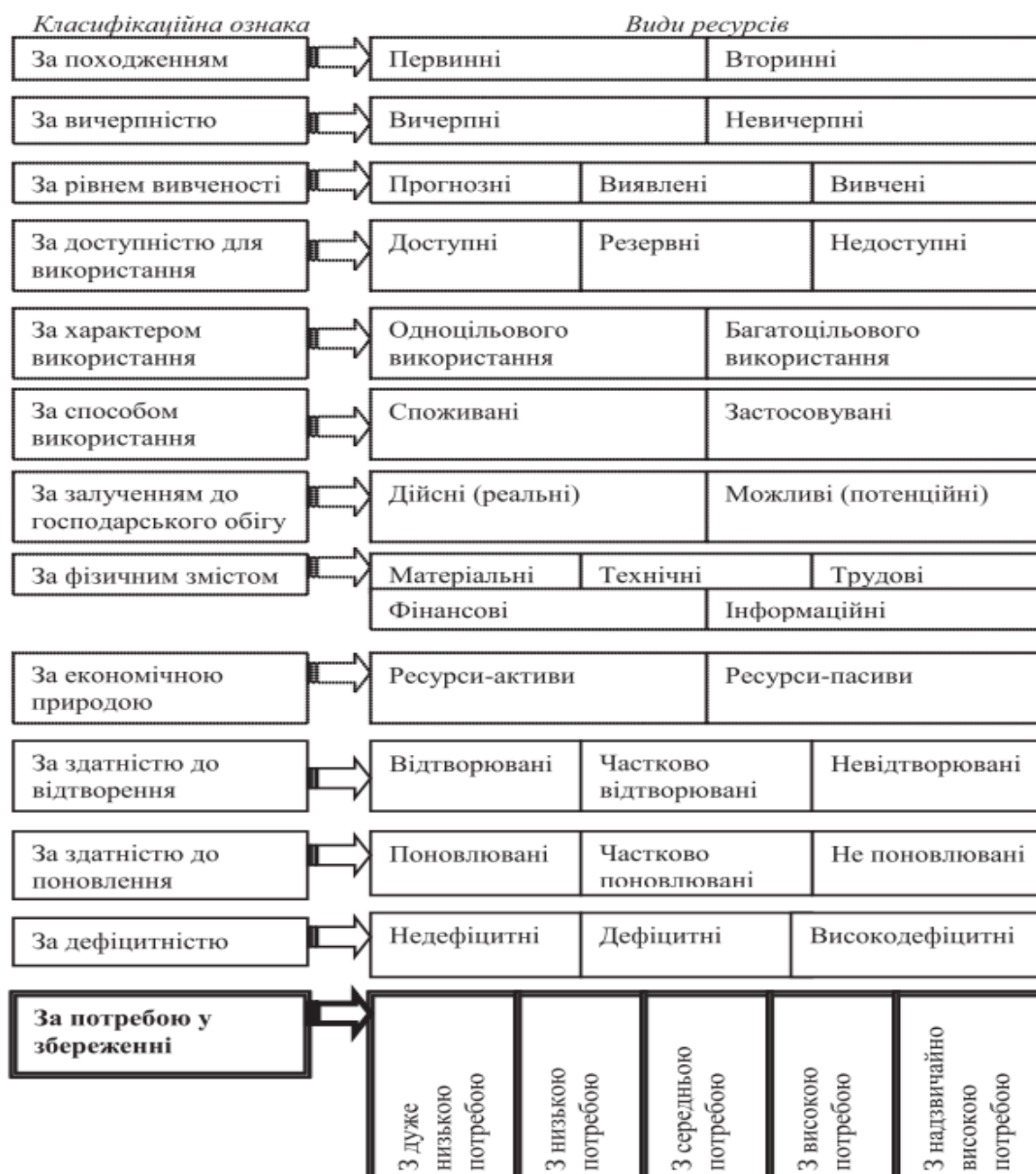


Рисунок 1.3 - Класифікація ресурсів, що можуть використовуватися у національному господарстві [7]

Проведені науковцями дослідження показали, що у структурі ресурсного забезпечення можна простежити велику кількість безліч класифікацій, за якими виділяються різноманітні види ресурсів. Детальніше розглянемо деякі з них:

- матеріальні ресурси, що включають основні фонди та інші наявні у підприємства активи;

- технологічні ресурси, тобто існуючі технології, особливості організації виробничого процесу в організації, наявність конкурентних переваг, інновацій, наукових винаходів та ідей;
- кадрові (трудові ресурси) включають штатний склад працівників, у результаті праці яких організація досягає мети своєї місії;
- фінансові ресурси, якими володіє підприємство та які воно може використовувати на свої цілі;
- інвестиційні ресурси, тобто матеріальні та нематеріальні ресурси, що використовуються інвесторами у процесі вкладання їх в об'єкти інвестування задля подальшого отримання прибутку [16, с. 75];
- нематеріальні ресурси, тобто такі елементи потенціалу, що здатні забезпечувати підприємству економічну користь протягом відносно тривалого періоду часу, включаючи корисні моделі, патенти, промислові зразки і товарні знаки;
- просторові ресурси, що включають наявні приміщення та площі, здатні забезпечувати процес виробництва продукту чи послуг, а також територію підприємства, комунікації тощо;
- інформаційні ресурси, які утворюють базу документів та інших даних, що зберігаються в інформаційних системах організації або за її межами;
- час, який відноситься до специфічних видів ресурсів, так як він є невідновлюваним ресурсом, і його не можливо придбати, відновити або повернути;
- природні ресурси, тобто природна сировина, що може бути використана у якості предметів споживання та засобів праці;
- правові ресурси, включаючи законодавчі акти, науково-методичні та нормативно-правові документи, зокрема, такі як: положення, норми, правила, рекомендації, інструкції тощо [1].

1.2 Наукові підходи до формування ресурсного забезпечення організації та її ресурсного потенціалу

У процесі дослідження проблеми формування ресурсного забезпечення організації можуть бути використані різні наукові підходи, зокрема, такі як системно-структурний, процесний підходи та інші.

У процесі дослідження теоретичних засад ресурсного забезпечення публічної організації важлива роль належить побудові його ефективної структури. Структура ресурсного забезпечення розглядається науковцями у якості сукупності різних видів ресурсів, які об'єднані специфічними способами їх взаємодії і взаємозв'язку, та спрямовуються на досягнення визначених цілей [11, с. 93]. На рис. 1.4 відображено структуру ресурсного забезпечення підприємства.



Рисунок 1.4 - Структура ресурсного забезпечення безпеки підприємства

[1, с. 53]

Публічна організація як відкрита економічна система постійно перебуває у взаємодії із зовнішнім середовищем, зокрема, постачальниками ресурсів, споживачами послуг, фінансовими структурами тощо.

У процесі дослідження питання ресурсного забезпечення функціонування публічної організації слід також розглянути таку категорію як

ресурсний потенціал. На думку Вівчар О. та дане поняття слід розглядати як загальну сукупність усіх ресурсів, що перебувають у розпорядженні організації, а також спроможність персоналу застосовувати відповідні ресурси для досягнення виготовлення товарів та надання визначених послуг, що приносять даній організації максимальний результат (наприклад, прибуток). На рис. 1 наведено структурно-логічну схему, що описує управління ресурсним забезпеченням підприємства у сучасних умовах, на якій авторами було обґрунтовано формування та використання потенціалу організації [1].



Рисунок 1.3 - Структурно-логічна схема механізмів, які задіяні в управлінні ресурсним забезпеченням підприємства у сучасних умовах [1, с. 53]

При цьому механізми ресурсного забезпечення розглядаються у якості системи взаємопов'язаних елементів, що є необхідними для забезпечення процесів розподілу й перерозподілу ресурсів організаціями та їх структурними

підрозділами, перетворення ресурсів з однієї форми в іншу.

Також слід враховувати те, що для ресурсів, що є рівні за своїми кількісними та якісними показниками, може бути характерний різний потенціал, оскільки дані ресурси можуть відзначатися різним ступенем їх застосування в організації, що також зумовлює їх різну здатність приносити користь та прибуток. До складу ресурсного потенціалу організації можна віднести не лише наявні ресурси, але також і методи, використання дає змогу підприємству змогу більш ефективно використовувати ринкові можливості.

Більш ефективне використання загального ресурсного потенціалу організації залежить від раціонального поєднання сформованих матеріальних ресурсів разом із трудовими, фінансовими ресурсами, інтелектуальними та іншими активами, що забезпечує додаткові переваги у процесі досягнення мети організації. Отже, важливим інструментом ефективного використання ресурсів, що повинні забезпечувати функціонування та розвиток організацій є об'єднання усіх ресурсів в єдину групу, налагодження ефективної взаємодії між ними, формування ресурсної бази розвитку організації.

Процес управління ресурсним забезпеченням організації вимагає здійснення певних етапів, що наведені на рис. 1.5.

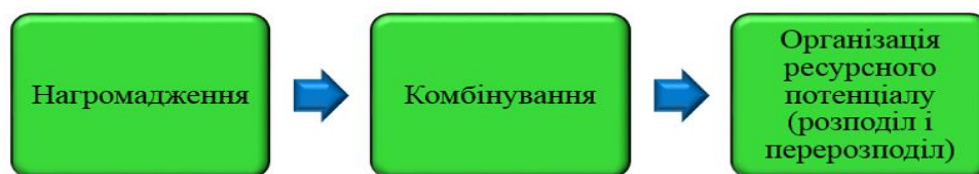


Рисунок 1.5 - Етапи управління, що виникають у процесі керування ресурсним забезпеченням (сформовано автором на основі [1])

Ресурси організації виступають вагомим фактором забезпечення внутрішніх резервів економічного розвитку підприємства, що здатні принести бажані результати за умови ефективного використання даних ресурсів. Розглянемо основні принципи, що лежать в основі формування системи

ресурсного забезпечення (рис. 1.6).



Рисунок 1.6 – Основні принципи ресурсного забезпечення (сформовано на основі [1])

За умови налагодження взаємодії різних блоків у системі управління ресурсами організації відбувається формування функціональних сфер, які характеризуються визначеними функціями організаційних підрозділів. При цьому ведеться моніторинг ефективності використання ресурсів за всіма сферами діяльності. При здійсненні процесу налагодження взаємодії між ресурсним складником та існуючою системою управління відбувається налагодження процесу планування та управління організацією. Звідси випливає, що визначення складу та величини ресурсного потенціалу підприємства виступає у якості важливої складової стратегічного аналізу й

управління [9].

Схема системного підходу до ресурсного забезпечення діяльності підприємства наведена на рис. 1.7.

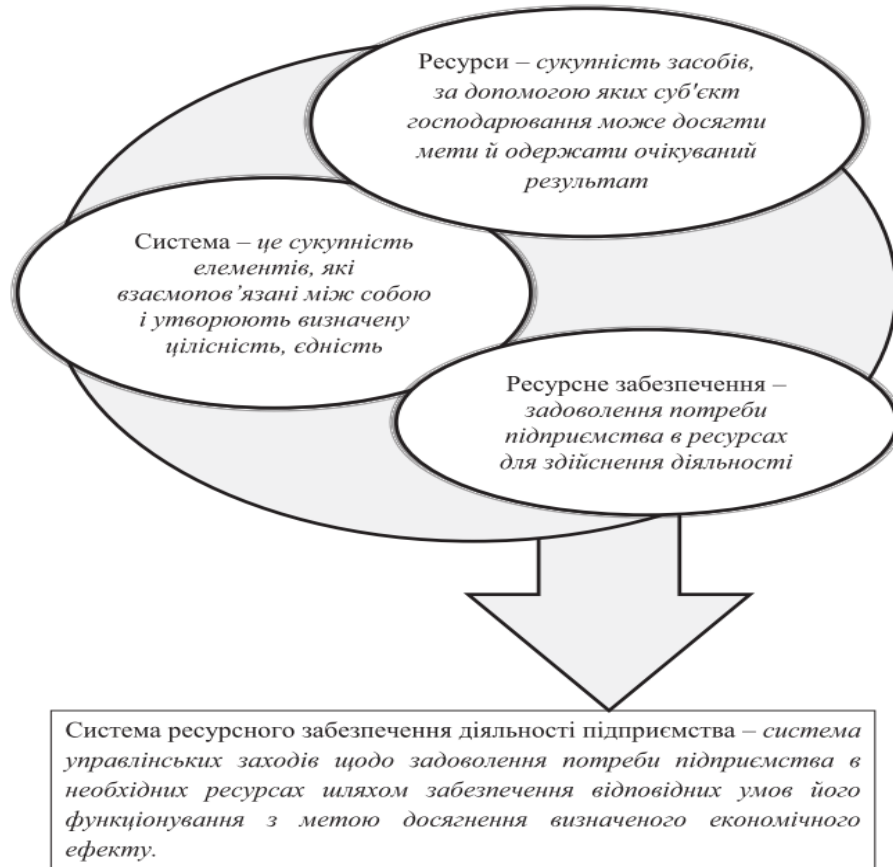


Рисунок 1.7 - Схема системного підходу до ресурсного забезпечення діяльності підприємства [12]

Використання системного підходу щодо ресурсного забезпечення діяльності організації спрямоване на досягнення головної мети, яку ставить система управління її ресурсами, тобто забезпечення реалізації необхідними елементами ресурсного портфелю, а також організація його ефективного використання з метою подальшого розвитку діяльності даної організації. Обмеженість щодо володіння ресурсами при зводиться до необхідного системних заходів, які стосуються їх ефективного залучення й використання під час процесу діяльності. Принциповою відмінністю однієї організації від іншої зумовлена тим, що кожна з них має унікальний набір ресурсів [12]. Система управління ресурсним забезпеченням підприємства зображена на рис. 1.8.

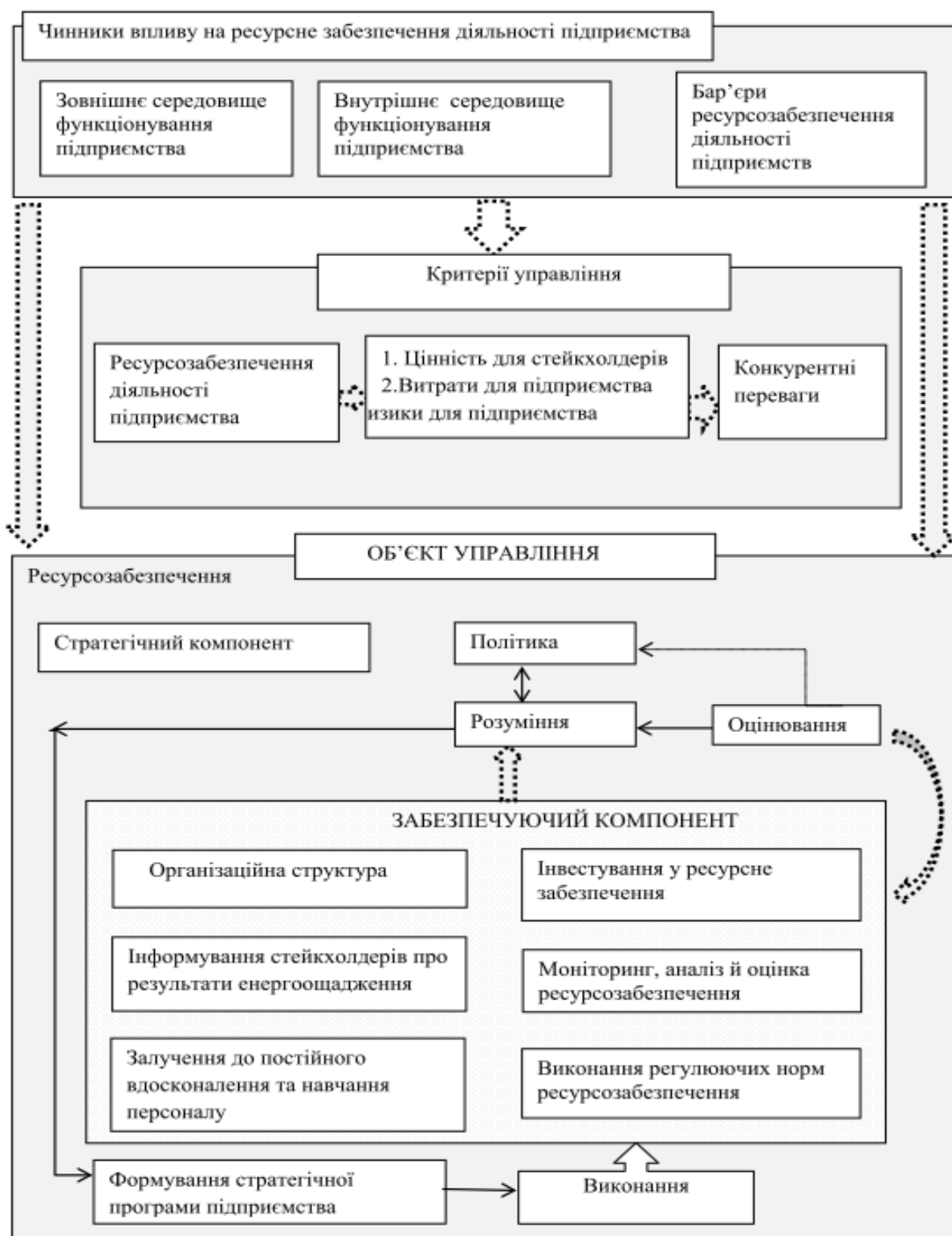


Рисунок 1.8 – Система управління ресурсозабезпеченням підприємства [12]

Як бачимо, вище наведена система управління ресурсозабезпеченням підприємства включає такі елементи як: чинники впливу, критерії управління, об'єкт та забезпечуючий компонент управління.

