

УНІВЕРСИТЕТ «КРОК»
Навчально-науковий інститут менеджменту та освіти дорослих
Кафедра управлінських технологій

Банах Юлія Олександрівна

Кваліфікаційна робота

На тему: «Управління кадровими ресурсами підприємства»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітня програма: «Менеджмент»

Подається на здобуття освітнього ступеня бакалавр

Кваліфікаційна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ Ю.О. Банах
(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник (консультант)

Алькема Віктор Григорович,
доктор економічних наук, професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Київ – 2025

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота спрямована на вирішення проблемних питань, пов'язаних з підвищенням ефективності управління кадровими ресурсами в закладах охорони здоров'я, що є ключовим аспектом для забезпечення належного рівня медичних послуг.

Мета кваліфікаційної роботи - на основі дослідження теоретико-методичних положень управління кадровими ресурсами, аналізу функціонування закладу охорони здоров'я, його фінансово-економічних показників діяльності, організаційної структури, оцінки основних показників роботи, забезпеченості персоналом запропонувати напрями підвищення ефективності управління кадровими ресурсами комунального некомерційного підприємства «Вінницький міський клінічний пологовий будинок №1».

Для досягнення мети в кваліфікаційній роботі досліджено мету, завдання, функції та складові управління кадровими ресурсами сучасного підприємства. Проаналізовано методи і методики управління кадровими ресурсами сучасного підприємства. Оцінено ефективності управління персоналом КНП «Вінницький міський клінічний пологовий будинок №1». А також запропоновано напрями підвищення ефективності управління кадровими ресурсами КНП «Вінницький міський клінічний пологовий будинок №1».

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та додатків. Обсяг кваліфікаційної роботи становить 91 стор., 5 рис., 7 табл., 75 дж., 3 додатки.

Ключові слова: заклад охорони здоров'я, управління, кадрові ресурси, ефективність, мотивація, стратегічні рішення.

ABSTRACT

The qualification work is aimed at solving problematic issues related to increasing the efficiency of human resources management in healthcare institutions, which is a key aspect for ensuring the proper level of medical services.

The purpose of the qualification work is to propose directions for increasing the efficiency of human resources management of the municipal non-profit enterprise “Vinnytsia City Clinical Maternity Hospital No. 1” based on the study of theoretical and methodological provisions of human resources management, analysis of the functioning of the healthcare institution, its financial and economic performance indicators, organizational structure, assessment of key performance indicators, and staffing, to propose directions for increasing the efficiency of human resources management of the municipal non-profit enterprise “Vinnytsia City Clinical Maternity Hospital No. 1”.

To achieve the goal, the qualification work investigated the purpose, objectives, functions and components of human resources management of a modern enterprise. Methods and techniques of human resources management of a modern enterprise were analyzed. The effectiveness of human resources management of the municipal non-profit enterprise “Vinnytsia City Clinical Maternity Hospital No. 1” was assessed. And also suggested directions for improving the efficiency of human resources management of the KNP "Vinnytsia City Clinical Maternity Hospital No. 1".

The qualification work consists of an introduction, three chapters, conclusions and appendices. The volume of the qualification work is 91 pages, 5 figures, 7 tables, 75 figures, 3 appendices.

Keywords: healthcare institution, management, human resources, efficiency, motivation, strategic decisions.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Управління кадровими ресурсами сучасного підприємства: мета, завдання, функції та складові.....	8
1.2. Аналіз методів і методик управління кадровими ресурсами сучасного підприємства.....	18
1.3. Планування потреби в кадрових ресурсах підприємства та їх розвитку.....	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ РЕСУРСАМИ КОМУНАЛЬНОГО НЕКОМЕРЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ВІННИЦЬКИЙ МІСЬКИЙ КЛІНІЧНИЙ ПОЛОГОВИЙ БУДИНОК №1».....	29
2.1. Загальна характеристика економічної діяльності комунального некомерційного підприємства «Вінницький міський клінічний пологовий будинок №1».....	29
2.2. Діагностика організаційної структури та системи управління комунального некомерційного підприємства «Вінницький міський клінічний пологовий будинок №1».....	40
2.3. Оцінка ефективності управління персоналом комунального некомерційного підприємства «Вінницький міський клінічний пологовий будинок №1».....	48
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ РЕСУРСАМИ КОМУНАЛЬНОГО НЕКОМЕРЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ВІННИЦЬКИЙ МІСЬКИЙ КЛІНІЧНИЙ ПОЛОГОВИЙ БУДИНОК №1».....	55

3.1. Визначення проблем управління кадровими ресурсами комунального некомерційного підприємства «Вінницький міський клінічний пологовий будинок №1».....	55
3.2. Стратегічні рішення щодо управління кадровими ресурсами комунального некомерційного підприємства «Вінницький міський клінічний пологовий будинок №1».....	59
3.3. Обґрунтування рішень щодо підвищення ефективності управління кадровими ресурсами комунального некомерційного підприємства «Вінницький міський клінічний пологовий будинок №1».....	65
ВИСНОВКИ	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	76
ДОДАТКИ	85

ВСТУП

Актуальність теми дослідження.

Управління кадровими ресурсами в закладах охорони здоров'я, зокрема у пологових будинках, є надзвичайно актуальним питанням. У сучасному світі, де стрімко змінюються потреби пацієнтів та вимоги до якості медичних послуг, правильне управління кадровим потенціалом стає запорукою успішної діяльності цієї установи. Кадрові ресурси безпосередньо впливають на якість медичних послуг. Пологові будинки повинні забезпечувати високий рівень компетентності медичного персоналу, адже саме лікарі, акушери, медсестри та інші фахівці відповідають за здоров'я матерів та новонароджених. Актуальність підбору, навчання та мотивації кадрів не можна переоцінити, адже професійні помилки можуть мати серйозні наслідки. В умовах сучасних викликів, таких як дефіцит спеціалістів у медицині, управління кадрами стає ще більш важливим. В Україні, як і в багатьох інших країнах, спостерігається виїзд медичних працівників за кордон у пошуках кращих умов праці та життя. Тому заклади охорони здоров'я повинні впроваджувати ефективні стратегічні рішення щодо утримання кадрів, включаючи гідну оплату праці, професійний розвиток та створення комфортних умов для роботи. Ще однією важливою складовою є культура організації та управлінські практики. Розвиток комунікації, надання підтримки та створення команди є критичними аспектами для задоволеності працівників та їхньої продуктивності. Залучення кадрів до процесу прийняття рішень, організація зворотного зв'язку і визнання досягнень сприяє підвищенню рівня їхньої впевненості та лояльності до закладу. Отже, управління кадровими ресурсами в пологових будинках є ключовим аспектом для забезпечення належного рівня медичних послуг. Актуальність цього питання вимірюється не лише потребами закладу, а й соціальними викликами, які постають перед охороною здоров'я в цілому. Успішне управління кадрами сприяє не лише покращенню якості медичної допомоги, але й забезпеченню сталого розвитку закладу.

Мета роботи - на основі дослідження теоретико-методичних положень управління кадровими ресурсами, аналізу функціонування закладу охорони здоров'я, його фінансово-економічних показників діяльності, організаційної структури, оцінки основних показників роботи, забезпеченості персоналом запропонувати напрями підвищення ефективності управління кадровими ресурсами комунального некомерційного підприємства «Вінницький міський клінічний пологовий будинок №1».

Для досягнення поставленої мети було виконано такі завдання:

1) досліджено теоретико-методичні аспекти, методи і методики управління кадровими ресурсами сучасного підприємства;

2) надано загальну характеристику економічної діяльності комунального некомерційного підприємства «Вінницький міський клінічний пологовий будинок №1»;

3) здійснено діагностику організаційної структури та системи управління комунального некомерційного підприємства «Вінницький міський клінічний пологовий будинок №1»;

4) визначено проблеми управління кадровими ресурсами комунального некомерційного підприємства «Вінницький міський клінічний пологовий будинок №1»;

5) сформовано комплекс стратегічних рішень щодо управління кадровими ресурсами комунального некомерційного підприємства «Вінницький міський клінічний пологовий будинок №1».

Об'єктом дослідження є процес управління кадровими ресурсами комунального некомерційного підприємства «Вінницький міський клінічний пологовий будинок №1».

Предметом дослідження є методичні, аналітичні та практичні аспекти розробки і реалізації напрямів підвищення ефективності управління кадровими ресурсами закладом охорони здоров'я.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Управління кадровими ресурсами сучасного підприємства: мета, завдання, функції та складові

Кадрові ресурси або персонал є значним джерелом розвитку підприємства, дієвим важелем, потенціалом, який впливає на його прибутковість, особливо його інтелектуальний капітал. Тому управління кадровими ресурсами визнається однією із найбільш важливих сфер діяльності, спроможною кількаразово підвищити ефективність функціонування підприємства або довести його до збитковості. З метою попередження такої ситуації управління кадровими ресурсами повинно відповідати сучасним вимогам, застосовувати інновації, у тому числі інноваційні методи мотивації працівників, передбачати розвиток інтелектуального капіталу і підвищення ефективності його використання, а також розвиток всіх своїх складових і в першу чергу персоналу.

Потребам формування, розвитку й удосконалення управління кадровими ресурсами на підприємстві присвячено значну кількість наукових праць провідними вітчизняними й зарубіжними вченими такими, як: Придятько Е. [60], Залознова Ю., Амоша О., Новікова О., Шамілева Л. [61], Антонюк В. [62], Бутенко І. [63], Гривнак А., Бала О. [64], Семикіна М., Дудко С., Орлова А. [65], Ровенська В. [23] та ін.

Високопрофесійний персонал підприємства у достатній кількості для виробничого процесу виступає його головною рушійною силою, будучи об'єднуючою ланкою між технічними і економічними факторами виробництва. При цьому, управління персоналом, виступаючи сукупністю всіх управлінських рішень та видів діяльності на підприємстві, пов'язаних з плануванням та організацією впливу працівників, повинно мати досконалу

структуру з функціональними сучасними складовими елементами. Тому в нинішніх умовах глобалізації управління кадровими ресурсами підприємства для забезпечення прибутковості повинно бути в стані постійного розвитку, особливо це торкається безпосередньо персоналу та його людського капіталу як складової інтелектуального капіталу через такі ознаки якості, як: знання, навички, досвід, ноу-хау, творчі здібності, креативний спосіб мислення, моральні цінності, культура праці та ін.

Існує багато наукових праць з проблематики щодо ролі управління кадровими ресурсами у забезпеченні прибуткової діяльності підприємства і його економічної безпеки, а також передумов удосконалення цього процесу з метою подальшого розвитку. Управління кадровими ресурсами на сучасному підприємстві, незалежно від форми власності, є наймогутнішим інструментом забезпечення конкурентноздатності й розвитку. Тому виникає необхідність у підвищенні ефективності процесу управління кадровими ресурсами з урахуванням сучасних вимог і викликів.

Управління підприємством, яке працює в ринкових умовах, висуває високі вимоги до професіоналізму управлінського персоналу. Проблема управління персоналом на підприємстві є ключовим моментом перебудови всієї системи управління. Служба з управління персоналом реалізує кадрову політику та координує діяльність з управління трудовими ресурсами підприємства; необхідне розширення функцій до створення нових систем стимулювання трудової діяльності, управління ринку трудових ресурсів, створення резервів кадрів для управлінського персоналу. Процес управління кадровими ресурсами є надзвичайно складним та забезпечує безперервне вдосконалювання методів роботи з кадрами й використанням досягнень вітчизняної й закордонної науки, найкращого досвіду [44].

Останнім часом ведеться інтенсивний пошук шляхів формування оптимальної системи управління персоналом, котра б відповідала трьом основним вимогам: висока ефективність, регулярне оновлення та гнучкість. Оскільки при управлінні персоналом найчастіше виникають такі проблеми:

підбір, формування кадрів із сучасним економічним мисленням, забезпечення ефективності праці працівників, оцінювання ефективності системи управління персоналом, збереження сприятливого клімату у колективі тощо.

Серед прогресивних світових систем управління персоналом і мотивацією, а саме: японської, американської, шведської, німецької і французької, загально відома висока ефективність японської системи. Особливої уваги заслуговує система освіти, підготовки. Там існує ефективна модель навчання і підготовки персоналу в робочих умовах. Так, основною рисою і основоположною особливістю японського менеджменту персоналу є те, що управління фірмами будується в залежності від можливостей людини, а не машини або виробничих функцій, тому в Японії склалася розвинена концептуальна схема управління людськими ресурсами за стратегією, переважно орієнтованою на ефективне використання «людського фактору», з концептуальними установками на систему довічного найму, розвинену систему морально-психологічного стимулювання, за методами повільного просування по сходах, комплексної системи оцінювання ефективності, горизонтальної ротації персоналу, орієнтації на створення груп працівників, взаємозамінності кадрів, універсалізму в професійній підготовці, групового характеру прийняття рішень, підвищеної уваги до працівника постійної перепідготовки кадрів «зверху вниз» тощо.

В роботі [44] відмічається, що функціонування комплексної системи управління кадровими ресурсами підприємства правомірно розглядати як частину ефективності діяльності підприємства в цілому. Як методологічний підхід представляється доцільною оцінка ефективності на рівні окремих працівників, на рівні органу управління, на рівні системи управління, звертаючи особливу увагу при цьому на співставлення фактичної чисельності персоналу з плановою, відповідність професійнокваліфікаційного рівня, освіти, практичного досвіду персоналу вимогам займаних робочих місць. Оцінка ефективності управління персоналом підприємства полягає у визначенні економічної ефективності за рахунок кращого використання

трудового потенціалу, соціальної ефективності шляхом задоволення потреб і інтересів працівників підприємства, організації і мотивації праці, організаційної ефективності через цілісність і організаційну оформленість підприємства.

Щодо визначення поняття управління кадровими ресурсами підприємства варто відмітити наступне. В роботі [45] наведено декілька тлумачень управління кадровими ресурсами, а саме: як комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних та соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоспроможності підприємства; як галузь діяльності, важливими елементами якої є визначення потреби в персоналі, залучення (найм та відбір), задіяння в роботі, вивільнення, розвиток, контролінг персоналу, а також структуризацію роботи, політику винагороди та соціальних послуг, політику участі в успіху, управління витратами на персонал та керівництво співробітників; як частина функціональної сфери кадрового господарства - основного механізму організації; як формування цілей, функцій, організаційної структури управління персоналом, вертикальних і горизонтальних функціональних взаємозв'язків керівників і фахівців у процесі обґрунтування, вироблення, прийняття і реалізації управлінських рішень.

На нашу думку, **управління кадровими ресурсами підприємства** – це комплекс методів, засобів та організаційних структур, що забезпечують ефективне управління людським капіталом організації.

Мета управління кадровими ресурсами підприємства, в нашому розумінні, полягає в забезпеченні підприємства кваліфікованими, мотивованими і продуктивними співробітниками, адекватно реагуючи на потреби бізнесу, а також у забезпеченні оптимального використання людського капіталу для досягнення стратегічних цілей організації. Завдяки цьому процесу підприємство може ефективно відповідати на потреби у продукції, послугах та ринку, формуючи команду кваліфікованих і мотивованих співробітників. Основним завданням є створення сприятливих

умов для розвитку кадрів, що включає в себе відбір, навчання, оцінку та мотивацію працівників. Це дозволяє не лише покращити продуктивність праці, а й забезпечити високий рівень відповідності між потребами організації та можливостями її персоналу. Таким чином, управління кадровими ресурсами сприяє розвитку підприємства, підвищенню його конкурентоспроможності та стабільності в умовах динамічного ринкового середовища.

Виконання цілей управління кадровими ресурсами потребує вирішення основних завдань. Аналіз різноманітних джерел дав можливість відстежити певні завдання управління кадровими ресурсами, запропоновані вченими. Так, у роботі [46] запропоновано такі завдання цього процесу: забезпечення підприємства робочою силою відповідної кількості та якісної кваліфікації; забезпечення умов для високої продуктивності праці, достатнього рівня її організації, мотивації, самодисципліни, набуття працівником навичок до взаємодії та співробітництва; формування стабільного колективу в організаціях, тобто закріплення на підприємстві досвідчених та висококваліфікованих кадрів; реалізація потреб та інтересів працівників щодо змісту праці, умов праці, можливості професійно-кваліфікаційного та кар'єрного просування на підставі зростання професійної майстерності, знань, досвіду роботи персоналу підприємства; оптимальність балансу інтересів як підприємства, так і працівників, економічної та соціальної ефективності управління персоналом.

У роботі [45] визначено, що специфічними завданнями процесу управління персоналом є такі: максимально забезпечити взаємозамінність працівників підприємства для того, щоб нівелювати залежність компанії від власного персоналу; сформувані на підприємстві швидку та умовно дешеву адаптацію персоналу; позбавити «ілюзій» про незамінність ключових працівників компанії, оскільки якщо такі топ-менеджери відчують свою незамінність для керівництва, то в короткостроковій перспективі ними досить важко керувати, а іноді і взагалі неможливо; вчасно виявляти «баласт» співробітників, які погано виконують свою роботу, постійно потребують

контролю та на них витрачає підприємство надто багато ресурсів; допомогти працівникам вибудувати свою роботу для отримання максимально можливого результату як для працівника, так і для підприємства.

Завдання процесу управління кадровими ресурсами включають в себе широкий спектр дій, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування організації через оптимізацію використання людського капіталу. По-перше, важливим завданням є аналіз потреби в кадрах, що передбачає виявлення необхідної кількості та якості працівників для досягнення стратегічних цілей підприємства. По-друге, процес має здійснювати рекрутинг і найм, що включає в себе пошук, відбір та прийом на роботу кандидатів, які володіють відповідними компетенціями. Наступним завданням є організація навчання і розвитку працівників, що забезпечує їх підвищення кваліфікації, адаптацію до змін у роботі та розвиток нових навичок. Крім того, управління кадровими ресурсами повинно проводити оцінку ефективності працівників, що включає регулярну атестацію, аналіз їхніх досягнень та потенціалу. Важливим є також створення і впровадження системи мотивації та стимулювання, яка б забезпечила заохочення досягнень співробітників як на індивідуальному, так і на командному рівні. Ще одним ключовим завданням є управління кар'єрою співробітників, що полягає в плануванні їхнього професійного розвитку та прогресу в межах організації. Усі ці завдання спрямовані на формування ефективної, мотивованої та висококваліфікованої команди, здатної реалізувати стратегічні плани підприємства.

Тож загалом, на нашу думку, можна визначити такі **ключові завдання управління кадровими ресурсами**:

1. Аналіз потреби в кадрах: визначення кількості та якості працівників, необхідних для досягнення цілей підприємства.
2. Відбір і найм: пошук, відбір і прийом на роботу фахівців з необхідними компетенціями.

3. Навчання і розвиток: організація процесів навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників.

4. Оцінка ефективності: періодична оцінка роботи працівників, їхніх досягнень та потенціалу.

