

УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ АЛЬФРЕДА НОБЕЛЯ
КАФЕДРА ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему

" ЗАРОБІТНА ПЛАТА ТА РОЗРОБКА ПРОЕКТУ ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ "

Виконав: здобувач IV курсу, групи ЕП 17зс-ск
ОПП з _____

Спеціальності 051 Економіка

шифр і назва

Голозубова І.Б.

прізвище, ініціали

Керівник: **С.В. Дубінський, к.е.н., доцент**

прізвище, ініціали, науковий ступінь, вчене звання

Дніпро
2021

Завдання на кваліфікаційну роботу

УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ АЛЬФРЕДА НОБЕЛЯ

КАФЕДРА ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Освітній ступінь бакалавра

ООП з _____

Спеціальність 051 Економіка

Затверджую:

Зав. кафедри _____

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

“ ____ ” _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу здобувачу

Голозубова Інна Богданівна

(прізвище, ім'я та по батькові)

1. Тема роботи Заробітна плата та розробка проекту її удосконалення2. Керівник роботи Дубинський Сергій Володимирович, к.е.н., доцент

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

Затверджені наказом від " ____ " _____ 20__ р., № _____

3. Термін здачі здобувачем закінченої роботи _____

4. Цільова установка та вихідні дані до роботи _____

5. Зміст роботи (перелік питань, які належить розробити):

6. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали, посада)	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

7. Дата видачі завдання _____

8. Календарний план виконання роботи

№ п/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично

Здобувач

підпис

Голозубова І.Б.

прізвище, ініціали

Керівник кваліфікаційної роботи

підпис

Дубинський С.В.

прізвище, ініціали

АНОТАЦІЯ *

Голозубова І.Б. Заробітна плата та розробка проекту її удосконалення.

У роботі розглянуто теоретичні і практичні теоретичні та методичні основи і практичні аспекти організації та оплати праці на підприємстві зокрема у медичній сфері. Досліджено структуру заробітної плати, види, форми і системи оплати праці. Проведено аналіз тенденції організації та оплати праці на підприємстві, оцінку системи матеріального стимулювання на підприємстві результаті якого, розроблено пропозиції щодо підвищення ефективності організації праці на підприємстві та розроблено шляхи удосконалення оплати праці на підприємстві.

Ключові слова: система оплати праці, структура, методи дослідження, матеріальне стимулювання

SUMMARY

Golozubova I. B. Salary and development of a project for its improvement.

The theoretical and practical theoretical and methodical bases and practical aspects of the organization and payment of work at the enterprise in particular in the medical sphere are considered in the work. The structure of wages, types, forms and systems of remuneration are studied. The structure of wages, types, forms and systems of remuneration are studied. The analysis of the tendency of the organization and payment of work at the enterprise is carried out, an estimation of system of material stimulation at the enterprise as a result of which, offers on increase of efficiency of the organization of work at the enterprise are developed and ways of improvement of payment at the enterprise are developed.

Key words: remuneration system, structure, research methods, material incentives

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ	8
1.1. Види, форми і системи оплати праці	8
1.2. Складові організації праці на підприємстві	12
1.3. Управління процесом організації та оплати праці на підприємстві	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЛАТИ ПРАЦІ В КП «ДОКЛПО «ФТИЗИАТРІЯ» ДОР»	28
2.1. Аналіз галузі медичних послуг в Україні	28
2.2. Загальна характеристика підприємства	36
2.3. Аналіз тенденції організації та оплати праці на підприємстві	48
2.4. Оцінка системи матеріального стимулювання на підприємстві	62
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ОПЛАТИ ПРАЦІ В КП «ДОКЛПО «ФТИЗИАТРІЯ» ДОР»	77
3.1. Пропозиції щодо підвищення ефективності організації праці на підприємстві	77
3.2. Шляхи удосконалення оплати праці на підприємстві	84
ВИСНОВКИ	91
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	95

ВСТУП

Актуальність теми. Ринкова економіка вимагає від підприємств підвищення ефективності виробництва, конкурентоздатності товарів і послуг на основі впровадження досягнень науково-технічного прогресу, ефективних форм господарювання і управління виробництвом, подолання безгосподарності, активізації підприємництва. Головним питанням залишаються інвестиції в людський капітал, оскільки підготовка кваліфікованої робочої сили вимагає багато витрат і часу. Однак у нашій країні рівні цих інвестицій низькі у порівнянні із показниками розвинених країн. Хоча сьогодні в Україні стала приділятися значна увага питанням організації оплати праці, оскільки від організації праці залежить якість виконання роботи. Саме по цій причині потрібно дослідити процес організації праці та удосконалити його для підвищення ефективності роботи.

Також необхідно звернути увагу на головну мотивацію працівника виконувати свою роботу, а саме на заробітну плату. Заробітна плата як показник, залежний безпосередньо від ефективності виробництва, продуктивності праці, конкурентоспроможності продукції, є не лише індикатором, що визначає загальний життєвий рівень працівників. Від її стану та форм реалізації, частки у валовому національному продукті багато в чому залежать також можливості розвитку економіки взагалі. В умовах сучасного ринкового механізму через формування сукупного попиту заробітна плата забезпечує не лише основи відтворення робочої сили, вона стає дедалі вагомішим чинником відтворення суспільного виробництва.

Заробітна плата виступає одним з основних регулювальників ринку праці. Проте аналізу й оцінюванню впливу зарплат на ринок праці й, передусім, на зайнятість в Україні не приділяється належної уваги, що призводить до негативних наслідків прискореного зростання безробіття, руйнування мотивів і стимулів до праці більшості населення. Удосконалення процесу організації оплати праці значно зможе полегшити процес праці і зробити його більш результативним, що довела світова практика. А також правильна організація виплати заробітної плати дасть

працівникам мотивацію більш продуктивніше працювати аби примножити свою винагороду.

Дослідженням проблем оплати праці присвячено багато робіт вчених-економістів, таких як: Р.Еренберг, Ф. Хедоурі, М.Мескон, А. Маслоу, Б. Генкін, Н.Волгін, М. Панкова, А.Єгоршин, А. Котляр, Н.Вачевський і багатьох інших. У науковій економічній літературі наводиться велика кількість визначень заробітної плати, сутності заробітної плати та функцій, які вона повинна виконувати в економіці. Теоретичні основи заробітної плати описані у навчальній літературі. Але, незважаючи на значну увагу, яку приділяють дослідженню сутності заробітної плати, нові економічні умови вимагають поглибленого вивчення і уточнення сутності заробітної плати.

Усе вищезгадане підкреслює значну роль та значення теми даної роботи в сучасних умовах господарювання. Вибрана тема є досить актуальною для сьогодення, для розвитку економічних процесів на Україні і має першорядну важливість для кожного підприємства, яке бажає досягти успіху.

Мета і завдання дослідження. Мета дослідження – теоретичне та практичне обґрунтування напрямів удосконалення процесу організації та оплати праці на підприємстві.

Виходячи з мети написання роботи, основними *завданнями* є:

- проаналізувати теоретико-методичні основи організації оплати праці на підприємстві;
- проаналізувати медичну галузь;
- дати загальну характеристику КП «ДОКЛПО «ФТИЗИАТРІЯ» ДОР»;
- зробити аналіз тенденції організації та оплати праці на підприємстві;
- оцінити систему матеріального стимулювання на підприємстві;
- запропонувати пропозиції щодо підвищення ефективності організації праці на підприємстві;
- обґрунтувати шляхи удосконалення оплати праці на підприємстві.

Об'єкт дослідження – процес організації та оплати праці на КП «ДОКЛПО «ФТИЗИАТРІЯ» ДОР».

Предмет дослідження – теоретичні та методичні основи і практичні аспекти організації та оплати праці на підприємстві

Методологічною основою дослідження послужили системний підхід до аналізу соціально-економічних проблем, а також діалектичний метод пізнання взаємних зв'язків і взаємообумовлених процесів у сфері організації та оплати праці на підприємстві. У роботі застосовувалися такі наукові методи дослідження: структурно-логічний аналіз (при побудові логіки та структури дипломної роботи); метод економічного аналізу (при оцінці динаміки та структури операцій з оплати праці); метод групувань (при дослідженні питання класифікації систем та форм оплати праці); різноманітні прийоми статистичних методів, зокрема порівняння – при зіставленні фактичних даних за відповідні періоди; методи аналізу та синтезу, індукції та дедукції тощо.

Наукова новизна дослідження полягає в теоретико-методичному обґрунтуванні підходів і практичних рекомендацій щодо шляхів удосконалення оплати праці на підприємстві, орієнтованих на цілі довгострокового стабільного розвитку, з урахуванням специфіки бізнесу.

Практичне значення отриманих результатів. Отримані в дослідженні результати і розроблені рекомендації становлять методичну базу з питань ефективного використання показників праці й оплати та організації праці на підприємстві, а також форм, систем та моделей, і склад елементів, що до них належать.

Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Види, форми і системи оплати праці

Зарплата – це основне джерело доходу працівників організації, завдяки їй відбувається контроль за мірою праці та споживання. Заробітна плата – один з основних важелів управління економікою підприємства, тому кожне підприємство повинно приділяти особливу увагу основам організації та оплати праці.

Відомий англійський економіст Адам Сміт у своїй фундаментальній праці «Дослідження про природу і причини багатства народів», яка була видана у 1775 році, міркував про вплив заробітної плати. З цього приводу він писав наступне: «Оплата за працю заохочує працьовитість, яка, як і будь-яка інша людська властивість, розвивається відповідно до отримуваних ним заохочень. При наявності високої заробітної плати завжди можна знайти більш діяльних і тямущих робітників, ніж при низькій заробітній платі ... » [62]. Отже, Адам Сміт вважав, що для ефективної праці працівників потрібно використовувати тільки метод «пряника».

Оплата кожного працівника повинна прямо залежати від його особистого трудового вкладу та якості праці. На підприємствах заборонено обмежувати максимальний розмір заробітної плати і встановлювати зарплату нижче мінімального розміру, визначеного законодавством держави. При цьому заохочувальні виплати: доплати, надбавки і премії, повинні нараховуватися понад зазначений мінімуму.

Чинне законодавство дає організаціям право самостійно вибирати і встановлювати системи оплати праці, розміри тарифних ставок, окладів, системи преміювання фіксуються у колективному договорі та інших актах, що видаються в організації.

Виділяють 2 види заробітної плати (рис. 1.3) [18; 69]:

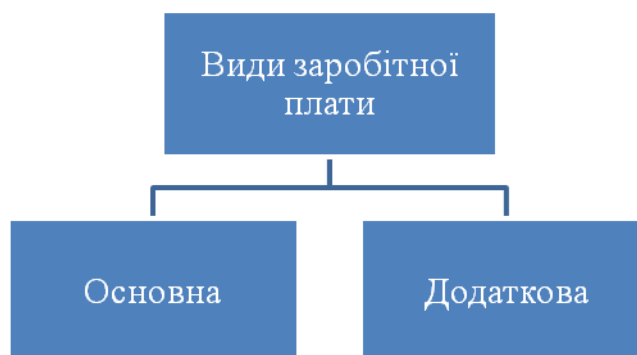


Рис. 1.3. Види заробітної плати

До основної відноситься зарплата, яка нараховується працівникам за відпрацьований час, кількість і якість виконаних робіт [69]: оплата за відрядними розцінками; тарифні ставки; оклади; премії; доплати; надбавки.