1.3 Стратегічні аспекти ресурсного забезпечення публічної організації

У процесі формування елементів ресурсного забезпечення публічної організації потрібно зосереджувати увагу на тому, що ці складові повинні відповідати обраній стратегії розвитку даної організації, а також конкретним цілям, визначеним у процесі організації внутрішніх бізнес-процесів, та бути інтегрованими із ними задля досягненні ефективнішого використання сукупного ресурсного потенціалу. При цьому цінність усіх видів ресурсів має визначатися їх відповідністю до стратегічних пріоритетів розвитку організацій, а не лише обсягом витрачених на них коштів. Відповідність сформованих ресурсів прийнятим стратегіям управління організацією призводить до значного збільшення важливості й ролі цих ресурсів порівняно із тими, що не відповідають прийнятим стратегіям. У цьому випадку навіть при залученні значних обсягів фінансових ресурсів цінність такої стратегії буде невеликою [1].

Від того, як буде здійснено вибір стратегій ресурсного забезпечення певного напрямку діяльності організації, залежить процес виникнення та усунення важливих проблем менеджменту публічної організації, що пов'язані із недопущенням створення організаційних бар'єрів, а також формування конфліктних ситуацій. Використання визначених механізмів ресурсного забезпечення роботи організації сприяють утворенню необхідної основи, на базі якої буде відбуватися розроблення основних концепцій управління ресурсами.

Сутність та особливості стратегічного підходу у сфері формування ресурсного забезпечення реалізації стратегії розвитку, що передбачає розбудову належного ресурсного потенціалу організації, насамперед полягає в акумулюванні комплексу ресурсів, які становлять стратегічні ресурсні потоки. Вони є необхідними елементами для вирішення широкого кола завдань, що носять довгостроковий характер, наприклад, стратегічних проектів розвитку, які спрямовані на досягнення стратегічних цілей організації та які за

параметрами своєї структури, якості та кількості відповідав би імнуючим потребам реалізації певних стратегічних альтернатив розвитку. При цьому найбільш складним і відповідальним елементом цього процесу є процедура обчислення обсягу необхідних стратегічних ресурсів, які мають бути використані для реалізації стратегії розвитку організації [17].

Ключовим критерієм результативності управлінських дій в сфері розбудови належного ресурсного потенціалу є досягнення достатнього рівня погодженості й збалансованості ресурсної бази, з одного боку, та стратегічних потреб розвитку, з іншого. Сформований ресурсний потенціал має охоплювати (тобто, бути здатним згенерувати потрібне ресурсне забезпечення) усе різноманіття визнаних можливими стратегічних альтернатив розвитку підприємства.

О. І. Шнаревич, Н. О. Небаба пропонують застосовувати наступну схему, на якій відображена послідовність розподілу стратегічних ресурсних потоків організації при здійсненні формування ресурсного забезпечення її стратегії розвитку, що відображено на рис. 1.9. У тому випадку, якщо зазначені вимоги не будуть дотримані, система стратегічного планування вимагає проведення певної корекції. Це може відбутися або шляхом звуження існуючого кола можливих альтернатив розвитку, якщо є неможливим залучення нових ресурсів, або шляхом удосконалення процедур, що використовуються у процесі формування належного ресурсного потенціалу та наявності реальних можливостей появи або використання нових джерел постачання ресурсів.

За умови надмірності існуючого ресурсного потенціалу, тобто при перевищенні обсягів ресурсної бази можливостей її ефективного використання, будуть необхідним здійснити або розширення кола стратегічних альтернатив, у тому числі – на засадах диверсифікації розвитку, або на здійснення заходів щодо оптимізації, проведення структурного й кількісного упорядкування існуючого ресурсного потенціалу [17].

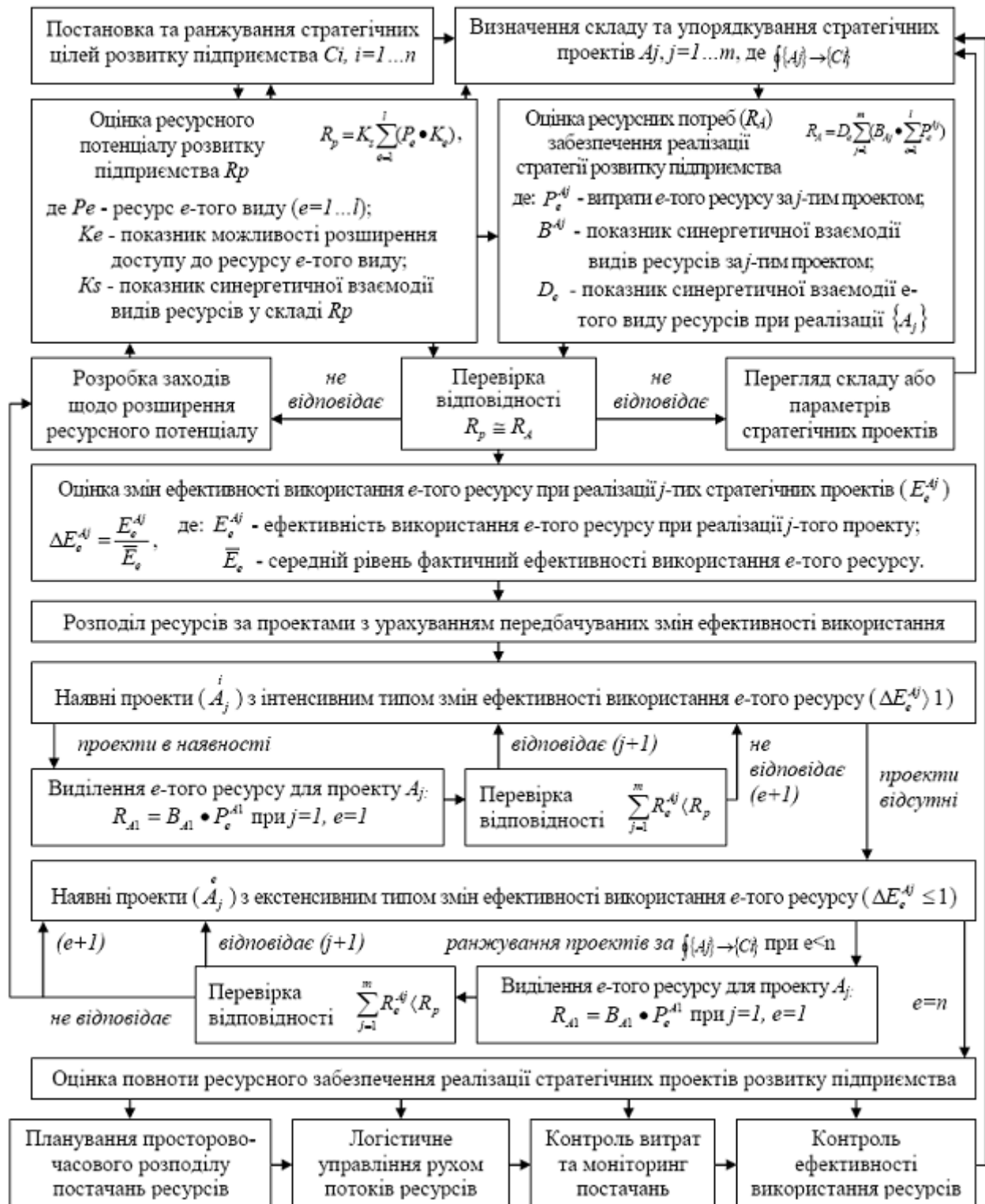


Рисунок 1.9 - Схема послідовності розподілу стратегічних ресурсних потоків у процесі формуванні ресурсного забезпечення стратегії розвитку підприємства [17]

Склад передумов, що визначають потреби та запити підприємства у сфері розбудови ресурсного потенціалу та вибір визначеної ресурсної стратегії, включає внутрішні та зовнішні чинники. Внутрішні чинники охоплюють систему довгострокових цілей, визначені стратегічні альтернативи розвитку, а також можливості й обмеження ефективності використання ресурсної бази, які перебувають з взаємозв'язку із іншими складовими наявного потенціалу підприємства. Зовнішні чинники включають довгострокові умови доступу до ресурсів, складові наявних джерел залучення ресурсів та інші [17].

У контексті розглянутого підходу можна розглядати систему ресурсного забезпечення реалізації стратегії розвитку підприємства як сукупність циклічних зв'язків, що є орієнтованими на підтримання високого рівня здатності до адаптації організації до зовнішніх змін, яка в своєму складі включає кілька функціональних підсистем. Формування такої здатності до адаптації у сучасних умовах, які відзначаються динамічними трансформаційними змінами середовища організації є неодмінною властивістю системи ресурсного забезпечення. Отже, організаційно-економічну основу для формування адаптації підприємства до змін середовища повинен складати комплекс управлінських процедур, які передбачають упорядкування й регулювання руху ресурсних потоків [17].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ КНП ШМР «ШУМСЬКА МІСЬКА ЛІКАРНЯ»

2.1 Загальна характеристика закладу охорони здоров'я

Корені діяльності комунального некомерційного підприємства Шумської міської ради «Шумська міська лікарня» (КНП ШМР «Шумська міська лікарня») ведуть у 1997 рік, оскільки 1 вересня того року було зареєстровано Шумську центральну районну лікарню. 24 січня 2018 року Шумську центральну районну лікарню було реорганізовано шляхом її перетворення із бюджетної установи в комунальне некомерційне підприємство.

5 лютого 2021 року Шумську центральну районну лікарню було реорганізовано у КНП ШМР «Шумська міська лікарня».

Юридичною адресою підприємства є: Тернопільська обл., Кременецький район, м. Шумськ, вулиця Енергетична, 1.

Код ЄДРПОУ лікарні: 02001216.

Розглянемо історію створення та розвитку даного закладу. Загальна вартість будівництва лікарні, включаючи затрати на медичне обладнання та устаткування, склала 2345 тисяч карбованців. Заклад був розташований на ділянці площею 3397 м².

У 1968 році Шумська центральна районна лікарня очолювалася Стасишином Володимиром Сергійовичем, лікарем-отоларингологом вищої категорії, який керував закладом з квітня 1968 року по травень 1996 року. Із 1996 р. по 2018 р. функції керівника закладу виконував Кушнір Юрій Яремович, лікар хірург вищої категорії, кандидат медичних наук. З 1996 р. по 2018 р. керівником лікарні був Кушнір Юрій Яремович, теж лікар-хірург вищої категорії, кандидат медичних наук. Починаючи з січня 2018 р. Шумську ЦРЛ очолив новий керівник - Бобровський Андрій Євгенійович, онкохірург, лікар-хірург вищої категорії.

19 листопада 2018 р. у КНП «Шумська ЦРЛ» було проведено першу лапароскопічну холецистектомію, а 05.03.2019 року даному закладі проведено першу лапароскопічну гінекологічну операцію. У червні 2019 року завершено проведення ремонтних робіт клініко-діагностичної лабораторії лікарні.

Наступні здобутки закладу у сфері надання медичних послуг були такі:

- 17 грудня 2019 року - проведено першу діагностичну гістероскопію у досліджуваній лікарні;

- 28 вересня .2020 року у Шумській ЦРЛ розпочалося проведення відеоендоскопічних обстежень (відеогастроскопія та відеоколоноскопія);

- 7 квітня 2021 року завершено ремонт у педіатричному відділенні КНП ШМР «Шумська міська лікарня»;

- 17 квітня 2021 року у закладі було проведено першу артроскопічну операцію;

Лікарі КНП ШМР «Шумська міська лікарня» навчаються здійснювати свою роботу у системі МІС «МедІнфоСервіс».

17 квітня 2021 року у КНП ШМР «Шумська міська лікарня» було встановлено та здійснено введення в експлуатацію нової дизельної електростанції потужністю 120 кВт, яка здатна забезпечувати електроенергією у разі настання аварійного відключенні увесь майновий комплекс лікарні і допомагає зняти небезпечні ризики для здоров'я пацієнтів, що є підключеними до життєво важливого для них медичного обладнання.

27 квітня 2021 року згідно рішення сесії Шумської міської ради №961 було здійснено безоплатну передачу на баланс Шумській міській лікарні системи ультразвукової діагностики NuLab70.

20 липня 2021 року було завершено проведення ремонту терапевтичного відділення Шумської міської лікарні.

15 вересня 2021 року здійснено проведення капітального ремонту та введення в експлуатацію неврологічного відділення КНП ШМР «Шумська міська лікарня».

16 вересня 2021р. було проведено у лікарні капітальний ремонт кисневої станції.

24 грудня 2021 року здійснено капітальний ремонт та введення в експлуатацію хірургічного відділення Шумської міської лікарні.

29 травня 2021 року Шумська міська лікарня від асоціації українців жителів Арагону (Іспанія) отримала у подарунок автомобіль швидкої допомоги, необхідний для надання невідкладної медичної допомоги.

4 червня 2022 року у лікарні було здійснено поточний ремонт рентген-кабінету. 10 червня 2022 року було встановлено новий цифровий рентген-апарат. 05 липня 2022 року встановлено і впроваджено у роботу мамограф.

У цей нелегкий для нашої країни час увесь світ єднається у відчайдушній боротьбі. Шумська міська лікарня відчуває допомогу небайдужих людей, які роблять усе для забезпечення необхідним, надання допомоги тим, хто цього потребує. Зокрема, колишня медична сестра закладу Наталя Гук, яка переїхала жити у Францію, не залишилася осторонь від подій, що відбуваються у нашій країні. Разом зі своїм чоловіком вона організувала збір медикаментів для КНП «Шумська міська лікарня» французькими благодійниками. Волонтерами було відправлено 58 м³ гуманітарної допомоги, що має медичне призначення, із міста Сен-Назер у Франції.

Здійснення лікарнею некомерційної господарської діяльності реалізується згідно фінансового плану, що затверджується засновником – Шумською міською радою.

Для здійснення своєї господарської некомерційної діяльності заклад залучає та використовує певні фінансові, трудові, матеріально-технічні та інші види ресурсів, що можуть використовуватися згідно діючого законодавства.

Лікарня має власний самостійний баланс, а також рахунки в установах банків, у Державному казначействі України, володіє круглою печаткою зі своїм найменуванням, має штампи і бланки із власними реквізитами.

Шумська міська лікарня володіє правом укладення угод, набуття майнових, а також особистих немайнових прав, мати обов'язки, а також

виступати особою, що бере участь при розгляді справ, які розглядаються у міжнародних, третейських судах та судах України.

Заклад самостійно проводить визначення своєї організаційної структури, встановлення чисельності та затвердження штатного розпису.

Шумська міська лікарня володіє такими правами:

- у передбаченому законодавством порядку звертатися до центральних і місцевих органів влади, підприємств й організацій різних форм власності й підпорядкування, органів місцевого самоврядування задля одержання інформації і різних матеріалів, що є необхідними для виконання поставлених завдань;

- самостійно здійснювати планування, організацію й здійснення своєї статутної діяльності, визначення основних напрямків свого розвитку згідно своїх завдань, цілей, зокрема, спрямовувати кошти, одержані від господарської діяльності, на утримання лікарні, її матеріально-технічне забезпечення;

- проводити укладення господарських угод із підприємствами, установами, організаціями;

- налагоджувати співробітництво із іноземними організаціями відповідно до законодавства;

- самостійно визначати напрямки, за якими здійснюється використання грошових коштів;

- проводити власне будівництво, здійснювати реконструкцію, поточний і капітальний ремонт основних фондів у порядку, визначеному законодавством;

- здійснювати залучення підприємств, установ та організацій для реалізації своїх завдань, зафіксованих у статуті, у визначеному законодавством порядку;

- організовувати співпрацю з іншими закладами, що працюють у галузі охорони здоров'я, а також науковими установами, фізичними особами - підприємцями;

- надавати консультативну допомогу щодо питань, які належать до його компетенції, а також спеціалістам, що належать до інших закладів охорони

здоров'я, у відповідь на їх запити;

- створювати у лікарні структурні підрозділи згідно із положеннями чинного законодавства України;

- реалізовувати також інші свої права, що не вступають у суперечність із чинним законодавством.