5. Мотивація та стимулювання: розробка системи матеріального та нематеріального заохочення.

6. Управління кар'єрою: планування кар'єрного розвитку працівників.

Разом ці завдання формують цілісний процес управління кадровими ресурсами, що здатен ефективно реагувати на потреби підприємства, забезпечуючи стабільний розвиток та конкурентоспроможність.

Система управління кадровими ресурсами, яка сформувалася на вітчизняних підприємствах під впливом запровадження прогресивних сучасних технологій управління персоналом і формування власного досвіду, ґрунтується на чинному трудовому законодавстві, яке регламентує питання взаємин працівника і трудового колективу загалом та роботодавця. Зокрема, це колективні й трудові договори, заробітна плата, робочий час, час відпочинку, охорона праці, забезпечення трудової дисципліни, професійного навчання, вирішення трудових конфліктів і спорів. Вона включає такі підсистеми [47]: аналіз та планування персоналу, відбір та найм персоналу, оцінювання персоналу (рис. 1.1).

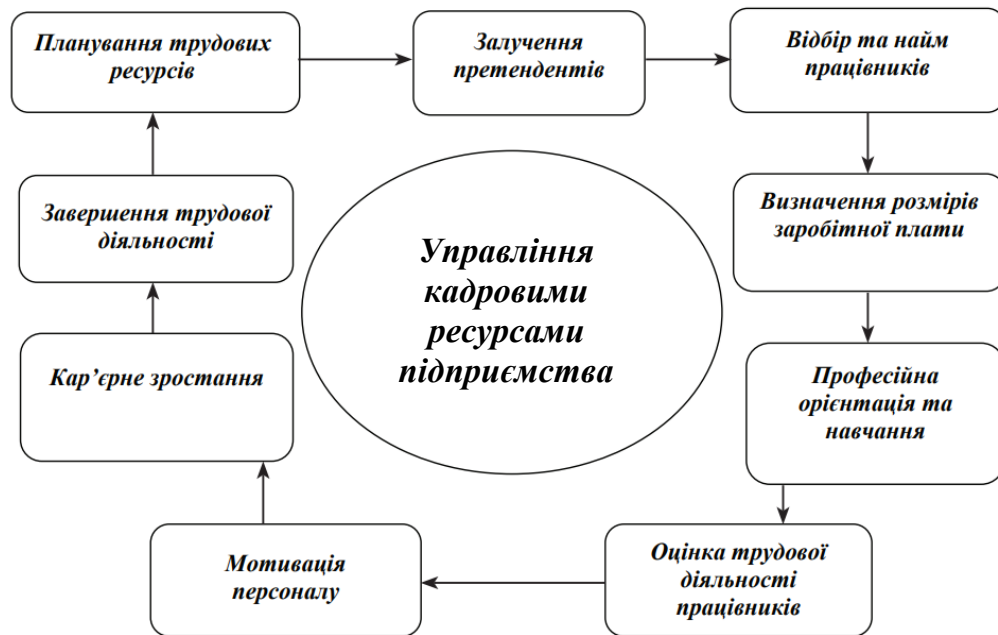


Рис. 1.1. Ключові складові підпроцеси процесу управління кадровими ресурсами

Джерело: сформовано на підставі [47]

У роботі [48] доводиться, що процес управління персоналом, який склався на провідних вітчизняних підприємствах, містить такі підпроцеси: аналіз та планування персоналу, підбір та наймання персоналу, оцінювання персоналу, організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу, атестація і ротація кадрів, мотивація персоналу, облік співробітників підприємства, організація трудових відносин на підприємстві, створення умов праці, соціальний розвиток та соціальне партнерство, правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом.

Щодо найбільш обґрунтованих досліджень структури процесу управління персоналом варто зазначити роботу Корсакова Д.О. [49], який виокремлює наступні підсистеми системи управління персоналом підприємства: С1 – підсистема аналізу та планування персоналу; С2 – підсистема найму та обліку персоналу; С3 – підсистема мотивації персоналу; С4 – підсистема оцінки персоналу; С5 – підсистема управління розвитком персоналу; С6 – підсистема створення умов праці; С7 – підсистема

інформаційного забезпечення системи управління персоналом; С8 – підсистема розвитку організаційної структури управління; С9 – підсистема правового забезпечення.

Таким чином, варто відмітити, що процес управління кадровими ресурсами є комплексним механізмом, що включає в себе кілька ключових складових. Кожна з цих складових відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності управління персоналом.

Складові елементи процесу управління кадровими ресурсами, на нашу думку, мають включати:

1. Модуль планування кадрів - аналіз потреб у кадрах, прогнозування майбутніх потреб в ресурсах, розробка планів підбору та розвитку персоналу.
2. Модуль рекрутингу – процеси підбору кадрів, інтерв'ювання, відбору.
3. Модуль навчання і розвитку – програми навчання, розвитку компетенцій.
4. Модуль оцінки продуктивності – методики оцінки, КРІ, системи оцінки.
5. Модуль мотивації – розробка системи винагород, бонусів, пільг.
6. Модуль кадрової документації – управління особистими справами працівників, діловодство.
7. Модуль стратегічного планування – планування потреби в персоналі з урахуванням бізнес-стратегій.

Ці складові елементи процесу управління кадровими ресурсами взаємопов'язані та забезпечують цілісність підходу до управління персоналом в організації. Гармонійна інтеграція всіх елементів процесу дозволяє досягати високих результатів, формувати сприятливий імідж компанії як роботодавця та створювати комфортні умови для працівників. Разом ці складові формують комплексний процес управління кадровими ресурсами, що забезпечує не лише ефективність управління трудовими ресурсами, але й сприяє розвитку організації в цілому.

Управління кадровими ресурсами виконує ряд ключових функцій, які забезпечують його ефективність та сприяють досягненню цілей підприємства. Варто розглянути ці функції більш детально (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Ключові функції управління кадровими ресурсами підприємства

Назва функції	Характеристика функції
1. Планування кадрів	передбачає визначення потреб підприємства в кадрах, прогнозування майбутніх потреб у персоналі, а також розробку планів щодо підбору, розвитку та утримання працівників.
2. Підбір та рекрутинг	входить процес залучення кандидатів на відкриті вакансії, включаючи створення описів вакансій, публікацію оголошень, проведення співбесід, оцінку кандидатів та прийняття рішень про найм.
3. Орієнтація та адаптація	після найму нових співробітників важливо провести процедуру орієнтації та адаптації, щоб допомогти їм інтегруватися в колектив та ознайомитися з корпоративною культурою, політиками і процедурами підприємства.
4. Навчання та розвиток	організація навчальних програм для підвищення кваліфікації співробітників. Це може включати тренінги, семінари, онлайн-курси, коучинг та менторинг, а також створення індивідуальних планів розвитку.
5. Оцінка ефективності	регулярна оцінка роботи співробітників дозволяє визначати їхні сильні та слабкі сторони, виявляти потреби в навчанні та розвитку, а також надавати зворотний зв'язок про їхню діяльність.
6. Мотивація та винагорода	розробка системи мотивації та винагороди, яка включає фінансові (заробітна плата, бонуси) та нефінансові (похвала, кар'єрний ріст) елементи, що стимулюють працівників до ефективної роботи.
7. Управління продуктивністю	включає моніторинг та аналіз результатів роботи працівників, визначення критеріїв успіху, а також розробку стратегій для покращення продуктивності.
8. Управління конфліктами	важливо мати систематичний підхід до вирішення конфліктів і непорозумінь у колективі, що може включати медіацію, переговори та навчальні програми з управління конфліктами.
9. Управління кадровими даними	збір, аналіз і зберігання інформації про співробітників, включаючи їхню історію роботи, освіту, навички, результати оцінки та інші важливі дані.
10. Правова підтримка	забезпечення відповідності кадрових практик законодавству, включаючи оформлення трудових угод, моніторинг змін у трудовому законодавстві та підтримка прав працівників.
11. Стратегічне управління	інтегрування кадрової політики з загальною стратегією компанії, що включає аналіз впливу зовнішніх та внутрішніх чинників на управління кадровими ресурсами.

Джерело: розроблено автором на підставі [66]

Ці функції не тільки забезпечують ефективне управління кадровими ресурсами, але й сприяють створенню сприятливого середовища для розвитку працівників та досягнення стратегічних цілей організації.

Таким чином, функції процесу управління кадровими ресурсами є ключовими елементами, які забезпечують ефективність і стабільність роботи організації. Вони охоплюють усі аспекти, від планування трудових ресурсів до розвитку і утримання співробітників, і є невід'ємною частиною стратегічного управління. Завдяки сучасному підходу до виконання цих функцій, підприємства можуть ефективно реагувати на зміни в середовищі, адаптувати свою кадрову політику до мінливих умов ринку та потреб. Це дозволяє не лише покращити продуктивність працівників, але й забезпечити їхню задоволеність та лояльність до підприємства.

1.2. Аналіз методів і методик управління кадровими ресурсами сучасного підприємства

Етапи процесу управління кадровими ресурсами реалізуються шляхом застосування відповідних методів управління. Методи управління кадровими ресурсами різноманітні і використовуються комплексно, доповнюючи один одного, утворюючи єдину систему методів управління, властивих конкретній організації. Превалювання одних методів над іншими, їх розвиток залежить від впливу зовнішнього середовища функціонування підприємства, принципів управління, стану процесу (рівень техніки і технології, розвитку соціальних, правових, психологічних відносин), організаційно-правової форми управління.

В економічній літературі існують публікації, які присвячено дослідженню методів управління кадровими ресурсами підприємства, серед них чільне місце посідають роботи Завіновської Г.Т. [67], Кіндрацької Г.І. [68],

Сидоренко А.О., Чорній В.В. [50], Балабанова Л.В., Сардак О.В. [51], Нікіфорова В.О. [56] та інші.

Метод управління кадровими ресурсами - спосіб впливу на персонал і окремого працівника, метою якого є здійснення координації його діяльності в процесі господарювання підприємства. Тобто, за допомогою методів управління кадровими ресурсами реалізуються головні завдання всієї галузі управління персоналом - пошук найбільш ефективних інструментів впливу на персонал підприємства для розкриття потенціалу співробітників і, відповідно, для досягнення цілей підприємства [50].

Традиційно в науці і практиці розрізняють класифікацію методів управління кадровими ресурсами на основі їх змісту і спрямованості [51]: адміністративні (організаційно-розпорядчі); економічні; соціально-психологічні методи.

Адміністративні методи базуються на владі, дисципліні та стягненнях. Адміністративні методи мають прямий вплив на керований об'єкт, тобто будь-який акт або наказ підлягає обов'язковому виконанню, а в разі невиконання застосовуються заходи адміністративного стягнення [50]. Таким чином, організаційно-розпорядчі методи впливають на такі мотиви людини, як почуття відповідальності, почуття обов'язку, усвідомлена необхідність дисципліни праці, потреба працювати в одній певній організації. Основне завдання цієї групи методів - підтримання дисципліни праці і забезпечення організаційної чіткості, необхідної для ефективної роботи персоналу та організації в цілому.

У адміністративних методів є ряд переваг [51]:

- 1) єдність волі управлінців в досягненні мети;
- 2) не потрібна велика кількість матеріальних витрат;
- 3) оперативне досягнення цілей і швидке реагування на зміни у зовнішньому середовищі.

Проте, адміністративні методи можуть пригнічувати ініціативу співробітників, що є недостатнім стимулом для ефективної роботи, вимагають

обов'язкового оформлення всіх рішень, що уповільнює їх реалізацію, часто негативно сприймаються співробітниками.

У сучасних умовах ринкової економіки **економічні методи** грають одну з найважливіших ролей. Економічні методи управління персоналом є сукупністю способів впливу на персонал шляхом створення економічних умов, що спонукають персонал діяти в потрібному для організації напрямку. Вони мають непрямий характер впливу, їх основне завдання - мобілізація трудових ресурсів шляхом економічного стимулювання для досягнення певного результату [50]. Об'єкт економічного впливу - базові потреби людини. До економічних методів управління відносять методи, що діють в організації (економічні нормативи діяльності підприємства, система матеріального стимулювання працівників, система відповідальності за якість та ефективність роботи, участь в прибутку підприємства).

Найважливішим економічним методом управління персоналом є техніко-економічне планування, яке об'єднує і синтезує в собі всі економічні методи управління. За допомогою планування визначається програма діяльності організації, тобто встановлюються основні цілі і завдання, розробляються стратегія і плани по досягненню цілей, визначаються ресурси і терміни, розподіляється відповідальність за виконання планів.

Якщо техніко-економічне планування стоїть на чолі всіх інших методів, то економічне (матеріальне) стимулювання займає центральну роль серед них. Економічне стимулювання - система заохочень (премій) і покарань (штрафів) та інших аналогічних заходів матеріального впливу, що спонукають окремих працівників і цілі колективи (підприємств, організацій, цехів) підвищувати ефективність своєї роботи, виконувати виробничі плани і інші економічні рішення. Матеріальне стимулювання здійснюється шляхом встановлення рівня матеріальної винагороди (заробітна плата, премії), компенсацій і пільг. Центральна роль в системі матеріального стимулювання праці належить заробітній платі. Вона залишається для переважної більшості працівників основним джерелом доходів, а значить, заробітна плата і в перспективі буде

найбільш потужним стимулом підвищення результатів праці і виробництва в цілому. Існують наступні системи оплати праці [52]: тарифна система, безтарифна система; змішана система (грейди).

Таким чином, економічні методи управління персоналом мають ряд переваг [50]:

- 1) гнучкість у впливі на персонал через матеріальний інтерес;
- 2) стимулювання проявів ініціативи на основі матеріального інтересу;
- 3) реалізація творчого потенціалу працівників на основі зацікавленості в підвищенні оплати праці.

Недолік полягає в тому, що інтереси, які лежать поза матеріальних цінностей, не задовольняються або в частковій, або в повній мірі, що може викликати зниження працездатності у співробітників.

На сьогоднішній день відомо, що результати праці багато в чому залежать від ряду соціально-психологічних факторів. Уміння працювати з колективом, створюючи сприятливі соціально-психологічні умови є ключовою компетенцією будь-якого успішного керівника. Таким чином, щоб впливати на колектив найефективніше необхідно застосовувати соціальнопсихологічний управлінський вплив.

Соціально-психологічні методи ґрунтуються на соціальних відносинах, моральному і психологічному впливі, використанні моральних стимулів до праці, здійсненні впливу на особистість через психологічні прийоми з метою формування внутрішнього прагнення у працівника виконати необхідну роботу без адміністративного впливу [50]. Соціально-психологічні методи діють на цінності людини через норми поведінки, формування соціальнопсихологічного клімату, моральне мотивування, соціальну політику на підприємстві.

До соціально-психологічних методів належать [50]: формування трудових колективів з врахуванням типів особистості та характеру робітників, формування позитивного психологічного клімату в колективі; власний приклад керівника підлеглим, що здійснює мотиваційний вплив на

працівників в плані їх самовираження і належності до організації з успішним керівником; орієнтуючі умови, тобто цілі та місія підприємства, які повинні бути чіткими, зрозумілими; участь працівників в управлінні; задоволення культурних і духовних потреб, яке передбачає організацію корпоративних заходів, спільного відпочинку працівників; встановлення соціальних норм поведінки; визначення моральних санкцій і заохочень, тобто поєднання позитивних і негативних стимулів.

Варто зазначити, що соціально-психологічні методи часто практично не вимагають матеріальних витрат, проте результати соціально-психологічного впливу вкрай важко спрогнозувати.

Отже, в науковій літературі вчені виділяють багато різноманітних форм і методів управління кадровими ресурсами. Проте на практиці не можна обмежуватись лише одним із них. Система управління буде ефективною лише у тому випадку, якщо вона буде охоплювати декілька різних форм і методів управління із врахуванням особливостей діяльності підприємства, організації роботи, умов праці, структури та особливостей трудового колективу, потреб працівників, корпоративної культури, ситуації на ринку праці та економічної ситуації в країні.

Вирішальним елементом у забезпеченні ефективності та стійкості організації, особливо в умовах динамічного ринку, де швидкі зміни і потреби у кваліфікованих кадрах стають ключовими факторами успіху є сучасні методи управління кадровим потенціалом. Упровадження новітніх методик дозволяє організації не лише ефективно використовувати наявні ресурси, але й забезпечувати постійний розвиток та адаптивність до зовнішніх викликів.

Основні сучасні методи управління кадровими ресурсами відображено у табл. 1.2.

Загалом сучасні методи управління кадровими ресурсами охоплюють комплексні підходи, спрямовані на розвиток, збереження та підвищення ефективності персоналу. Вони дозволяють організаціям підтримувати конкурентні переваги, ефективно адаптуватися до змін, залучати та

утримувати талановитих фахівців, а також забезпечують стійкість та ефективність у довгостроковій перспективі.

Таблиця 1.2

Основні сучасні методи управління кадровими ресурсами

Назва методу	Характеристика методу
1	2
1. Компетентнісний підхід до управління кадрами.	Компетентнісний підхід передбачає формування профілю компетенцій для кожної посади, що включає професійні знання, навички, особистісні якості та мотиваційні аспекти. Це дозволяє ефективно підбирати персонал, оцінювати відповідність його компетенцій вимогам та здійснювати індивідуальний розвиток. Перевагою є можливість швидкої адаптації працівників до нових умов та задач [53]
2. Розвиток та управління талантами.	Управління талантами включає комплекс заходів з виявлення, розвитку, утримання та мотивації найбільш перспективних працівників, які мають потенціал до лідерства. Важливими інструментами є програми наставництва, коучинг, кар'єрне планування та участь у ключових проектах. Управління талантами підвищує мотивацію працівників та забезпечує стабільне зростання організації через розвиток внутрішніх лідерів.
3. Індивідуалізація навчання та розвитку персоналу.	Сучасні підходи до навчання зосереджені на індивідуальних потребах працівників і використовують змішане навчання (blended learning), онлайн-курси, персоналізовані плани розвитку та навчання «on-the-job». Такі методи допомагають швидко адаптувати працівників до нових вимог та технологій, підвищуючи їх ефективність [54].
4. Впровадження цифрових HR-технологій.	Цифровізація HR-процесів охоплює використання автоматизованих платформ для рекрутингу, адаптації, управління продуктивністю, розробки кар'єрних траєкторій та управління навчанням. Завдяки таким інструментам можна швидко збирати дані про працівників, аналізувати їхню ефективність та прогнозувати потреби в кадрах. Це забезпечує кращий контроль за кадрами та мінімізує людські помилки в управлінні [55].
5. Адаптивне управління продуктивністю.	Цей метод передбачає регулярну оцінку результатів діяльності персоналу, включаючи короткі зустрічі зворотного зв'язку (feedback sessions), постановку чітких і досяжних цілей (SMART) і гнучке налаштування систем мотивації. Постійний зворотний зв'язок дозволяє вчасно коригувати роботу працівників, покращує комунікацію між керівниками та підлеглими, підвищує їхню залученість та задоволеність роботою.
6. Створення ефективної корпоративної культури.	Корпоративна культура є невід'ємною частиною стійкості організації, адже саме цінності, норми та поведінкові стандарти допомагають інтегрувати нових працівників та підтримувати мотивацію в команді. Створення культури взаємної підтримки, відкритого обміну знаннями та інноваційного підходу до роботи формує сильний кадровий потенціал та підвищує лояльність працівників до організації.