Додаткова зарплата – це виплати за невідпрацьований час, передбачені трудовим законодавством. До таких виплат відносять: відпустка, декрет, пільгові години для підлітків, вихідна допомога при звільненні тощо.

Під формою розуміють об'єкт обліку праці, що підлягає оплаті: час або кількість виконаної роботи. Звідси і 2 форми оплати праці (рис. 1.4) [18; 69]:

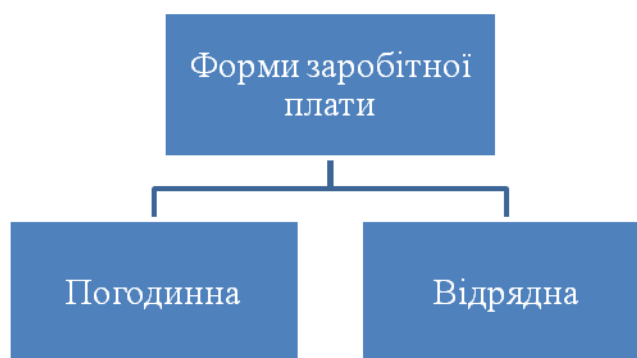


Рис. 1.4. Форми заробітної плати

При погодинній формі оплата проводиться за фактично відпрацьований час.

При цьому праця персоналу може оплачуватися:

- 1) за годинними тарифними ставками;
- 2) за денними тарифними ставками;
- 3) виходячи із встановленого окладу.

При відрядній формі – оплата проводиться за кількість виробленої продукції (виконаних робіт, наданих послуг). Форми оплати праці містять такі системи [69]:

- погодинна: проста погодинна; почасово-преміальна.
- відрядна: пряма відрядна; відрядно-преміальна; відрядно-прогресивна; побічно-відрядна; акордна.

Порівняльна характеристика систем зарплати представлена у табл. 1.2 [64; 69].

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика систем зарплати

Система	Переваги	Недоліки
1	2	3
Погодинна оплата	Проста, легко реалізується і легко нараховується, забезпечує хороші відносини з працівниками.	Погано стимулює, терпима до поганих виробничих результатів.
Відрядна оплата	Винагорода безпосередньо пов'язана з результатами.	Джерело конфліктів, якщо не гарантує мін. доходу.
Ставка + надбавка за високі індивідуальні результати	Добре мотивує, так як безпосередньо пов'язана з винагородженням, сприяє зростанню виробництва.	Складна у використанні, сприяє конфліктам, не сприяє зростанню групової віддачі.
Ставка + надбавка на групу	Хороша мотивація за умови, якщо зв'язок між зусиллями і надбавкою сприймається на індивідуальному рівні.	Складнощі у використанні через нерівні індивідуальні зусилля, що може викликати некритичність до слабких показників.
Преміальна надбавка відповідно до заслуг працівника	Стимулює не тільки виробництво, але й інші значущі для фірми показники, що сприяють взаємодії.	Важко сформулювати загальну методику, яка забезпечить порівнянність неоднорідних випадків.
Участь у прибутках відповідно до оцінок фінансових показників фірми	Забезпечує ідентифікацію робітників зі справами фірми, винагородження виявляється пов'язаним з кон'юнктурою ринку.	Не існує чіткого зв'язку між винагородою та індивідуальним внеском, винагорода залежить від чинників, на які працівники не можуть впливати.

Кожна система оплати праці має свої особливості, переваги і недоліки. Це означає, що вибір системи не можна розглядати і використовувати ізольовано від

інших напрямків роботи з персоналом. Це стосується побудови робіт, навчання, підготовки і професійного просування персоналу фірми та ін.

Розглянемо основні сучасні форми оплати праці.

Грейдова система оплати праці. Дана система заснована на бально-факторних методах розрахунку. Грейдинг – система посадових розрядів, що об'єднує різні посади, наявні в компанії, в єдину систему в залежності від однотипності та значущості проведених робіт, а також від якості роботи окремого співробітника. Як правило, число грейдів близько чи відповідає числу ієрархічних рівнів в організації.

Основний підхід до оцінки посад полягає в описі чітких, універсальних критеріїв, за якими здійснюється оцінка всіх посад на підприємстві. Після цього визначається цінність кожного критерію і сума балів за посадою. На підставі балів всіх посад розподіляються рівні грейдів і встановлюється зарплата за кожним грейдом.

Іншою сучасною формою оплати праці є система KPI (key performance indicator). KPI – це ключовий показник ефективності, що дозволяє оцінити ефективність виконуваних дій. Застосовувати KPI можна як для оцінки роботи всієї компанії, її окремих підрозділів, так і конкретних працівників.

Система оплати праці на основі KPI дозволяє: забезпечити контроль за поточними і довгостроковими показниками діяльності організації; оцінити особисту ефективність кожного співробітника, підрозділу і організації в цілому; орієнтувати персонал на досягнення необхідних результатів; управляти бюджетом фонду оплати праці і скоротити час на його розрахунок [68].

Безтарифна система оплати праці. При безтарифній системі оплати праці розрахувати заробітну плату працівників досить складно, адже немає ні окладів, ні встановлених розмірів премій. Визначається тільки загальний фонд оплати праці для всіх співробітників відділу або навіть організації в цілому. Потім для кожного із співробітників встановлюється коефіцієнт трудової участі. Далі фонд оплати праці треба розділити на суму коефіцієнтів трудової участі та помножити на коефіцієнт трудової участі працівника, зарплата якого розраховується.

У цілому в основі організації системи оплати праці лежать наступні основні принципи, які використовуються для посилення її мотивуючої функції: відрядна оплата; індивідуальна оплата за результатами роботи; оплата за груповими результатами; загальнофірмове стимулювання.

Система оплати повинна створювати у людей почуття впевненості та захищеності, включати дієві засоби стимулювання і мотивації, забезпечувати процес відтворення витраченої енергії.

1.2. Складові організації праці на підприємстві

Складовими елементами організації праці на підприємстві є нормування, тарифна система, премії, доплати і надбавки. Підприємства самостійно встановлюють форми, системи і розміри оплати праці, а також інші види доходів, передбачені законодавством, при цьому підприємства мають право використовувати тарифні сітки і шкали спів відношення посадових окладів, які визначаються галузевими угодами, як орієнтири для диференціації оплати праці залежно від професії, кваліфікації працівників, складності та інших умов робіт.

Організація праці завжди має дві сторони, природно-технічну і соціально-економічну. Ці сторони тісно пов'язані між собою і знаходяться у постійній взаємодії, визначаючи зміст організації праці [60].

У змісті організації праці виділяються наступні елементи [29; 66]:

- поділ і кооперація праці, що передбачають науково-обґрунтований розподіл працівників по об'єднаним у певну систему трудових функцій, механізмів і робочих місць, а також відповідні угруповання і комбінування працівників у виробничі колективи;

- нормування праці, що передбачає ретельний розрахунок норм витрат праці на виробництво продукції та послуг як основу для організації праці і визначення ефективності виробництва;

- організація і обслуговування робочих місць, що охоплює: їх раціональне планування і оснащення, що відповідають антропометричним і фізіологічним

даним людини і його естетичного сприйняття; ефективну систему обслуговування робочих місць, що дозволяє усунути втрати робочого часу і краще використовувати обладнання; атестацію і раціоналізацію робочих місць;

- організація підбору персоналу та його розвиток, що включають в себе: планування персоналу, профорієнтацію і профвідбір, найм персоналу, визначення системи оплати праці, розробку концепції розвитку персоналу та її реалізацію, кваліфікаційне зростання, планування кар'єри і т. п.);

- поліпшення умов праці, що передбачає усунення шкідливості виробництва, важких фізичних, психологічних і емоційних навантажень, впровадження естетики у виробниче середовище, формування системи охорони і безпеки праці;

- ефективне використання робочого часу, оптимізація режимів праці і відпочинку;

- раціоналізація трудових процесів, впровадження оптимальних прийомів і методів праці, що включають в себе вивчення трудових процесів із застосуванням різних способів і технічних засобів, відбір найбільш раціональних прийомів і методів праці, їх вдосконалення та впровадження шляхом організації виробничого інструктажу, навчання; розширення і оновлення науково-технічної інформації;

- зміцнення дисципліни праці, що передбачає комплекс заходів щодо посилення виробничої та трудової дисципліни, формування почуття відповідальності, розвиток творчої ініціативи та інших форм активної участі працівників у житті підприємств, організацій.

Особливу роль в організації праці відіграє винагорода за працю - його оплата, так як людина включається у виробничий процес з економічних міркувань, з метою заробітку на життя. Тому заробітна плата (трудовий дохід) є одночасно ланкою, що з'єднує людину з засобами виробництва і фактором (елементом) ефективної організації праці.

Основними причинами, що викликають різноманіття конкретних форм організації праці на підприємствах, є [21]:

- науково-технічний прогрес, систематичне вдосконалення техніки і технології;

- система організації виробництва;
- психофізіологічні чинники і особливості екологічного середовища;
- фактори, пов'язані з характером завдань, що вирішуються в різних ланках системи управління виробництвом.

Організація праці має зміст, який постійно змінюється. У міру розвитку матеріально-технічної бази виробництва і підвищення культурно-технічного рівня працівників відбуваються зміни і в організації праці. Кожному досягнутому рівню техніки і технології виробництва відповідають свої форми організації праці.

Так, наприклад, з підвищенням рівня механізації та автоматизації виробничих операцій збільшується частка «пасивного» машинного часу – часу, протягом якого працівник виявляється вільним від безпосередньої роботи на верстаті. В результаті створюється можливість обслуговування працівником двох або більше верстатів. А якщо при цьому верстати різноманітні, то одночасно може відбуватися і суміщення професій, тобто розширення трудових функцій працівника, збагачення його праці.

Організація праці тісно взаємопов'язана з організацією виробництва. Будучи складовою частиною організації виробництва, організація праці включає проведення заходів, пов'язаних з раціональним використанням робочої сили. Одночасно організація виробництва, що охоплює весь процес випуску продукції, вимагає забезпечити ув'язку зазначених заходів з найкращим використанням всіх інших ресурсів – знарядь виробництва, сировини, матеріалів і т.п. При цьому вирішуються питання: технічного оснащення виробництва, розміщення і використання обладнання, спеціалізації, комбінування виробничих процесів, організації роботи основних і допоміжних служб підприємства, забезпечення виробництва сировиною, матеріалами, енергією, транспортом і т.п.

Основними критеріями організації праці є наступні [32; 42]:

Економічна доцільність того чи іншого варіанту організації праці визначається тим, якою мірою забезпечується підвищення ефективності виробництва, зростання продуктивності праці, ефективна зайнятість персоналу, рівна напруженість праці, краще використання устаткування, інших матеріальних

ресурсів тощо.

З позиції соціального критерію оцінюється привабливість для працівника сконструйованої форми організації праці, а саме ступінь змістовності праці, її різноманітності, відповідальності, умов для розвитку і т. п.