Джерелами, які використовуються при здійсненні формування майна і коштів Шумської міської лікарні, виступають:

- комунальне майно, що було передане даній лікарні згідно із рішенням щодо її створення;

- кошти місцевого бюджету;

- власні надходження лікарні. До них входять: кошти та інше майно, що були отримані від реалізації продукції, також робіт і послуг; кошти від здачі в оренду за згодою власника майна, яке було закріплене на правах оперативного управління;

- цільові кошти;

- кошти, що отриманні згідно укладених договорів із центральним органом виконавчої влади, який проводить реалізацію державної політики у галузі державних фінансових гарантій, що стосуються проведення медичного обслуговування населення;

- кредити банків;

- майно, що було придбане лікарнею в інших юридичних чи фізичних осіб;

- майно, яке надходить у вигляді добровільних благодійних внесків, безповоротної фінансової допомоги, пожертвувань юридичних, фізичних осіб; а також надходження коштів, що спрямовуються на виконання програм, які стосуються здійснення соціально-економічного розвитку даного регіону, програм розвитку медицини;

- майно, що отримане з інших джерел, що не заборонені чинним законодавством України;

- інші джерела, що не заборонені законодавством.

Шумська міська лікарня відноситься до юридичних осіб публічного права, причому права й обов'язки юридичної особи заклад набув із дня проведення її державної реєстрації.

2.2 Аналіз забезпеченості Шумської міської лікарні медичним персоналом

Динаміка кількості лікарів та середнього медичного персоналу у 2018-2021 роках зображено на рис. 2.1.

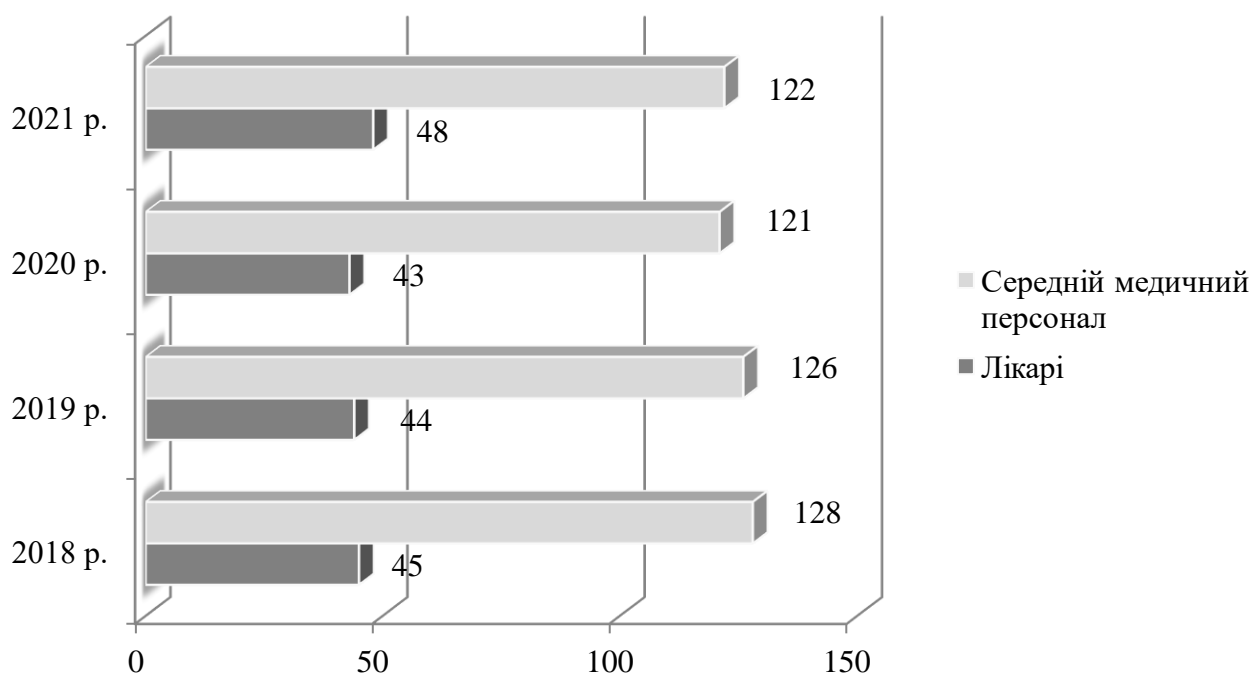


Рисунок 2.1 - Динаміка кількості лікарів та середнього медичного персоналу у 2018-2021 роках

З рис. 2.1 видно, що кількість лікарів у закладі зменшувалася протягом 2019 - 2020 років та зросла на 5 осіб у 2021 році порівняно з 2020 роком. Подібні тенденції були характерні і для середнього медичного персоналу, кількість якого у 2022 році зросла порівняно з попереднім роком на 1 чол.

Динаміка укомплектованості штатних посад зайнятими особами (у відсотках наведена на рис. 2.2).

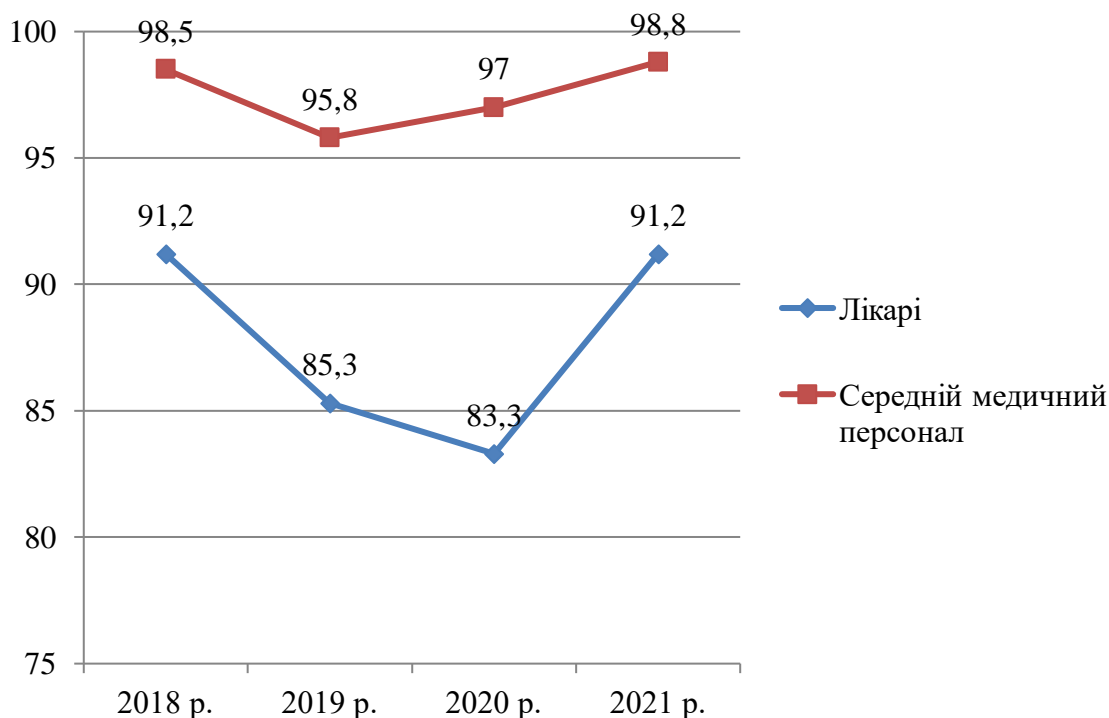


Рисунок 2.2 - Динаміка укомплектованості штатних посад зайнятими особами (у відсотках)

Як видно з рис. 2.2, особливо гостру потребу Шумська міська лікарня відчуває у лікарях. Якщо укомплектованість штатних посад даного закладу охорони здоров'я середнім медичним персоналом складала за 2021 рік 98,8%, то укомплектованість штатних посад лікарського персоналу за цей період була рівна лише 91,2%, що робить необхідним прийняття негайних заходів щодо покриття потреби у лікарях високої кваліфікації, завдяки яким буде можливість більш повного задоволення потреб населення у якісних медичних послугах.

Що стосується динаміки укомплектованості штатних посад лікарні, то по середньому медичному персоналу найнижчий показник – 95,8% спостерігався у 2019 році, а по лікарському персоналу (83,3%) – у 2020 році. у 2021 році динаміка обох показників була позитивною і свідчить про покращення забезпечення закладу медичним персоналом.

Динаміку частки осіб пенсійного віку серед медичного персоналу Шумської районної лікарні (у відсотках) можна простежити з даних рис. 2.3.

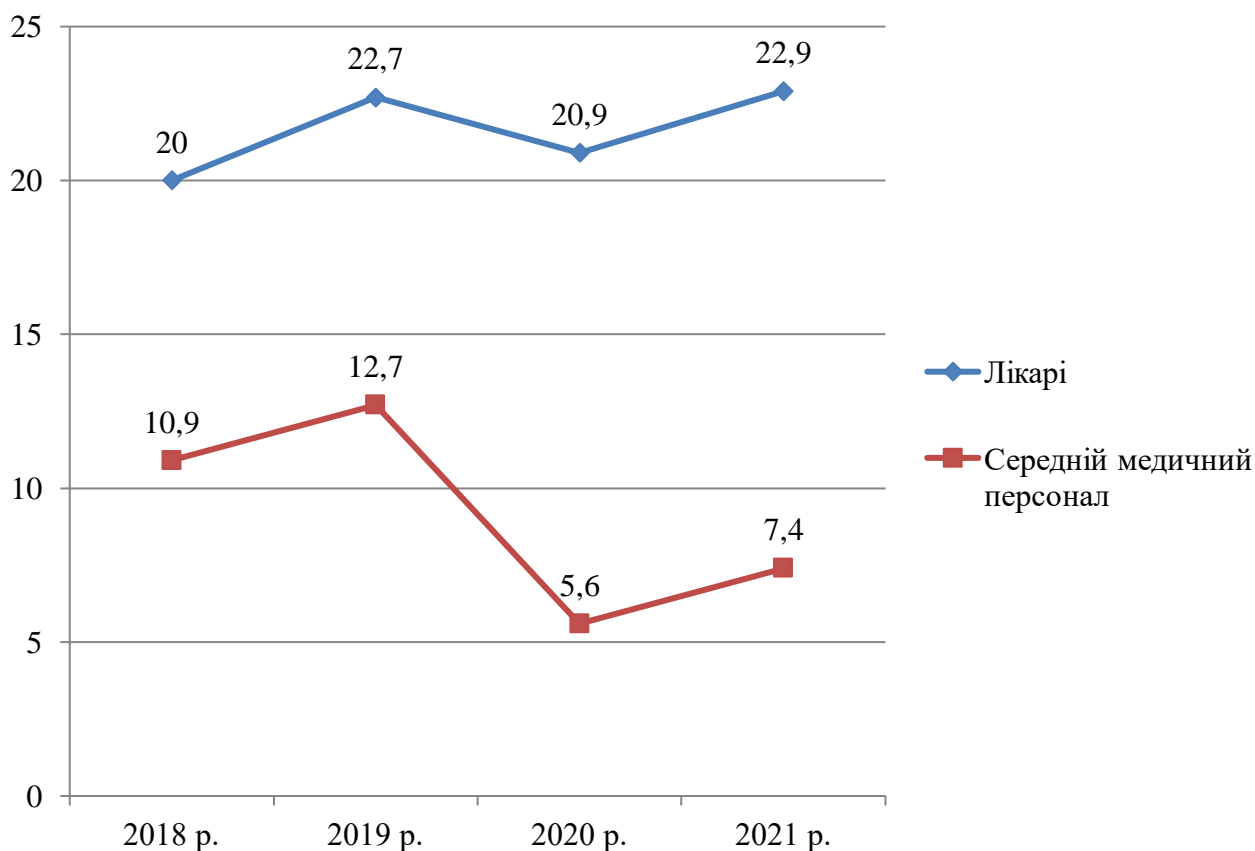


Рисунок 2.3 - Динаміка частки осіб пенсійного віку серед медичного персоналу Шумської міської лікарні

З даних рис. 2.3 робимо висновок, що у Шумській міській лікарні частка осіб пенсійного віку була найвищою серед лікарів, вона коливалася від 20,0% у 2018 році до 22,9% у 2021 році.

Щодо середнього медичного персоналу, то для нього показник частки осіб пенсійного віку був значно нижчим, хоча також відзначався значними змінами у різні періоди. Так, максимального значення він досягав у 2019 році – 12,7%, а мінімального – у 2020 році – 5,6%. Загалом станом на 2018 рік значення показника частки осіб пенсійного віку серед середнього медичного персоналу становило 10,9%, а після деякого зростання у 2019 році та різкого падіння у 2020 році, у 2021 році дорівнювало 7,4%. Отже, спостерігалось деяке

зростання частки осіб пенсійного віку серед медичного персоналу Шумської міської лікарні станом на кінець досліджуваного періоду, що робить необхідним залучення молодих кадрів.

Динаміка атестації лікарів по категоріях та кількості лікарів-спеціалістів КНП «Шумська міська лікарня» відображена на рис. 2.4.

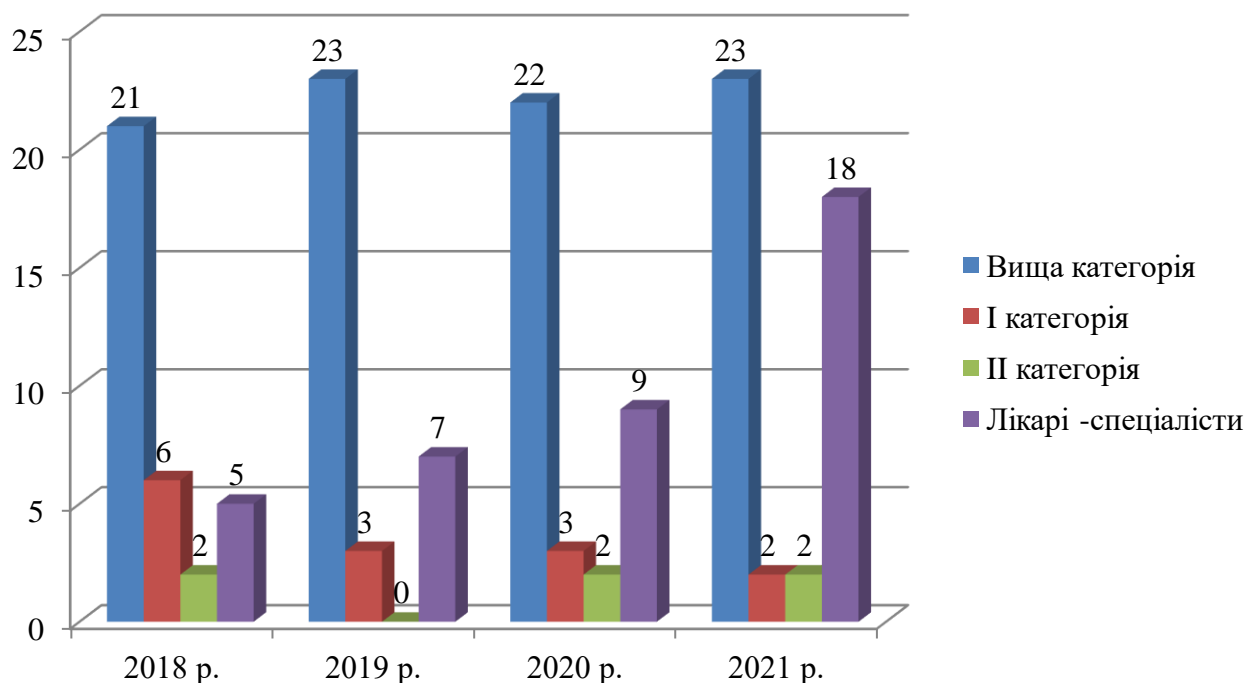


Рисунок 2.4 - Динаміка атестації лікарів по категоріях та кількості лікарів-спеціалістів у Шумській міській лікарні

З рис. 2.4 видно, що у КНП «Шумська міська лікарня»:

- кількість лікарів вищої категорії у 2018-2021 роках коливалася від 21 до 23 осіб;
- чисельність лікарів I категорії зменшилася з 6 до 2 осіб;
- кількість лікарів II категорії залишалася на рівні 2 осіб, за винятком 2019 року;
- чисельність лікарів-спеціалістів стрімко зростала протягом досліджуваного періоду - з 5 до 18 осіб.