Закінчення табл. 1.2

1	2
7. Гнучкий графік роботи та розвиток дистанційних форм праці.	Гнучкий графік та можливість дистанційної роботи дозволяють організаціям забезпечити комфортні умови для працівників, особливо важливі для залучення молодих фахівців і зменшення плинності кадрів. Це стає важливим чинником утримання персоналу, сприяє підвищенню продуктивності та дозволяє залучити таланти з різних регіонів [56].
8. Побудова системи стратегічного планування кадрів.	Планування кадрового потенціалу на основі стратегічних цілей організації передбачає аналіз поточних і майбутніх потреб у кадрах, розвиток кар'єрних шляхів та можливостей внутрішнього просування. Воно забезпечує стабільний кадровий резерв та мінімізує ризики втрати кваліфікованих спеціалістів. Стратегічне планування кадрів дозволяє не лише зберігати ключових працівників, але й забезпечувати ефективну заміну та підготовку нових кадрів [57].
9. Орієнтація на добробут працівників.	Забезпечення фізичного, емоційного та соціального добробуту працівників має великий вплив на їхню продуктивність та лояльність до організації. Програми з підтримки здоров'я, гнучка політика щодо робочого часу, заходи з розвитку командного духу і корпоративного волонтерства сприяють збереженню кадрового потенціалу та стійкості організації.
10. Підходи до залучення та утримання молодих фахівців.	Організаціям важливо забезпечувати привабливість для молодих спеціалістів шляхом реалізації прогресивних програм для стажистів, надання можливостей кар'єрного зростання та навчання. Залучення молодих кадрів дозволяє вносити нові ідеї, швидше адаптуватися до змін ринку та формувати кадровий потенціал на перспективу [58].

Джерело: розроблено автором на основі вказаних джерел

Дослідження сучасних методів управління кадровими ресурсами вказує на критичну важливість адаптації організацій до динамічних змін у бізнес-середовищі, викликаних глобалізацією та технологічним прогресом. Кадри, як ключовий ресурс, визначають ефективність і стійкість організації, а їх розвиток вимагає впровадження інноваційних підходів, таких як цифровізація HR-процесів, управління талантами та адаптивні методи оцінювання продуктивності. Успішне використання цих методів сприяє не лише підвищенню мотивації працівників, але й формуванню стабільної корпоративної культури, яка забезпечує тривалу конкурентоспроможність.

1.3. Планування потреби в кадрових ресурсах підприємства та їх розвитку

Планування потреби в кадрових ресурсах підприємства є важливим етапом управління персоналом, який визначає, скільки і яких працівників потрібно для ефективного виконання стратегічних завдань підприємства. Цей процес починається з аналізу цілей та місії підприємства, оскільки саме вони формують основні вимоги до кадрів.

Важливо провести оцінку поточного стану кадрового забезпечення, включаючи аналіз кваліфікацій, навичок та професійного досвіду наявних співробітників. Це дозволить виявити вакансії, а також зрозуміти, які компетенції необхідно розвивати серед існуючого персоналу. Далі, з урахуванням перспектив розвитку діяльності, підприємство має прогнозувати зміни у потребі в кадрах: які позиції необхідно заповнити, які будуть відпадати, а також які нові професії можуть виникнути у зв'язку з впровадженням нових технологій або зміною ринку [59].

Наступним кроком є розробка стратегій залучення, відбору та навчання нових співробітників. Це включає не тільки традиційні методи пошуку кандидатів, а й активне просування бренду роботодавця, що допоможе привабити талановитих фахівців. Одночасно важливо формувати план розвитку існуючих співробітників через проведення тренінгів, стажувань та програм підвищення кваліфікації. Це забезпечить не лише зростання рівня професіоналізму команди, а й підвищить лояльність працівників до підприємства.

Не менш важливим є моніторинг та оцінка ефективності кадрових ресурсів. Регулярний аналіз виробничих показників разом із оцінкою задоволеності працівників дозволяє виявити проблеми на ранніх стадіях і своєчасно коригувати стратегічні підходи. Усе це разом сприяє створенню динамічної системи управління кадровими ресурсами, що дозволяє

підприємству адаптуватись до швидко змінюваних умов ринку та зберегти конкурентні переваги.

Планування потреби в кадрових ресурсах підприємства — це складний процес, який включає кілька етапів і вимог до ефективного управління людськими ресурсами. На основі дослідження наукових праць з питань стратегічного управління та управління персоналом було визначено та запропоновано основні етапи цього процесу (рис. 1.2):



Рис. 1.2. Основні етапи планування потреби в кадрових ресурсах підприємства

Джерело: розроблено автором на підставі [69, 70]

Так, на першому етапі планування потреби в кадрових ресурсах підприємства здійснюється аналіз поточної ситуації. Проводиться оцінка наявних кадрів, визначення складу, кваліфікації, досвіду та продуктивності існуючих співробітників. Також відбувається дослідження організаційної структури підприємства для ідентифікації ключових позицій і ролей.

На другому етапі планування здійснюється прогнозування потреби в кадрах. Визначаються цілі підприємства, з'ясовуються стратегічні цілі організації на коротко- та довгострокову перспективу. Оцінюються зовнішні

фактори підприємства: ринкові умови, технологічні зміни, демографічні тенденції, які можуть вплинути на потребу в робочій силі.

Третім етапом планування є розробка стратегії управління кадрами. Здійснюється планування набору, тобто визначення, скільки нових працівників потрібно найняти, які повинні бути їхні навички та кваліфікації. Формуються матеріали і процедури для розвитку існуючих кадрів, створюються програми навчання і розвитку для підвищення кваліфікації існуючих працівників.

На четвертому етапі відбувається впровадження і коригування заходів, тобто залучення нових співробітників, реалізація програм навчання, підвищення мотивації. А також здійснюється постійний моніторинг результатів впроваджених заходів з метою коригування стратегії в разі необхідності.

П'ятий етап планування полягає у зборі необхідних даних, веденні статистики щодо плинності кадрів, задоволеності працівників, результатів навчання. Проводиться оцінка досягнення цілей та адаптація плану у відповідь на зміни в зовнішньому або внутрішньому середовищі.

На шостому етапі здійснюється співпраця з іншими підрозділами підприємства з метою забезпечення узгодженості в плануванні потреби в кадрах. Формуються крос-функціональні команди для створення завдань чи проектів, які вимагатимуть участі різних спеціалістів.

Варто відмітити, що планування потреби в кадрових ресурсах підприємства та їх розвиток є критично важливим елементом стратегічного управління, що визначає успіх підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища. Глибоке розуміння цілей підприємства, актуальний аналіз кадрового забезпечення та ретельне прогнозування можливих змін на ринку праці дозволяють ефективно формувати штатний розклад, залучати нові таланти та розвивати існуючий персонал.

Залучення кваліфікованих фахівців і інвестування в професійне зростання співробітників не лише підвищує їхню продуктивність, а й зміцнює

корпоративну культуру, знижує плинність кадрів та підвищує загальну лояльність до підприємства. Постійний моніторинг і оцінка ефективності кадрових ресурсів дозволяють оперативно реагувати на виклики та зберігати конкурентні переваги. Таким чином, систематизоване планування кадрових потреб та їх розвиток стає ключем до стабільного зростання і успішної діяльності підприємства в цілому.

Таким чином, у процесі дослідження теоретико-методичних аспектів управління кадровими ресурсами підприємства було визначено поняття управління кадровими ресурсами підприємства, встановлено його роль для досягнення стратегічних цілей організації. Представлено мету, завдання, складові елементи та функції управління кадровими ресурсами. Встановлено, що ефективне управління кадровими ресурсами сприяє не лише розвитку організації, а й створенню сприятливого середовища для працівників, що в свою чергу призводить до зростання продуктивності, зниження плинності кадрів та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку.

Проведено аналіз класичних і сучасних методів управління кадровими ресурсами. Дослідження сучасних методів управління кадровими ресурсами вказує на критичну важливість адаптації підприємств до динамічних змін у бізнес-середовищі, викликаних глобалізацією та технологічним прогресом. Визначено, що успішне використання цих методів сприяє не лише підвищенню мотивації працівників, але й формуванню стабільної корпоративної культури, яка забезпечує тривалу конкурентоспроможність.

Встановлено, що планування потреби в кадрових ресурсах є невід'ємною частиною стратегічного управління, яке дозволяє підприємству забезпечити сталий розвиток. Основною метою цього процесу є забезпечення підприємства необхідними кваліфікованими кадрами у правильний час, у потрібній кількості та з відповідними компетенціями. Планування потреби в кадрових ресурсах не лише забезпечує стабільність і ефективність роботи підприємства, але й формує фундамент для його інноваційного розвитку та успішного реагування на виклики сучасного середовища.

РОЗДІЛ 2.
АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ РЕСУРСАМИ
КОМУНАЛЬНОГО НЕКОМЕРЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА
«ВІННИЦЬКИЙ МІСЬКИЙ КЛІНІЧНИЙ ПОЛОГОВИЙ
БУДИНОК №1»

2.1. Загальна характеристика економічної діяльності комунального некомерційного підприємства «Вінницький міський клінічний пологовий будинок №1»

Комунальне некомерційне підприємство «Вінницький міський клінічний пологовий будинок №1» є закладом охорони здоров'я - комунальним унітарним некомерційним підприємством, що надає послуги вторинної спеціалізованої медичної допомоги населенню в порядку та на умовах, встановлених законодавством України та Статутом. Власником Підприємства є Вінницька міська об'єднана територіальна громада в особі Вінницької міської ради (Власник). Підприємство підзвітне та підконтрольне Власнику. Органом управління є департамент охорони здоров'я Вінницької міської ради (Орган управління).

Підприємство здійснює господарську некомерційну діяльність, спрямовану на досягнення соціальних та інших результатів без мети одержання прибутку. Підприємство в своїй діяльності керується Конституцією України, Господарським та Цивільним Кодексами України, законами України, постановами Верховної Ради України, актами Президента України та Кабінету Міністрів України, наказами та інструкціями Міністерства охорони здоров'я України, рішеннями Вінницької міської ради, виконавчих органів Вінницької міської ради, наказами департаменту охорони здоров'я Вінницької міської ради, іншими нормативно - правовими актами, а також Статутом.

Комунальне некомерційне підприємство має таке повне найменування українською мовою: КОМУНАЛЬНЕ НЕКОМЕРЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ВІННИЦЬКИЙ МІСЬКИЙ КЛІНІЧНИЙ ПОЛОГОВИЙ БУДИНОК №1», скорочене найменування підприємства українською мовою: КНП «ВМКПБ №1». Найменування підприємства англійською мовою: COMMUNAL NONCOMMERCIAL ENTERPRISE «VINNYTSIA CITY CLINICAL MATERNITY HOME №1». Місцезнаходження підприємства: Україна, Вінницька область, місто Вінниця, вулиця Хмельницьке шосе, будинок 98, поштовий індекс - 21029.

Основною метою діяльності підприємства є забезпечення медичного обслуговування населення шляхом надання йому медичних послуг у порядку та обсязі, встановлених законодавством України. У своїй діяльності Вінницький міський клінічний пологовий будинок №1 надає амбулаторну та стаціонарну акушерсько-гінекологічну допомогу. Принципом його роботи є забезпечення якісної медичної допомоги та високого рівня сервісу, застосування найсучасніших досягнень та технологій у всіх сферах діяльності. Пологовий будинок має вищу акредитаційну категорію та статус "Лікарня доброзичлива до дитини". Заклад є клінічною базою ВНМУ ім. Пирогова, базою післядипломної освіти медичних працівників, базою підготовки лікарів-інтернів.

Одним із **основних напрямів діяльності закладу** є надання пацієнтам відповідно до законодавства України послуг вторинної спеціалізованої амбулаторної та стаціонарної акушерсько-гінекологічної медичної допомоги, у тому числі екстреної (невідкладної), необхідної для забезпечення належних профілактики, діагностики і лікування гінекологічних хвороб, медичного контролю за перебігом вагітності, лікування ускладнень вагітності, ведення пологів і післяпологового періоду, забезпечення догляду та надання медичної допомоги новонародженим.

Також підприємство займається створенням умов, необхідних для забезпечення доступної та якісної медичної допомоги населенню, організації

належного управління внутрішнім лікувально-діагностичним процесом та ефективного використання майна та інших ресурсів підприємства. Важливим напрямом діяльності закладу є надання якісних медичних послуг, безпечних та комфортних умов для пацієнтів і персоналу. А також залучення до лікування пацієнтів з інших округів на умовах здорової конкуренції.

Відповідно до поставленої мети комунальне некомерційне підприємство «Вінницький міський клінічний пологовий будинок №1» виконує значну кількість різноманітних завдань і функцій. Завдання, що виконує Вінницький міський клінічний пологовий будинок №1 є важливими, необхідними і значущими. Проте з позиції дослідження в роботі питань **управління кадровими ресурсами підприємства** варто більш детально розглянути його напрями функціонування, споріднені з даним питанням. Так, завдання з управління кадровими ресурсами комунального некомерційного підприємства «Вінницький міський клінічний пологовий будинок №1» представлені у табл. 2.1.

Як видно з наведеного матеріалу, до завдань з управління кадровими ресурсами комунального некомерційного підприємства «Вінницький міський клінічний пологовий будинок №1» відносяться: організаційні; координаційні; щодо взаємодії з іншими закладами охорони здоров'я; з підвищення кваліфікації працівників; з науково-методичної діяльності. Не применшуючи значення даних надважливих завдань варто відмітити, що в них не достатньо враховано спрямованість на підвищення ефективності управління кадровими ресурсами та діяльністю закладу охорони здоров'я загалом. Дану неточність необхідно виправити і внести певні зміни до переліку завдань комунального некомерційного підприємства «Вінницький міський клінічний пологовий будинок №1» у його статуті.

Завдання з управління кадровими ресурсами КНП «Вінницький міський клінічний пологовий будинок №1»

Сфера завдання 1	Формулювання завдання 2
Організаційна	адаптація структури , потужності, матеріально-технічної бази підприємства у відповідності з потребами населення на різні види медичної допомоги;
Координаційна	організація належного управління внутрішнім лікувально-діагностичним процесом, координація діяльності всіх відділень та підрозділів для досягнення поставлених завдань;
Взаємодія з іншими закладами охорони здоров'я	організація взаємодії з іншими закладами охорони здоров'я з метою забезпечення наступництва та послідовності у наданні медичної допомоги на різних рівнях та ефективного використання ресурсів системи медичного обслуговування;
Підвищення кваліфікації працівників	забезпечення підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників підприємства;
Науково-методична діяльність	організація та проведення науково-практичних конференцій , наукових форумів, круглих столів, семінарів тощо; навчально-методична, науково-дослідницька робота та клінічні випробування згідно чинного законодавства України.

Джерело: складено автором при використанні [22]

Діяльність комунального некомерційного підприємства «Вінницький міський клінічний пологовий будинок №1» залежить від ряду важливих факторів, які можна умовно поділити на зовнішні та внутрішні. Внутрішнє середовище закладу охоплює аспекти, що стосуються його організаційної структури, управлінських процесів, кадрового потенціалу та матеріально-технічного забезпечення. Зовнішнє середовище підприємства включає політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори.

Узгодження внутрішніх факторів із зовнішніми є критично важливим для успішної діяльності закладу. Вінницький міський клінічний пологовий будинок №1 має постійно адаптувати свої стратегії з огляду на зовнішні виклики та можливості, забезпечуючи при цьому високу якість

обслуговування пацієнтів. Ця синергія внутрішніх і зовнішніх факторів визначає не лише ефективність роботи, але й репутацію підприємства серед населення, що має вирішальне значення для подальшого розвитку закладу. Оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності Комунального некомерційного підприємства «Вінницький міський клінічний пологовий будинок №1» потребує комплексного підходу, оскільки обидва ці аспекти суттєво впливають на ефективність роботи закладу.

Внутрішнє середовище характеризується організаційною структурою, яка повинна бути гнучкою і адаптивною та сприяти швидкому прийняттю рішень. Кваліфікація медичного персоналу є вирішальною для надання якісних медичних послуг; тому важливо забезпечити систематичне підвищення кваліфікації та професійного розвитку працівників. Наявність сучасного медичного обладнання та належного забезпечення для проведення пологів і надання післяпологових послуг є критично важливим аспектом, що безпосередньо впливає на якість обслуговування пацієнтів. Фінансове управління та контроль за витратами дозволяють оптимізувати ресурси закладу, адже бюджетні обмеження можуть суттєво впливати на діяльність установи. Важливо також враховувати процеси управління якістю, включаючи внутрішні протоколи та стандарти надання медичних послуг.

Зовнішнє середовище, в свою чергу, складається з багатьох чинників, які впливають на діяльність клінічного пологового будинку. Політичні та правові аспекти є важливими, оскільки зміни в законодавстві, що стосуються охорони здоров'я, можуть мати великий вплив на фінансування медичних установ і механізми їхнього функціонування. Економічна ситуація в країні та регіоні також є важливими для розуміння можливостей та обмежень у фінансуванні. Соціокультурний контекст, зокрема, зміни в демографічному складі населення і ставлення суспільства до медичних установ, формує попит на послуги. Рівень конкуренції з боку інших медичних закладів у регіоні також не можна ігнорувати, оскільки він позитивно впливає на якість надання послуг.

Для того, щоб ефективно функціонувати в цьому середовищі,

Вінницький міський клінічний пологовий будинок №1 повинен регулярно проводити моніторинг як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Це дасть можливість вчасно вносити корективи в стратегію розвитку, адаптуватися до змін та покращувати якість медичних послуг, що, в свою чергу, сприятиме задоволенню потреб пацієнтів і підвищенню рівня довіри до закладу. Таким чином, врахування як внутрішніх, так і зовнішніх чинників стає необхідним для успішного функціонування Вінницького міського клінічного пологового будинку №1. Оптимізація внутрішніх процесів в поєднанні з активним реагуванням на зміни зовнішнього середовища забезпечить зростання якості медичних послуг, надійність і доступність для населення. Це, в свою чергу, сприятиме розвитку закладу та підвищенню рівня довіри з боку пацієнтів.

Вагомою перевагою роботи комунального некомерційного підприємства «Вінницький міський клінічний пологовий будинок №1» є можливість бути базою стажування лікарів-інтернів, клінічною базою вищих, середніх медичних навчальних закладів усіх рівнів акредитації та закладів післядипломної освіти, базою виробничої практики, учбовою базою для підготовки молодших спеціалістів з медичною освітою. Такий перелік суб'єктів зовнішньої взаємодії свідчить про високу репутацію та позицію закладу охорони здоров'я на ринку медичних послуг Вінниччини.