Важливе значення при виборі форм організації праці мають психофізіологічні чинники. Праця з фізіологічної боку – це функції людського організму і кожна така функція, які б не були її зміст і форма, по суті є трата людського мозку, нервів, м'язів, органів почуттів. У зв'язку з цим поєднання трудових функцій має бути оптимальним по відношенню до фізичних і нервових навантажень, не повинно викликати негативних наслідків. А це означає, що поряд з економічними і соціальними критеріями вдосконалення форм організації праці необхідно брати до уваги фізіологічні та психологічні критерії.

Завдання організації праці наступні (рис. 1.5):



Рис. 1.5. Завдання організації праці

- економічні – економія ресурсів, підвищення якості продукції, зростання результативності виробництва;

- психофізіологічні – оздоровлення виробничого середовища, гармонізація психофізіологічних навантажень на людину, зниження ваги і нервово-психічної напруженості праці;

- соціальні (підвищення розмаїтості праці, його змістовності, престижності, забезпечення повноцінної оплати праці).

Функції організації праці наведені на рис. 1.6.

Ресурсозберігаюча, в тому числі працевзберігаюча, спрямована на економію робочого часу, ефективне використання сировини, матеріалів, енергії, тобто ресурсів. Крім того, економія праці включає в себе не тільки економію коштів виробництва, а й усунення непотрібної праці. Це досягається раціональним поділом і кооперацією праці, застосуванням раціональних прийомів і методів праці, чіткої організацією робочих місць і добре налагодженою системою їх обслуговування. Економії ресурсів служить і підвищення якості продукції: краща якість рівносильна більшій кількості. Ресурсозбереження – один з головних важелів інтенсифікації виробництва. В сучасних умовах приріст потреби в паливі, енергії, металі та інших матеріалах повинен бути на 75-80% задоволений за рахунок їх економії. На це необхідно націлити не тільки технологію, але і організацію праці. Отже, одним з критеріїв науковості організації праці стає її здатність забезпечувати всебічну економію витрат праці.



Рис. 1.6. Функції організації праці

Оптимізуюча функція проявляється у забезпеченні повної відповідності рівня організації праці прогресивному рівню технічного озброєння виробництва, в

досягненні наукової обґрунтованості норм праці й інтенсивності праці, у забезпеченні відповідності рівня оплати праці його кінцевим результатам. Оптимізація в сучасних умовах – центральний напрям у пошуку шляхів вирішення різних завдань в області організації праці.

Функція формування ефективного працівника – це здійснення на науковій основі професійної орієнтації та професійного відбору працівників, їх навчання, систематичного підвищення кваліфікації. Вимоги до якості підбору працівників і до їх професійної майстерності в умовах переходу до ринкових відносин істотно зростають. Збільшення складності використовуваної техніки веде до зростання відповідальності виконавців за своєчасні та правильні рішення і дії.

Працездатна функція проявляється у створенні сприятливих, безпечних і здорових умов праці, у встановленні раціонального режиму праці та відпочинку, у використанні режиму гнучкого робочого часу, в полегшенні важкої праці до фізіологічно нормальної величини. Турбота суспільства про охорону та зміцнення здоров'я людей – справа першорядної важливості. Проблеми здоров'я людей значною мірою визначаються виробничими умовами. Одна з функцій організації праці в тому і полягає, щоб сприяти збереженню здоров'я працівників на виробництві.

Функція піднесення праці – це надзвичайно важлива функція організації праці у цивілізованій державі. Не можна говорити про організацію праці, якщо при цьому забувають про саму людину, з її соціальними запитами і прагненням до престижної праці. Підносить працю створення на виробництві умов для гармонійного розвитку людини, підвищення змістовності і привабливості праці, викорінювання рутинних і примітивних трудових процесів, забезпечення розмаїття праці та її гуманізації.

Виховна і активізуюча функції спрямовані на вироблення дисципліни праці, розвиток трудової активності і творчої ініціативи. Високий рівень організації праці сприяє формуванню цих якостей працівника, а чим вище якості виконавців, тим вище і рівень організації праці.

Під формами організації праці розуміються її різновиди в залежності від того,

як вирішуються питання планування, обліку, оплати праці, його поділу і кооперації, управління в колективі та ін.

За способами встановлення планових завдань та обліку виконаної роботи можна виділити [48]:

- індивідуальну форму організації праці, коли завдання встановлюється кожному працівнику окремо, ведеться індивідуальний облік виконаної роботи і нараховується індивідуальний заробіток працівнику;

- колективну форму організації, коли виробниче завдання встановлюється всьому колективу в цілому, облік вироблення продукції також ведеться за кінцевими результатами роботи колективу і всьому колективу нараховується заробіток.

Колективні форми організації праці за способом поділу і кооперації підрозділяються на колективи:

- з повним поділом праці, коли кожен працівник зайнятий тільки виконанням роботи строго по своїй спеціальності на одному робочому місці;

- з частковою взаємозамінністю, коли працівники володіють двома або більшою кількістю професій і можуть виконувати роботи не тільки на своєму робочому місці, а й за сумісництвом професії;

- з повною взаємозамінністю, коли кожен член колективу може працювати на будь-якому робочому місці або змінюватися робочими місцями по заздалегідь продуманої схемою.

Діяльність в області організації праці здійснюється на основі певних принципів, які поділяються на загальні, приватні і специфічні. До загальних принципів належать комплексність, системність, науковість, гуманізація праці, економічність. Комплексність при вирішенні питань організації праці полягає в тому, що її проблеми повинні вирішуватися одночасно різними науковими дисциплінами (організацією праці, економікою праці, соціологією праці, психофізіологією праці, соціальною психологією, ергономікою, гігієною праці та ін.).

Системність проявляється у взаємозв'язку організації праці з рівнем техніки і

технології виробництва, а також з іншими організаційними підсистемами. Науковість реалізується через принципи системності та комплексності витрат. Наукова організація праці забезпечує економію трудових витрат, фонду заробітної плати і сприяє зниженню собівартості продукції. Гуманізація праці полягає в обліку людського фактора при організації праці. Цей принцип забезпечує в кінцевому підсумку високу продуктивність і дисципліну праці, що дає відчутний економічний ефект. Принцип економічності полягає в тому, що одні й ті ж питання організації праці можна вирішувати різними способами, з різними витратами ресурсів.

Залежно від вмісту кола питань розрізняють приватні принципи і специфічні. Приватні принципи на підприємствах відносяться до окремих елементів і напрямками організації праці. Серед них виділяють наступні принципи:

- принцип поділу і кооперації праці – пропорційність і рівна напруженість виробничих завдань при розгляді обов'язків, узгодженість дій між суміжними працівниками, оптимальна спеціалізація робіт, створення умов для зміни праці та зростання її змістовності, відповідність кваліфікації та особистих якостей виконавця вимогам виконуваної роботи;
- організація робочого місця – комплексне оснащення та раціональне планування робочого місця;
- організація обслуговування робочих місць – плановість, надійність, оперативність і т.д.;
- встановлення раціональних прийомів і методів праці – економія рухів, м'язової та нервової енергії, ритмічність рухів;
- створення умов праці – усунення впливу несприятливих факторів зовнішнього середовища на працівника, безпеку праці, оптимізація режимів праці і відпочинку тощо.;
- професійний підбір кадрів на основі тестування та іншої перевірки претендентів на зайняття вакантних посад, регулярність підвищення кваліфікації та ін.;
- підтримання високої дисципліни праці.

Специфічні принципи застосовуються для окремих сфер, галузей діяльності або окремих робочих місць.

Отже, для досягнення цілей підприємства (фірми) необхідний науковий підхід до організації праці, що передбачає пошук оптимальних та ефективних форм і способів.

1.3. Управління процесом організації та оплати праці на підприємстві

Управління процесом оплати праці на підприємстві – найскладніший і найвідповідальніший вид управління в загальній системі управління працею. У ній відображається конфлікт між працею і капіталом. Відносини праці і капіталу в багато чому формують сучасного працівника. Розмір заробітної плати є центральним елементом умов обміну. Ринок праці як система суспільних відносин погоджує інтереси роботодавців і найманих працівників. Динаміка ринку праці вимагає врахування, тому що для різних категорій працівників зміни в загальному рівні заробітної плати відбуваються нерівномірно, і це може привести до невідповідності розмірів заробітної плати всередині підприємства на ринку труда.

Більш того, від механізму розподілу оплати праці залежить психологічний «клімат» в організації, багато в чому формуючий ставлення працівників до праці, організації, до її керівництва, до продукції, що випускається і до власного соціального стану. Важливість цих чинників висока для організацій, які мають на меті тривалу стійкість на ринку, максимальне підвищення конкурентоспроможності. Використання при цьому адекватних математичних моделей, статистичних та економетричних методів допомагає знаходити найкращі управлінські рішення, які істотно підвищують ефективність діяльності підприємств і організацій [1; 7].

Для успішної реалізації завдань з управління фондом оплати праці на підприємстві необхідно контролювати і активно впливати на:

- колективний трудовий договір;
- чисельність персоналу;

- штатний розклад;
- правила внутрішнього трудового розпорядку;
- фонд робочого часу;
- середній рівень оплати праці;
- систему обліку робочого часу;
- систему трудових норм і нормативів;
- систему оплати праці працівників різних професій і спеціальностей;
- систему стимулювання співробітників;
- систему додаткових заохочень і соціальних пільг.

Кожен з перерахованих пунктів чинить серйозний вплив на формування фонду оплати праці і витрачання ресурсів підприємства. Головним завданням є ефективне використання наявних ресурсів в інтересах бізнесу.

Упущення, які допускаються в ході управління процесом оплати праці на підприємстві, здатні чинити вкрай негативний вплив на результати роботи підприємства. Тому виявлення і усунення таких упущень – завдання важче, ніж просто раціональне управління підприємством.

Управління процесом оплати праці на підприємстві повинно відбуватися через стимулювання трудової діяльності самих працівників. Успіх і процвітання будь-якого підприємства в значній мірі залежать від результативності праці персоналу, а результативність в свою чергу – від ступеня стимулювання співробітників.

Стимулювання праці являє собою форми і методи впливу на інтереси з метою спонукання людини до суспільно-корисної діяльності. Стимулювання, в свою чергу, являє собою тип опосередкованої мотивації. Відмінною особливістю стимулювання від інших форм мотивації є те, що воно впливає на поведінку людини за допомогою впливу не на саму особу, а на умови життєдіяльності, на зовнішні по відношенню до особистості обставини, які породжують певні інтереси і потреби. Стимулювання праці, таким чином, являє собою специфічний спосіб управління трудовою поведінкою працівників, який цілеспрямовано впливає на трудову поведінку людей через зовнішнє середовище.

Правильне використання різних видів винагороди працівників за працю необхідне для підвищення ефективності бізнесу. Тому важливо грамотно закріпити норми, що регулюють систему матеріального стимулювання на підприємстві. Зробити це можна, склавши положення про преміювання. Наявність такого документа необхідне для ефективного управління процесом оплати праці на підприємстві. При цьому важливо оформити норми про преміювання юридично правильно. Чим краще задокументовані показники і умови преміювання та їх виконання працівником, тим легше роботодавцю аргументувати рішення про призначення і виплату премії щодо кожного працівника.