Загалом кількість лікарів, що мають категорію ,протягом даного періоду скоротилася з 31 до 27 чоловік, що є негативним і свідчить про брак кваліфікованих лікарів.

Структура лікарського персоналу по категоріях у 2021 р. наведена на рис. 2.5.

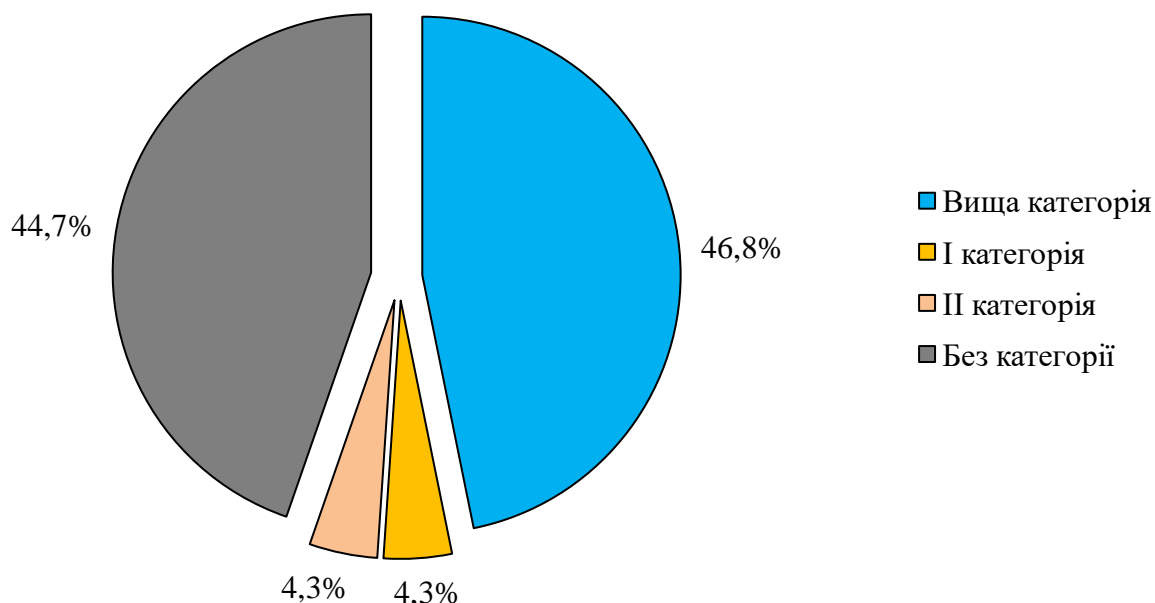


Рисунок 2.5 - Структура лікарського персоналу Шумської міської лікарні по категоріях у 2021 році

За даними рис. 2.5, у 2021 році лікарі вищої категорії становили у структурі лікарського персоналу 46,8%, І категорії - 44,7%, ІІ категорії – 4,3%, а лікарі без категорії – 44,7%. позитивним для лікарні є те, що кількість лікарів вищої категорії переважала у структурі лікарського персоналу, що має категорії, проте значна частка у загальній чисельності лікарів належала тим лікарям, що не володіють категоріями – 44,7%.

Аналіз динаміки складу середнього медичного персоналу наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 - Динаміка складу середнього медичного персоналу Шумської міської лікарні у 2019-2021 роках

Вид персоналу	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення			
				абсолютне, од.		відносне, %	
				2020 р. від 2019 р.	2021 р. від 2020 р.	2020 р. від 2019 р.	2021 р. від 2020 р.
Фельдшери	4	-	-	-4	-	-	-
Акушерки	9	8	9	-1	1	-11,1	12,5
Медичні сестри	90	89	91	-1	2	-1,1	2,2
Лаборанти (фельдшери – лаборанти)	15	16	17	1	6,7	1	6,3
Зубні техніки	3	3	3	-	-	-	-
Рентгено - лаборанти	3	3	4	-	-	1	33,3
Медичні статистики	1	1	1	-	-	-	-
Всього	125	120	125	-5	-4,0	5	4,2

З даних табл. 2.1 бачимо, що загальна кількість середнього медичного персоналу Шумської міської лікарні у 2019 та 2021 роках становила 125 осіб, а у 2020 році вона зменшувалася до 120 осіб. Динаміка кількості середнього медичного персоналу по окремих категоріях та чисельності молодих спеціалістів Шумської міської лікарні показана на рис. 2. При цьому склад середнього медичного персоналу по його окремих видах залишався більш-менш стабільним, за винятком фельдшерів, які були у штаті персоналу закладу лише у 2019 році у кількості 4 особи.

Динаміка кількості середнього медичного персоналу (по категоріях) та молодих спеціалістів Шумської міської лікарні показана на рис. 2.6.

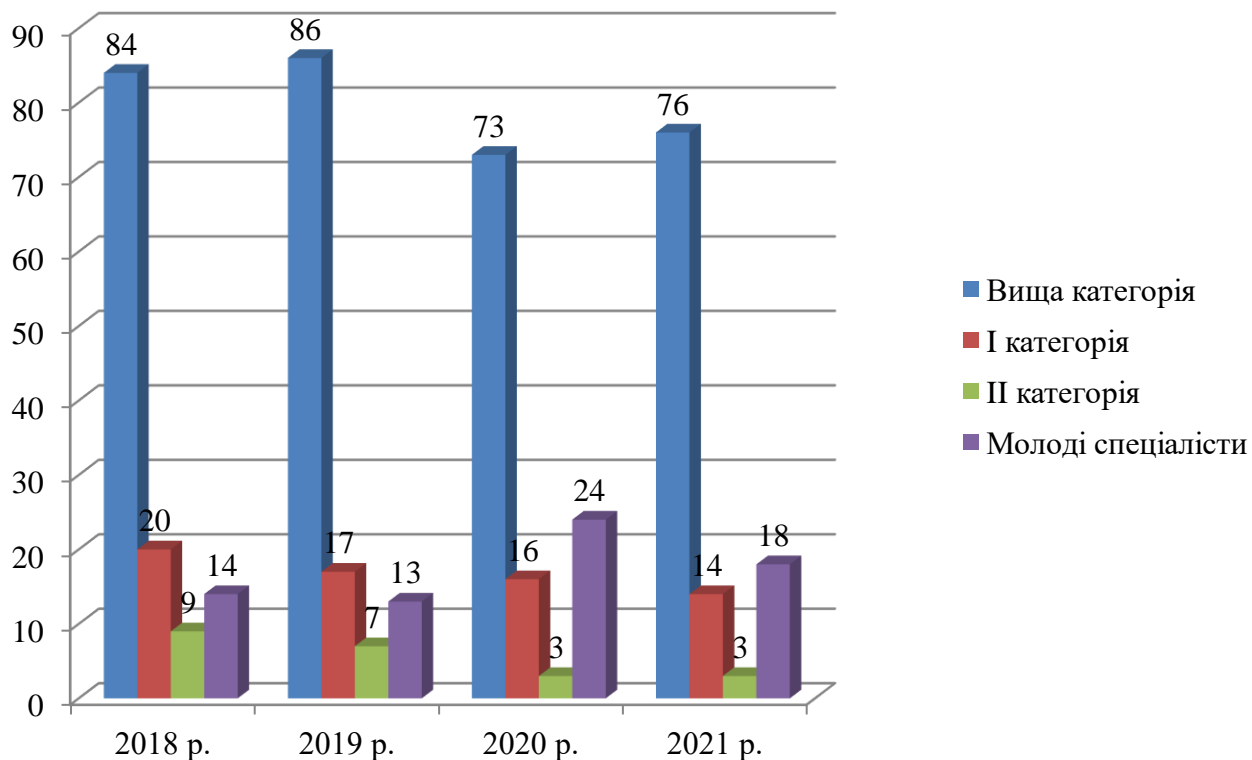


Рисунок 2.6 - Динаміка кількості середнього медичного персоналу (по категоріях) та молодих спеціалістів Шумської міської лікарні

Дані рис. 2.6 засвідчують, що кількість середнього медичного персоналу вищої категорії протягом 2018-2021 років стабільно спадала – з 84 до 76 осіб. Також зменшувалася і чисельність даного виду персоналу, який відноситься до I категорії – з 20 до 14 чоловік, а II категорії – з 9 до 3 чоловік. Це негативно характеризує динаміку лікарів, що пройшли атестацію і отримали певну категорію.

Структуру середнього медичного персоналу Шумської міської лікарні по окремих його категоріях у 2021 р. можна простежити з даних рис. 2.7.

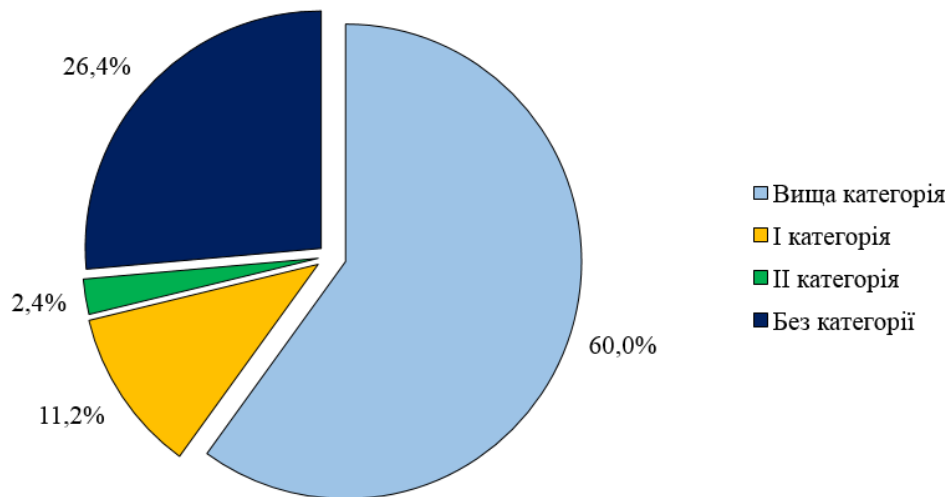


Рисунок 2.7 – Структура середнього медичного персоналу Шумської міської лікарні по категоріях у 2021 р.

Інформація, яка відображена на рис. 2.7, свідчить про наступне:

- частка середнього медичного персоналу Шумської міської лікарні, що належить до вищої категорії, становила 60,0%, що є позитивним і говорить про досить високий рівень його кваліфікації;
- частка персоналу I категорії становила 11,2%;
- середній медичний персонал, якому присвоєна II категорія, займав 2,4%;
- частка даного виду персоналу без категорії дорівнювала 26,4%.

Дослідження ефективності діяльності персоналу КНП ШМР «Шумська міська лікарня» передбачає аналізування показників, які характеризують рух кадрів на даному комунальному підприємстві. Для цього проведемо розрахунок системи наступних показників:

1) коефіцієнта обороту робочої сили щодо прийому (КОп), який можна обчислити з формули:

$$\text{КОп} = \frac{\text{Чп}}{\text{Чсо}}, \quad (2.1)$$

де Чп – кількість прийнятих працівників на роботу протягом року, осіб.;

Чсо – середньооблікова чисельність працівників, осіб.

$$\text{КОп}_{2019} = \frac{3}{265} = 0,01,$$

$$\text{КОп}_{2020} = \frac{11}{259} = 0,04,$$

$$\text{КОп}_{2021} = \frac{10}{278} = 0,04;$$

2) коефіцієнта обороту робочої сили щодо звільненню (КОз), який знаходиться наступним чином:

$$\text{КОз} = \frac{\text{Чзв.заг}}{\text{Чсо}}, \quad (2.2)$$

де Чзв.заг. – загальна чисельність звільнених за відповідний період з усіх причин, чол.;

$$\text{КОз}_{2019} = \frac{11}{265} = 0,04;$$

$$\text{КОз}_{2020} = \frac{6}{259} = 0,02;$$

$$\text{КОз}_{2021} = \frac{5}{278} = 0,02.$$

3) коефіцієнта плинності, що обчислюється за формулою:

$$\text{Кпл} = \frac{\text{Чзв}}{\text{Чсс}}, \quad (2.3)$$

де Чзв – чисельність звільнених власним бажанням, за угодою сторін, за порушення трудової дисципліни та інших причин, які не пов'язані з потребою підприємства у трудових ресурсах;

Чсс – середньоспискова чисельність працівників.

$$\text{Кпл}_{2019} = \frac{11}{265} = 0,04;$$

$$K_{ПЛ2020} = \frac{6}{259} = 0,02; \quad K_{ПЛ2021} = \frac{5}{278} = 0,02.$$

Показники руху кадрів на підприємстві відобразимо у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Показники руху кадрів КНП ШМР «Шумська міська лікарня» у 2019-2020 роках

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення			
				абсолютне, од.		відносне, %	
				2020 р. від 2019 р.	2021 р. від 2020 р.	2020 р. від 2019 р.	2021 р. від 2020 р.
1. Середньо-облікова чисельність працівників, чол.	265	259	278	-6	19	-2,3	7,3
2. Прийнято працівників, осіб	3	11	10	8	-1	266,7	-9,1
3. Вибуло всього працівників, осіб,	9	6	5	-3	-1	-33,3	-16,7
- у тому числі за власним бажанням, звільнено за угодою сторін, за порушення трудової дисципліни та ін.	9	6	5	-3	-1	-33,3	-16,7
4. Коефіцієнт обороту щодо прийому	0,01	0,04	0,04	0,03	-	300,0	-
5. Коефіцієнт обороту щодо вибуття	0,04	0,02	0,02	-0,02	-	-50,0	-
6. Коефіцієнт плинності кадрів	0,04	0,02	0,02	-0,02	-	-50,0	-

Як бачимо за результатами розрахунків, відображених у таблиці 2.10, на підприємстві у 2020 році порівняно з попереднім відбулося зростання середньооблікової чисельності працівників на 10 чоловік, або на 3,44%. Також

можемо зробити висновок, що коефіцієнт обороту щодо прийому кадрів КНП ШМР «Шумська міська лікарня» зріс у 2020 році порівняно попереднім роком, проте у 2020 році він залишався на тому ж рівні. Коефіцієнти обороту кадрів даного закладу щодо вибуття та плинності кадрів навпаки, зменшувалися у 2020 році порівняно з 2019 роком, і надалі залишалися стабільними. Загалом плинність кадрів на підприємстві невелика, що говорить про стабільність роботи персоналу у даному медичному закладі.

2.3 Аналіз фінансового та матеріально-технічного забезпечення закладу

Проведемо аналіз матеріально-технічного забезпечення лікарні протягом 2019-2021 років, зокрема, основними фондами, лікарськими засобами, а також виробами медичного призначення. Для оцінки технічного стану основних фондів доцільно розрахувати коефіцієнти зносу та придатності. При цьому коефіцієнт зносу обчислюється шляхом знаходження відношення суми зносу до початкової вартості основних фондів. Коефіцієнт придатності – це обернений коефіцієнт до коефіцієнту зносу. Відобразимо вихідні дані та одержані результати аналізу зносу та придатності основних фондів у таблиці 2.3. На основі здійснених розрахунків, результати яких відображено у табл. 2.3, можна простежити, що протягом 2019-2021 років відбулося значне зростання величини основних фондів КНП ШМР «Шумська міська лікарня». Також у 2020 році спостерігалось падіння значення коефіцієнта зносу основних засобів і збільшення величини коефіцієнта придатності їх придатності. Дана тенденція є позитивною і свідчить про оновлення та покращення забезпечення лікарні основними фондами, що створює кращі можливості надання медичної допомоги населенню, потреби якого обслуговує даний заклад.

Зокрема, за 2019 рік Шумською міською лікарнею було придбано таку медичну апаратуру: напівавтоматичний імуноферментний аналізатор марки НТІ ImmunoChem-2100;

Таблиця 2.3 - Показники зносу та придатності основних фондів КНП ШМР «Шумська міська лікарня» за 2019-2021 роки

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення			
				абсолютне, од.		відносне, %	
				2020 р. від 2019 р.	2021 р. від 2020 р.	2020 р. від 2019 р.	2021 р. від 2020 р.
Залишкова вартість основних фондів, тис. грн.	1037,1	32299,2	45577,8	31262,1	13278,6	3014,4	41,1
Первісна вартість основних засобів, тис. грн.	8670,6	41852,9	58932,2	33182,3	17079,3	382,7	40,8
Знос основних засобів під час їх експлуатації	7633,5	9553,7	13354,4	1920,2	3800,7	25,2	39,8
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,88	0,23	0,23	-0,65	-	-73,9	-
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,12	0,77	0,77	0,65	-	0,65	-

- електрокардіограф на суму 32,5 тис. грн.
 - фотометр на суму 32,4 тис. грн.;
 - коагулометр на суму 93,0 тис. грн.;
 - ендоскопічна стійка, монітор ендоскопічний на суму 69,7 тис. грн.;
 - комп'ютерний томограф марки Siemens Somatom Sensation 40 Open CT – Scanner;
 - дерматоскоп на суму 25 тис. грн.;
 - гістероскоп та гістерорезектоскоп на суму 140 тис. грн.;
- Також у 2019 році було здійснено такі заходи:
- проведено ремонтні роботи в кабінеті УЗД, у санітарних приміщеннях відділень стаціонару, лабораторії на суму 320 тис. грн.