SWOT-аналіз діяльності комунального некомерційного підприємства «Вінницький міський клінічний пологовий будинок №1» дозволяє ідентифікувати його сильні та слабкі сторони, а також можливості й загрози, що виникають у зовнішньому середовищі. На рис. 2.1 зображено результати SWOT-аналізу діяльності комунального некомерційного підприємства «Вінницький міський клінічний пологовий будинок №1».

<p>Сильні сторони (Strengths): Основною силою пологового будинку є висококваліфікований і досвідчений медичний персонал, що забезпечує якісну медичну допомогу жінкам під час вагітності та пологів. Наявність сучасного обладнання дозволяє реалізувати сучасні методики надання медичних послуг. Крім того, репутація закладу, сформована за кілька десятиліть, сприяє довірі з боку пацієнтів. Важливим аспектом є також доступність послуг у регіоні, що надає можливість жінкам отримувати належну медичну допомогу без значних витрат на транспортування.</p>	<p>Слабкі сторони (Weaknesses): Серед слабких сторін можна виділити недостатнє фінансування з боку держави, що може призводити до обмежень у закупівлі нового медичного обладнання і покращення умов праці персоналу. Це може також включати недостатню кількість фахівців у певних галузях, що знижує рівень обслуговування. Крім того, в закладі можуть існувати проблеми з організацією роботи, такі як черги на прийом або недостатня кількість палат для пацієнтів, що може негативно впливати на комфорт жінок під час перебування у пологовому будинку.</p>
<p>Можливості (Opportunities): Серед можливостей можна відзначити розвиток нових медичних технологій, що можуть бути впроваджені в практику пологового будинку, а також зростаючий попит на послуги, що базуються на принципах сімейно-орієнтованого догляду. Пологовий будинок може також співпрацювати з освітніми установами для підвищення кваліфікації персоналу та запровадження новітніх методик. Участь у регіональних чи національних програмах покращення охорони здоров'я може забезпечити додаткове фінансування та нові ресурси.</p>	<p>Загрози (Threats): Серед загроз можна виділити можливі зміни в законодавстві, які можуть негативно вплинути на фінансування закладів охорони здоров'я. Конкуренція з боку інших медичних установ у регіоні також може заважати залученню пацієнток. Соціально-економічна ситуація в країні, що веде до зниження доходів населення, може зменшити кількість жінок, які звертаються за медичною допомогою. Крім того, пандемії або епідемії можуть істотно вплинути на доступність та безпеку надання медичних послуг.</p>

Рис. 2.1. Результати SWOT-аналізу діяльності комунального некомерційного підприємства «Вінницький міський клінічний пологовий будинок №1»

Джерело: розроблено автором на підставі фактичних даних закладу

Зробивши SWOT-аналіз діяльності Комунального некомерційного підприємства «Вінницький міський клінічний пологовий будинок №1», можна отримали глибше уявлення про його позицію на ринку медичних послуг, сильні та слабкі сторони, а також потенційні можливості і загрози.

Так, до сильних сторін закладу відноситься наявність кваліфікованого персоналу, який характеризується високим рівнем професіоналізму медичних працівників, включаючи лікарів, акушерок та медсестер, що формує довіру до закладу. Присутнім є регулярне вдосконалення знань та навичок кадрів через

участь у тренінгах та конференціях, що підвищує рівень медичних послуг. Важливою позитивною характеристикою закладу охорони здоров'я є наявність сучасної медичної техніки та технологій, що дозволяє надавати лікувально-діагностичні послуги на високому рівні. Це означає можливість реалізації новітніх методик у веденні вагітності і пологів, що підвищує шанси на успішні результати. У діяльності комунального некомерційного підприємства «Вінницький міський клінічний пологовий будинок №1» відповідально ставляться до питань репутації та довіри. Тож наявне стабільне поєднання традиційних методів обслуговування та інноваційних підходів забезпечує хорошу репутацію серед пацієнтів, що, в свою чергу, сприяє залученню нових пацієнток через рекомендації. Вдале місцезоположення пологового будинку в місті та регіоні робить його зручним для жінок, що потребують медичної допомоги під час вагітності та пологів.

У діяльності закладу присутні також слабкі сторони, що включають наявність обмеженого державного фінансування, яке може призводити до нестачі ресурсів для модернізації інфраструктури та матеріально-технічного забезпечення. Це також обмежує можливості для навчання та підвищення кваліфікації персоналу. В умовах конкуренції на ринку медичних послуг спостерігається недостатня кількість фахівців у вузьких галузях, що подекуди призводить до черг та збільшення навантаження на наявний персонал. Існуючі процеси закладу час від часу приймають застарілий характер та демонструють неефективність, що веде до негативного впливу на пацієнтів та їхнє обслуговування.

Про КНП «Вінницький міський клінічний пологовий будинок №1» володіє певними можливостями. Практикується постійний розвиток медичних технологій, що створює можливості для покращення результатів лікування. Відбувається інтеграція нових підходів у практику, що підвищує якість медичних послуг. Наявною є співпраця з навчальними закладами, відбувається розробка програм для стажування студентів медичних вишів і співпраця з університетами, що забезпечує пологовий будинок свіжими кадрами і

впровадженням нових ідей. Проводиться активна робота щодо залучення інвестицій, заклад приймає участь у державних програмах, грантах та проектах національного рівня, що забезпечує додаткове фінансування та ресурси, що спрямовуються на розвиток підприємства. Приймається активна участь у соціальних програмах з профілактики здоров'я, проводиться реалізація курсів для вагітних та молодих матерів, що підвищує поінформованість населення про доступні послуги.

У діяльності КНП «Вінницький міський клінічний пологовий будинок №1» були виявлені також загрози. До них відносяться непередбачувані зміни у законодавстві, що можуть обмежити фінансові ресурси або змінити умови надання медичних послуг. Посилення конкуренції з боку інших медичних установ впливає на пацієнтський потік і зменшує частку ринку пологового будинку. Погіршення соціально-економічного становища в країні, зменшення доходів населення негативно впливають на здатність жінок оплачувати медичні послуги, а також на можливості держави фінансувати охорону здоров'я. Виникнення нових інфекційних захворювань значно ускладнює роботу закладу, знижує кількість пацієнтів та ускладнює управління закладом.

Загалом варто відмітити, що SWOT-аналіз є корисним інструментом для стратегічного планування та розвитку комунального некомерційного підприємства «Вінницький міський клінічний пологовий будинок №1». Розуміння своїх сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз дозволяє закладу формувати обґрунтовані стратегії для покращення своєї діяльності, підвищення ефективності надання медичних послуг та задоволення потреб населення. В майбутньому важливо акцентувати увагу на розвитку персоналу, у тому числі підвищенні ефективності управління кадровими ресурсами, модернізації обладнання та покращенні організаційних процесів, одночасно слідкувати за змінами в зовнішньому середовищі.

Для оцінки економічних ресурсів та результатів діяльності комунального некомерційного підприємства «Вінницький міський клінічний пологовий будинок №1» варто проаналізувати відповідні його показники в

динаміці за декілька років, які можна отримати з фінансової звітності підприємства, а саме Балансу та Звіту про фінансові результати. Ці форми більш детально за 2021-2023 роками наведено у додатках.

Результати аналізу економічних ресурсів підприємства показали, що на кінець 2023 року: основні засоби становлять 38194,4 тис. грн.; оборотні активи склали 8346,6 тис. грн.; власний капітал становить 24282,3 тис. грн.; довгострокові зобов'язання - 3313,3 тис. грн. Варто відмітити, що Вінницький міський клінічний пологовий будинок №1 має економічний потенціал та є фінансово стійким і незалежним, так як володіє чистими активами у сумі 20969 тис. грн., оскільки його власний капітал перевищує обсяги довгострокових зобов'язань. Результати аналізу і порівняння основних фінансових показників комунального некомерційного підприємства «Вінницький міський клінічний пологовий будинок №1» наведено в табл. 2.2.

Так, результати аналізу фінансово-економічних показників за 2021-2023 роки показали, що доходи медичної установи переважають витрати, тобто підприємство є прибутковим. До того ж як чистий дохід від реалізації товарів, робіт, послуг, так і чистий прибуток у 2022 році зменшилися, порівняно з 2021 роком, а у 2023 році незначним чином збільшилися у порівнянні з 2022 роком. Загалом підприємством у 2022 році доходів було отримано на 25116 тис. грн. або майже на 28,9% менше, ніж у 2021 році, а у 2023 році порівняно з 2022 роком доходи збільшилися на 1128,3 тис. грн. або майже на 2%. Така сама тенденція простежується і у витратах.

Таблиця 2.2

Динаміка основних фінансових показників комунального некомерційного підприємства «Вінницький міський клінічний пологовий будинок №1»

Показники, тис. грн.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022/2021		2023/2022	
				Δ	%	Δ	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	61743,5	53018	53615,2	-8725,5	85,87	597,2	101,13
Інші операційні доходи	22682,6	6328,8	6858,1	-16353,8	27,90	529,3	108,36
Інші доходи	2482,3	2445,6	2447,4	-36,7	98,52	1,8	100,07
Разом доходи	86908,4	61792,4	62920,7	-25116	71,10	1128,3	101,83
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт та послуг)	-63378,7	-46483,1	-49636,4	16895,6	73,34	-3153,3	106,78
Інші операційні витрати	-18201,7	-14173,2	-12112,2	4028,5	77,87	2061	85,46
Інші витрати	-5,8	0	-34,1	5,8	0,00	-34,1	
Разом витрати	-81586,2	-60656,3	-61782,7	20929,9	74,35	-1126,4	101,86
Фінансовий результат до оподаткування	5322,2	1136,1	1138	-4186,1	21,35	1,9	100,17
Чистий прибуток (збиток)	5322,2	1136,1	1138	-4186,1	21,35	1,9	100,17

Джерело: складено автором при використанні [13, 14, 15]

Розмір чистого прибутку, тобто різниці доходів і витрат, показав, що у 2022 році прибутку було отримано на 4186,1 тис. грн. або 78,65% менше порівняно з 2021 роком. У **2023 році** підприємством знов було отримано **чистий прибуток у сумі 1138,0 тис. грн.**, що на 1,9 тис. грн. або на 0,17% більше попереднього року.

Таким чином, можна зробити висновок, що фінансово-економічна діяльність комунального некомерційного підприємства «Вінницький міський клінічний пологовий будинок №1» є мінливою, чистий прибуток у останньому досліджуваному періоді (2023 році) збільшився, що є позитивним аспектом діяльності, проте як доходи загалом, так і витрати медичної установи у 2022 році суттєво зменшилися. Таку тенденцію можна пояснити впливом негативних воєнно-політичних, економічних факторів, тим не менше необхідними є розробка і впровадження заходів з підвищення ефективності фінансово-економічної діяльності закладу охорони здоров'я та перегляду організації роботи його кадрових ресурсів з цієї позиції.

2.2. Діагностика організаційної структури та системи управління комунального некомерційного підприємства «Вінницький міський клінічний пологовий будинок №1»

Загалом організаційна структура комунального некомерційного підприємства «Вінницький міський клінічний пологовий будинок №1» виглядає таким чином (рис. 2.2). Як видно з рисунку, організаційна структура закладу включає такі основні групи структурних підрозділів: апарат управління; амбулаторну допомогу; стаціонарну допомогу; допоміжні, діагностичні та лікувальні підрозділи.

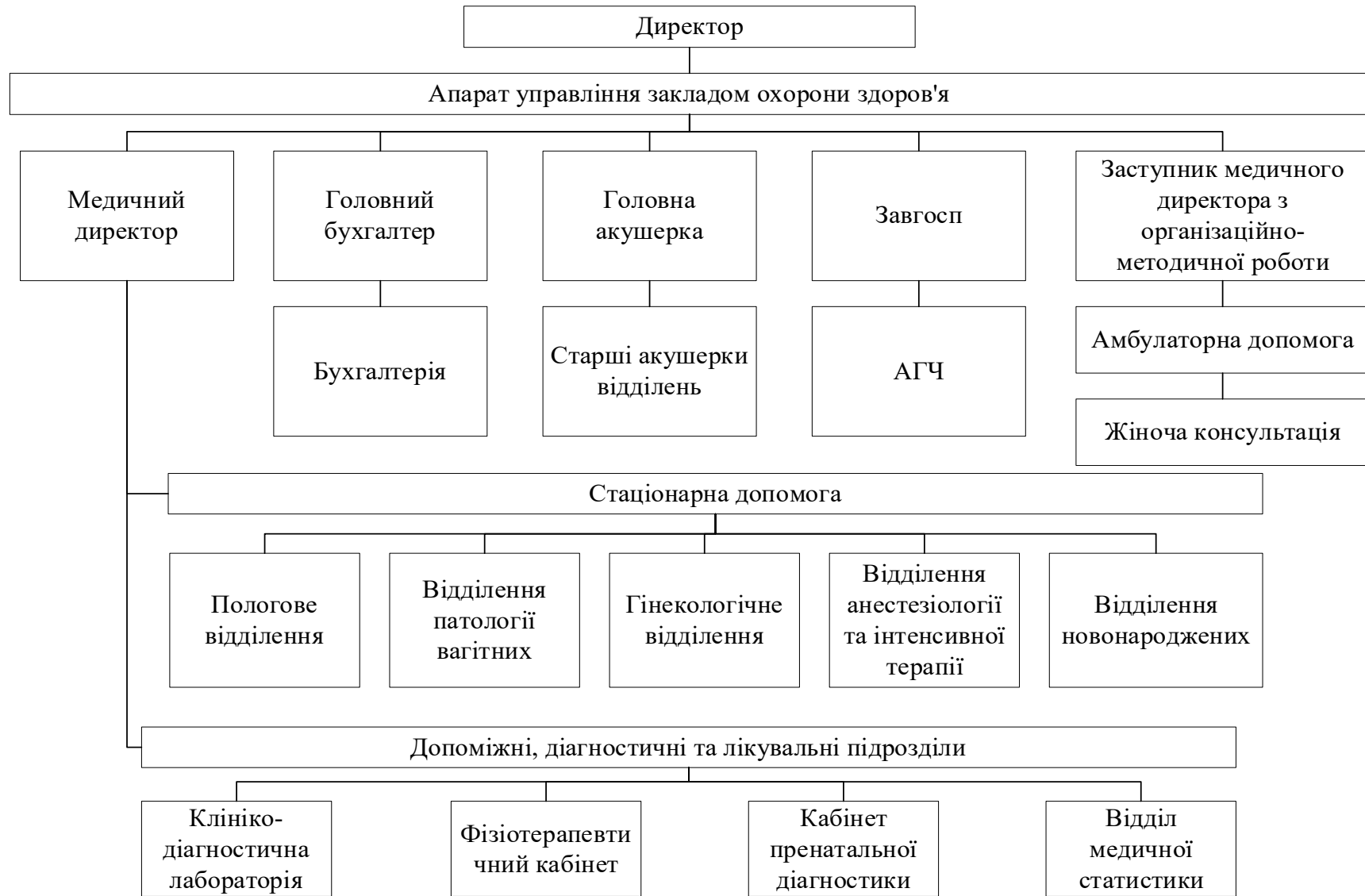


Рис. 2.2. Організаційна структура КНП «Вінницький міський клінічний пологовий будинок №1»
Джерело: розроблено автором

До складу апарату управління комунального некомерційного підприємства «Вінницький міський клінічний пологовий будинок №1» входять: директор, медичний директор, головний бухгалтер, головна акушерка, завгосп, заступник медичного директора з організаційно-методичної роботи.

До складу пологового будинку входять: жіноча консультація з денним стаціонаром, клініко-діагностична лабораторія та стаціонарні відділення: пологове, відділення новонароджених, відділення патології вагітних, гінекологічне відділення, відділення анестезіології та інтенсивної терапії.

Аналіз організаційної структури комунального некомерційного підприємства «Вінницький міський клінічний пологовий будинок №1» показав, що вона є лінійно-функціонального виду, сфери управління закладом розподілено за напрямками роботи представників апарату управління, що має позитивно відобразитися на якості роботи персоналу пологового будинку.

Жіноча консультація надає амбулаторну акушерсько-гінекологічну допомогу. У відділенні працюють висококваліфіковані лікарі акушери-гінекологи, які володіють новими методиками і сучасними технологіями діагностики та лікування різних гінекологічних захворювань і ускладнень, забезпечують диспансерне спостереження за вагітними та породіллями. В жіночій консультації працюють спеціалізовані кабінети планування сім'ї, патології шийки матки, кабінет ультразвукової діагностики, які оснащені сучасним обладнанням. Лікування гінекологічних хворих та вагітних, які не потребують цілодобового спостереження, проводиться в умовах денного стаціонару.

Пологове відділення є найпотужнішим серед рододопоміжних закладів області та приймає найбільшу кількість пологів, як в місті, так і в області. Пріоритет пологового будинку – максимальна безпека матері та дитини зі збереженням фізіологічного перебігу пологів та післяпологового періоду. Персонал відділення цілодобово надає фахову практичну та теоретичну підтримку, піклується про створення зручних та комфортних

умов. В післяпологовому періоді жінка може перебувати разом з членами своєї сім'ї в окремих палатах підвищеного комфорту.

У відділенні новонароджених працюють досвідчені лікарі педіатри-неонатологи та високопрофесійні медичні сестри, які супроводжують дитину від народження до виписки: надають медичну допомогу в пологовій залі та в післяпологовому періоді, консультують по питанням грудного вигодовування та вакцинації, навчають молодих батьків догляду за немовлям.

У відділенні патології вагітних надається допомога жінкам із екстрагенітальною та акушерською патологією. Здійснюється верифікація діагнозу, дообстеження, вироблення тактики ведення вагітності та пологів.

У гінекологічному відділенні цілодобово надаються всі види невідкладної та планової медичної допомоги, консервативного та оперативного лікування для гінекологічних хворих та жінок з ускладненою вагітністю в терміні до 22 тижнів.

У відділенні анестезіології та інтенсивної терапії працює висококваліфікована команда, яка готова цілодобово надати медичну допомогу на будь-якому етапі. Післяопераційні хворі, вагітні та породіллі, що потребують посиленого нагляду, перебувають у відділенні до стабілізації стану. Відділення забезпечене сучасним обладнанням для надання планової та невідкладної медичної допомоги. В практику впроваджені інноваційні методи знеболення та лікування.

Клініко-діагностична лабораторія забезпечує планове та ургентне обстеження як амбулаторних, так і стаціонарних хворих.

Стаціонарні відділення комунального некомерційного підприємства «Вінницький міський клінічний пологовий будинок №1» нараховують 70 ліжок, у тому числі:

- гінекологічне відділення – 20 ліжок;
- відділення патології вагітних – 15 ліжок;
- пологове відділення – 35 ліжок.