При розробці положень з преміювання доцільно буде закласти в них принцип триступеневості, поширений на підприємствах країн з розвиненою ринковою економікою, згідно якому [40; 63]:

- на першому ступені необхідно нараховувати премії за виконання показників, що характеризують діяльність всього підприємства;
- на другому ступені – при преміюванні використовувати конкретні показники, що характеризують діяльність структурних підрозділів;
- на третьому ступені – визначати премії за виконання індивідуальних показників, що характеризують ефективність трудової діяльності окремого працівника.

Діюча система оплати праці на підприємстві дає змогу побачити більшість напрямків мотивації співробітників. Безсумнівно, одним з основних стимулів для більшості співробітників є високий і стабільний дохід. При цьому, було б серйозною помилкою не враховувати такі важливі стимулятори, як емоційна атмосфера в компанії, можливість підвищення кар'єрними сходами, соціальна захищеність, підвищення кваліфікації за рахунок компанії. І це тільки основні критерії мотивації, насправді їх набагато більше. Найбільш прості прийоми мотивації – це розроблена система заохочень і покарань, похвала і обґрунтована критика, конкуренція між співробітниками за право бути кращим. Тільки комплексна система мотивації з обов'язковим урахуванням емоційної та матеріальної складової дозволить домогтися від співробітників повної самовіддачі

на роботі, максимальної ефективності та продуктивності. Основна мета створення мотиваційної системи полягає в тому, щоб сприяти досягненню поставлених цілей через мотивацію співробітників в якості інтегрованої частини цілісної системи управління процесом оплати праці на підприємстві, а також оптимізувати витрати на персонал.

Методи управління процесом оплати праці на підприємстві – це способи здійснення управлінських дій на персонал для досягнення цілей управління організацією. Розрізняють: економічні, адміністративно-правові та соціально-психологічні методи управління, які відрізняються способами і результативністю впливу на персонал.

Економічні методи управління є способами впливу на персонал на основі використання економічних законів і забезпечують можливість в залежності від ситуації як «обдаровувати», так і «карати». Ефективність економічних методів управління визначається: формою власності і ведення господарської діяльності, принципами господарського розрахунку, системою матеріальної винагороди, ринком робочої сили, ринковим ціноутворенням, податковою системою, структурою кредитування та ін. Найбільш поширеними формами прямого економічного впливу на персонал є: господарський розрахунок, матеріальне стимулювання та участь у прибутках організації.

Адміністративно-правові методи є способами здійснення управлінських дій на персонал, заснованими на владних відносинах, дисципліни і системі адміністративно-правових стягнень. Розрізняють такі основні способи адміністративно-правового впливу [66]:

- організаційний і розпорядчий вплив;
- дисциплінарна відповідальність і стягнення;
- матеріальна відповідальність і стягнення;
- адміністративна відповідальність і стягнення.

Соціально-психологічні методи – це способи здійснення управлінських дій на персонал, що базуються на використанні закономірностей соціології та психології.

Ці методи спрямовані як на групу співробітників, так і на окремі особистості. За масштабами і способам впливу їх можна розділити на:

- соціологічні, спрямовані на групи співробітників у процесі їх виробничої взаємодії;
- психологічні, що цілеспрямовано впливають на внутрішній світ конкретної особистості.

Сучасні вітчизняні економічні відносини не сприяють підтримці комфортного соціально-психологічного клімату в колективі. З цієї причини важливо прогнозувати вплив соціально-психологічних методів управління на роботу персоналу, враховуючи, що дані методи є найбільш тонким інструментом впливу на соціальні групи і особистість конкретного співробітника, але такий інструмент вимагає дозованого і диференційованого застосування.

Управління організацією праці – процес цілеспрямованого впливу на організаційні відносини, що виникають в процесі спільної трудової діяльності, що забезпечує ефективне функціонування та розвиток, як системи організації праці, так і всього підприємства (організації, фірми) в цілому.

Система управління організацією праці включає в себе керовану підсистему, або об'єкт управління, керуючу підсистему, або суб'єкт управління, і механізм, що забезпечує взаємодію керованої і керуючої підсистем. Об'єктом управління (керованою підсистемою) виступає функціонуюча, діюча система організації праці на підприємстві (організації, фірмі). Суб'єктом управління (керуючою підсистемою) можуть бути органи державного і галузевого управління, підрозділи підприємств (організацій, фірм) і окремі працівники (групи працівників) – лінійні керівники різних рангів (бригадир, майстер, начальник відділу, начальник цеху, керівник підприємства), менеджер з управління персоналом, організатор праці та ін., а також самі виконавці, які організовують свою працю як в процесі самоорганізації, так як і при реалізації, впровадженні розроблених організаційних нововведень.

Механізм управління організацією праці являє собою сукупність методів, засобів, прийомів, важелів, технологій впливу суб'єкта управління на керований об'єкт - систему організації праці з метою забезпечення ефективного її

функціонування і розвитку. Найважливішими складовими даного механізму є організаційний та економічний механізми управління організацією праці, які тісно пов'язані між собою і взаємодіють один з одним.

Таким чином, управління працею є організуючою і координуючою силою, яка спрямовує і регламентує доцільну діяльність людей [66, с. 37]. Управління організацією праці на рівні підприємства означає, на наш погляд, управління її традиційними напрямками. Проте окремі автори або змішують поняття «управління організацією і нормуванням праці», тобто ціле і його частина [58, с. 315], або одночасно вживають відразу два – «управління організацією праці» та «управління організацією нормування праці». А.І. Рофе відноситься до тієї групи авторів, яка перше поняття розглядає як таке, що традиційно застосовується і підкреслює особливу роль нормування в системі організації праці.

Інша група авторів – Н.І. Костюков, М.Б. Щепакін і В.А. Малеванчук – має на увазі під «управлінням організацією праці» та «управлінням організацією нормування праці» на підприємстві окремі спеціальні функції. При цьому вони справедливо стверджують, що управління організацією праці включає в себе планування розробки і впровадження заходів щодо вдосконалення її та звіту про виконання, аналіз її стану і розрахунок економічної ефективності впроваджених заходів [29, с. 84].

Крім того, ними спеціально виділяється мета управління організацією нормування праці, яка полягає в підвищенні продуктивності, зміцненні ролі норм як міри праці, досягнення економічно обґрунтованих співвідношень між зростанням продуктивності праці та підвищенням заробітної плати. Такий підхід нам видається дещо вузьким, тому що функції з організації управління нормуванням праці і управління працею здійснюють одні і ті ж підрозділи підприємства, і перша з них є частиною другою. А сформована мета управління організацією нормування праці насправді лише відображає роль і значення останнього. При цьому нічого не говориться про забезпечення нормуванням праці ефективного використання виробничого і трудового потенціалу підприємства, що саме і становить його мета.

Завдання по створенню дієвої системи стимулювання і нормування праці, що відповідає специфіці виробничої діяльності, відносяться до організаційних завдань організації праці. Звідси випливає висновок про те, що «одного технічного обґрунтування недостатньо для того, щоб норма була реальним заходом праці ... норма праці повинна мати і організаційне обґрунтування, тобто виходити з відповідного рівня організації праці» [45, с. 28]. Іншими словами, норми є складовою частиною організації праці: виходять з аналізу його розподілу і кооперації, організації робочих місць та їх обслуговування, прийомів, методів і умов праці. При зміні цих елементів норми праці також змінюються. «Тому нормування праці має здійснюватися на основі аналізу стану організації праці» [58, с. 25]. Таким чином, управління організацією праці включає в себе управління організацією нормування праці.

Ряд авторів підкреслюють роль і значення аналізу рівня організації праці. Так, О.П. Апостолов, Л.С. Бляхман, Г.Х. Гендлер, Б.М. Генкін та інші стверджують, що «планування та розробки заходів щодо організації праці повинні передувати аналіз і оцінка рівня організації праці, що здійснюються за допомогою системи кількісних показників» [66, с. 252].

А.Ф. Зубкова, Г.Е. Слезингер та інші відзначають, що рівень організації праці – одна з основних позицій, за якими атестуються робочі місця [48, с. 123]. М.Б. Левін і С.Л. Мельник вважають, що «встановлення кількісної оцінки рівня організації праці дає можливість порівнювати результати роботи ділянок, цехів, підприємств по її вдосконаленню, оцінювати стан окремих її елементів» [21, с. 382]. На думку І.А. Полякова, К.С. Ремізова, аналіз рівня організації праці може стати «базою для обґрунтування коефіцієнта трудової участі будь-якого структурного підрозділу, включаючи і виробничі бригади» [48, с. 231].

А.І. Рофе виділяє вирішення наступних завдань за допомогою кількісної оцінки [58]:

- виявлення резервів зростання ефективності діяльності за рахунок організаційних факторів;

- визначення напрямів вдосконалення організації праці шляхом виявлення елементів, що знижують рівень організації;
- надання можливості здійснення порівнянь стану організації праці між різними підрозділами на певну дату або в одному підрозділі за різні періоди часу для вирішення питань про стимулювання підрозділів за даним критерієм;
- створення умов для мобілізації творчої активності персоналу на підвищення ефективності діяльності за рахунок підвищення рівня організації праці.

Адамчук та інші автори обмежуються виділенням в аналізі організації праці наступних етапів:

- виявлення вихідних факторів організації трудового процесу на підприємстві;
- аналіз складності, поділу та кооперації праці; використання робочого часу і часу роботи машин і устаткування, а також форм організації праці [1, с. 177-178].

А.І. Рофе справедливо підкреслює, що «найважливіша умова встановлення на виробництві високого рівня організації праці – її проектування» [58, с. 284], що включає:

- 1) розробку типових проектів організації праці, організаційних рішень;
- 2) розділів організації праці в складі проектів створення нових, а також проектів реконструкції, розширення, технічного переозброєння діючих підприємств;
- 3) проектів зміни або вдосконалення організації праці на діючих підприємствах, які не підтверджені реконструкції, розширенню або технічному переозброєнню.

Оцінка стану організації праці як одна з основних функцій управління організацією праці дозволяє визначити її сильні і слабкі сторони в структурних підрозділах підприємства і планувати заходи щодо подальшого вдосконалення. Цілком очевидно, що чим вище рівень конкуренції, тим більшого значення набуває наукова організація праці як фактор ефективності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЛАТИ ПРАЦІ В КП «ДОКЛПО «ФТИЗІАТРІЯ» ДОР»

2.1. Аналіз галузі медичних послуг в Україні

Ринок медичних послуг України в даний час переживає період трансформації, спричинений реформуванням системи охорони здоров'я нашої країни. У новій системі медобслуговування населення є місце як державним, так і приватним медичним закладам. З 2019 року, ті з них, хто уклав договір з Національною службою здоров'я, отримують фінансування з бюджету в залежності від кількості обслуговуваних пацієнтів. Одночасно з цим, на законодавчому рівні визначено пакет безкоштовних для громадян послуг. Їх надання оплачуватиме держава за єдиними для всієї країни цінами. Медичні послуги, що не входять до державного пакету, будуть оплачуватися або самими пацієнтами, або страховими компаніями при наявності відповідного поліса.

Така система стане каталізатором розвитку ринку приватних медичних послуг, оскільки недержавні клініки зможуть брати участь в наданні первинної медичної допомоги нарівні з державними і комунальними. До того ж, за рахунок більш високої якості обслуговування, вони зможуть залучити більше пацієнтів для надання послуг, що не входять у безкоштовний перелік.