- придбано меблі для облаштування поліклініки і відділення стаціонару на суму 46 тис. грн.;

- проведено заміну дверей та вікон лікарні на енергозберігаючі на суму 71 тис. грн.;

- придбано газозварювальний апарат – 8,05 тис. грн;

- закуплено кисневі балони – 32,0 тис. грн.;

- придбано шини автомобільні на суму 8,0 тис. грн.;

- придбано 17 принтерів на суму 31,5 тис. грн.

У лікарні постійно оновлюється оргтехніка (комп'ютери, веб-камери, принтери та ін.), які встановлено в поліклінічному відділенні та відділеннях стаціонару. Проводяться роботи з метою створення внутрішньо-лікарняної мережі інтернет в поліклініці та відділеннях стаціонару та встановлення медичної інформаційної системи (МІС).

Придбано медикаментів для медичної допомоги по Шумській ЦРЛ на суму 451,4 тис. грн.

Протягом 2020 рік лікарнею також було придбано: захисний одяг (155 шт.) на суму 203,1 тис. грн.; принтер (3 шт.) вартістю 10,8 тис. грн.; бойлер (1 штука) на суму 2,6 тис. грн.; блок безперебійного живлення (3 шт.) вартістю 16,8 тис. грн.; комп'ютери (12 шт.) на суму 44,0 тис. грн.; гістероскоп оглядовий (1 шт.) вартістю 74,4 тис. грн.; пральна машина (1 шт.) вартістю 14,5 тисяч гривень, пульсоксиметр (10 шт.) на суму 77,7 тис. грн.; камера ультрафіолетова, призначена для зберігання медичного інструментарію (4 шт.) – 31,1 тис. грн.; аналізатор критичних станів (1 шт.) на суму 257,0 тис. грн.; рамка РД-8 (1 шт.) вартістю 15,5 тис. грн.; стабілізатор напруги (3 шт.) на суму 23,5 тис. грн.; комутатор (1 шт.) - 1,3 тис. грн.; меблі вартістю 34,6 тис. грн.; кисневі блоки (34 штуки) на суму 106,4 тис грн.; вогнегасники (4 шт.) вартістю 2,0 тис грн.; холодильник (1шт.) на суму 14,88 тис. грн.; інтероральна стоматологічна система на суму 56,5 тис. грн.; радіовізіограф вартістю 74,5 тис. грн.; стимулятор нервів «СТІМОФЛЕКС» - 39,76 тис. грн.; відеоскопічна стійка на суму 1650 тис. грн.; центрифуга вартістю 12,48 тис. грн.; комп'ютерна

програма на суму 24,66 тис. грн.; світильник вартістю 1,2 тис. грн.; медикаменти для надання медичної допомоги на суму 2759,4 тис. грн.; балони медичні (50 шт.) на суму 150 тис. грн.; рамка киснева (1 шт.) по ціні 25 тис. грн.; відеобронхоскоп (1 шт.) вартістю 25 тис. грн.; відео ларингоскоп (1 шт.) на суму 180 тис. грн.; пульсоксиметр (4 шт.) на суму 66 тис. грн.; апарати ШВЛ SH00A (2 шт.) на суму 1568 тис. грн.; електрокардіографи (4 шт.) на суму 159,6 тис. грн.; труба мідна до кисневих балонів (500,78 пог. м) вартістю 95,88 тисяч гривень; датчик потоку (1 шт.) на суму 1,8 тис. грн.; калібрувальний бутель низького тиску (1 шт.) на суму 4,9 тис. грн.; безмасляний компресор Е (1 шт.) на суму 49,9 тис. грн.; медичний кисневий концентратор (2 шт.) вартістю 400 тис. грн.; монітори пацієнта (5 шт.) на суму 121,75 тис. грн.; компресор обладнання, що використовується для проведення дослідження методом ІФА (1 компл.) вартістю 88 тис. грн.; мікроскоп біологічний (2 шт.) на суму 49,8 тис. грн.; бідистилятор електричний (1 шт.) по ціні 56,1 тис. грн.; засіб криптографічного захисту (1 шт.) вартістю 1,5 тис. грн.; вага лабораторна (1 шт) по ціні 8,2 тис.грн.; аквадистилятор (1 шт) вартістю 17,5 тис. грн.; маска (ковпак) киснева із резервуаром (5 шт.) на суму 72,6 тис. грн.; вимірювач тиску (2 шт.) вартістю 1,1 тис. грн.; термометр клінічний (50 шт.) по ціні 2,4 тис. грн.; кисневий концентратор OLV- 10, 2-х потоковий, подача 10л/хв.(10 шт.) на суму 340 тис. грн.; система CPAP (1 шт.) на суму 10,7 тис. грн.; маска VariFit для неінвазивної ШВЛ (2 шт.) вартістю 3 тис. грн.; маска киснева EсоLіfeдля дорослих (50 шт.) на суму 10 тис. грн.; ротаметри (35 шт.) вартістю 50,1 тис. грн.; термометр медичний скляний (60 шт.) на суму 5 тис. грн.; змійовик рамповий (6 шт.) на суму 14,9 тис. грн.; реагенти (6 шт.) вартістю 27,8 тис. грн.; протилежневий матрац (10 шт.) на суму 30 тис. грн.; дитячі іграшки на суму 48,8 тис. грн.; металопластикові двері (2,97 м²) на суму 10,39 тис. грн.; металопластикові вікна (14,74 м²) вартістю 21,37 тис. грн.; матрац (10 шт.) на суму 20,3 тис. грн.; постільна білизна (80 шт.) вартістю 8,1 тис. грн.; вентиль (35 шт.) на суму 23,6 тис. грн.; ремонт медобладнання на суму 25,3 тис. грн.;

будівельні матеріали вартістю 158,0 тис. грн.; бензин (3030 л) на суму 55,7 тисяч гривень; дизельне паливо (5931 л) на суму 116,1 тис. грн.

Також було проведено:

- реконструкцію процедурної для КТ – 1232,2 тис. грн.;
- ремонт дитячого відділення, на ці цілі було витрачено 94,5 тис. грн.

Експертиза проекту коштувала 18,1 тис. грн., а на розробку проектної документації було затрачено 163,9 тис. грн.

На благодійних засадах лікарнею було отримано у 2020 році:

- рамку РД – 8 (2 шт.) на суму 35,2 тис. грн.;
- пульсоксиметр (1 шт.) вартістю 0,8 тис. грн.;
- захисний комбінезон (10 шт.) на суму 6,3 тис. грн.;
- санітайзер 5 л (3 шт.) вартістю 2 тис. грн.;
- медикаменти на суму 69,5 тис. грн.;
- концентратор кисневий (2 шт.) вартістю 79,1 тис. грн.;
- ШВЛ (1 шт.) по ціні 223,5 тис. грн.;
- інгалятор компресорний (10 шт.) вартістю 6 тис. грн.

Протягом 2021 року лікарнею було придбано:

- концентратор кисневий (2 шт.) на суму 68,8 тис. грн.;
- пульсоксиметр (18 шт.) на суму 7,2 тис. грн.;
- маска-ковпак киснева (3 шт.) на суму 43,6 тис. грн.;
- тонометр механічний вартістю 7,0 тис. грн.;
- пульсоксиметр вартістю 34,6 тис. грн.;
- медикаменти на суму 2273,9 тис. грн.;
- медичні матеріали 424,8 тис. грн.
 - комп'ютерна техніка на суму 175,50 тис. грн.;
- функціональний пристрій вартістю 655,5 тис. грн.;
- гігрометр вартістю 2,4 тис. грн.;
- ротаметр із вентелем на суму 78 тис. грн.;
- респіраторний зволожувач автоматичний вартістю 197,5 тис. грн.
- електрокардіограф вартістю 82,50 тис. грн.;

- генератор вартістю 607,4 тис. грн.;
- дилер на суму 108,2 тис. грн.;
- ін’єктор Salicut вартістю 459,0 тис. грн.;
- транскурантний білірубінметр вартістю 40,25 тис. грн.;
- стерилізатор на суму 17,25 тис. грн.;
- насос шприцевий вартістю 554,86 тис. грн.;
- монітори пацієнта на суму 846,86 тис. грн.;
- меблі вартістю 250,9 тис. грн. та інші.

Забезпечення діяльності КНП «Шумська міська лікарня» фінансовими ресурсами у 2020 році було здійснене за рахунок таких джерел: кошти бюджету - 34922,4 тис. грн.; позабюджетні кошти - 1363,5 тис. грн.

Структура фінансування закладу у 2020 році, подана у відсотках, наведена на рис. 2.8.

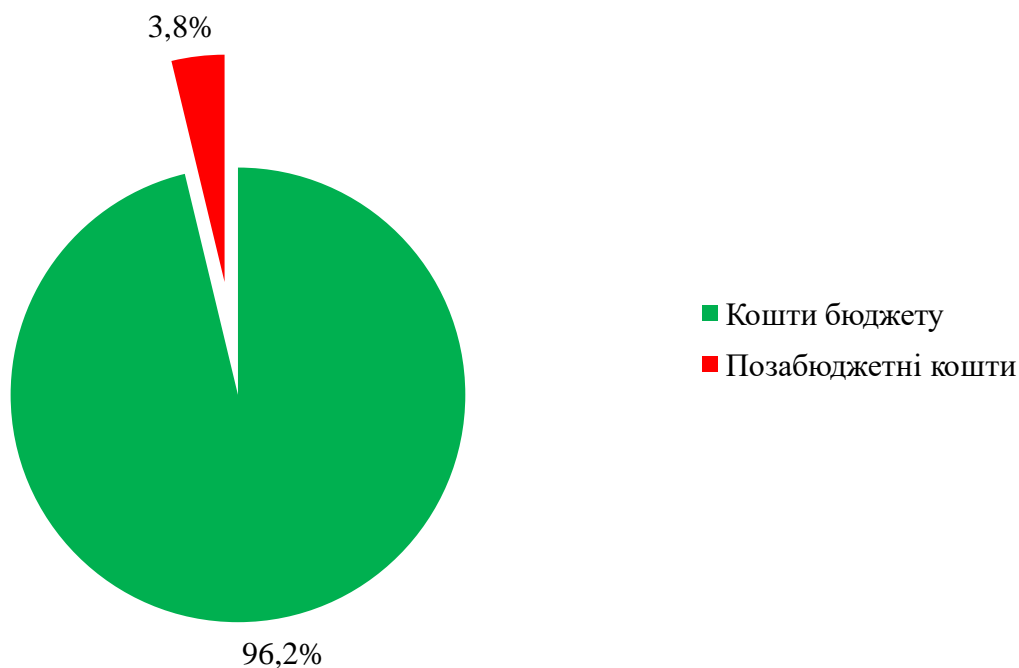


Рисунок 2.8 - Структура фінансування КНП «Шумська міська лікарня» у 2020 році

Отже, у структурі фінансування КНП «Шумська міська лікарня» у 2020 році 96,23% припадало на фінансування за рахунок коштів бюджету, а 3,8 – на

фінансування за рахунок позабюджетних коштів.

При здійсненні фінансування діяльності КНП «Шумська міська лікарня» ШМР у 2021 році були залучені наступні джерела, зображені на рис. 2.9.

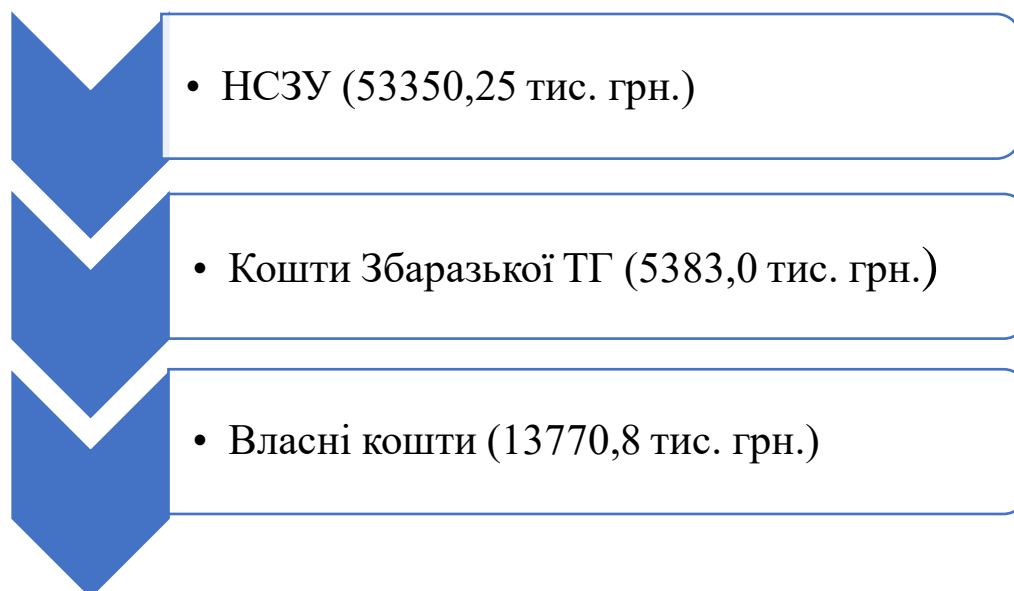


Рисунок 2.9 – Джерела фінансування потреб КНП «Шумська міська лікарня» ШМР у 2021 році

Особливості структури фінансування КНП «Шумська міська лікарня» у 2021 році у відсотковому вираженні можна простежити з даних рис. 2.10.

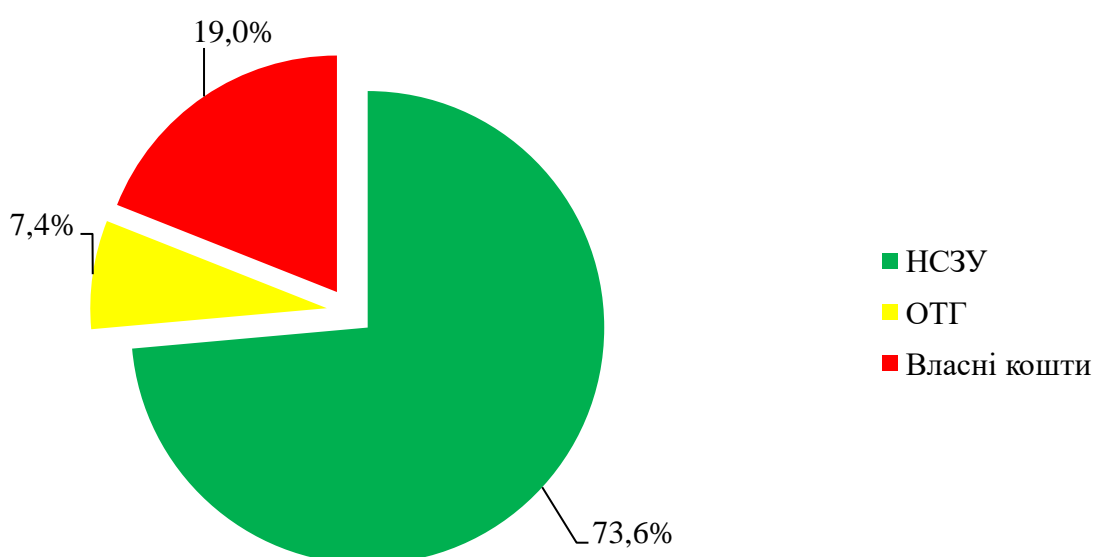


Рисунок 2.10 - Структура фінансування Шумської міської лікарні у 2021 р.

Отже, у структурі фінансування КНП «Шумська міська лікарня» у 2021 році 73,6% припадало на кошти НЗСУ, 7,4% - кошти Збараської територіальної громади, 19,1% - власні кошти закладу.

Враховуючи потребу, яку мають даний час лікарні у фінансових ресурсах, які створюють їм передумови для надання широкого спектру медичних послуг високої якості, закладу також доцільно здійснювати пошук додаткових джерел фінансування.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КНП ШМР «ШУМСЬКА МІСЬКА ЛІКАРНЯ»

3.1 Заходи щодо підвищення ефективності управління персоналом КНП ШМР «Шумська міська лікарня» шляхом впровадження посади менеджера з персоналу

З метою підвищення ефективності управління персоналом КНП ШМР «Шумська міська лікарня» пропонуємо здійснити впровадження посади менеджера з персоналу.