Жіноча консультація має ліжка денного стаціонару.

Колективи відділень та функціональних підрозділів, очолювані висококваліфікованими завідувачами, спрямовують свою роботу на покращення якості надання медичної допомоги, впровадження сучасних методів діагностики та лікування, поліпшення умов перебування пацієнтів [22].

В організаційній структурі КНП «Вінницький міський клінічний пологовий будинок №1» чітко простежуються інформаційні зв'язки підзвітності та підконтрольності структурних підрозділів, кадрових ресурсів, що підвищує ефективність управління, у тому числі контролю за здійсненням процесів функціонування закладу охорони здоров'я та особливо якості і обсягів надання медичної допомоги.

З позиції **аналізу особливостей системи управління закладом охорони здоров'я** варто відмітити, що **власником** комунального некомерційного підприємства «Вінницький міський клінічний пологовий будинок №1» та органом управління його майном є **Вінницька міська об'єднана територіальна громада** в особі **Вінницької міської ради**. Підприємство підзвітне та підконтрольне Власнику. **Органом управління є департамент охорони здоров'я Вінницької міської ради.**

Поточне керівництво (оперативне управління) комунальним некомерційним підприємством «Вінницький міський клінічний пологовий будинок №1» здійснює **директор**, який призначається на посаду або звільняється з неї розпорядженням міського голови на конкурсній основі відповідно до порядку, визначеного чинним законодавством. З директором укладається контракт, в якому зазначається строк найму, права, обов'язки і відповідальність директора, умови його матеріального забезпечення і звільнення з посади (припинення дії контракту), інші умови найму, передбачені контрактом та чинним законодавством [22].

Для більш детального аналізу особливостей управління комунальним некомерційним підприємством «Вінницький міський клінічний пологовий будинок №1» варто ретельно дослідити функції управлінських органів всіх

рівнів медичного закладу. Систематизацію функцій та обов'язків органів управління закладом охорони здоров'я представлено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

**Систематизація функцій та обов'язків органів управління КНП
«Вінницький міський клінічний пологовий будинок №1»**

Назва органу управління	Перелік функцій органів управління
1	2
Власник (Вінницька міська рада)	Приймає рішення про внесення змін до Статуту та затверджує Статут в новій редакції.
	Вирішує питання про реорганізацію, ліквідацію та перепрофілювання Підприємства.
	Вирішує питання про участь Підприємства як засновника (учасника) іншого підприємства.
	Погоджує Підприємству договори про спільну діяльність, за якими використовується нерухоме майно, що перебуває в його оперативному управлінні, кредитні договори та договори застави.
	Здійснює контроль за ефективністю використання майна, що є власністю Вінницької міської об'єднаної територіальної громади та закріплене за Підприємством на праві оперативного управління.
Орган управління (департамент охорони здоров'я Вінницької міської ради)	Погоджує внесення змін до Статуту, здійснює контроль за додержанням Статуту.
	Затверджує штатний розпис Підприємства та зміни до нього.
	Визначає головні напрямки діяльності Підприємства, затверджує плани діяльності та звіти про їх виконання.
	Погоджує річні фінансові плани Підприємства та подає їх на затвердження рішенням виконавчого комітету міської ради.
	Здійснює контроль за виконанням фінансового плану.
	Здійснює перевірки фінансово-господарської діяльності Підприємства.
	Здійснює контроль за ефективним використанням та збереженням майна і коштів Підприємства, в разі потреби забезпечує проведення інвентаризації майна Підприємства, виявляє майно, яке тимчасово не використовується, та вносить пропозиції щодо умов його подальшого використання.

1	2
Директор підприємства	Організовує роботу підприємства щодо надання населенню, згідно з вимогами нормативно-правових актів медичної допомоги.
	Несе відповідальність за формування та виконання фінансового плану і плану розвитку підприємства, результати його господарської діяльності, виконання показників ефективності діяльності підприємства, якість послуг, що надаються підприємством, використання наданого на праві оперативного управління підприємству майна спільної власності територіальних громад і доходу.
	Користується правом розпорядження майном та коштами підприємства відповідно до законодавства.
	Забезпечує ефективне використання і збереження закріпленого за підприємством на праві оперативного управління майна.
	У межах своєї компетенції видає накази та інші акти, дає вказівки, обов'язкові для всіх підрозділів та працівників підприємства.
	Забезпечує контроль за веденням та зберіганням медичної та іншої документації.
	Приймає рішення про прийняття на роботу, звільнення з роботи працівників підприємства, а також інші, передбачені законодавством про працю рішення в сфері трудових відносин, укладає трудові договори з працівниками підприємства. Забезпечує раціональний добір кадрів, дотримання працівниками правил внутрішнього трудового розпорядку. Створює умови підвищення фахового і кваліфікаційного рівня працівників згідно із затвердженим в установленому порядку штатним розписом.
	Забезпечує проведення колективних переговорів, укладення колективного договору в порядку, визначеному законодавством України.
	Призначає на посаду та звільняє з посади Заступників Директора, Медичного директора, головного бухгалтера Підприємства за погодженням із Органом управління. Призначає на посади та звільняє керівників структурних підрозділів, інших працівників.
	Забезпечує дотримання на Підприємстві вимог законодавства про охорону праці, санітарно-гігієнічних та протипожежних норм і правил, створення належних умов праці.
	Вживає заходів до своєчасної та в повному обсязі виплати заробітної плати, а також передбачених законодавством податків, зборів та інших обов'язкових платежів.
	Затверджує функціональні обов'язки та посадові інструкції працівників підприємства.
	Затверджує положення про структурні підрозділи підприємства, інші положення та порядки, що мають системний характер.

Джерело: складено автором за [22]

Аналіз функцій та обов'язків органів управління комунального некомерційного підприємства «Вінницький міський клінічний пологовий

будинок №1» показав, що управління підприємством здійснюють: власник, Орган управління і директор підприємства. Їх функціональні обов'язки розмежовані та окремо представлені у статуті закладу. З позиції управління та організації ефективної роботи кадрових ресурсів закладу охорони здоров'я варто відмітити, що у функціях управлінських органів прописане дане питання, а саме:

орган управління затверджує штатний розпис Підприємства та зміни до нього; визначає головні напрямки діяльності Підприємства, затверджує плани діяльності та звіти про їх виконання.

директор організовує роботу підприємства щодо надання населенню, згідно з вимогами нормативно-правових актів медичної допомоги; несе відповідальність за виконання показників ефективності діяльності підприємства, якість послуг, що надаються підприємством; видає накази та інші акти, дає вказівки, обов'язкові для всіх підрозділів та працівників; приймає рішення про прийняття на роботу, звільнення з роботи працівників підприємства, забезпечує раціональний добір кадрів, дотримання працівниками правил внутрішнього трудового розпорядку, створює умови підвищення фахового і кваліфікаційного рівня працівників згідно із затвердженим в установленому порядку штатним розписом; забезпечує проведення колективних переговорів, укладення колективного договору; призначає на посаду та звільняє з посади Заступників Директора, Медичного директора, головного бухгалтера Підприємства, керівників структурних підрозділів, інших працівників; забезпечує дотримання на Підприємстві вимог законодавства про охорону праці, санітарно-гігієнічних та протипожежних норм і правил, створення належних умов праці; вживає заходів до своєчасної та в повному обсязі виплати заробітної плати; затверджує функціональні обов'язки та посадові інструкції працівників підприємства; затверджує положення про структурні підрозділи підприємства, інші положення та порядки, що мають системний характер.

Проте, як видно з тексту документа, власник підприємства не здійснює функцій з управління кадровими ресурсами. У цьому процесі задіяні орган управління і директор, функції якого значно переважають.

Мова йде про різноманітні питання управління кадровими ресурсами закладу охорони здоров'я, у тому числі про необхідність виплати заробітної плати. Про мотивацію персоналу медичного закладу, задоволеність роботою та стимулювання його роботи не йдеться, що свідчить про необхідність приділення більш пильної уваги цим питанням. Необхідно більш пристальну увагу приділити формулюванню та введенню функцій, направлених на підвищення ефективності управління кадровими ресурсами закладу охорони здоров'я.

2.3. Оцінка ефективності управління персоналом комунального некомерційного підприємства «Вінницький міський клінічний пологовий будинок №1»

У процесі оцінки ефективності управління персоналом комунального некомерційного підприємства «Вінницький міський клінічний пологовий будинок №1» варто дослідити ресурсне забезпечення кадрами медичного закладу. Особливу увагу слід звернути на чисельність персоналу, задіяного в наданні медичної допомоги, оскільки саме від його достатності та професіоналізму залежить якість і обсяги надання медичної допомоги населенню.

Щодо кадрового потенціалу пологового будинку варто відмітити, що загальна кількість штатних посад у 2023 році по закладу складає 286,5, із них зайнятими є 264 посад, тобто укомплектованість посад – 92%. Атестовані всі медичні працівники, що підлягають атестації (не атестовані лише молоді спеціалісти).

Аналіз забезпечення комунального некомерційного підприємства «Вінницький міський клінічний пологовий будинок №1» кадровими ресурсами можна здійснити на основі використання даних, представлених у формі № 20 «Звіт юридичної особи незалежно від її організаційно-правової форми та фізичної особи-підприємця, які провадять господарську діяльність з медичної практики» закладу за 2021-2023 роки у їх порівнянні, а також штатного розпису і звіту про виконання показників фінансового плану (Розділ VI. Дані про персонал та витрати на оплату праці). Зміну кількості штатних працівників у цілому в комунальному некомерційному підприємстві «Вінницький міський клінічний пологовий будинок №1» на зайнятих посадах у 2021-2023 роках представлено в таблиці 2.4.

Як видно з таблиці, у 2022 році загальна кількість штатних працівників комунального некомерційного підприємства «Вінницький міський клінічний пологовий будинок №1» у порівнянні з 2020 роком зменшилась на 2 особи. Суттєва зміна кількості штатних працівників відбулася у молодшого медперсоналу – їх кількість зменшилась на 9 осіб відповідно. Лікарів зменшилось на 2 працівники.

У 2023 році загальна кількість штатних працівників комунального некомерційного підприємства «Вінницький міський клінічний пологовий будинок №1» у порівнянні з 2022 роком збільшилась на 2 особи. Найбільше зросла кількість лікарів – на 9 осіб, кількість молодшого медичного персоналу зросла на 4 особи. Зменшилась кількість фахівців з базовою та неповною вищою медичною освітою на 1 особу, спеціалістів - на 7 осіб, іншого персоналу на 3 особи.

Динаміка ресурсного забезпечення персоналом КНП «Вінницький міський клінічний пологовий будинок №1» у 2021-2023 роках, штатних працівників

Найменування посад	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення	
				2022/2021	2023/2022
Лікарі	60	58	67	-2	9
Фахівці з базовою та неповною вищою медичною освітою	1	3	2	2	-1
Молодший медичний персонал	112	103	107	-9	4
Спеціалісти	54	59	52	5	-7
Інший персонал	37	39	36	2	-3
Усього	264	262	264	-2	2

Джерело: розроблено автором за [13, 14, 15, 16, 17, 18]

Аналіз динаміки загальної чисельності штатних працівників комунального некомерційного підприємства «Вінницький міський клінічний пологовий будинок №1» у 2021-2023 роках свідчить про її стабільність за цей період, хоча у 2022 році простежувалось незначне зменшення персоналу, що становило менше норми (10%) і досягло 1%. Проте у розрізі посад кількість самої необхідної категорії персоналу (лікарів) збільшилась в останньому звітному періоді на 9 осіб, також зросла кількість молодшого медперсоналу на 4 особи. Що свідчить про позитивні зрушення в управлінні кадровими ресурсами та організації роботи комунального некомерційного підприємства «Вінницький міський клінічний пологовий будинок №1».

Виявляючи причини такого розвитку подій необхідно дослідити показники оплати праці основних категорій персоналу закладу охорони здоров'я за 2021-2023 роки. Динаміку показників оплати праці основних категорій персоналу комунального некомерційного підприємства

«Вінницький міський клінічний пологовий будинок №1» представлено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

**Динаміка показників оплати праці основних категорій персоналу КНП
«Вінницький міський клінічний пологовий будинок №1» у 2021-2023
роках, тис. грн.**

Назва показника/категорія персоналу	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення	
				2022/2021	2023/2022
Витрати на оплату праці усього, у тому числі:	46491,0	37347,1	36943,6	-9143,9	-403,5
директор	630,0	560,6	487,0	-69,4	-73,6
адміністративно-управлінський персонал	1161,0	1030,6	801,0	-130,4	-229,6
працівники	44700,0	35755,9	30599,2	-8944,1	-5156,7
Середньомісячні витрати на оплату праці одного працівника (грн.), усього, у тому числі:	14675	11879	11661	-2796	-218
директор	52500	46717	48700	-5783	1983
адміністративно-управлінський персонал	32250	28628	26700	-3622	-1928
працівники	14327	11549	11769	-2778	220

Джерело: складено автором за [13, 14, 15]

Аналіз показників оплати праці основних категорій персоналу комунального некомерційного підприємства «Вінницький міський клінічний пологовий будинок №1» показав, що витрати на оплату праці у закладі охорони здоров'я в 2021 році склали **46491,0** тис. грн., у 2022 році – **37347,1**

тис. грн., у 2023 році були у розмірі **36943,6** тис. грн. За 2022 рік витрати на оплату праці персоналу зменшились на 9143,9 тис. грн. Зменшення показника відбулося для всіх категорій персоналу, а особливо для працівників на 8944,1 тис. грн., для категорій персоналу директор та адміністративно-управлінський персонал витрати на оплату праці зменшились на 69,4 і 130,4 тис. грн. відповідно.

За 2023 рік витрати на оплату праці для персоналу комунального некомерційного підприємства «Вінницький міський клінічний пологовий будинок №1» зменшилися на 403,5 тис. грн. порівняно з 2022 роком. А саме відбулося зменшення витрат на оплату праці для директора на 73,6 тис. грн., для адміністративно-управлінського персоналу – на 229,6 тис. грн., для працівників – на 5156,7 тис. грн.

Середньомісячні витрати на оплату праці одного працівника мають таку саму тенденцію у 2022 році, як і загальні витрати на оплату праці, тобто зменшення. А у 2023 році відбулося збільшення розміру оплати праці деяких категорій персоналу. Так, в 2022 році, порівняно з 2021 роком, середньомісячні витрати на оплату праці директора і адміністративно-управлінського персоналу зменшились на 5783 і 3622 грн. відповідно. Середньомісячні витрати на оплату праці одного працівника зменшились на 2778 грн. Загалом по закладу вони зменшились на 2778 грн.

У 2023 році відбулося зменшення середньомісячних витрат на оплату праці одного працівника, порівняно з 2022 роком лише на 218 грн. Проте для директора і працівників розмір оплати праці збільшився на 1983 і 220 грн. відповідно. Для адміністративно-управлінського персоналу середньомісячні витрати на оплату праці одного працівника зменшились на 1928 грн.

Загалом збільшення витрат на оплату праці персоналу з року в рік є позитивним стимулюючим фактором для якісного виконання функцій кадровими ресурсами закладу охорони здоров'я, проте у даному випадку воно використовувалося досить обмежено. У подальшому цікавим є визначення проблем управління кадровими ресурсами комунального некомерційного

підприємства «Вінницький міський клінічний пологовий будинок №1», а також заходів з їх мінімізації та уникнення.

У процесі аналізу управління кадровими ресурсами КНП «Вінницький міський клінічний пологовий будинок №1» було надано загальну характеристику економічної діяльності підприємства, проведено діагностику організаційної структури та системи управління закладу, оцінено ефективність управління персоналом пологового будинку.

Визначено, що Вінницький міський клінічний пологовий будинок №1 має економічний потенціал та є фінансово стійким і незалежним, так як володіє чистими активами у сумі 20969 тис. грн., оскільки його власний капітал перевищує обсяги довгострокових зобов'язань. Фінансово-економічна діяльність комунального некомерційного підприємства «Вінницький міський клінічний пологовий будинок №1» є мінливою, чистий прибуток у останньому досліджуваному періоді (2023 році) збільшився, що є позитивним аспектом діяльності, проте як доходи загалом, так і витрати медичної установи у 2022 році суттєво зменшилися.

Аналіз організаційної структури КНП «Вінницький міський клінічний пологовий будинок №1» показав, що вона є лінійно-функціонального виду, сфери управління закладом розподілено за напрямками роботи представників апарату управління, що має позитивно відобразитися на якості роботи персоналу пологового будинку. В організаційній структурі чітко простежуються інформаційні зв'язки підзвітності та підконтрольності структурних підрозділів, кадрових ресурсів, що підвищує ефективність управління, у тому числі контролю за здійсненням процесів функціонування закладу охорони здоров'я та особливо якості і обсягів надання медичної допомоги. Аналіз функцій та обов'язків органів управління КНП «Вінницький міський клінічний пологовий будинок №1» показав, що необхідно більш пристальну увагу приділити формулюванню та введенню функцій,

направлених на підвищення ефективності управління кадровими ресурсами закладу охорони здоров'я.

Аналіз динаміки загальної чисельності штатних працівників закладу у 2021-2023 роках свідчить про її стабільність за цей період, хоча у 2022 році простежувалось незначне зменшення персоналу, що становило менше норми (10%) і досягло 1%. Проте у розрізі посад кількість самої необхідної категорії персоналу (лікарів) збільшилась в останньому звітному періоді на 9 осіб, також зросла кількість молодшого медперсоналу на 4 особи. Що свідчить про позитивні зрушення в управлінні кадровими ресурсами та організації роботи.

РОЗДІЛ 3.

**НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ
КАДРОВИМИ РЕСУРСАМИ КОМУНАЛЬНОГО НЕКОМЕРЦІЙНОГО
ПІДПРИЄМСТВА «ВІННИЦЬКИЙ МІСЬКИЙ КЛІНІЧНИЙ
ПОЛОГОВИЙ БУДИНОК №1»**

3.1. Визначення проблем управління кадровими ресурсами комунального некомерційного підприємства «Вінницький міський клінічний пологовий будинок №1»

Визначення проблем управління кадровими ресурсами в комунальному некомерційному підприємстві, такому як Вінницький міський клінічний пологовий будинок №1, є важливим етапом для підвищення ефективності його роботи. Нижче наведено проблеми, з якими стикається кадрова служба цього закладу (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Проблеми управління кадровими ресурсами КНП «Вінницький міський клінічний пологовий будинок №1»

Джерело: розроблено автором

Виявлення та аналіз цих проблем є першим кроком до їхнього вирішення і становлення більш ефективної системи управління кадровими ресурсами в медичному закладі. Тож варто розглянути детальніше кожен з проблем управління кадровими ресурсами в комунальному некомерційному підприємстві «Вінницький міський клінічний пологовий будинок №1», у поєднанні з причинами їх виникнення та наслідками, які вони спричиняють.