В Україні щорічно спостерігається зростання ринку приватної медицини в умовах збільшення вартості наданих послуг, появи нових гравців і зростання довіри до приватної медицини (рис. 2.1).

У 2020 році в Україні в цілому було надано медичних послуг у приватному секторі на суму в 21,8 млрд. грн. За підсумками 2020 року темпи приросту ринку приватних медичних послуг сповільнилися до 16,6%, після зростання на 34,5% в 2019 році.

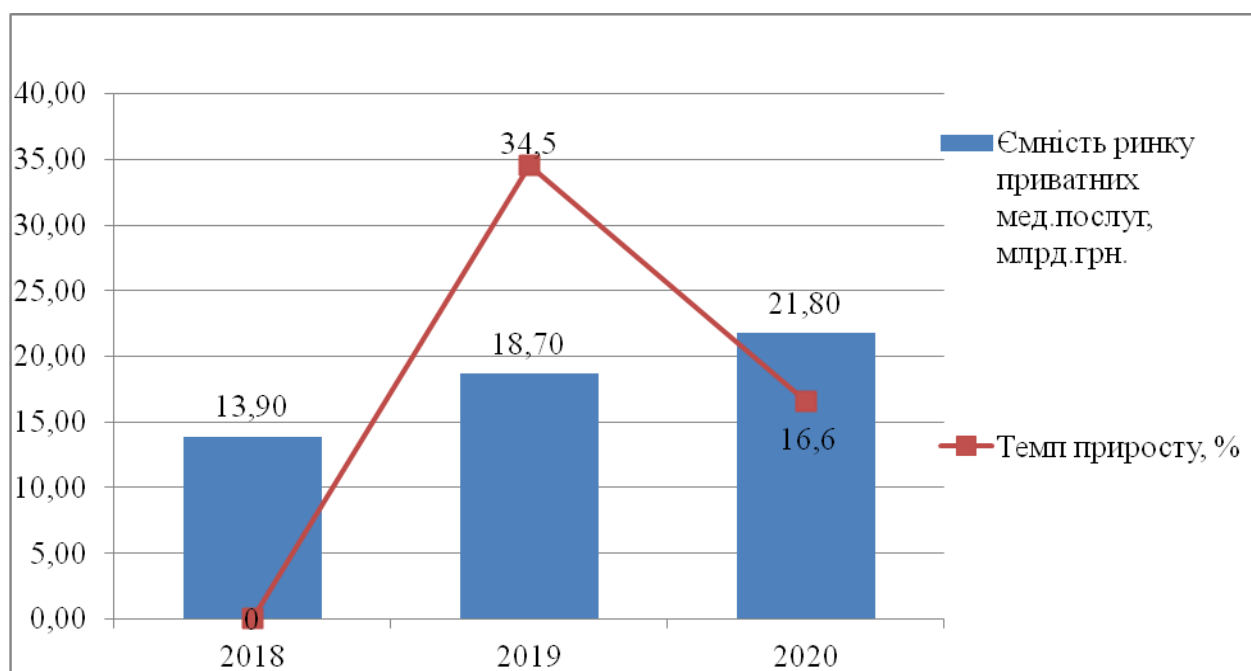


Рис. 2.1. Динаміка ємності ринку приватних медичних послуг в Україні в 2018 - 2020, млрд. грн. [15]

Зниження приросту місткості ринку в першу чергу можна пов'язати з певним насиченням ринку. У 2020 року реальні доходи населення в Україні росли повільніше, більшу частину реальних доходів з'їла інфляція, зростання цін на комунальні послуги та карантинні обмеження.

У 2018-2020 роках зростання ринку приватної медицини в основному відбувалося за рахунок нових клієнтів, які вибирали приватні медичні послуги на противагу державним. Українець, який регулярно лікується \ проходить обстеження в приватній клініці, менше хворіє (якщо враховувати, що в приватній клініці вище якість надання послуг, вище шанс постановки вірного діагнозу і більш сучасне обладнання для лікування \ реабілітації), що на практиці знижує кількість хвороб клієнтів приватних клінік. До всього варто додати, що клієнти приватних клінік, а особливо в сегменті преміум, мають більш високі рівні доходів, що дозволяє їм більш якісно стежити за своїм способом життя (харчування, спорт, відпочинок).

Щодо структурування та сегментація ринку медичних послуг, то Київ – як столиця і найбільше місто в Україні, є регіоном-лідером на ринку приватної

медицини. Більшість лікарень розташовані в цьому місті. Далі йдуть Харків, Дніпро, Одеса і Львів (рис. 2.2).

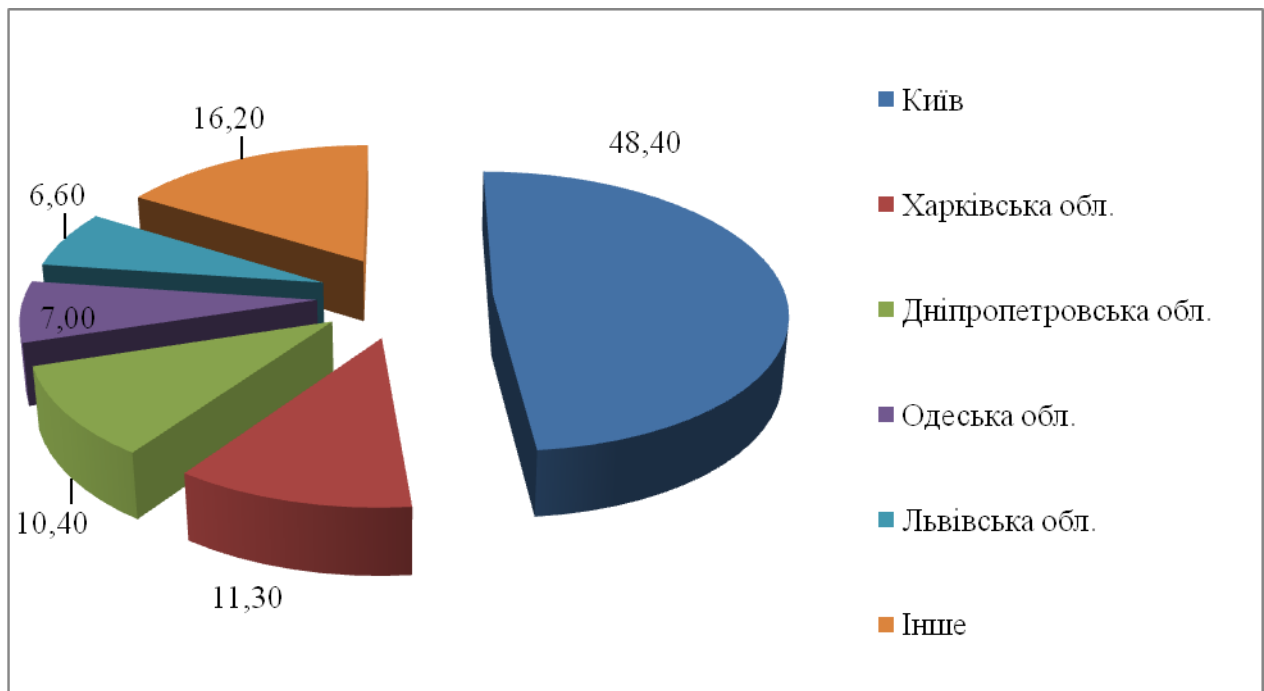


Рис. 2.2. Регіональна структура приватної медицини в Україні у 2020 році, %
[70]

У Харкові налічується велика кількість клінік, але вони, як правило, є маленькими медичними установами. У Києві, Одесі та Львові в основному зосереджені великі оператори.

Вітчизняна приватна медицина, яка налічує близько 50 тис. закладів, включаючи приватну практику, все більше намагається вписатися в нову ситуацію на ринку медичних послуг України. В її галузевій структурі поступово збільшується частка лікарень і діагностичних центрів (рис. 2.3).

Якщо до недавнього часу 70% приватних установ мали штат до 20 співробітників, то сьогодні все більше з'являється більших клінік і медичних центрів. Це свідчить про збільшення інвестицій в цю сферу бізнесу. Точками зростання приватної медицини стали столиця і найбільш урбанізовані регіони України.

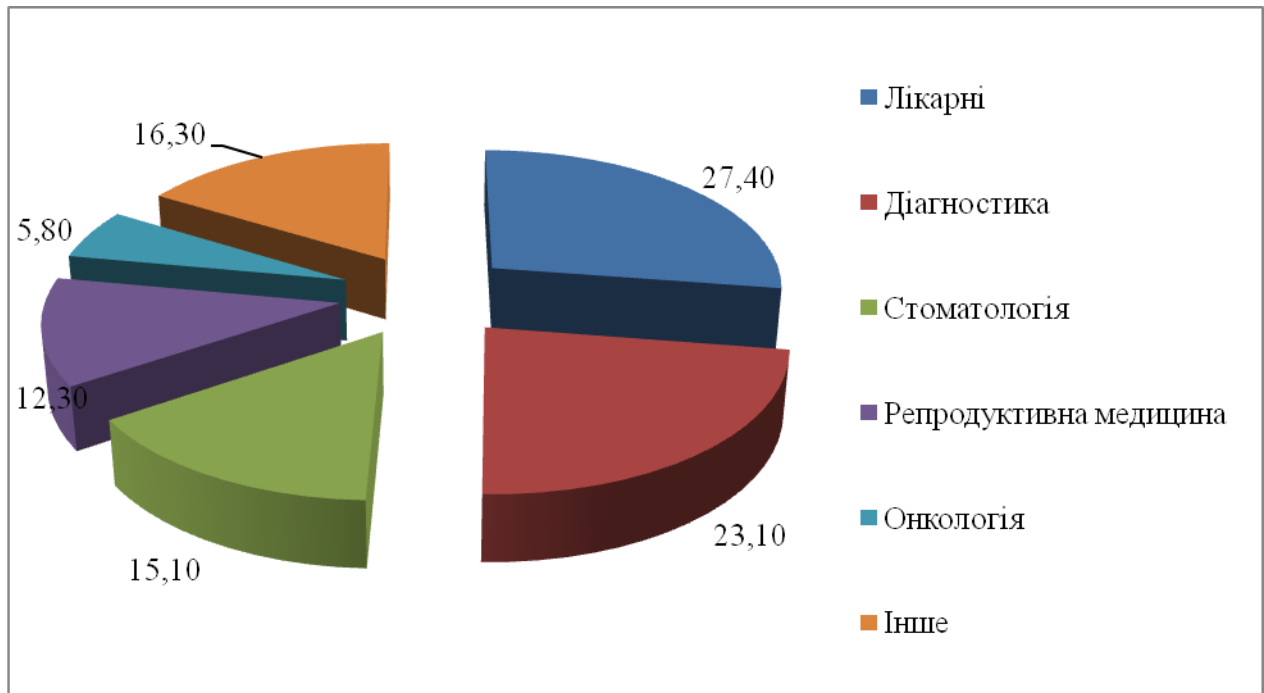


Рис. 2.3. Галузева структура ринку приватних медичних послуг в Україні в 2020 р.
[41, 70]

Проте, згідно з даними статистики Міністерства охорони здоров'я України, спостерігається старіння медичного персоналу. Спостерігається нестача лікарів на існуючих штатних посадах. Так, у 2020 році загальна кількість лікарів склала 186 178 чол., з яких частка осіб пенсійного віку становила 24,5%.