Планується, що менеджер з персоналу Шумської міської лікарні буде виконувати такі завдання та обов'язки:

— здійснювати організацію роботи лікарні щодо її забезпечення персоналом згідно із загальних цілями розвитку організації, встановлювати конкретні напрями кадрової політики для досягнення найефективнішого використання персоналу закладу, а також проведення його оновлення і поповнення складу;

— забезпечувати роботу щодо укомплектування закладу працівниками необхідних професій та спеціальностей, що відповідають кваліфікаційному рівню та профілю отриманої ними підготовки, а також наявним діловими якостями та враховують можливості максимальної реалізації для кожного працівника його трудового потенціалу;

— безпосередньо залучається до процесу розроблення бізнес-планів стосовно тих розділів, які присвячені забезпеченню трудовими ресурсами із урахуванням перспектив, які має організація для свого розвитку, а також потреби внесення змін до складу працівників шляхом впровадження нової техніки й технологій;

— проводить вивчення ринку праці для визначення можливих джерел, що можуть сприяти забезпеченню потреб закладу необхідними кадрами;

— організовує роботу у сфері проведення досліджень, а також прогнозування й визначення потреби у кадрах, враховуючи дані планів економічного та соціального розвитку лікарні;

— розробляє та здійснює реалізацію комплексу програм, які торкаються роботи із персоналом і стосуються питань найму, перевodu, звільнення, працівників, а також залучення і закріплення працівників, при цьому враховуючи перспективи їх професійного зростання, розширення самостійності організації у сучасних економічних умовах;

— проводить інформування і консультування керівників, що відносяться до різних рівнів із питань, які стосуються організації управління персоналом;

— очолює роботу у сфері організації навчання персоналу, проведення підготовки й підвищення кваліфікації, налагодження системи мотивації ділової кар'єри працівників;

— організовує роботу у сфері здійснення оцінки результатів трудової діяльності працівників, проведення конкурсів на заміщення вакантних посад і атестацій;

— забезпечує формування нормативно-методичної бази, що лежить в основі управління персоналом в організації, а також практичне впровадження наявних методичних та нормативних розробок;

— організовує розроблення, а також вжиття заходів у сфері удосконалення управління персоналом, проводить контролювання виконання керівниками підрозділів наказів і розпоряджень, які стосуються питань роботи із кадрами;

— залучається до здійснення планування соціального розвитку колективу, проведення розв'язання трудових спорів і конфліктів;

— здійснює контроль за додержанням трудового законодавства, яке торкається роботи з персоналом;

— забезпечує роботу над постійним удосконаленням процесів управління персоналом, яке базується на впровадженні соціально-економічних, соціально-психологічних методів управління, а також передових технологій у сфері

кадрової роботи, формування і ведення банку даних персоналу, здійснення стандартизації й уніфікації кадрової документації, втілення застосування засобів комунікацій та зв'язку, обчислювальної й оргтехніки;

— організовує проведення обліку робочого часу складання та виконання графіків відпусток, здійснює контролювання стану трудової дисципліни, а також дотримання працівниками правил, встановлених внутрішнім трудовим розпорядком;

— забезпечує складання затверджених форм звітності щодо обліку особистого складу і роботи із персоналом.

Менеджер з персоналу Шумської міської лікарні повинен володіти знаннями у сфері інформування щодо:

— законодавчих та нормативно-правових актів, методичних матеріалів, що регламентують діяльність організації із управління персоналом;

— трудового законодавства, основ ринкової економіки, ведення бізнесу, підприємництва;

— цілей, стратегії розвитку, бізнес-плану підприємства;

— кон'юнктури ринку праці й освітніх послуг;

— методів аналізу кількісного й якісного складу працюючих;

— методики планування та прогнозування потреби у персоналі;

— сучасних концепції управління персоналом;

— системи стандартів із праці, встановлених трудових та соціальних нормативів;

— основ медичних технологій, перспектив розвитку, структури управління, кадрового складу;

— етики ділового спілкування;

— основ соціології і психології праці;

— передових технологій кадрової роботи, стандартів та уніфікованих форм кадрової документації;

— методів оброблення інформації, що базуються на застосуванні сучасних технічних засобів, призначених для комунікацій і зв'язку, а також засобів обчислювальної техніки;

— правил та норм охорони праці, виробничої санітарії та пожежної безпеки.

До претендента на посаду менеджера з персоналу КНП ШМР «Шумської міської лікарні» висуваються наступні вимоги: він повинен мати повну вищу освіту напряму підготовки «Менеджмент», мати стаж роботи не менше двох років. Менеджер з персоналу буде призначатися на посаду та звільнятися із неї згідно наказу директора КНП ШМР «Шумська міська лікарня».

Менеджер з персоналу досліджуваного закладу буде мати право забезпечувати:

— представництво підприємства в інших організаціях щодо питань, що входять до його компетенції за дорученням директора підприємства або його заступника;

— одержання у встановленому порядку інформацію, документи, необхідні для виконання покладених на даного працівника обов'язків, від представників апарату управління підприємства;

— проведення перевірки роботи, яка стосується кадрів, у структурних підрозділах, що належать до апарату управління підприємства;

— внесення начальнику відділу пропозицій щодо заходів у сфері покращення роботи з кадрами.

Даний менеджер, як планується, буде нести відповідальність за якісне й своєчасне виконання доручень, покладених на нього вищим керівництвом, дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку, а також завдань і обов'язків, які покладені на нього посадовою інструкцією.

Зазначимо, що менеджер з персоналу повинен володіти знаннями щодо:

— законодавчих та нормативно-правових актів, методичних матеріалів, що регламентують діяльність організації у сфері управління персоналом;

— цілей, стратегії розвитку, бізнес-плану підприємства;

- трудового законодавства;
- основ ринкової економіки, підприємництва, ведення бізнесу;
- кон'юнктури ринку праці, освітніх послуг;
- методики планування та прогнозування потреб у персоналі;
- методів аналізу кількісного й якісного складу працівників;
- впровадження сучасних концепцій управління персоналом;
- існуючих систем стандартів із праці, а також трудових та соціальних нормативів;
- основ медичних технологій, перспектив розвитку, структури управління, кадрового складу закладу;
- основ соціології і психології праці;
- етики ділового спілкування;
- передових технологій кадрової роботи, стандартів і уніфікованих форм кадрової документації;
- методів обробки інформації, що базуються на застосуванні обчислювальної техніки, сучасних технічних засобів комунікацій, зв'язку;
- правил та норм пожежної безпеки, охорони праці та виробничої санітарії.

Розрахуємо витрати на впровадження у КНП ШМР «Шумська міська лікарня» посади менеджера з персоналу. Для цього необхідно врахувати як початкові витрати на створення та облаштування робочого місця запропонованого працівника, так і витрати на забезпечення його поточної діяльності протягом року. Дані розрахунки наведено нижче. Приведено в таблиці 3.1.

Отже, за даними табл. 3.1, загальна сума початкових витрат, необхідних на потребу впровадження у Шумській міській лікарні посади менеджера з персоналу, дорівнюватиме 55,6 тис. грн.

Таблиця 3.1 – Розрахунок витрат на створення посади менеджера з персоналу КНП ШМР «Шумська міська лікарня»

№ з/п	Вид затрат	Сума, тис. грн.
1	Проведення косметичного ремонту приміщення	4,5
2	Придбання комп'ютерної техніки та оргтехніки	32,4
3	Закупівля меблів	15,7
4	Інші витрати	3,2
	Всього	55,6

Розрахунок витрат на функціонування посади менеджера з персоналу КНП ШМР «Шумська міська лікарня» відображено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 - Розрахунок витрат на функціонування посади менеджера з персоналу КНП ШМР «Шумська міська лікарня»

№ з/п	Вид затрат	Сума, тис. грн.
1	Витрати на електроенергію	3,5
2	Витрати на оплату праці	105,2
3	Відрахування на соціальні заходи	23,1
4	Амортизація обладнання	20,1
5	Інші витрати	5,5
	Всього	157,4

У результаті проведених розрахунків робимо висновок, що найбільша сума в обсязі річних поточних витрат КНП ШМР «Шумська міська лікарня» на функціонування посади менеджера з персоналу припадає на витрати на оплату праці працівника. У вартісному вираженні дані витрати становлять 105,2 тисяч гривень, а їх частка дорівнює 66,8% від загальної суми витрат (табл. 3.2). На другому місці за величиною витрат перебувають витрати на відрахування на соціальні заходи - 20,1 тис. грн. (частка цих витрат – 14,7%).

У результаті функціонування посади менеджера з персоналу КНП ШМР

«Шумська міська лікарня» очікується одержати ефект за рахунок підвищення якості роботи персоналу та відповідно зростання якості та обсягів медичних послуг, які надаються закладом.

3.2 Напрями використання ресурсів КНП ШМР «Шумська міська лікарня» для покращення облаштування приміщень закладу

Ефективність надання послуг закладом охорони здоров'я залежить від багатьох факторів. Зокрема, на нього впливає комфортність перебування у поліклініці та лікарні як пацієнтів, так і самого персоналу лікарні. Враховуючи, що частина приміщень закладу потребує проведення ремонтних робіт, пропонуємо здійснити комплекс заходів щодо покращення облаштування приміщень Шумської міської лікарні. Дані заходи відображені у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 - Заходи проєкту покращення облаштування приміщень КНП ШМР «Шумська міська лікарня»

Назва етапу	Перелік заходів	Тижні 2023 р				
		I, II	III, IV	V, VI	VII, VIII	IX, X
1	2	3	4	5	6	7
1. Підготовчий	1.1. Розробка проєкту 1.2. Виконання демонтажних робіт (стара підлога, сантехніка, електропроводка) 1.3. Закупівля необхідних матеріалів та обладнання 1.4. Штроблення під проводку в бетоні та цеглі 1.5. Облаштування ніші для електрощитка 1.6. Вирізання отворів, встановлення розподільчої коробки та коробок під вимикачі і розетки 1.7. Інші види робіт					

Продовження табл. 3.3

1	2	3	4	5	6	7
2. Сантехнічні роботи	2.1. Прокладання труб 2.2. Встановлення сантехніки (умивальники, унітази та ін.) 2.3. Встановлення бойлера					
3. Монтажні електротехнічні роботи	3.1. Збірка і монтаж електрощита, підключення електролічильника 3.2. Монтаж і підключення стабілізатора напруги, встановлення реле напруги 3.3. Установлення автоматів в електрощиті 3.4. Монтаж електропроводки 3.5. Установка й підключення світильників, установлення кондиціонера 3.6. Інші види робіт					
4. Будівельно-оздоблювальні роботи	4.1. Фарбування стін та стелі водоемульсійною фарбою 4.2. Укладання ламінату 4.3. Інші види будівельно-оздоблювальних робіт					

Запланована тривалість запропонованого проєкту становитиме 10 тижнів, тобто 2,5 місяці.

Проведення ремонтних робіт задля покращення облаштування приміщень Шумської міської лікарні передбачає проходження таких етапів:

- проведення підготовчих робіт для проведення ремонту;
- виконання робіт щодо заміни сантехніки у приміщеннях лікарні;
- виконання електротехнічних робіт;
- виконання будівельно-оздоблювальних робіт.

Проведемо розрахунок витрат на проведення підготовчих робіт для проведення ремонту деяких приміщень лікарні (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Витрати на проведення підготовчих робіт для проведення ремонту приміщень у Шумській міській лікарні

Види робіт	Одиниці виміру	Кількість одиниць	Ціна за одиницю	Вартість, грн.
Демонтажні роботи				10960,0
Штроблення під проводку в бетоні	м. пог	35,0	87,0	3045,0
Штроблення під проводку в цеглі	м. пог	71,0	62,0	4402,0
Облаштування ніші для електрощитка	шт	1	455,0	455,0
Вирізка отвору і встановлення розподільчої коробки	шт	12	93	1116,0
Вирізка отвору і встановлення коробок під вимикачі та розетки	шт	18	90	1620,0
Інші роботи				3750,0
Всього				25348,0

Згідно даних табл. 3.4, витрати на здійснення підготовчих робіт для проведення ремонту складатимуть 25,3 тис. грн. Із них найбільша сума припадала на демонтажні роботи – 10,96 тис. грн.

Розрахунок витрат на виконання робіт щодо заміни сантехніки відображено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Витрати на виконання робіт щодо заміни сантехніки у приміщеннях Шумської міської лікарні

Види робіт	Одиниці виміру	Кількість одиниць	Ціна за одиницю, грн.	Вартість, грн.
Розробка сантехнічної схеми	м. пог	25	112,0	2800,0
Демонтаж сталевих труб холодної води	м. пог	25	80,0	2000,0
Демонтаж умивальника	шт.	3	170,0	510,0
Демонтаж унітазу	шт	3	233,0	699,0
Демонтаж каналізації	м. пог	6	77,0	462,0
Прокладка метало-пластикових труб	м. пог	32	51,0	1632,0
Розводка труб каналізації	м. пог	14	75,0	1050,0
Монтаж каналізації	шт	4	311	1244,0
Установка унітазу	шт	3	660,0	1980,0
Установка лічильників води	шт	1	449,0	449,0
Точка холодної води	шт	10	356,0	3560,0
Точка гарячої води	шт	10	354,0	3540,0
Встановлення умивальника	шт	7	536,0	3752,0
Установка і підключення бойлера	шт	1	981,0	981,0
Установка навісного пісуара	шт	2	658,0	1316,0
Установка душової kabіни	шт	2	1707,0	3414,0
Установка настінного змішувача	шт	9	374	3366,0
Інші роботи				6452,0
Всього				39207,0

Отже, загальні витрати на виконання робіт щодо заміни сантехніки у деяких приміщеннях Шумської міської лікарні становитимуть 39,2 тис. грн.

Витрати на проведення електротехнічних робіт у лікарні показано у табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Витрати на проведення електротехнічних робіт для проведення ремонту у в Шумській міській лікарні

Види робіт	Одиниці виміру	Кількість одиниць	Ціна за одиницю, грн.	Вартість, грн
Розробка схеми електропроводки	м ²	100	117,0	11700,0
Збірка і монтаж електрощита	шт	1	393,0	393,0
Підключення електролічильника	шт	1	385,0	385,0
Монтаж і підключення стабілізатора напруги	шт	1	712,0	712,0
Встановлення реле напруги	шт	1	282,0	282,0
Установка автоматів в електрощиті	шт	7	97,0	679,0
Монтаж електропроводки	м. пог	106	20,0	2120,0
Збірка розподільчої коробки, розпаювання проводів	шт	12	158,0	1896,0
Установлення та підключення розеток і вимикачів	шт	18	64,0	1152,0
Установлення та підключення світильників	шт	6	303,0	1818,0
Установлення кондиціонера	шт	3	2964,0	8892,0
Інші види робіт				4680,0
Всього				34709,0

Загальна сума витрат на проведення електротехнічних робіт для проведення ремонту у в Шумській міській лікарні буде дорівнювати 34,7 тисяч. гривень.

Витрати на виконання будівельно-оздоблювальних робіт, пов'язаних із ремонтом приміщень лікарні, відображено у табл. 3.7.

Таблиця 3.7 – Витрати на виконання будівельно-оздоблювальних робіт у лікарні

Види робіт	Одиниці виміру	Кількість одиниць	Ціна за одиницю, грн.	Вартість, грн
Фарбування стін водоемульсійною фарбою	м ²	175	78	13650,0
Фарбування стелі водоемульсійною фарбою	м ²	100	97	9700,0
Укладання ламінату	м ²	100	118	11800,0
Інші види робіт				8730,0
Всього				43880,0

Згідно даних табл. 3.6, витрати на виконання будівельно-оздоблювальних робіт, пов'язаних із ремонтом приміщень лікарні, складатимуть 43,9 тис. грн.

На основі розрахунків, наведених у таблицях 3.4 - 3.7, обчислимо загальну величину витрат, необхідних для проведення ремонту приміщень у Шумській міській лікарні (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Загальна сума витрат на проведення ремонту приміщень у Шумській міській лікарні

Види затрат	Вартість, грн.
Будівельні матеріали	67345,0
Матеріали для електротехнічних робіт	72563,0
Сантехніка	75540,0
Підготовчі роботи для проведення ремонту	25348,0
Сантехнічні роботи	39207,0
Електротехнічні роботи	34709,0
Будівельно-оздоблювальні роботи	43880,0
Всього	358592,0

Отже, загалом на потреби виконання ремонту приміщень у Шумській міській лікарні необхідно буде витратити 358,6 тис. грн.

Здійснення цього заходу дозволить підвищити умови комфортності перебування пацієнтів та працівників лікарні, сприятиме зростанню рівня задоволення пацієнтів наданими їм послугами, сприятиме покращенню іміджу Шумської міської лікарні.