Однією з проблем функціонування КНП «Вінницький міський клінічний пологовий будинок №1» є недостатня кількість медичного персоналу для повноцінної діяльності закладу. В умовах зростання навантаження на медичні установи наявною є нестача лікарів, акушерів, медичних сестер. Причинами її виникнення було встановлено наявність низької заробітної плати для медичних працівників, складних умов праці, зокрема, нічних змін та надмірного навантаження. Наслідками таких обставин є перевантаження існуючих працівників (вигорання персоналу), що відображається на якості медичного обслуговування.

Наступною проблемою було визначено високий рівень кадрової плинності. Її причинами є недостатня мотивація, конкуренція з приватними клініками, несвоєчасне підвищення зарплат, відсутність перспектив кар'єрного росту. До наслідків цієї проблеми відносяться потреби в постійному підборі нових кадрів. Зміна співробітників впливає на стабільність команди, знижує ефективність та якість роботи. Постійний підбір нових кадрів потребує додаткових витрат і часу.

Третя проблема це складності в навчанні та підвищенні кваліфікації персоналу. Причинами даної проблеми виступають обмеженість програм для постійного навчання, недостатнє фінансування на додаткові освітні курси та тренінги. Наслідками виявленої проблеми є те, що відсутність нових знань та навичок у працівників негативно позначається на рівні кваліфікації персоналу, призводить до використання застарілих методів лікування й обслуговування, знижуючи якість медичних послуг.

Четверта проблема стосується системи управління персоналом. Не достатньо ефективні процедури організації кадрових процесів, такі як планування, підбір, адаптація нових працівників, призводять до низької мотивації та продуктивності праці. Причинами цієї проблеми є недостатня автоматизація процесів управління, неефективні процедури підбору та адаптації працівників. Що призводить до таких наслідків, як нестача кваліфікованих працівників, погіршення морального клімату в колективі та підвищення рівня конфліктності.

Пятою проблемою було виявлено недостатню чіткість і послідовність стратегії управління персоналом, яка є запорукою зростання ефективності. Причинами таких обставин виступає відсутність стратегічного бачення у керівництва щодо розвитку кадрового потенціалу. Наслідками даної проблеми є наявність труднощів в плануванні змінами, запровадженні нововведень, відстеженні результатів і досягненні цілей, що призводить до хаосу в роботі.

Шоста проблема в діяльності КНП «Вінницький міський клінічний пологовий будинок №1» це низька мотивація і задоволеність працівників, тобто складні умови праці, недостатність соціальних гарантій та премій знижують мотивацію персоналу, що, в свою чергу, впливає на якість надання медичних послуг у закладі. Причини виникнення цієї проблеми - непрозорість системи винагороди, відсутність системи преміювання, недостатня увага до потреб працівників. Наслідками встановленої проблеми виступають зниження продуктивності праці та якості обслуговування пацієнтів.

Наступною проблемою у діяльності закладу охорони здоров'я є особливості законодавства. Оскільки необхідність дотримання численних норм і вимог, що стосуються охорони праці, соціального захисту працівників, викликають труднощі в управлінні кадровими ресурсами. Причини даної проблеми: постійні зміни в законодавстві, необхідність дотримання норм охорони праці та соціального захисту працівників. Наслідками виявленої проблеми виступають ускладнення кадрових процесів через необхідність

дотримання численних норм, що призводить до правових наслідків для підприємства.

Комунікаційні бар'єри також були виявлені як проблема функціонування медичної установи. Адже недостатня комунікація між керівництвом і працівниками призводить до непорозумінь і недовіри, що впливає на командну роботу. Причинами даної проблеми є непрозорість в управлінні, відсутність регулярних комунікацій між керівництвом і працівниками. Її наслідки - це низький рівень довіри, можливі конфлікти, недостатня зацікавленість працівників у виконанні завдань, що впливає на загальні результати роботи підприємства.

Загалом управління кадровими ресурсами в медичних установах, таких як «Вінницький міський клінічний пологовий будинок №1», вимагає комплексного підходу до якісних змін. Для ефективного вирішення вищенаведених проблем слід розробити конкретні стратегії та ініціативи, які сприятимуть покращенню умов праці, мотивації, професійного розвитку та зниженню плинності кадрів.

Управління кадровими ресурсами в комунальному некомерційному підприємстві «Вінницький міський клінічний пологовий будинок №1» є складним і багатограним процесом, що вимагає ретельного аналізу і стратегічного планування. Існуючі проблеми, такі як недостатня кількість медичного персоналу, висока плинність кадрів, складності в навчанні та недостатня мотивація працівників, серйозно позначаються на ефективності роботи установи та якості медичних послуг.

В умовах конкуренції з приватними клініками важливо усвідомлювати, що медичні працівники є найбільшим активом закладу. Низька заробітна плата та погані умови праці є причинами високої плинності кадрів, що вимагає постійного підбору нових спеціалістів. Це, своєю чергою, негативно впливає на командну стабільність і якість обслуговування пацієнтів. Окрім того, без належної системи навчання і підвищення кваліфікації працівники ризикують залишитися на застарілих методах роботи, що погіршує медичну практику.

Проблеми ефективності управлінських процесів, відсутність чіткої стратегії щодо розвитку кадрового потенціалу, а також комунікаційні бар'єри між керівництвом і персоналом створюють додаткові труднощі. Неefективні кадрові процеси призводять до виникнення внутрішніх конфліктів і розчарувань у працівників, знижуючи загальний моральний клімат у колективі.

З огляду на виклики, які стоять перед сучасними медичними закладами, особливо важливо розробити і реалізувати стратегії, спрямовані на поліпшення мотивації, навчання працівників, створення сприятливих умов праці та розвитку комунікації. Залучення працівників до процесів прийняття рішень, активне впровадження нових технологій і систем управління є основою для зростання задоволеності персоналу й, врешті-решт, покращення якості медичних послуг.

Таким чином, ефективне управління кадровими ресурсами вимагає комплексного підходу і активних дій, націлених на вирішення наявних проблем, що допоможе закладу досягти своїх цілей і забезпечити високу якість медичного обслуговування населення.

3.2. Стратегічні рішення щодо управління кадровими ресурсами комунального некомерційного підприємства «Вінницький міський клінічний пологовий будинок №1»

Стратегічні рішення щодо управління кадровими ресурсами комунального некомерційного підприємства «Вінницький міський клінічний пологовий будинок №1» повинні носити комплексний та інтегрований характер, враховуючи основні потреби закладу в умовах сучасного медичного середовища. Основні компоненти цих стратегічних рішень наведено на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Стратегічні рішення щодо управління кадровими ресурсами підприємства

Джерело: складено автором

Так, **стратегічне планування кадрів** включає аналіз потреб у кадрах, тобто визначення кількості персоналу і фахівців, які необхідні для забезпечення ефективної роботи пологового будинку, з урахуванням демографічних прогнозів та соціальних тенденцій. Також необхідною є оцінка поточного кадрового потенціалу, а саме аналіз наявних компетенцій працівників та виявлення прогалин у знаннях і навичках, що допоможе в підготовці програми навчання.

Наступним стратегічним рішенням є **рекрутинг і відбір**. Його компоненти - розробка бренду роботодавця і впровадження сучасних методів рекрутингу. Розробка бренду роботодавця включає залучення нових працівників через створення позитивного іміджу закладу, промоцію його переваг та унікальності в медичній галузі. Впровадження сучасних методів рекрутингу виглядає як використання онлайн-платформ, соціальних мереж і професійних сайтів для пошуку кандидатів, а також участь у ярмарках вакансій і співпраця з медичними університетами.

Навчання та розвиток включає систему безперервного навчання: впровадження курсів підвищення кваліфікації, семінарів та тренінгів, щоб забезпечити працівників актуальними знаннями та навичками. А також до цього стратегічного рішення відносяться індивідуальні плани розвитку, які полягають у створенні персоналізованих планів професійного розвитку для кожного працівника, враховуючи їхні кар'єрні амбіції та потреби організації.

Важливим стратегічним рішенням є **мотивація і утримання кадрів**. Розробка системи мотивації складає впровадження бонусів, премій і додаткових соціальних пільг, таких як медичне страхування, гнучкий графік роботи чи оплачувані відпустки для покращення умов праці. Зворотний зв'язок і оцінка праці - регулярне проведення оцінки ефективності роботи працівників, що дозволить своєчасно реагувати на потреби, пропонувати підтримку та заохочувати досягнення.

Для закладу охорони здоров'я ключовим стратегічним рішенням можна назвати **управління ефективністю**, яке включає використання показників продуктивності, впровадження методів для оцінки роботи медичного персоналу (наприклад, кількість пацієнтів, задоволеність обслуговуванням, рівень професійних навичок). А також компонентом цього рішення є оцінка задоволеності працівників, тобто проведення регулярних опитувань для виявлення проблем і потреб персоналу, що дозволить розробляти заходи для покращення робочих умов.

Наступним стратегічним рішенням визнано **створення сприятливого клімату в колективі**, до складу якого входять підтримка командної роботи і взаємодія з профспілками. Підтримка командної роботи полягає в організації тимблдингів та групових заходів для зміцнення взаємодії та співпраці між працівниками. Взаємодія з профспілками це співпраця з профспілковими організаціями для захисту прав працівників і вирішення можливих конфліктів.

Завершальним стратегічним рішенням щодо управління кадровими ресурсами підприємства є **адаптація до змін**. Вона включає гнучкість у стратегічних рішеннях як здатність швидко реагувати на зміни в

законодавстві, ринку праці та медичних технологіях, що дозволить закладу залишатися конкурентоспроможним. А також містить у собі постійний моніторинг і перегляд стратегій, тобто регулярне оцінювання ефективності впроваджених заходів і готовність до коригувань відповідно до нових викликів і можливостей.

Таким чином, стратегічні рішення щодо управління кадровими ресурсами в «Вінницькому міському клінічному пологовому будинку №1» повинні базуватися на інтеграції сучасних управлінських практик, увазі до потреб працівників та постійній адаптації до мінливих умов функціонування. Такий підхід не тільки підвищить ефективність роботи закладу, але й створить сприятливу атмосферу для медичних працівників, що в свою чергу позитивно вплине на якість обслуговування пацієнтів.

Встановлено, що дієвою у практичній сфері закладу охорони здоров'я є мотивація персоналу, тож варто розглянути її особливості для пологового будинку більш детально. **Сучасні ефективні рішення для мотивації кадрових ресурсів пологового будинку** повинні бути комплексними і зорієнтованими на задоволення потреб працівників, підвищення їхньої залученості та покращення загальних умов праці. Перш за все, важливо впровадити систему гнучкого винагородження, яка дозволяє працівникам отримувати бонуси за досягнення певних показників ефективності. Це можуть бути не лише фінансові винагороди, а й нематеріальні, такі як додаткові дні відпустки або подарунки, що сприяє більшій стимуляції працівників.

Не менш важливим є постійний професійний розвиток. Організація регулярних тренінгів, семінарів і можливостей стажування надає працівникам шанс підвищувати свої знання та навички, що не лише вплине на їхню самооцінку, але й поліпшить якість медичних послуг. Створення позитивного атмосферного середовища є ключовим фактором у мотиваційній системі. Для цього доцільно запровадити програми психологічної підтримки та проводити тимбілдинги, які допоможуть зміцнити корпоративний дух і сприяють покращенню зв'язків між співробітниками.

Гнучкі графіки роботи — ще один важливий елемент мотивації. Надання можливості працівникам самостійно планувати свій робочий час допоможе їм ефективніше поєднувати професійні обов'язки із особистим життям, що підвищить загальний рівень задоволеності роботою.

Для збору думок і вражень працівників необхідно впровадити регулярні опитування задоволеності, що дозволить вчасно виявляти проблеми та реагувати на них. Важливо створити відкритий канал комунікації між керівництвом і персоналом, адже зворотний зв'язок має істотне значення для підвищення мотивації.

Соціальні пільги й програми підтримки робочого колективу також мають величезне значення. Забезпечення медичного страхування не лише для працівників, але й для членів їхніх сімей, створює додаткові стимули для підтримки лояльності до організації. Водночас, прагнення до визнання та нагородження працівників за їхній внесок у розвиток установи може посилити мотивацію. Впровадження програми "Працівник місяця" або планів публічного визнання досягнень буде сприяти формуванню культури визнання та заохочення.

Мотивації персоналу в пологовому будинку, що базується на сучасних ефективних рішеннях, є невід'ємною складовою успішної роботи закладу охорони здоров'я. Адекватна мотивація не лише сприяє підвищенню продуктивності медичних працівників, але й безпосередньо впливає на якість медичних послуг, що надаються, рівень пацієнтського задоволення та загальну репутацію закладу.

Впроваджуючи гнучкі системи винагородження, пологовий будинок може привести до більшої залученості співробітників, створюючи умови для їхньої особистісної та професійної реалізації. Бонуси та нематеріальні винагороди стали важливими мотиваторами, які підвищують відданість працівників організації. Регулярне навчання та професійний розвиток через тренінги та семінари забезпечують актуальні знання та навички, які необхідні для забезпечення високої якості медичних послуг.

Створення позитивного середовища також має ключове значення. Психологічна підтримка, тимблдинги та інші заходи допомагають формувати командний дух, зменшуючи стрес і вигорання. Гнучкі графіки роботи можуть значно покращити баланс між роботою та особистим життям, що, у свою чергу, знижує ймовірність перевтоми і покращує моральний стан.

Процедури регулярного зворотного зв'язку та відкритої комунікації є необхідними для виявлення проблем на ранньому етапі та моніторингу задоволеності працівників. Це дозволяє адаптувати мотиваційні стратегії до змінних умов та вимог персоналу. Соціальні пільги, такі як медичне страхування та програми підтримки, не лише покращують загальний добробут працівників, але й підвищують лояльність до організації.

Нарешті, система визнання досягнень є важливою складовою культури організації. Публічне визнання успіхів працівників створює позитивний імідж і стимулює досягнення нових висот.

У підсумку можна відмітити, що ефективна мотиваційна система, яка базується на комплексному підході до управління кадрами, є вирішальним чинником для створення висококваліфікованого, зацікавленого та стійкого медичного персоналу. Це, в свою чергу, сприяє підвищенню якості надання медичних послуг, формуванню довіри з боку пацієнтів і загальному розвитку пологового будинку як сучасної медичної установи. Залучення персоналу до цього процесу, їхня активна участь у формуванні мотиваційних стратегій посилює відчуття відповідальності та приналежності до команди, що має прямий позитивний вплив на загальну атмосферу в закладі.

Отже, цілісний комплекс сучасних мотиваційних рішень, що включає гнучке винагородження, професійний розвиток, підтримку компанії, гнучкі графіки, зворотний зв'язок та соціальні пільги, може значно покращити мотивацію кадрових ресурсів пологового будинку, а також підвищити якість наданих медичних послуг.

3.3. Обґрунтування рішень щодо підвищення ефективності управління кадровими ресурсами комунального некомерційного підприємства «Вінницький міський клінічний пологовий будинок №1»

Управління кадровими ресурсами є критично важливим елементом функціонування будь-якого комунального некомерційного підприємства, особливо в сфері охорони здоров'я, яка має свою специфіку та підвищені вимоги до кваліфікації працівників. Вінницький міський клінічний пологовий будинок №1, як медична установа, стикається з цілою низкою актуальних проблем у цій сфері, які потребують серйозного аналізу та ефективних рішень.

Тож варто **обґрунтувати рішення щодо підвищення ефективності управління кадровими ресурсами** комунального некомерційного підприємства «Вінницький міський клінічний пологовий будинок №1». Необхідним є врахування комплексності викликів, оскільки проблеми управління кадровими ресурсами не є ізольованими. Вони взаємопов'язані та можуть мати серйозні наслідки для загального функціонування медичного закладу. Наприклад, нестача медичного персоналу може підвищити навантаження на вже працюючих фахівців, що, в свою чергу, призводить до їх вигорання, зниження мотивації та подальшої плинності кадрів.

Зміни в соціально-економічному середовищі, демографічні зсуви, а також зміни в законодавстві вимагають постійної адаптації кадрової стратегії медичних установ. Необхідно здійснювати постійний моніторинг ринку праці, щоб вчасно реагувати на зміни потреб та очікувань населення.

Відсутність чіткої стратегії управління персоналом може призвести до хаосу у кадрових процесах. Тому важливо розробити та реалізувати довгострокову стратегію управління, яка передбачатиме не тільки поточні потреби в кадрах, а й перспективи розвитку закладу на декілька років уперед.

Інвестиції в професійний розвиток працівників, адекватну систему мотивації та створення комфортних умов праці є необхідними для підвищення рівня задоволеності працівників. Це, в свою чергу, вплине на якість медичних

послуг, оскільки задоволені працівники більш ефективно виконують свої обов'язки.

Встановлення прозорих комунікаційних каналів між керівництвом і персоналом є ключовим аспектом. Регулярні збори, опитування, тренінги можуть сприяти формуванню довіри та підвищенню мотивації співробітників, а також допоможуть в ухваленні зважених рішень на основі відгуків працівників. Стихійні явища в охороні здоров'я вимагають комплексного підходу, який включатиме співпрацю з іншими закладами, державними і недержавними організаціями, навчальними закладами. Співпраця забезпечить обмін досвідом, доступ до нових методів та практик, що підвищить загальний рівень послуг, що надаються.

Забезпечення психологічного та фізичного благополуччя медичного персоналу має стати короткостроковою і довгостроковою метою. Це може включати програми підтримки, консультації, спортивні заходи, що в свою чергу підвищать загальну продуктивність та сприятимуть сталості в кадрах.

Управління кадровими ресурсами та якість роботи персоналу - є двома інтегральними аспектами, що суттєво впливають один на одного. Раціональне і продумане управління кадровим потенціалом створює умови для підвищення стандартів якості роботи й загальної продуктивності, тоді як недбале або неефективне управління може призвести до зниження рівня виконання завдань і погіршення результатів діяльності організації, тобто негативно впливати на якість і продуктивність роботи працівників і надання медичної допомоги закладом охорони здоров'я. Тож важливо для визначення ефективності управління кадровими ресурсами підприємства оцінити якість роботи персоналу, тобто якість надання медичних послуг.

Для визначення якості надання медичних послуг закладом охорони здоров'я пропонується використовувати такі показники: коефіцієнт якості роботи персоналу основних відділень закладу охорони здоров'я; індекс діяльності лікарів закладу охорони здоров'я.

Коефіцієнт якості роботи персоналу відділень КНП «Вінницький міський клінічний пологовий будинок №1» розраховується таким чином:

$$K_{\text{якос.роб.перс.}} = \frac{K_{\text{негат.відг.}}}{K_{\text{надійшл.}}} \cdot 100\%, \quad (3.1)$$

де $K_{\text{негат.відг.}}$ – кількість пацієнтів з негативними відгуками про роботу персоналу у закладі охорони здоров'я за досліджуваний період часу, осіб;

$K_{\text{надійшл.}}$ – кількість хворих, що надійшли на лікування у заклад охорони здоров'я за досліджуваний період часу, осіб.