Однією з причин зменшення кількості зайнятих лікарів є низький рівень заробітних плат медичного персоналу. На сьогоднішній день існує ряд лікарів, які задіяні як в державному секторі, так і в приватному або зовсім переходять у приватні клініки, оскільки вони пропонують більш високий рівень заробітної плати.

Ринок приватної медицини виріс на 71% за останні 4 роки, державні витрати на медичні послуги зросли на 52%. У 2020 державні витрати склали майже 95 млрд. грн. За оцінками ринку медицини досить вагому частину займає «доплата з кишені» в державному секторі, сюди відноситься як фінансова подяка доктора за консультацію, так і оплата маніпуляційних процедур, операцій та іншого (рис. 2.4).

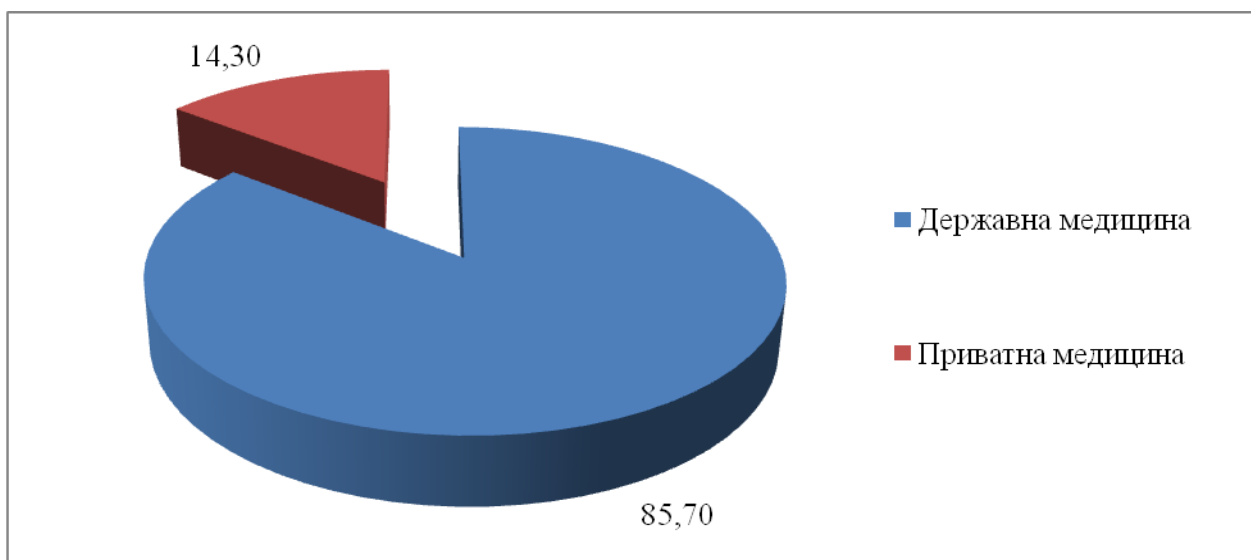


Рис. 2.4. Структура ринку медицини України у 2020 році в грошовому вираженні, % [70]

З 2018 по 2020 рік частка приватної медицини збільшилася з 12,4% до 14,3%, незважаючи на те, що, в грошовому вираженні ринок збільшився на 71%. Частка ринку державної медицини за підсумками 2020 року склала 85,7%.

Аналіз частки приватних медичних установ в Україні показав, що в цілому переважає частка загальнопрофільних клінік (рис. 2.5).

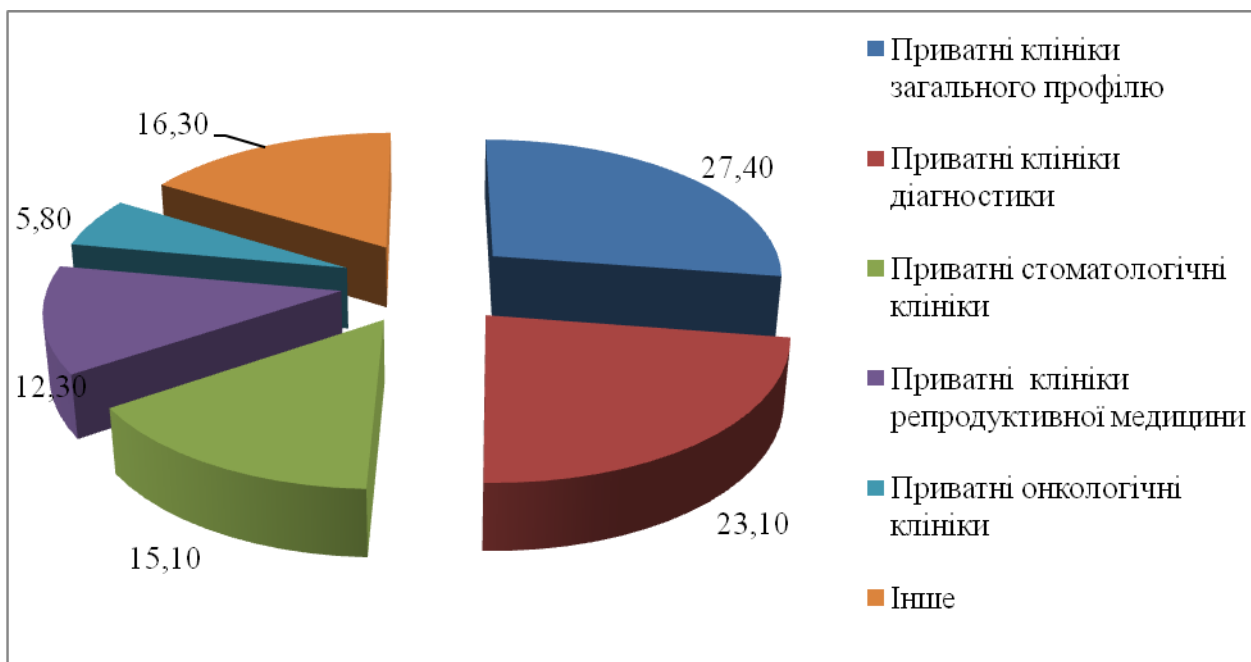


Рис. 2.5. Частки приватних медичних установ за спеціалізаціями в Україні за 2020 р., % [70]

Далі проаналізуємо розподіл приватних і державних клінік за відділами стаціонарної допомоги у великих містах (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Розподіл приватних і державних клінік за відділами стаціонарної допомоги у великих містах в 2020 році

	Державні		Приватні	
	Стаціонар	Амбулаторне	Стаціонар	Амбулаторне
Київ	24	102	19	355
Дніпро	6	24	9	56
Одеса	8	28	8	41
Харків	13	55	10	83
Львів	10	60	9	44

Джерело: [41]

Київ досить сильно випереджає інші міста за кількістю приватних і державних клінік за відділами стаціонарної допомоги та амбулаторій. Основною причиною такої високої концентрації є більш високий рівень доходів населення, а також високий рівень інвестицій в даний регіон. Майже всі великі клініки за останні 3 роки були зосереджені на розширенні свого бізнесу саме в Києві.

У досліджуваному періоді на ринок приватних медичних послуг в Україні впливало кілька значних факторів, які і визначили його поточний стан.

Одним з таких факторів є стан державної медицини. На сьогоднішній день реформування даної сфери може призвести до формування більш прозорого механізму функціонування та фінансування, що в подальшому має призвести до поліпшення якості надання послуг. У свою чергу, конкуренція між приватною і державною медициною буде посилюватися. Такий розвиток подій варто очікувати протягом найближчих 2-3 років. На рівень конкурентоспроможності державної медицини, зокрема, буде впливати ряд макроекономічних чинників, таких як витрати на медицину, рівень інфляції, курс національної валюти і рівень доходів населення, а також якість реалізації даної реформи на рівні міністерства. В

майбутньому конкурентоспроможність державної медицини багато в чому буде залежати від підсумків медичної реформи в Україні.

Практично всі основні приватні клініки широкого профілю надають послуги в середньому і преміум сегменті. Орієнтація на два сегменти дозволяє клініці охопити більшу кількість пацієнтів, ніж якби клініка була спрямована тільки на певну ЦА. Виходячи з цього, одним з ключових макроекономічних чинників ринку приватної медицини (зокрема, клінік широкого профілю) є рівень реальних доходів населення. Через зростання цін споживачі змушені переглядати свої витрати. В майбутньому ринок приватної медицини в грошовому вираженні буде рости в першу чергу за рахунок нових клієнтів.

Послугами великих клінік можуть користуватися як клієнти із середнім, так і з високим рівнем доходів. У пацієнтів з високим доходом є можливість пройти консультацію у провідного спеціаліста в клініці, і, якщо необхідно, залишитися в палаті підвищеного комфорту. У той час як пацієнт із середнім доходом може вибрати послуги доктора без наукового ступеня і скористатися послугами палати рівня «стандарт, де одночасно можуть перебувати 2-3 людини.

Відмінною особливістю ринку приватної медицини, в тому числі в сегменті преміум, є застосування сучасних технологій, не тільки в плані обстеження і лікування, а й в плані супутніх послуг, пов'язаних з автоматизацією процесів, зберіганням і аналізом даних пацієнта. Інвестиції в реалізацію цифрових технологій у сфері охорони здоров'я можуть сприяти більш ефективному використанню медичних даних в дослідженнях, підтримувати ініціативи в сфері персоналізації медичного обслуговування. Цифрові інновації не замінюють людини, а, навпаки, полегшують її роботу і розширюють можливості. Це дозволяє висококваліфікованим медичним працівникам зосередитися на більш важливих завданнях, які передбачають безпосереднє спілкування з пацієнтом.

З урахуванням перерахованих вище факторів, у подальших періодах на ринку приватних медичних послуг будуть спостерігатися такі тренди:

1. Поява нових гравців на ринку. Незважаючи на високий рівень необхідних вкладень, сфера приватних медичних послуг є перспективним бізнесом, оскільки

послугами приватної медицини все ще користується досить мала частка українців, у порівнянні з країнами Європи, що в перспективі дає можливість збільшення цієї кількості в кілька разів. З іншого боку, поява на українському ринку приватної медицини нових інвесторів буде зростати при поліпшенні інвестиційного клімату.

2. Розширення мережевих гравців шляхом відкриття нових клінік або поглинання одиночних гравців в Києві та інших регіонах України. На Київ як і раніше буде припадати ключова частка ринку приватної медицини. На ринку України можна виділити до 10 великих клінік, чиї доходи і рівень інвестицій в обладнання в рази перевищує показники для середніх і дрібних гравців, однак це не заважає останнім розвиватися на даному ринку як в Києві, так й інших регіонах України. Однак, більша частина гравців все-таки орієнтована на людей із середнім доходом, які поступово переходять від послуг державної до послуг приватної медицини.