3.3 Заходи із впровадження кадрового аудиту на підприємстві

Більшість медичних установ на сьогоднішній день розуміють, що саме кадрові ресурси - це основа можливості досягнення високих результатів у наданні медичної допомоги. Основою для прийняття виважених управлінських рішень при цьому виступає достовірна інформація, яка висвітлює кадрову ситуацію. Завдяки збалансованій кадровій політиці досягається успіх діяльності та розвитку обраної для дослідження організації. Типовими проблемами, що часто виникають у процесі підготовки персоналу, є недостатньо професійне здійснення добору й оцінки персоналу, включаючи недосконалу систему управління цим персоналом. Мета проведення кадрового аудиту, який пропонуємо впровадити у Шумській міській лікарні, зображена на рис. 3.1.

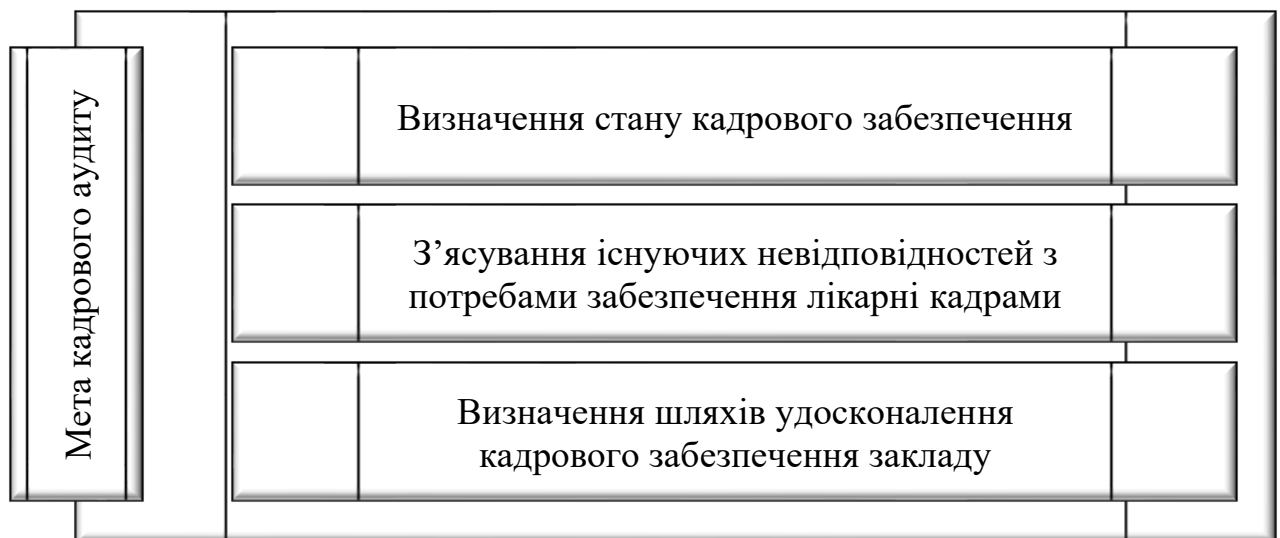


Рисунок 3.1 – Мета кадрового аудиту Шумської міської лікарні

Відповідно із зазначеним постає гостра необхідність розроблення окремих процедур, підходів, методів та інструментів, які можуть бути використані в процесі організації і проведення кадрового забезпечення шляхом оцінки персоналу. Кадрове забезпечення Шумської міської лікарні включає сукупність усіх працівників, що реалізують покладені на них обов'язки, які є закріпленими певними посадовими інструкціями, положеннями, іншими нормативними актами, завдяки яким забезпечується виконання визначених функцій у межах їх компетенцій та повноважень.

До інструментів кадрового забезпечення може бути відносно новий, але вже перевірений на практиці такий інструмент кадрового менеджменту у сфері оцінки кадрової забезпеченості як кадровий аудит. Хоча він має деякі спільні риси у його проведенні з атестацією персоналу, все ж він є значно іншою процедурою, що відрізняється від атестації як за характером здійснення, так і за поставленими перед ним цілями.

Кадровий аудит, який пропонується впровадити у Шумській міській лікарні, є експертною оцінкою відповідності кадрового потенціалу, яким володіє організація, до її цілей і стратегії, а також проведення експертного дослідження кваліфікаційного рівня працівників, їх компетентності і вмотивованості, наявності трудових відносин щодо відповідності до вимог трудового законодавства та власній внутрішній політиці, що реалізується у закладі.

Кадровий аудит виступає у якості спеціального аналізу кадрового стану організації, спрямованого на оцінювання рівня кадрової забезпеченості, яка може проявлятися у визначеній кількості та якості фахівців, які працюють на різних посадах в організації, знаходженні відповідності персоналу до стратегічних планів конкретної організації. При цьому кадровий аудит виступає одним із способів вивчення ступеня готовності підприємства до можливих змін, яке проходить за допомогою визначення певних видів мотивації, що використовуються для трудового колективу, а також виявлення наявного в організації рівня корпоративної культури, яка проявляється шляхом оцінки

схильності певних співробітників до дотримання певних норм поведінки у діяльності організації.

Кадрова оцінка не має носити одноразовий характер, вона повинна бути багатоступеневою та поетапною системою у галузі кадрової роботи, якою охоплюються усі стадії кадрового циклу. У разі прийому на роботу нового співробітника потрібно здійснювати оцінку здатності потенційного працівника влитися у колектив, пристосуватися до існуючої системи комунікативних зв'язків, а також адаптуватися до визначених соціально- психологічних умов, які сформовані у цій організації. Необхідно також з'ясувати, яким є реальний кваліфікаційний рівень працівника, чи відповідає він висунутим вимогам. Потрібно з'ясувати, наскільки правильно усвідомлюються фахівцем ті завдання, що їх ставить перед ним керівництво організації. Варто прогнозувати те місце, що буде зайнято претендентом у соціальній структурі, та чи не стане його поява при наявності визначених особистих якостей потенційно дестабілізуючим фактором. Запропоновані складові кадрового забезпечення Шумської міської лікарні наведено на рис. 3.2.

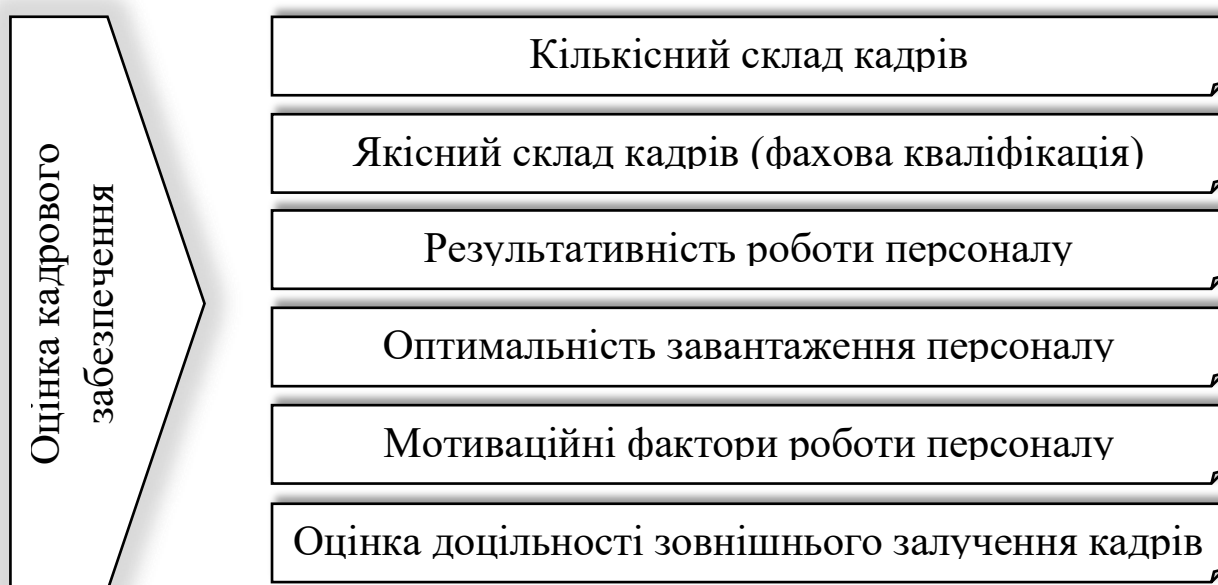


Рисунок 3.2 – Запроновані складові оцінки кадрового забезпечення лікарні

Як планується, етапи кадрового аудиту на КНП ШМР «Шумська міська лікарня» будуть включати:

- визначення цілей аудиту;
- проведення вибору критеріїв, за якими буде проходити аналіз кадрового забезпечення;
- вибір методів, що будуть використані у ході проведення аналізування стану кадрового забезпечення лікарні;
- ідентифікація можливих існуючих проблем та ризиків, що пов'язане із кадровим забезпеченням;
- розроблення визначеної методики проведення кадрового аудиту;
- апробація методики проведення кадрового аудиту;
- використання коригувальних методів кадрового аудиту;
- оцінка ефективності проведення внутрішнього кадрового аудиту.

При підвищенні, здійсненні просування або функціонального переміщення обов'язково потрібно оцінювати наявний рівень підготовки працівника Шумської міської лікарні, його можливість виконувати нові покладені на нього функціональні обов'язки.

Кадровий аудит покликаний дати відповідь на запитання: яка ситуація наявна зараз, у чому полягає невідповідність із тим, що необхідно, та яким чином це повинно бути забезпечене. Результатами кадрового аудиту у Шумській міській лікарні будуть:

- одержання повної інформації про стан і існуючі проблеми кадрового забезпечення лікарні;
- здійснення оптимізації сфер відповідальності, а також функціональних обов'язків, які мають підрозділи та працівники закладу;
- здійснення оптимізації складу персоналу лікарні;
- підвищення наявної результативності роботи персоналу закладу;
- удосконалення процедур, що використовується у процесі управління персоналом лікарні.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

4.1 Формування належних умов праці у КНП ШМР «Шумська міська лікарня»

Від стану охорони праці, рівня виробничого травматизму та професійної захворюваності працівників КНП ШМР «Шумська міська лікарня» безпосередньо залежить надання медичної допомоги даним закладом охорони здоров'я. Медичні працівники мають надзвичайно велике емоційне навантаження, несуть відповідальність за життя і здоров'я інших людей, ця професія вимагає швидкого прийняття рішень, самодисципліни, вміння зберігати високу працездатність в екстремальних умовах. Часто лікувально-діагностичні, реанімаційні заходи, оперативні втручання проводяться в нічний час, що робить працю медичного персоналу лікарні надзвичайно важкою.

Велике поширення в медицині одержали прилади та обладнання, які генерують неіонізуюче випромінювання та ультразвук. Вони широко застосовуються в фізіотерапевтичній практиці, хірургії та офтальмології при використанні лазерів, в процесі ультразвукової діагностики у пацієнтів хірургічних, гінекологічних та акушерських відділень. У шкідливих і несприятливих умовах праці перебувають радіологічна, рентгенівська, фізіотерапевтична, патологоанатомічна лабораторна служби; операційні, стерилізаційні тощо.

Серед фізичних факторів, які можуть істотно вплинути на стан здоров'я медичного персоналу, одне з перших місць посідає іонізуюче випромінювання. У нашій країні десятки тисяч медичних працівників професійно пов'язані з впливом цього чинника. У діагностичних і лікувальних маніпуляціях під контролем рентгенівського випромінювання поряд з рентгенологами беруть участь хірурги, анестезіологи, травматологи, реаніматологи та середній медичний персонал. Рівні опромінення на робочих місцях цих фахівців, а також

доза рентгенівського випромінювання, які вони отримують, в окремих випадках перевищують дози, одержувані рентгенологами і лаборантами. Великого поширення в медицині отримали прилади й устаткування, генеруючі неіонізуючі випромінювання та ультразвук. Вони широко застосовуються в фізіотерапевтичній практиці, хірургії та офтальмології при використанні лазерів, в процесі ультразвукової діагностики у пацієнтів хірургічних, гінекологічних та акушерських відділень. Праця багатьох медичних працівників пов'язана з напруженням зору, тому дотримання вимог до освітлення робочих приміщень та робочих місць персоналу є важливим елементом раціональної організації праці. Також для медперсоналу достатньо високий ризик інфікування вірусними гепатитами, ВІЛ-інфекцією, а сьогодні ще й COVID-19. Вплив на медичний персонал КНП ШМР «Шумська міська лікарня» зазначених професійних факторів відображається на здоров'ї медичних працівників та впливає на стан основних фізіологічних функцій організму.

Виникнення захворювання у медичного працівника залежить від підвищеної чутливості організму людини, відсутності або неефективності засобів індивідуального захисту, контакту з інфікованими пацієнтами, недосконалості інструментарію та обладнання. Контакт персоналу з потенційно небезпечними хімічними речовинами, що використовуються в установах охорони здоров'я, може становити небезпеку для здоров'я. Однією з особливостей професійної діяльності медичних працівників багатьох спеціальностей є контакт з інфікованими пацієнтами. Так, туберкульоз як захворювання, характерне для медичних працівників протитуберкульозних закладів, описаний у багатьох країнах.

Праця медичних працівників багатьох відділів лікарні пов'язана з напруженням зору, тому дотримання вимог до освітлення робочих приміщень і робочих місць персоналу є важливим елементом раціональної організації праці. Співвідношення загального та місцевого освітлення відіграє велику роль у попередженні втоми і виключення розладів зору, пов'язаних з надміру яскравим

світлом. Контакт персоналу з потенційно небезпечними хімічними речовинами, які використовуються в установах охорони здоров'я, може також становити небезпеку для здоров'я. Серед цих речовин найбільш важливу роль відіграють інгаляційні анестетики, які можуть бути присутніми у повітрі не тільки операційних, але і реанімаційних палат, пологових залів.

Отже, працівники Шумської міської лікарні складають специфічну професійну групу, що потребує постійного вдосконалення заходів з охорони праці – щодо зовнішнього середовища, робочих місць і профілактики порушень здоров'я персоналу. Відповідно до Закону України «Про охорону праці» роботодавець зобов'язаний забезпечувати безпечні умови праці кожному зі своїх працівників. Але і працівники не повинні залишатися осторонь. Вони в процесі здійснення трудової діяльності, по-перше, зобов'язані піклуватися не тільки про особисту безпеку і здоров'я, а й про безпеку і здоров'я оточуючих, по-друге, знати і виконувати вимоги нормативно-правових актів з охорони праці, правила поведінки з засобами виробництва та багато іншого.

Працівники також зобов'язані дотримуватися трудової і технологічної дисципліни, вимог нормативно-правових актів про охорону праці (ст. 139 КЗпП).

До того ж адміністрація закладів охорони здоров'я зобов'язана розробляти і реалізовувати комплексні заходи щодо охорони праці відповідно до Закону №2694. План таких заходів включається до колективного договору. Так, згідно зі ст. 13 КЗпП, у колдоговорі встановлюються взаємні зобов'язання сторін щодо регулювання виробничих, трудових, соціально-економічних відносин. Зокрема, щодо режиму роботи, тривалості робочого часу й відпочинку, умов та охорони праці.

У розділі колдоговору, що стосується охорони праці, вказуються обсяги фінансування комплексних заходів щодо забезпечення безпеки праці - згідно норм чинного законодавства. Зокрема, згідно ст. 19 Закону № 2694 фінансування охорони праці здійснюється роботодавцем. Причому витрати на охорону праці повинні становити не менше 0,5% від фонду оплати праці за

попередній

рік.

В закладах охорони здоров'я, що утримуються за рахунок бюджету, витрати на охорону праці передбачаються державним чи місцевими бюджетами і становлять не менше 0,2% фонду оплати праці. Крім цього, у даному розділі колдоговору необхідно вказувати:

- механізми створення (удосконалення) і забезпечення безперервного функціонування ефективної системи управління охороною праці;
- конкретні обов'язки роботодавця щодо придбання, комплектації, належного утримання, своєчасної видачі працівникам сертифікованих засобів індивідуального захисту; порядок компенсації витрат працівникам, які придбали ці засоби за власні кошти;
- обсяги та порядок надання пільг і компенсацій за важкі та шкідливі умови праці; порядок забезпечення відповідних працівників лікувально-профілактичним харчуванням, молоком або рівноцінними йому харчовими продуктами, миючими та знешкоджувальними засобами;
- заходи з проведення за кошти роботодавця обов'язкових медичних оглядів працівників певних категорій, включаючи осіб віком до 21 року, а також оздоровчі заходи, визначені за результатами цих медоглядів;
- розміри вихідної допомоги, що сплачується працівнику під час його звільнення за власним бажанням з причин невиконання роботодавцем вимог законодавства про охорону праці та відповідних умов колдоговору;
- види і розміри заохочень, передбачені згідно з колдоговором для працівників, які беруть активну участь і виявляють ініціативу у здійсненні заходів щодо підвищення безпеки та поліпшення умов праці.