Дані для розрахунку коефіцієнта оцінки якості роботи працівників закладу охорони здоров'я можна отримати з форми 20 «Звіт лікувально-профілактичного закладу». На основі використання значень вказаних показників за 2023 і 2022 роки можна здійснити розрахунок коефіцієнта якості роботи персоналу відділень:

$$K_{\text{якос.роб.перс.2023}} = \frac{K_{\text{негат.відг.}}}{K_{\text{надійшл.}}} \cdot 100\% = \frac{97}{2415} \cdot 100\% = 4,02\%,$$

$$K_{\text{якос.роб.перс.2022}} = \frac{K_{\text{негат.відг.}}}{K_{\text{надійшл.}}} \cdot 100\% = \frac{69}{2931} \cdot 100\% = 2,3\%.$$

Розрахунок показав, що у 2023 році питома вага негативних відгуків пацієнтів у загальній кількості пацієнтів, що надійшли до відділень лікарні склала 4,02%, а у 2022 році – 2,3%. Таке порівняння показує збільшення кількості негативних відгуків як в абсолютних, так і у відносних показниках у 2023 році, що вказує на необхідність приділення більш пристальної уваги якості надання медичної допомоги пацієнтам відділень. Така динаміка показників не може позитивно вплинути на ефективність діяльності закладу охорони здоров'я.

Індекс діяльності лікарів закладу охорони здоров'я можна розрахувати таким чином:

$$I_{\text{діяльн.перс.}} = \frac{K_{\text{відвід.зв.}}}{K_{\text{відвід.попер.пер.}}}, \quad (3.2)$$

де $K_{\text{відвід.зв.}}$ – кількість прийнятих відвідувань спеціалістами, у тому числі з приводу захворювань, у закладі охорони здоров'я за звітний період часу, шт.;

$K_{\text{відвід.попер.пер.}}$ – кількість відвідувань у закладі охорони здоров'я за попередній до звітного період часу, шт. (дані для розрахунку можна отримати з форми 20 «Звіт лікувально-профілактичного закладу»).

Використовуючи значення показників можна обчислити індекс діяльності лікарів КНП «Вінницький міський клінічний пологовий будинок №1»:

$$I_{\text{діяльн.перс.}} = \frac{K_{\text{відвід.зв.}}}{K_{\text{відвід.попер.пер.}}} = \frac{2415}{2931} = 0,82.$$

Так, розрахунок показав, що у 2023 році, порівняно з 2022 роком кількість відвідувань лікарів пацієнтами зменшилась на 18%. Таку ситуацію можна пояснити специфікою діяльності лікарні у період воєнних подій. Проте зрозуміло, що питання забезпечення ефективності діяльності у цьому випадку залишаються відкритими і потребують більш детального опрацювання і організації більш якісної і ефективної роботи кадрових ресурсів.

Загалом визначення якості надання медичних послуг закладом охорони здоров'я показало зростання кількості негативних відгуків пацієнтів у загальній кількості пацієнтів, що надійшли до відділень лікарні, а динаміка відвідувань лікарів пацієнтами показує зменшення їх кількості, тож питання якості роботи персоналу потребують доопрацювання з метою підвищення

ефективності діяльності, ефективності управління і отримання конкурентних переваг на ринку медичних послуг закладу охорони здоров'я.

Для підвищення ефективності управління кадровими ресурсами в комунальному некомерційному підприємстві «Вінницький міський клінічний пологовий будинок №1» можна впровадити ряд дієвих ініціатив.

Так, необхідним є поліпшення системи мотивації та винагороди за рахунок інтеграції системи бонусів і премій на основі продуктивності та досягнень працівників. Це може включати винагороду за успішне виконання планів, досягнення високих оцінок пацієнтів і підвищення кваліфікації. Також варто регулярно переглядати розмір заробітної плати з урахуванням ринкових умов та підвищенням, що впроваджується на основі результатів роботи.

Варто впровадити розробку програм навчання та професійного розвитку. Створення постійної програми навчання, яка буде включати семінари, тренінги та онлайн-курси для медичних працівників допоможе забезпечити постійний розвиток знань і навичок. Співпраця з освітніми установами для впровадження стажувань і практики для молодих спеціалістів допоможе з формуванням нових кадрів і залученням їх у заклад.

На сьогодні важливим є впровадження сучасних технологій в управління персоналом. Автоматизація процесів управління кадрами шляхом впровадження спеціалізованих програмних рішень дозволить реалізувати функції з обліку робочого часу, планування змін і відстеження кадрових показників. Використання онлайн-платформ є зручним для внутрішніх комунікацій, наприклад, для обміну інформацією та відгуками між керівництвом та працівниками.

Покращення умов праці, створення комфортного робочого середовища, включаючи сучасне обладнання, забезпечення необхідними ресурсами для працівників є мотиваційним аспектом для підвищення якості роботи персоналу. Впровадження гнучкого графіка роботи дозволить працівникам самостійно планувати свій час, зокрема у випадках з нічними змінами або надурочними годинами.

Важливим є залучення працівників до процесу управління підприємством. Організація регулярних зустрічей та обговорень між керівництвом і працівниками є корисними для збору зворотного зв'язку щодо діяльності закладу та ініціатив щодо покращення. Створення робочих груп з представників різних підрозділів необхідно для розробки нових стратегій та рішень, що сприятимуть покращенню роботи.

У результаті оцінка задоволеності працівників покаже у тому числі ефективність управління кадровими ресурсами. Регулярні опитування важливі для оцінки рівня задоволеності працівників, виявлення проблем і потреб, а також моніторинг змін після впровадження нових ініціатив. Анонімні платформи необхідні для зворотного зв'язку, де працівники можуть висловити свої думки про умови праці або виклики, з якими вони стикаються.

Розробка стратегій утримання кадрів є запоркою стабільної роботи підприємства. Індивідуальні плани розвитку кар'єри для кожного співробітника передбачають можливості для підвищення, навчання та розвитку їх навичок. Програми соціальної підтримки для працівників, що включають психологічну допомогу, одноразові соціальні виплати або програми з оздоровлення підвищують мотивацію персоналу до якісного виконання своїх функцій.

Впровадження цих ініціатив допоможе «Вінницькому міському клінічному пологовому будинку №1» створити сприятливу атмосферу для роботи, підвищити мотивацію та задоволеність працівників, а також покращити загальну ефективність управління кадровими ресурсами. Ці дії можуть суттєво позначитися на якості медичних послуг і задоволеності пацієнтів.

Були обгрунтовані рішення щодо підвищення ефективності управління кадровими ресурсами комунального некомерційного підприємства «Вінницький міський клінічний пологовий будинок №1». Визначено якість надання медичних послуг закладом охорони здоров'я, яке показало зростання кількості негативних відгуків пацієнтів у загальній кількості пацієнтів, що

надійшли до відділень лікарні, а динаміка відвідувань лікарів пацієнтами показала зменшення їх кількості. Визначено, що питання якості роботи персоналу потребують доопрацювання з метою підвищення ефективності діяльності, ефективності управління і отримання конкурентних переваг на ринку медичних послуг закладу охорони здоров'я. Запропоновано ряд ініціатив для управління кадровими ресурсами Вінницького міського клінічного пологового будинку №1, що може суттєво підвищити ефективність роботи закладу. Зокрема, акцент на поліпшенні мотивації та винагороди працівників, розробці програм навчання та професійного розвитку, автоматизації управлінських процесів і створенні комфортних умов праці, дозволить покращити задоволеність та залученість персоналу. Регулярна оцінка задоволеності працівників і залучення їх до процесу прийняття рішень створять середовище, в якому кожен співробітник почуватиметься цінним і мотивованим. Це не лише позитивно вплине на моральний клімат колективу, але й забезпечить високий рівень медичних послуг для пацієнтів. Реалізація цих ініціатив матиме довгостроковий позитивний ефект на якість надання медичної допомоги та ефективність робочих процесів у закладі.

ВИСНОВКИ

За результатами підготовки дипломної роботи було зроблено такі висновки:

Визначено, що управління кадровими ресурсами підприємства є критично важливим компонентом для досягнення стратегічних цілей організації. Представлено його мету, завдання, складові елементи та функції. Встановлено, що ефективне управління кадровими ресурсами сприяє не лише розвитку організації, а й створенню сприятливого середовища для працівників, що в свою чергу призводить до зростання продуктивності, якості роботи, зниження плинності кадрів та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку.

Проаналізовано класичні та сучасні методи управління кадровими ресурсами. Встановлено, що сучасні методи управління кадровими ресурсами охоплюють комплексні підходи, спрямовані на розвиток, збереження та підвищення ефективності персоналу. Дослідження сучасних методів управління кадровими ресурсами вказує на критичну важливість адаптації організацій до динамічних змін у бізнес-середовищі, викликаних глобалізацією та технологічним прогресом. Успішне використання цих методів сприяє не лише підвищенню мотивації працівників, але й формуванню стабільної корпоративної культури, яка забезпечує тривалу конкурентоспроможність.

Визначено, що планування потреби в кадрових ресурсах підприємства та їх розвитку є невід'ємною частиною стратегічного управління, яке дозволяє підприємству адаптуватись до динамічних змін на ринку та забезпечити сталий розвиток. Планування потреби в кадрових ресурсах не лише забезпечує стабільність і ефективність роботи підприємства, але й формує фундамент для його інноваційного розвитку та успішного реагування на виклики сучасного середовища.

Встановлено, що до завдань з управління кадровими ресурсами комунального некомерційного підприємства «Вінницький міський клінічний пологовий будинок №1» відносяться: організаційні; координаційні; щодо взаємодії з іншими закладами охорони здоров'я; з підвищення кваліфікації працівників; з науково-методичної діяльності. Не применшуючи значення даних надважливих завдань варто відмітити, що в них не достатньо враховано спрямованість на підвищення ефективності управління кадровими ресурсами та діяльністю закладу охорони здоров'я загалом.

Визначено, що Вінницький міський клінічний пологовий будинок №1 має економічний потенціал та є фінансово стійким і незалежним, так як володіє чистими активами у сумі 20969 тис. грн., оскільки його власний капітал перевищує обсяги довгострокових зобов'язань. Фінансово-економічна діяльність комунального некомерційного підприємства «Вінницький міський клінічний пологовий будинок №1» є мінливою, чистий прибуток у останньому досліджуваному періоді (2023 році) збільшився, що є позитивним аспектом діяльності, проте як доходи загалом, так і витрати медичної установи у 2022 році суттєво зменшилися.

Аналіз організаційної структури комунального некомерційного підприємства «Вінницький міський клінічний пологовий будинок №1» показав, що вона є лінійно-функціонального виду, сфери управління закладом розподілено за напрямками роботи представників апарату управління, що має позитивно відображатися на якості роботи персоналу пологового будинку. В організаційній структурі чітко простежуються інформаційні зв'язки підзвітності та підконтрольності структурних підрозділів, кадрових ресурсів, що підвищує ефективність управління, у тому числі контролю за здійсненням процесів функціонування закладу охорони здоров'я та особливо якості і обсягів надання медичної допомоги.

Аналіз функцій та обов'язків органів управління комунального некомерційного підприємства «Вінницький міський клінічний пологовий будинок №1» показав, що необхідно більш пристальну увагу приділити

формулюванню та введенню функцій, направлених на підвищення ефективності управління кадровими ресурсами закладу охорони здоров'я.

Аналіз динаміки загальної чисельності штатних працівників комунального некомерційного підприємства «Вінницький міський клінічний пологовий будинок №1» у 2021-2023 роках свідчить про її стабільність за цей період, хоча у 2022 році простежувалось незначне зменшення персоналу, що становило менше норми (10%) і досягло 1%. Проте у розрізі посад кількість самої необхідної категорії персоналу (лікарів) збільшилась в останньому звітному періоді на 9 осіб, також зросла кількість молодшого медперсоналу на 4 особи. Що свідчить про позитивні зрушення в управлінні кадровими ресурсами та організації роботи комунального некомерційного підприємства «Вінницький міський клінічний пологовий будинок №1».

Встановлено, що управління кадровими ресурсами в комунальному некомерційному підприємстві, такому як Вінницький міський клінічний пологовий будинок №1, є складним і багатогранним процесом, що вимагає ретельного аналізу і стратегічного планування. Виявлено існуючі проблеми, такі як недостатня кількість медичного персоналу, висока плинність кадрів, складності в навчанні та недостатня мотивація працівників, які можуть серйозно позначитися на ефективності роботи установи та якості медичних послуг.

Стратегічні рішення щодо управління кадровими ресурсами комунального некомерційного підприємства «Вінницький міський клінічний пологовий будинок №1» повинні бути комплексними, орієнтованими на основні потреби закладу у сучасному медичному середовищі. Основні компоненти цього процесу включають стратегічне планування кадрів, ефективний рекрутинг і відбір фахівців, розвиток та навчання, створення системи мотивації та утримання кадрів, управління ефективністю, формування позитивного клімату в колективі і гнучкість до змін. Впровадження цих елементів не лише забезпечить ефективну роботу

пологового будинку, але й позитивно позначиться на якості обслуговування пацієнтів, що є основною метою закладу.

Були обгрунтовані рішення щодо підвищення ефективності управління кадровими ресурсами комунального некомерційного підприємства «Вінницький міський клінічний пологовий будинок №1». Визначено якість надання медичних послуг закладом охорони здоров'я, яке показало зростання кількості негативних відгуків пацієнтів у загальній кількості пацієнтів, що надійшли до відділень лікарні, а динаміка відвідувань лікарів пацієнтами показала зменшення їх кількості. Визначено, що питання якості роботи персоналу потребують доопрацювання з метою підвищення ефективності діяльності, ефективності управління і отримання конкурентних переваг на ринку медичних послуг закладу охорони здоров'я. Запропоновано ряд ініціатив для управління кадровими ресурсами Вінницького міського клінічного пологового будинку №1, що може суттєво підвищити ефективність роботи закладу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Державне управління реформуванням системи охорони здоров'я в Україні : навч.-наук. вид. / авт. кол. : М. М. Білинська, Я. Ф. Радиш, І. В. Рожкова та ін.; за заг. ред. проф. М. М. Білинської. К. ; Львів : НАДУ, 2012. 240 с.
2. Цанько І.І. Поняття, зміст та перспективи використання медико-економічного аналізу при організації надання медико-санітарної допомоги / І.І. Цанько, Ю.В. Околот. Проблеми військової охорони здоров'я: Зб. наук. пр. УВМА. Київ, 2011. № 30. С. 296–303.
3. Федоренко В. Г. Менеджмент: підручник / Федоренко В. Г. – 3-тє вид., переробл. і доповн. К.: Алерта, 2015. 492 с.
4. Говорко О.В. Ефективність системи забезпечення охорони здоров'я населення України. Інтелект XXI. 2017. № 2. С. 92-97.
5. Ефективне управління медичними закладами. Можливості МІС. URL: <https://euromd.com.ua/post-8164-efektivne-upravlinnya-medichnimi-zakladami-mozhливosti-mis>.
6. Особливості ефективності управління закладами охорони здоров'я. URL: http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/4327/1/3__19_2016-24-0.pdf.
7. Смирнов С. О. Механізм економічного управління закладами охорони здоров'я / С. О. Смирнов, В. Г. Бикова. Управління розвитком. 2016. № 3. С. 78–83.
8. Грабовський В. А. Системний підхід до управління закладами охорони здоров'я / В. А. Грабовський, П. М. Клименко. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. 2014. № 3. С. 136-142.
9. Дмитрук О.В. Управління адаптацією персоналу закладів охорони здоров'я в нових умовах господарювання. URL: http://www:http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/5_10_uk/33.pdf.

10. Мельник Л. А. Сучасний керівник медичного закладу в умовах реформування здравоохоронної галузі. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2018. № 11. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1336>.

11. Модернізація менеджменту системи охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи. Аналітична записка за матеріалами науково-практичної конференції з міжнародною участю, Тернопіль–Кам'янець–Подільський, 12–13 грудня 2018 року. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/33636/1/pdf>.

12. Назарко С. О. Ефективне управління медичним закладом в умовах реформування системи охорони здоров'я. Ефективна економіка. 2020. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7574>. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.1.55.

13. Звіт про виконання фінансового плану комунального некомерційного підприємства «Вінницький міський клінічний пологовий будинок №1» за 2021 рік.

14. Звіт про виконання фінансового плану комунального некомерційного підприємства «Вінницький міський клінічний пологовий будинок №1» за 2022 рік.

15. Звіт про виконання фінансового плану комунального некомерційного підприємства «Вінницький міський клінічний пологовий будинок №1» за 2023 рік.

16. Штатний розпис на 01.01.2021 р. комунального некомерційного підприємства «Вінницький міський клінічний пологовий будинок №1» .

17. Штатний розпис на 01.01.2022 р. комунального некомерційного підприємства «Вінницький міський клінічний пологовий будинок №1» .

18. Штатний розпис на 01.01.2023 р. комунального некомерційного підприємства «Вінницький міський клінічний пологовий будинок №1» .

19. Звіт про діяльність комунального некомерційного підприємства «Вінницький міський клінічний пологовий будинок №1» у 2021-2023 роках.

20. Ключові проблеми у сфері охорони здоров'я та їх вирішення. URL: <https://buklib.net/books/35864/>.
21. Чухно І.А. Сучасні світові тенденції в мотивації медичного персоналу як засіб поліпшення якості медичного обслуговування. Актуальні питання соціальної медицини, організації та економіки охорони здоров'я в Україні (до 125-річчя з дня народження М.Г. Гуревича, Наркома охорони здоров'я України (1920-1925 рр.), першого завідувача кафедри соціальної гігієни Харківського медичного інституту (1923-1925 рр.)) : матеріали науково-практичної конференції, Харків, 16 березня 2016 р. Харків, 2016. С. 143-145.
22. Статут комунального некомерційного підприємства «Вінницький міський клінічний пологовий будинок №1». Вінниця. 2021. 15 с.
23. Ровенська В. В., Саржевська Є. О. Управління персоналом закладів охорони здоров'я в нових умовах господарювання та перспективи розвитку в Україні. Економічний вісник Донбасу. 2019. № 3(57). С. 162-168. URL: [http://www.evd-journal.org/download/2019/3\(57\)/19-Rovenska.pdf](http://www.evd-journal.org/download/2019/3(57)/19-Rovenska.pdf).
24. Власенко Р.В. Щодо кадрового забезпечення галузі охорони здоров'я. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2021-09/ohorona-zdorovya.pdf>.
25. Прокопець Л.В. Проблеми управління персоналом в закладах охорони здоров'я. Інфраструктура ринку. 2020. 42. С. 267-272.
26. Антощина Н.І. Сучасний погляд на систему управління персоналом в аспекті забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2014. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3350>.
27. Health workforce and services Draft global strategy on human resources for health: workforce 2030. WHA69/38. URL: https://apps.who.int/gb/ebwha/pdf_files/WHA69/A69_38-en.pdf.
28. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. Resolution adopted by the General Assembly on 25 September 2015. URL:

<https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N15/291/89/PDF/N1529189.pdf?OpenElement>.