3. Диверсифікація послуг за рахунок відкриття нових напрямків. Такі великі клініки, як Борис, Оберіг і Добробут починали працювати з одного відділення, в результаті за рахунок зростання припливу пацієнтів і відкриття нових філій виникла необхідність збільшення кількості медичних послуг (для утримання позицій на ринку і поліпшення позицій конкурентоспроможності), що в свою чергу має на увазі закупівлю нового обладнання. Застосування в лікуванні технічних новинок та інновацій дає можливість залучати медичний персонал з іноземним досвідом, у якого є досвід лікування складних хвороб, а наявність сучасного обладнання в клініці дозволить максимально точно визначати діагноз і проводити лікування. Найбільше докторів із зарубіжним досвідом доводиться на великі приватні клініки в Києві. В даному випадку можна говорити, як про появу абсолютно нових гравців, так і про розширення існуючих. Ті приватні клініки, які не можна віднести до сегменту преміум, будуть активно розвиватися в даному напрямку, тобто загальнопрофільні клініки будуть продовжувати збільшувати асортимент послуг, що надаються з різних медичних напрямків.

2.2. Загальна характеристика підприємства

КП «ДОКЛПО «ФТИЗИАТРІЯ» ДОР» – сучасний високоспеціалізований лікувальний заклад.

Юридична адреса КП «ДОКЛПО «ФТИЗИАТРІЯ» ДОР»: вулиця Бехтерева, 12, м. Дніпрó, Дніпропетровська область, 49115, Україна.

Код ЄДРПОУ – 01985185.

Місцезнаходження структурних підрозділів:

вулиця Батумська, 13, м. Дніпро, Дніпропетровська область, 49000;

вулиця Богданова, 2а, м. Дніпрó, Дніпропетровська область, 49006;

вулиця Електрометалургів, 17а, м. Нікополь, Дніпропетровська область, 53219, Україна.

вулиця Зелена, 10, м. Павлоград, Дніпропетровська область, 51400, Україна.

Відповідно до даних Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань (далі - ЄДР), розміщеного на офіційному сайті Міністерства юстиції України (<https://usr.minjust.gov.ua>) слідує наступне.

Вид економічної діяльності 86.10 – Діяльність лікарняних закладів (основний).

Організаційно-правова форма – комунальне підприємство.

Розмір статутного (складеного) капіталу (пайового фонду) – 1,00 грн.

Дата державної реєстрації, дата та номер запису в Єдиному державному реєстрі про проведення державної реєстрації юридичної особи, яка утворена в результаті перетворення: дата запису 04.01.2019, номер запису: 12241450000088657; дата державної реєстрації 13.07.2000.

Підприємство перебуває на обліку як платник податків у ГУ ДПС у Дніпропетровській області, Лівобережне управління, Лівобережна ДПІ (Самарський район м. Дніпра) з 26.06.1997, 1078; 22.03.1991, 0408020056 ГУ ДПС у Дніпропетровській області, Лівобережне управління, Лівобережна ДПІ

(Самарський район м. Дніпра), 43145015, 7, (дані про взяття на облік як платника єдиного внеску).

Підприємство діє на підставі Статуту комунального підприємства «Дніпропетровське обласне клінічне лікувально-профілактичне об'єднання «Фтизіатрія» Дніпропетровської обласної ради» (далі – Статут) нова редакція, якого затверджена Рішенням Дніпропетровської обласної ради від 25.10.2019 № 516-18/VII.

КП «ДОКЛПО «ФТИЗИАТРІЯ» ДОР» є лікарняним закладом охорони здоров'я – комунальним унітарним некомерційним підприємством, що надає послуги третинної/високоспеціалізованої медичної допомоги будь-яким особам у порядку та на умовах, установлених законодавством України та цим Статутом (п.1.2. Статуту).

Підприємство засноване на спільній власності територіальних громад сіл, селищ, міст Дніпропетровської області й перебуває в управлінні Дніпропетровської обласної ради (далі – Орган управління майном) (п.1.5. Статуту).

Організаційно-методичне керівництво роботою підприємства з питань надання лікувально-профілактичної допомоги та забезпечення санітарно-епідемічного благополуччя здійснюється департаментом охорони здоров'я Дніпропетровської обласної державної адміністрації (п.1.6. Статуту).

Підприємство здійснює господарську некомерційну діяльність, спрямовану на досягнення соціальних та інших результатів без мети одержання прибутку (п.1.7. Статуту).

Відповідно до п. 3.1 Статуту метою діяльності підприємства є провадження господарської діяльності з медичної практики щодо надання населенню медичних послуг у порядку та обсязі, встановлених законодавством України, надання відповідно до законодавства України на безоплатній та платній основі послуг третинної/високоспеціалізованої, первинної, медичної допомоги будь-яким особам, а також медичної допомоги хворим на туберкульоз та ВІЛ-інфекцію/СНІД.

Діяльність підприємства включає широкий спектр профілактичних, діагностичних, лікувальних заходів та послуг медичного характеру, а також інших функцій на основі професійної діяльності медичних працівників (п.3.2. Статуту).

Підприємство може надавати платні послуги в порядку і межах, установлених чинним законодавством України та цим Статутом (п. 3.8. Статуту).

Відповідно до п. 4.8. Статуту підприємство надає медичні послуги на підставі ліцензії на медичну практику. Підприємство має право здійснювати лише ті види медичної практики, які дозволені органом ліцензування при видачі ліцензії на медичну практику.

За даними Переліку здобувачів ліцензій, за заявами яких прийнято рішення про отримання ліцензії на провадження господарської діяльності з медичної практики, затвердженого наказом Міністерства охорони здоров'я України 07.03.2019 № 512 слідує, що КП «ДОКЛПО «Фтизіатрія» ДОР» видати ліцензію на провадження господарської діяльності з медичної практики за спеціальністю організація і управління охороною здоров'я, акушерство і гінекологія, анестезіологія, бактеріологія, ендоскопія, інфекційні хвороби, ендокринологія, терапія, клінічна лабораторна діагностика, клінічна біохімія, лікувальна фізкультура, наркологія, неврологія, ортопедія і травматологія, офтальмологія, рентгенологія, стоматологія, ультразвукова діагностика, урологія, нефрологія, фізіотерапія, фтизіатрія, дитяча фтизіатрія, функціональна діагностика, торакальна хірургія, епідеміологія; за спеціальністю молодших спеціалістів з медичною освітою: сестринська справа, сестринська справа (операційна), лабораторна справа (клініка), лабораторна справа (гігієна), медична статистика, рентгенологія за місцем провадження діяльності м. Дніпро, вул. Бехтерева, буд. 12; Дніпропетровська обл., м. Павлоград, вул. Зелена, буд. 10; Дніпропетровська обл., м. Нікополь, вул. Електрометалургів, буд. 17а; м. Дніпро, вул. Батумська, буд. 13. Крім того, відповідно до п. 3.11. Статуту підприємство у своїй діяльності: здійснює будівництво, реконструкцію, капітальний, поточний ремонт основних фондів у визначеному законодавством та Органом управління майном порядку.

Поточне керівництво підприємства здійснює його керівник, який обирається на умовах конкурсу та призначається і звільняється з посади за рішенням органу управління майном.

В структурі підприємства: сім стаціонарних відділень, три диспансерно-поліклінічні відділення, клініко-діагностична лабораторія, рентгенологічне відділення та відділення функціональної діагностики, відділення анестезіології з 8 ліжками інтенсивної терапії та кабінетом діалізу, бухгалтерія, планово-економічний відділ, відділ кадрів, юридичний відділ, організаційно-методичний відділ, харчоблок, пральня, гараж.

Підприємство надає стаціонарну допомогу населенню Дніпропетровської області. За період з 2018 року ліжковий фонд ліжок туберкульозного профілю скорочено на 53%, при цьому покращено показники ефективності використання ліжкового фонду підприємства. Так, збільшено на 10,7% абсолютної кількості пролікованих пацієнтів (2018 рік – 2143; 2019 рік – 2409; 2020 рік – 2603).

Індикаторні показники роботи ліжка:

- план ліжко-днів на 2020 рік був перерахований після скорочення ліжок з 750 до 400 та склав 89 600 ліжко-днів (за 2019 рік – 268040);
- виконання плану ліжко-днів за 2020 рік становить 101,1% до річного плану (в 2019 році виконання плану ліжко-днів – 95,8%);
- робота ліжка підвищено на 54% в 2020 році показник склав 169,5 (2019 рік – 299,5);
- скорочено на 19% показник середньої тривалості перебування на ліжку (2018 рік – 90,0; 2019 рік – 87,5; 2020 рік - 72,9);
- значно підвищився показник хірургічної активності (2018 рік – 118 операцій; 2019 рік – 204 операції; 2020 рік – 364 операції);
- показник післяопераційної летальності за 2020 рік дорівнює 0 (2019 рік – 8,0).

В 2020 році було оптимізовано роботу диспансерно-поліклінічних відділень, що сприяло застосуванню пацієнт орієнтованих технологій та досягненню: збільшення на 58,3% частки пацієнтів, які з 1 дня лікуються амбулаторно (без

стаціонарного етапу лікування) (2019 рік – 24,0%; 2020 рік – 38,0%); зменшено в три рази частки пацієнтів, що втрачені до подальшого спостереження (2018 рік – 3,6%, 2019 рік – 1,7%), впроваджено лікування з використанням цифрових інтерактивних технологій відео – ДОТ (далі – VOT) (2018 рік лікувалось – 17 пацієнтів; 2020 рік – 581 пацієнт), впроваджено телемедицину та дистанційні консультації (2019 рік – 0 консультацій, 2020 рік – 303 консультації).

Відповідно до Договору з Національною службою здоров'я України № 2001-E420-P000 організовано надання мобільної паліативної допомоги бригадою фахівців об'єднання. За 2020 рік надано допомогу 53 пацієнтам вдома.

За 2020 рік загальний прийом лікарів склав 98559 відвідувань, у тому числі 22596 дітей проти 46117 загальних прийомів, в тому числі 17664 дітей в 2019 році.

Планування на підприємстві здійснюється планово-економічним відділом. Планово-економічний відділ діє відповідно до перспективних та поточних планів роботи, затверджених керівником підприємства.

Організаційна структура планово-економічного відділу, система оплати праці та матеріального заохочення його працівників, а також кількісний склад працівників планово-економічного відділу затверджується керівником підприємства.

У своїй діяльності планово-економічний відділ керується законами України, нормативно-правовими актами Кабінету міністрів України, наказами Міністерства фінансів України, Міністерства доходів та зборів України, Міністерства економічного розвитку і торгівлі України, іншими нормативно-правовими актами, що регламентують ведення фінансово-господарської діяльності, захист персональних даних, а також локальними нормативними актами підприємства (інструкціями, правилами, стандартами, наказами керівника підприємства, цим Положенням)

Положення про планово-економічний відділ затверджується керівником підприємства.

Функції працівників планово-економічного відділу, кваліфікаційні вимоги до них визначені в посадових інструкціях, які затверджує керівник підприємства.

Працівників планово-економічного відділу приймають на роботу, переводять на інші посади, звільняють з роботи відповідно до законодавства про працю та на підставі наказів генерального директора підприємства. Прийняття на посаду, переведення на іншу посаду, звільнення, застосування заходів заохочення та стягнення до працівників відділу провадять за погодженням з заступником генерального директора з економічних питань.

Складання кошторисів (планів використання) проводиться відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 28.02.2002 року N 228 «Про затвердження Порядку складання, розгляду, затвердження та основних вимог до виконання кошторисів бюджетних установ» зі змінами та доповненнями.