Рекомендації щодо створення безпечного середовища у даному медичному закладі наступні: дотримуватись вимог, викладені в наказах і нормативних документах з охорони праці та забезпечення професійної безпеки в установах охорони здоров'я; забезпечувати ефективний контроль за впливом шкідливих і небезпечних виробничих факторів на робочих місцях; проводити вивчення причин професійної захворюваності сестринського персоналу;

запровадити нові форми організації праці сестринського персоналу, що дозволяють ефективно використовувати їх творчий потенціал, раціонально використовувати робочий час, зменшити частку некваліфікованої праці, чітко розподілити відповідальність між усіма членами колективу та інші; здійснювати заходи, спрямовані на оздоровлення медичного персоналу.

4.2 Забезпечення накопичення медичного та спеціального майна і техніки для медичного захисту населення під час НС воєнного часу

Медичний захист населення під час НС воєнного часу включає:

1) надання медичної допомоги постраждалим внаслідок надзвичайних ситуацій, рятувальникам та іншим особам, які залучалися до виконання аварійно-рятувальних та інших невідкладних робіт, гасіння пожеж, проведення їх медико-психологічної реабілітації. Медична допомога населенню забезпечується службою медицини катастроф, керівництво якою здійснює центральний орган виконавчої влади, який забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері охорони здоров'я;

2) планування і використання сил та засобів закладів охорони здоров'я незалежно від форми власності;

3) своєчасне застосування профілактичних медичних препаратів та своєчасне проведення санітарно-протиепідемічних заходів;

4) контроль за якістю та безпекою харчових продуктів і продовольчої сировини, питної води та джерелами водопостачання;

5) завчасне створення і підготовку спеціальних медичних формувань;

6) утворення в умовах надзвичайних ситуацій необхідної кількості додаткових тимчасових мобільних медичних підрозділів або залучення додаткових закладів охорони здоров'я;

7) накопичення медичного та спеціального майна і техніки;

8) підготовку та перепідготовку медичних працівників з надання екстреної медичної допомоги;

9) навчання населення способам надання домедичної допомоги та правилам дотримання особистої гігієни;

10) здійснення заходів з метою недопущення негативного впливу на здоров'я населення шкідливих факторів навколишнього природного середовища та наслідків надзвичайних ситуацій, а також умов для виникнення і поширення інфекційних захворювань;

11) проведення моніторингу стану навколишнього середовища, санітарно-гігієнічної та епідемічної ситуації;

12) санітарну охорону територій та суб'єктів господарювання в зоні надзвичайної ситуації;

13) здійснення інших заходів, пов'язаних з медичним захистом населення, залежно від ситуації, що склалася.

До медичного майна належать лікарські та дезінфекційні засоби, реактиви, перев'язувальні і шовні матеріали та інші вироби і предмети медичного призначення.

До медичної техніки належать медична апаратура, прилади, спеціальні засоби збору і транспортування постраждалих і хворих, типові медичне обладнання, медичні та санітарні автомобілі і установки.

Організація медичного постачання покладається на медичні структурні підрозділи органів (підрозділів) ДСНС України, керівників закладів охорони здоров'я ДСНС України. Забезпечення лікарськими засобами, виробами медичного призначення та медичною технікою органів і підрозділів ДСНС України здійснюється відповідно до норм забезпечення та табелів оснащення, які розробляються з урахуванням функціонального призначення, організаційно-штатної структури та режиму функціонування органу або підрозділу ДСНС України і передбачають забезпечення його основних функцій протягом певного часу.

Порядок накопичення, зберігання, поповнення і використання медичного майна, призначеного для медичних підрозділів, що формуються на особливий період, визначається окремо.

Практичні заходи медичного постачання передбачають: визначення потреби у медичному майні і техніці, їх придбання, транспортування, облік, зберігання (утримання), видачу, експлуатацію, ремонт, списання та організацію контролю. Для забезпечення роботи закладів охорони здоров'я під час НС воєнного часу використовується медичне майно і техніка поточного постачання, а також запас медичного майна (оперативний резерв), створений на випадок ліквідації надзвичайних ситуацій природного та техногенного характеру. В особливий період - медичне майно і техніка довготривалого зберігання.

Засоби цивільного захисту під час НС воєнного часу — це протипожежна, аварійно-рятувальна та інша спеціальна техніка, обладнання, механізми, прилади, інструменти, вироби медичного призначення, лікарські засоби, засоби колективного та індивідуального захисту, які призначені та використовуються під час виконання завдань цивільного захисту.

Засоби колективного захисту й засоби індивідуального захисту допомагають знизити або унеможливити дію небезпечних чинників надзвичайних ситуацій. Для захисту населення від впливу небезпечних чинників, що виникають внаслідок НС воєнного часу, використовують захисні споруди цивільного захисту. До них належать:

- сховище;
- протирадіаційне укриття;
- швидкосторуджувана захисна споруда цивільного захисту.

Сховище - це герметична споруда, яка захищає людей від небезпечних чинників надзвичайної ситуації, воєнних дій. У сховищах укриваються:

- працівники найбільшої працюючої зміни суб'єктів господарювання, віднесених до відповідних категорій цивільного захисту та розташованих у зонах можливих значних руйнувань населених пунктів, які продовжують свою діяльність в особливий період;

- персонал атомних електростанцій, інших ядерних установок і працівники суб'єктів господарювання, які забезпечують функціонування таких станцій;

- працівники найбільшої працюючої зміни суб'єктів господарювання, віднесених до категорії особливої важливості цивільного захисту та розташованих за межами зон можливих значних руйнувань населених пунктів, а також працівники чергового персоналу суб'єктів господарювання, які забезпечують життєдіяльність міст, віднесених до відповідних груп цивільного захисту;

- хворі, медичний та обслуговувальний персонал закладів охорони здоров'я, які не підлягають евакуації або яких неможливо евакуювати у безпечне місце.

Протирадіаційне укриття - цю негерметичну споруду використовують для захисту людей від іонізуючого опромінення у разі радіоактивного забруднення місцевості.

Швидкостпурджувана захисна споруда зводиться зі спеціальних конструкцій за короткий час для захисту людей від дії засобів ураження в особливий період. Для захисту людей від деяких небезпечних чинників, що виникають внаслідок надзвичайних ситуацій воєнного часу та дії засобів ураження також використовують споруди подвійного призначення і найпростіші укриття.

Споруда подвійного призначення — наземна або підземна споруда, яку можна використовувати за основним функціональним призначенням і для захисту населення. Найпростіше укриття — фортифікаційна споруда, цокольне або підвальне приміщення, що знижує комбіноване ураження людей від небезпечних наслідків надзвичайних ситуацій, а також від дії засобів ураження в особливий період.

У швидкостпурджуваних захисних спорудах цивільного захисту, найпростіших укриттях та спорудах подвійного призначення укривається населення міст, віднесених до груп цивільного захисту, яке не підлягає

евакуації у безпечне місце, а також інших населених пунктів. Для вирішення питання щодо укриття населення в захисних спорудах цивільного захисту, центральні органи виконавчої влади, місцеві державні адміністрації, органи місцевого самоврядування та суб'єкти господарювання завчасно створюють фонд таких споруд [35].

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Кількість лікарів у закладі зменшувалася протягом 2019 - 2020 років та зросла на 5 осіб у 2021 році порівняно з 2020 роком. Подібні тенденції були характерні і для середнього медичного персоналу, кількість якого у 2022 році зросла порівняно з попереднім роком. Особливо гостру потребу Шумська міська лікарня відчуває у лікарях. Якщо укомплектованість штатних посад даного закладу охорони здоров'я середнім медичним персоналом складала за 2021 рік 98,8%, то укомплектованість штатних посад лікарського персоналу за цей період була рівна лише 91,2%, що робить необхідним прийняття негайних заходів щодо покриття потреби у лікарях високої кваліфікації, завдяки яким буде можливість більш повного задоволення потреб населення у якісних медичних послугах.

Загальна кількість середнього медичного персоналу Шумської міської лікарні у 2019 та 2021 роках становила 125 осіб, а у 2020 році вона зменшувалася до 120 осіб. Загалом плинність кадрів на підприємстві невелика, що говорить про стабільність роботи персоналу у даному медичному закладі.

Протягом 2019-2021 років відбулося значне зростання величини основних фондів КНП ШМР «Шумська міська лікарня». Також у 2020 році спостерігалось падіння значення коефіцієнта зносу основних засобів і збільшення величини коефіцієнта придатності їх придатності. Дана тенденція є позитивною і свідчить про оновлення та покращення забезпечення лікарні основними фондами, що створює кращі можливості надання медичної допомоги населенню, потреби якого обслуговує даний заклад.

У структурі фінансування КНП «Шумська міська лікарня» у 2021 році 73,6% припадало на кошти НЗСУ, 7,4% - кошти Збараської територіальної громади, 19,1% - власні кошти закладу.

З метою підвищення ефективності управління персоналом КНП ШМР «Шумська міська лікарня» пропонуємо здійснити впровадження посади

менеджера з персоналу. Загальна сума початкових витрат, необхідних на потребу впровадження у Шумській міській лікарні посади менеджера з персоналу, дорівнюватиме 55,6 тис. грн. У результаті проведених розрахунків робимо висновок, що найбільша сума в обсязі річних поточних витрат КНП ШМР «Шумська міська лікарня» на функціонування посади менеджера з персоналу припадає на витрати на оплату праці працівника. У вартісному вираженні дані витрати становлять 105,2 тисяч гривень, а їх частка дорівнює 66,8% від загальної суми витрат. У результаті функціонування посади менеджера з персоналу КНП ШМР «Шумська міська лікарня» очікується одержати ефект за рахунок підвищення якості роботи персоналу та відповідно зростання якості та обсягів медичних послуг, які надаються закладом.

Враховуючи, що частина приміщень закладу потребує проведення ремонтних робіт, пропонуємо здійснити комплекс заходів щодо покращення облаштування приміщень Шумської міської лікарні.

Загалом на потреби виконання ремонту приміщень у Шумській міській лікарні необхідно буде витратити 358,6 тис. грн. Здійснення цього заходу дозволить підвищити умови комфортності перебування пацієнтів та працівників лікарні, сприятиме зростанню рівня задоволення пацієнтів наданими їм послугами, сприятиме покращенню іміджу Шумської міської лікарні.

Більшість медичних установ на сьогоднішній день розуміють, що саме кадрові ресурси - це основа можливості досягнення високих результатів у наданні медичної допомоги. Основою для прийняття виважених управлінських рішень при цьому виступає достовірна інформація, яка висвітлює кадрову ситуацію. З цією метою пропонуємо впровадити на підприємстві кадровий аудит.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Вівчар О. І., Гайда Н. В. Концептуальні засади економічного управління ресурсами на підприємствах: безпекознавчий вимір. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Випуск 19, частина 1. С. 51-56.
2. Мосій О. Б., Струтинська І. В. Дослідження ролі е-урядування у розвитку місцевого самоврядування. Актуальні проблеми публічного управління та адміністрування : Колективна монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. Кирич Н. Б. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2020. С. 128-143.
3. Новицький В.Є. Економічні ресурси цивілізаційного розвитку: Навч. посібник. К.: НАУ, 2004. 268 с.
4. Машлій Г.Б., Мосій О.Б. Моніторинг перспектив та інвестиційні інструменти розвитку територіальних громад. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2021. №3 (30). URL: <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/index.php/en/issue-30-2021>
5. Феєр О.В., Дрозд М.В. Теоретичні основи ресурсного забезпечення діяльності підприємства. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/6_ukr/37.pdf
6. Дерев'янку Ю.М. Наукові підходи до визначення категорії «ресурс». *Механізм регулювання економіки*. 2009. №1. С. 164. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/3251/1/DDC8A388d01.pdf;jsessionid=A7BB06FA74B72D0B7F5308DBB6689ACE>
7. Класифікація ресурсів та її значення для управління ресурсозбереженням. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 16. С. 27-31. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/16_2015/7.pdf
8. Колпаков В. Управління розвитком персоналу: навчальний посібник. Межрегіональна академія управління персоналом. К: МАУП, 2010. 709 с.

9. Кремень О.М. Ресурсне та організаційне забезпечення ефективного розвитку підприємств (за матеріалами цукрових заводів України) : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» К., 2009. 21 с.
10. Безверхнюк Т. Принципи ресурсного забезпечення регіонального управління URL: http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Ardu_o/2009_1/R_1/Bezverhruk.pdf.
11. Чорна А. Структура ресурсного забезпечення економічної безпеки підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009 р. № 4. Т. 1. С. 93. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_4_1/pdf/092-095.pdf
12. Теплюк М.А. Особливості формування ресурсного забезпечення діяльності підприємства. *Вісник Одеського національного університету*. Серія: Економіка: зб. наук. пр. / Одес. нац. ун-т. ім. І. І. Мечникова. Одеса, 2015. Т. 20, вип. 3. С.150–154.
13. Кузнецова К.О. Ресурсне забезпечення потенціалу конкурентоспроможності енергогенеруючих підприємств: дисерт. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». К., 2009 р. с. 16-17.
14. Никодюк І.О. Теоретичні основи ресурсного забезпечення діяльності підприємства. <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/17063/1944.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
15. Балабанова Л., Сарда О. Управління персоналом: Навчальний посібник; Мін-во освіти і науки України, ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського. К.: Професіонал, 2006. 511 с.
16. Квасницька Р.С. Сучасні підходи до визначення сутності та складових інвестиційних ресурсів. *Економічний часопис - XXI*. 2014. № 7-8(1). С. 75.
17. О. І. Шнаревич, Н. О. Небаба. Формування та розподіл стратегічних ресурсних потоків при забезпеченні реалізації стратегії розвитку підприємства. *Ефективна економіка* № 8, 2017.

<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7367>

18. Шнаревич О. І., Небаба Н. О. Формування та розподіл стратегічних ресурсних потоків при забезпеченні реалізації стратегії розвитку підприємства.

Ефективна економіка. 2017. № 8. URL:

<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7367>

19. Стручок В.С. Безпека в надзвичайних ситуаціях. Методичний посібник для здобувачів освітнього ступеня «магістр» всіх спеціальностей денної та заочної (дистанційної) форм навчання. Тернопіль. 2022. 155 с.

20. Які існують засоби захисту у надзвичайних ситуаціях. URL :

<https://pro-op.com.ua/article/1208-zasobi-zahistu-u-nadzvichaynih-situatsyah>

21. Щербаченко Л. В. Особливості надання платних медичних послуг у сучасних умовах. *Науковий вісн. Нац. Ун-ту ДПС України (економіка, право).* 2010. № 1 (48).

22. Алькема В.Г., Пазєва Г.М. Ресурсний потенціал системи економічної безпеки суб'єкта логістичної діяльності. *Вчені записки Університету «КРОК».* 2013. Випуск 33. С. 200.

23. Полянська А.С. Ресурсне забезпечення розвитку організацій в сучасних умовах господарювання. URL: <http://www.pdaa.com.ua/np/pdf/81.pdf>.

24. Вівчар О.І. Специфіка управління системою фінансово-економічної безпеки бізнесу в умовах турбулентності економічних процесів. *Галицький економічний вісник.* 2015. № 2(49). С. 106-111.

25. Богацька Н., Швець О. Ресурсне забезпечення діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання. URL: <http://intkonf.org/ken-dotsbogatska-nm-shvetsoiresursne-zabezpechennya-diyalnosti-pidpriemstva-v-suchasnih-umovah-gospodaryuvannya>.

26. Дросик М.М., Мосій О.Б., Машлій Г.Б. Ресурсне забезпечення організації як одна з умов її ефективного функціонування. Матеріали X-тої Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ імені Івана Пулюя, академіка НАН України М.Г. Чумаченка «Соціальна відповідальність як основа інноваційного розвитку бізнесу» (м. Тернопіль, 18

листопада 2022 року). с. 39.

27. Вовк І. Класифікація ресурсів підприємства. Сучасні підходи. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2011. Вип. 1(4). URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2011/11vippsp.pdf>.

28. Рижкова Є. Ю. Правові аспекти регламентації контролю якості надання медичних послуг. *Право і суспільство*. № 1-2. 2014. С. 162-167.

29. Гульчій О. П., Туряниця С.М. Комплексний аналіз критеріїв оцінки якості медичних послуг: міжнародний досвід та імплементація. *Актуальні проблеми клінічної та профілактичної медицини*. 2013 Т. 1, № 1. С. 39-44.

30. Чорна А. Структура ресурсного забезпечення економічної безпеки підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009 р. № 4. Т. 1. С. 93.

ДОДАТКИ