29. Нетудихата К. Л. Кадрова діагностика як інструмент оцінки ефективності кадрового менеджменту закладу сфери охорони здоров'я. Ефективна економіка. 2021. №8. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9171>.

30. Граціотова Г.О. Управління персоналом та підвищення кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я України в умовах європейської інтеграції. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2020. № 6 (52). С. 25-34.

31. Парій В.Д. Обґрунтування методики розрахунку ліжкового фонду для надання вторинної стаціонарної допомоги. Науковий журнал «ScienceRise. Medical Science». 2016. №5(1). С. 9-14. DOI: 10.15587/2519-4798.2016.70124.

32. Борщ В. І. Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. (1 (1)). С. 73-79. DOI: 10.32782/2520-2200/2019-1-11.

33. Бричко А.М. Ефективність управління персоналом як один з етапів ведення власної справи (на прикладі закладів охорони здоров'я). Економіка та суспільство. 2022. (36). DOI: 10.32782/2524-0072/2022-36-27.

34. Волосовець О. П., Заболотько В. М., Волосовець А. О. Кадрове забезпечення галузі охорони здоров'я в Україні та світі: сучасні виклики. Український медичний вісник. 2020. Т.12№(84). С.20-26. DOI: 10.32471/umv.2709-6432.84.57.

35. Граціотова Г.О. Управління персоналом та підвищення кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я України в умовах Європейської інтеграції. Економіка: реалії часу. 2020. № 6 (52). С. 25-34. DOI: 10.15276/ETR.06.2020.3. DOI: 10.5281/zenodo.4564470.

36. Звірич В. В. Методичні засади та принципи удосконалення механізму управління персоналом у галузі охорони здоров'я. Публічне урядування. 2022. (2 (30)). С 32-39. DOI: 10.32689/2617-2224-2022-2(30)-4.

37. Короленко В.В., Юрочко Т.П. Кадрова політика у сфері охорони здоров'я України в контексті європейської інтеграції. К., 2018. 96 с.

38. Кравчук І. І., Присяжнюк О. Ф. та Веселовський О. Б Удосконалення управління персоналом закладів охорони здоров'я. Ефективна економіка. 2020. (2). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.2.1.

39. Сабецька, Т. Аналіз кадрового забезпечення галузі охорони здоров'я України. Економіка та суспільство. 2022. (40). DOI: 10.32782/2524-0072/2022-40-26.

40. Труніна, І. М., Сербін, Р. А., & Андрієнко, М. С. Особливості управління персоналом у медичній галузі. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2021. (43).С. 51-56.

41. Веб-сайт КМУ.
URL:<https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/rozvitok-lyudskogo-kapitalu/reformasistemi-ohoroni-zdorovya>.

42. Центр медичної статистики. URL:
<http://medstat.gov.ua/ukr/medkadru.html>.

43. Самодай В.П., Рибальченко С.М., Слатвицька Н. А. Особливості управління персоналом медичного закладу. Вісник СумДУ. Серія «Економіка». 2022. № 4. С. 136-142. URL:
https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/4_2022/14.pdf.

44. Рублівська А.О. Система управління персоналом на підприємстві. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/11/185.pdf>.

45. Лозова О.В., Демченко В.О. Система управління персоналом як важлива складова ефективного функціонування підприємства в ринкових умовах господарювання. Український журнал прикладної економіки. 2017. Том 2. № 4. С. 37-45. URL:
http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/6319/1/%D0%94%D0%B5%D0%BC%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE_%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F.pdf.

46. Данилюк В.М., Петюк В.М., Цинбалюк С.О. Менеджмент персоналу: навч.-метод. посібн. К. КНЕУ, 2006. 398 с.
47. Хомів О.В., Сибірна Р.І. Сучасні підходи до системи управління трудовими ресурсами підприємства. Соціально-правові студії. 2020. Випуск 2 (8). С. 152-159. URL: https://sls-journal.com.ua/web/uploads/pdf/S&LS_2020_Vol.%203,%20No.%202_152-159.pdf.
48. Пошелюжна Л.Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.pdf.
49. Корсаков Д.О. Організаційна діагностика системи управління персоналом підприємства. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ecoroz/2011_3/e113kors.pdf.
50. Сидоренко А.О., Чорній В.В. Сучасні методи управління персоналом підприємства. Актуальні проблеми економіки та управління. 2020. №14. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/193078>.
51. Балабанова Л. В. Сардак О. В. Управління персоналом. К.: Центр учб. л-ри, 2011. 468 с.
52. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом. К. 2019. 428 с.
53. Гусєва Т. П., Розгон О. В. Розвиток кадрового потенціалу як основа конкурентоспроможності підприємства. Економіка та держава. 2021. № 12. С. 75-79.
54. Шевченко І. М., Кравчук Н. І. Стратегічні підходи до розвитку кадрового потенціалу організації. Вісник Львівської комерційної академії. Серія: Економіка. 2022. № 5. С. 80-85.
55. Білоус С. П., Биковець Н. Напрями реалізації державної кадрової політики. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. Збірник наукових праць. 2021. № 1–2 (278–279). С. 53-58.

56. Нікіфорова В. О., Кучма М. В. Сучасні методи мотивації персоналу у забезпеченні стійкості організації. Бізнес Інформ. 2020. № 11. С. 65-69.

57. Яковенко І. О., Ковтун О. В. Інноваційні підходи до формування кадрового потенціалу на підприємствах України. Економічний вісник університету. 2023. № 2. С. 123-128.

58. Білоус С. П. Системне управління інтелектуальним потенціалом в процесі забезпечення і розвитку економічної стійкості організації. Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія «Економічні науки». 2020. Вип. 3. С. 60-70.

59. Адлер О.О., Лесько О.Й., Кособуцька А.О. Управління кадровим персоналом підприємства в системі бізнес-аналізу (на прикладі ТОВ «Барлінек-Інвест»). Вісник Сумського національного аграрного університету. 2022. №2(92). С. 3-12. URL: <https://snaujournal.com.ua/index.php/journal/article/view/262/170>.

60. Придятько Е. М. Внутрішні умови забезпечення ефективності процесу формування персоналу промислового підприємства. Економічний вісник Донбасу. 2018. № 2. С. 183-190. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2018_2_30.

61. Трансформація соціально-трудової сфери в умовах цифровізації економіки: монографія / О.Ф. Новікова, Ю.С. Залознова, О.І. Амоша, О.О. Хандій, Н.А. Азьмук, Я.В. Остафійчук, Л.Л. Шамілева, О.В. Панькова, І.М. Новак, А.Д. Шастун, О.Ю. Касперович, О.В. Іщенко, Я.Є. Красуліна, Л.П. Амелічева, В.В. Компанієць; за наук. ред. О.Ф.Новікової; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ. 2022. 385 с.

62. Антонюк В. П. Ризики і втрати людського капіталу внаслідок війни. Економічний вісник Донбасу. 2022. № 1(67). С. 110-116. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-1\(67\)-110-116](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-1(67)-110-116).

63. Бутенко І.А. Напрямки вдосконалення кадрової політики та підвищення ефективності управління персоналом підприємства. Вісник економічної науки України. 2016. № 3. С. 7–11.

64. Гривнак А.В., Бала О.І. Проблеми управління персоналом на сучасних підприємствах. Lviv Polytechnic National University Institutional Repository <http://ena.lp.edu.ua>. 2013. С. 10-17. URL: <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/dbf819f8-4087-42c2-8b3e-0929cc1239b6/content>.

65. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту: колективна монографія / М.В. Семикіна, С.В. Дудко, А.А. Орлова та ін. Кропивницький: КОД, 2021. 440 с.

66. Лозова О.В., Демченко В.О. Система управління персоналом як важлива складова ефективного функціонування підприємства в ринкових умовах господарювання. Український журнал прикладної економіки. 2017. Том 2. № 4. С. 37-45. URL: http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/6319/1/%D0%94%D0%B5%D0%BC%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE_%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F.pdf.

67. Завіновська Г.Т. Економіка праці: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2003. 300 с.

68. Кіндрацька Г.І., Кулиняк Ю.І., Загородній А.Г. Аналітичне забезпечення формування конкурентної стратегії організації. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Проблеми економіки та управління. 2013. № 754. С. 106-114. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPP_2013_754_17.

69. Зайченко О. І., Кузнецова В. І. Управління людськими ресурсами: навч. пос. / за наук. ред. О. І. Зайченко. Івано-Франківськ, «Лілея НВ», 2015. 232 с.

70. Ковтуненко Ю.В., Пінчук А.А., Мамбетов Ю.В. Планування людських ресурсів з урахуванням ризик-факторів. Економіка і суспільство. 2018. Вип. 19. С. 422-427. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/64.pdf.

71. Alkema V., Podra O., Kurii L., Levkiv H., Dorosh O. Theoretical aspects of human capital formation through human potential migration redistribution and investment process. *Business: Theory and Practice*. 2020. № 1. Pp. 71-82.

72. Алькема В. Г., Кириченко О. С. Менеджмент організацій: навчальний посібник. Кн.1. Київ: Університет «КРОК», 2023. 276 с.

73. Алькема В. Г., Сумець О. М., Кириченко О. С. Менеджмент закладу охорони здоров'я: навчальний посібник. К.: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2023. 254 с.

74. Пазєєва Г.М. Економічна безпека трудових ресурсів дистриб'ютора в каналах розподілу продукції. Актуальні питання розвитку суб'єктів господарювання в умовах економічної нестабільності : матеріали Науково-практичної конференції молодих учених (6 грудня 2013, Київ). К.: Університет економіки та права «КРОК», 2013. С. 135-141.

75. Strategic Planning for Sustainable Development: Implementing Service Management in International Relations of the Enterprise / F. S. A. Khasawneh, A. Pazieieva, L. Shenderivska, N. Nosan, N. Rosolianka. *Review of Economics and Finance*. 2023. Vol. 21. No 1. Pp. 2252-2259.

ДОДАТКИ

Фінансова звітність комунального некомерційного підприємства «Вінницький міський клінічний пологовий будинок №1» за 2021 рік

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата(рік,місяць,число)	Коди
Комунальне некомерційне підприємство "Вінницький міський клінічний пологовий будинок №1"	за ЄДРПОУ	2022 01 01
Територія ВІННИЦЬКА	за КАТОТТГ	05484445
Організаційно-правова форма господарювання Комунальне некомерційне підприємство	за КОПФГ	UA05020030010063857
Вид економічної діяльності Діяльність лікарняних закладів	за КВЕД	150
Середня кількість працівників, осіб 264		86.10
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком		
Адреса, телефон вулиця Хмельницьке шосе, буд. 98, м. ВІННИЦЯ, ВІННИЦЬКА обл., 20029		511108

1.Баланс на 31 грудня 2021 р.

Актив	Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006		
	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
Первісна вартість	1001	-	-
Накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	3 599,1	2 660,0
Основні засоби :	1010	19 648,7	30 507,7
первісна вартість	1011	29 197,8	42 415,4
знос	1012	(9 549,1)	(11 907,7)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	23 247,8	33 167,7
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	5 399,9	4 420,1
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	40,4	1 045,7
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	25,7
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	96,0	69,0
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 117,3	3 007,9
Витрати майбутніх періодів	1170	-	20,3
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	7 653,6	8 588,7
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	30 901,4	41 756,4

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1,0	1,0
Додатковий капітал	1410	2 510,3	11 123,6
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	5 114,1	10 436,3
Неоплачений капітал	1425	(1,0)	(1,0)
Усього за розділом I	1495	7 624,4	21 559,9
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	72,4	435,3
розрахунками з бюджетом	1620	9,0	13,6
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	87,0	55,4
Доходи майбутніх періодів	1665	16 102,3	16 769,6
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-
Усього за розділом III	1695	16 270,7	17 273,9
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	30 901,4	41 756,4

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2021 р.

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	61 743,5	30 201,3
Інші операційні доходи	2120	22 682,6	19 304,8
Інші доходи	2240	2 482,3	1 927,9
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	86 908,4	51 434,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(63 378,7)	(30 652,5)
Інші операційні витрати	2180	(18 201,7)	(15 680,7)
Інші витрати	2270	(5,8)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(81 586,2)	(46 333,2)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	5 322,2	5 100,8
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	5 322,2	5 100,8

Керівник

(підпис)

Головний бухгалтер

(підпис)

ЕП Банах
Олександр
Борисович
ЕП Ісаєва
Валентина
Миколаївна

Банах Олександр Леонідович

(ініціали, прізвище)

Ісаєва Валентина Миколаївна

(ініціали, прізвище)

† Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

**Фінансова звітність комунального некомерційного підприємства
«Вінницький міський клінічний пологовий будинок №1» за 2022 рік**

Код	Назва	2022	2021
0.1	0.1	0.1	0.1
8.140.11	8.140.11	8.140.11	8.140.11

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу 1)

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата (рік, місяць, число)	Код
Комунальне некомерційне підприємство "Вінницький міський клінічний пологовий будинок №1"	за ЄДРПОУ	2023 01 01
Територія	за КАТОТТГ	05484445
Організаційно-правова форма господарювання	комунальне некомерційне підприємство	UA05020030010063857
Вид економічної діяльності	Діяльність лікарняних закладів	за КОПФГ
Середня кількість працівників, осіб	262	за КВЕД
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком	150
Адреса, телефон	вулиця Хмельницьке шосе, буд. 98, м. ВІННИЦЯ, ВІННИЦЬКА обл., 20029	86.10
		560039

1. Баланс на 31 грудня 2022 р.

Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
Первісна вартість	1001	-	-
Накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	2 660,0	789,6
Основні засоби :	1010	30 507,7	31 503,7
первісна вартість	1011	42 415,4	46 310,8
знос	1012	(11 907,7)	(14 807,1)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	33 167,7	32 293,3
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	4 420,1	5 916,2
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 045,7	1 705,5
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	25,7	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	69,0	60,3
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	3 007,9	2 536,9
Витрати майбутніх періодів	1170	20,3	26,5
Інші оборотні активи	1190	-	54,4
Усього за розділом II	1195	8 588,7	10 299,8
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	41 756,4	42 593,1

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1,0	1,0
Додатковий капітал	1410	11 123,6	11 641,8
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	10 436,3	11 572,4
Неоплачений капітал	1425	(1,0)	(1,0)
Усього за розділом I	1495	21 559,9	23 214,2
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	435,3	58,2
розрахунками з бюджетом	1620	13,6	20,7
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	55,4	48,6
Доходи майбутніх періодів	1665	16 769,6	14 908,1
Інші поточні зобов'язання	1690	-	44,0
Усього за розділом III	1695	17 273,9	15 079,6
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	41 756,4	42 593,1

2. Звіт про фінансові результати
за _____ Рік 2022 _____ р.

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	53 018,0	61 743,5
Інші операційні доходи	2120	6 328,8	22 682,6
Інші доходи	2240	2 445,6	2 482,3
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	61 792,4	86 908,4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(46 483,1)	(63 378,7)
Інші операційні витрати	2180	(14 173,2)	(18 201,7)
Інші витрати	2270	(-)	(5,8)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(60 656,3)	(81 586,2)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	1 136,1	5 322,2
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	1 136,1	5 322,2

Керівник

(підпис)

ЕП Банях
Олександр
Феодосійч
ЕП Ісаєва

Банях Олександр Леонідович

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

Валентина
Миколаївна

Ісаєва Валентина Миколаївна

(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Фінансова звітність комунального некомерційного підприємства «Вінницький міський клінічний пологовий будинок №1» за 2023 рік

Додаток 1
до Національного положення
(стандарту) бухгалтерського обліку 25
«Спрощена фінансова звітність»
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

		КОДИ		
		Дата (рік, місяць, число)		
		2024	1	1
Підприємство	Комунальне некомерційне підприємство "Вінницький міський клінічний пологовий будинок №1"	за ЄДРПОУ		
Територія	ВІННИЦЬКА	за КАТОТТГ ¹		
Організаційно-правова форма господарювання	комунальне некомерційне підприємство	за КОПФГ		
Вид економічної діяльності	Діяльність лікарняних закладів	за КВЕД		
Середня кількість працівників, осіб	258			
Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон	вулиця Хмельницьке шосе, буд. 98, м. ВІННИЦЯ, ВІННИЦЬКА обл., 20029	511108		

I. Баланс на 31.12.2023 р.

		Форма № 1-м	Код за ДКУД	1801006
Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду	
1	2	3	4	
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	0	0	
первісна вартість	1001	0		
накопичена амортизація	1002	(0)	()	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	789.6	884.2	
Основні засоби:	1010	31503.7	38194.4	
первісна вартість	1011	46310.8	55596.3	
знос	1012	(14807.1)	(17401.9)	
Довгострокові біологічні активи	1020	0		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0		
Інші необоротні активи	1090	0		
Усього за розділом I	1095	32293.3	39078.6	
II. Оборотні активи				
Запаси:	1100	5916.2	5200.9	
у тому числі готова продукція	1103	0		
Поточні біологічні активи	1110	0		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	1705.5	0	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0	10	
у тому числі з податку на прибуток	1136	0		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	60.3		
Поточні фінансові інвестиції	1160	0		
Гроші та їх еквіваленти	1165	2536.9	3135.7	
Витрати майбутніх періодів	1170	26.5		
Інші оборотні активи	1190	54.4		
Усього за розділом II	1195	10299.8	8346.6	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття				
Баланс	1300	42593.1	47425.2	

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1	1
Додатковий капітал	1410	11641.8	11571.9
Резервний капітал	1415	0	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	11572.4	12710.4
Неоплачений капітал	1425	(1)	(1)
Усього за розділом I	1495	23214.2	24282.3
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	4299.3	3313.3
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	0	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	
товари, роботи, послуги	1615	58.2	0
розрахунками з бюджетом	1620	20.7	
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	
розрахунками зі страхування	1625	0	
розрахунками з оплати праці	1630	48.6	
Доходи майбутніх періодів	1665	14908.1	19829.6
Інші поточні зобов'язання	1690	44	
Усього за розділом III	1695	15079.6	19829.6
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	
Баланс	1900	42593.1	47425.2

2. Звіт про фінансові результати

за Рік 2023 р.

Форма N 2-м

Код за КУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	53615.2	53018
Інші операційні доходи	2120	6858.1	6328.8
Інші доходи	2240	2447.4	2445.6
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	62920.7	61792.4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(49636.4)	(46483.1)
Інші операційні витрати	2180	(12112.2)	(14173.2)
Інші витрати	2270	(34.1)	(0)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(61782.7)	(60656.3)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	1138	1136.1
Податок на прибуток	2300	()	(0)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	1138	1136.1

Керівник

(підпис)

Банах Олександр Леонідович

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

Ісасва Валентина Миколаївна

(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.