При проведенні розрахунків до кошторисів (планів використання) на рік розпорядник (одержувач) бюджетних коштів керується наступними принципами:

- не передбачати кошти на фінансування видатків бюджету, повноваження з виконання яких не визначені Бюджетним кодексом України, нормативно-правовими актами Верховної Ради України, Президента України та Кабінету Міністрів України, тощо;
- не допускається необґрунтоване завищення обсягів видатків без відповідних детальних розрахунків та обґрунтувань;
- обов'язковим є виконання вимог ст. 55 Бюджетного кодексу України щодо першочергового забезпечення бюджетними коштами видатків на оплату праці з нарахуваннями, оплату енергоносіїв, придбання продуктів харчування, медикаментів, трансфертів населенню;
- установа повинна забезпечувати суворий режим економії коштів і матеріальних цінностей.

Розпорядник несе відповідальність за своєчасність подання, достовірність та повноту інформації кошторису відповідно до вимог Бюджетного кодексу України, постанови Кабінету Міністрів України від 28.02.2002 року N 228 «Про затвердження Порядку складання, розгляду, затвердження та основних вимог до виконання кошторисів бюджетних установ» із змінами та доповненнями та розпорядження Кабінету Міністрів України від 19 січня 2011 року № 148-р

«Питання зміцнення фінансово-бюджетної дисципліни» (зі змінами та доповненнями).

З 1 січня 2020 року всі медичні заклади, що надають спеціалізовану медичну допомогу, перейшли на оплату за договорами з Національною службою здоров'я України (НСЗУ). Для цього вони мають відповідати кільком вимогам, перша з яких — реорганізуватись у комунальні некомерційні підприємства. Основа всієї трансформації системи охорони здоров'я — це зміна моделі фінансування та реалізація принципу «гроші йдуть за пацієнтом». Для спеціалізованої медичної допомоги це означає, що держава через Національну службу здоров'я України (НСЗУ) сплачуватиме кошти медичному закладу за конкретно надану медичну послугу, пролікований випадок або ж готовність надавати допомогу. На це у держбюджеті 2020 р. передбачено 70,4 млрд грн.

За цією моделлю фінансування, лікарні не будуть отримувати кошти за необ'єктивне завищення кількості ліжко-місць, економічно невиправдані побутові витрати та роздуті штати співробітників. Тобто реформа передбачає підвищення ефективності використання бюджетних коштів у системі охорони здоров'я та стимулює підвищення доступності та якості надання медичних послуг для пацієнтів.

Особливістю господарської діяльності КП визначаються відповідно до вимог, встановлених Господарським кодексом України щодо діяльності державних комерційних або казенних підприємств, а також інших вимог, передбачених законом. Однією з особливостей господарської діяльності державних підприємств є їх обов'язок складати і виконувати річний та з поквартальною розбивкою фінансовий план на кожен наступний рік. Такий обов'язок передбачено для державних комерційних підприємств (ст. 75 ГК) та державних некомерційних (казенних) підприємств (ч. 8 ст. 77 ГК). Для КНП (КП) фінансовий план покликаний визначати порядок розподілу та використання його надходжень.

Фінансовий план — це основний плановий документ, відповідно до якого підприємство отримує доходи і здійснює видатки, визначає обсяг та спрямування

коштів для виконання своїх функцій протягом року відповідно до установчих документів.

При складанні фінансового плану не можна спиратись на досвід роботи з кошторисами. Адже це зовсім різні документи. Зокрема, планування видатків згідно із фінансовим планом здійснюють відповідно до отриманого обсягу фінансування, в той час як дохідна частина кошторису формується з бюджетних надходжень. Крім того, для планування видатків КП варто враховувати річну кількість випадків пролікованих осіб та всі інші надходження, які будуть отримані КП (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Особливості складання фінансового плану

1. Формування дохідної частини фінансового плану
Розділ містить інформацію щодо особливостей формування дохідної частини фінансового плану, а саме: - узгодження цінової політики підприємства з кон'юктурою товарного ринку та особливостями обраної ринкової стратегії, макроекономічною ситуацією на плановий рік та курсом гривні до іноземних валют; - назви актів законодавства, відповідно до яких затверджено ціни (тарифи), на основі яких сформовано фінансовий план підприємства (чинні чи за умови введення з відповідного періоду (указати дату) змін — до цін (тарифів) на товари, роботи, послуги); - розрахунки формування чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) та інших статей дохідної частини фінансового плану в розрізі структури доходів (грошовому та кількісному вираженні) та надання пояснень і обґрунтувань щодо значних відхилень
2. Формування витратної частини фінансового плану
Розділ містить інформацію щодо особливостей формування витратної частини фінансового плану, а саме: - розрахунок собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг); - економічна доцільність планованих витрат. Витрати підприємства повинні співвідноситися з доходами, які планується отримати в результаті фінансово-господарської діяльності підприємства; - розрахунок витрат на оплату праці та їх узгодженість із законодавством; - чисельність працівників, у тому числі за категоріями. Обов'язково зазначаються причини зменшення/збільшення чисельності працівників, фонду оплати праці, середньомісячної заробітної плати;

Продовження табл. 1.1

- формування інших статей витратної частини фінансового плану. Зазначається інформація щодо вжитих заходів з мінімізації витрат у відповідних сферах діяльності підприємства, у тому числі забезпечення дотримання підприємством обґрунтованого рівня витрат у межах, затверджених фінансовим планом. У разі наявності відхилень між плановими та фактичними показниками зазначаються причини за кожним показником фінансового плану
3. Очікувані фінансові результати
Розділ містить інформацію щодо основних доходів та витрат, які впливають на формування результатів фінансово-господарської діяльності підприємства. У пояснювальній записці до фінансового плану наводиться порівняльний аналіз показників фінансового плану планового року з показниками плану поточного року, факту минулого року та прогнозу поточного року. Надаються пояснення відхилень показників планового року більше ніж на 10 % порівняно з прогнозом поточного року. У пояснювальній записці до звіту про виконання показників фінансового плану зазначаються дані порівняльного аналізу фактичних показників поточного року з плановими показниками та фактичними показниками минулого року. У пояснювальній записці до фінансового плану та звіту про виконання показників фінансового плану наводяться дані факторного аналізу як фактичних показників минулого року, так і запланованих показників, який повинен передбачати розрахунок внеску у фінансовий результат таких чинників: - динаміка цільового ринку; - вихід на нові ринки; - зміна асортименту; - зміна ринкової частки підприємства; - зміна цін на готову продукцію; - зміна цін на сировину, матеріали та інше; - зміна рівня оплати праці; - зміна продуктивності праці; - рівень податкового навантаження; - ефект від інвестиційних програм; - інше (залежно від специфіки підприємства).

Джерелами фінансування підприємства є :

- дохід за рахунок медичної субвенції з державного бюджету;
- дохід за рахунок коштів обласного бюджету;
- дохід за рахунок коштів додаткової дотації з державного бюджету;
- дохід від надання медичних послуг в рамках Програми медичних гарантій (кошти Національної служби здоров'я України (далі – НСЗУ);

- інші доходи, в тому числі: дохід від надання платних медичних послуг; дохід від операційної оренди активів; дохід від реалізації необоротних активів (металобрухт, сребровмістні матеріали); відшкодування комунальних платежів; дохід від депозитних операцій; відшкодування комунальних платежів; надходження благодійних внесків від фізичних та юридичних осіб (в грошовому вигляді; гранти та дарунки у натуральному виразі в грошовому еквіваленті (благодійна допомога та централізоване постачання)).

Аналіз доходів КП «ДОКЛПО «Фтизіатрія» ДОР» за 2018-2020 роки представлений у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз доходів КП «ДОКЛПО «Фтизіатрія» ДОР» за період 2018-2020 роки

Найменування показника	2018 р, тис.грн.	2019 р, тис.грн	2020 р, тис.грн	Порівняно з 2019р, %
1	2	3	4	5
Дохід за рахунок медичної субвенції з держ. бюджету	133 489,6	149 824,0	49 117,9	-67,2
Дохід за рахунок коштів обласного бюджету	16 714,5	21 915,3	20 531,7	-6,3
Дохід за рахунок коштів додаткової дотації з державного бюджету	18 499,5	19 997,1	13 979,5	-30,1
Дохід від надання медичних послуг в рамках ПМГ (кошти НСЗУ)			99 231,3	
Інші доходи, в т.ч.:	23 931,3	13 608,6	43 432,2	219,2
дохід від надання платних медичних послуг	442,5	477,0	1 076,0	125,6
дохід від операційної оренди активів	65,8	30,0	49,9	66,1
дохід від реалізації необоротних активів (сребровмістні матеріали)	17,5	42,6	90,6	112,5
відшкодування комунальних платежів		330,	617,0	87,0
надходження благодійних внесків від фізичних та юридичних осіб	23 405,5	12 729,0	41 435,8	225,5
ДОХОДИ (всього)	192 634,97	205 345,08	226 292,61	10,2

З порівняльного аналізу видно, що в 2020 році загальний дохід підприємства виріс на 10,2% в порівнянні з 2019 роком; у порівнянні з 2019 роком: зменшився обсяг фінансування з державного бюджету на 67,2%, обсяг отриманого доходу з обласного бюджету на 6,3%; обсяг доходу за рахунок коштів додаткової дотації з державного бюджету на 30,1%. На 125,6% збільшився обсяг отриманого доходів від надання платних медичних послуг, які не входять до Програми медичних гарантій та не фінансуються НСЗУ; виріс обсяг доходів від операційної оренди активів на 66,1%; загалом обсяг інших доходів підприємства збільшився на 219,2%. Визначені показники свідчать про правильні управлінські рішення керівництва підприємства, підприємство розширює сферу надання послуг і як наслідок, збільшує обсяг отриманого доходу, що забезпечить розвиток матеріально-технічної бази підприємства та забезпечить гідну оплату праці працівникам.

Доходи за статтями витрат на підприємстві наведені у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Доходи за статтями витрат на підприємстві

Найменування показника	2018 р., тис.грн	2019 р., тис.грн	2020 р., тис.грн	Порівняно з 2019 р., %
1	2	3	4	5
Заробітна плата	97 874,3	107 102,9	94 112,4	-12,1
Нарахування на оплату праці	20 875,2	23,587,0	20 692,6	-12,3
Предмети, матеріали, обладнання та інвентар	3 125,7	2 343,4	1 226,6	-48,3
Медикаменти та перев'язувальні матеріали	30 701,9	22 538,9	51 387,2	128,0
Продукти харчування	12 564,7	14 109,3	5 978,3	-57,6
Оплата послуг (крім комунальних)	5 795,1	6 542,1	5 441,5	-16,8
Видатки на відрядження	27,7	61,1	1,0	-98,4
Оплата комунальних послуг	18 499,5	23 504,9	13 979,5	-40,5
Інші поточні видатки	3 087,7	3248,2	4708,2	39,2
Капітальні інвестиції, в т.ч.	3 083,2	2 277,2	28 765,2	1163,2
Придбання основних засобів	2 101,3	1 983,3	25 517,2	1186,6
Капітальний ремонт	981,9	293,9	3 248,0	1005,1
Доходи за статтями витрат	192 634,97	205 345,08	226 292,5	10,2

Оптимізація ресурсів підприємства надала можливість розподілити доходи підприємства у відповідності до фактичних потреб та визначених планом розвитку напрямків господарської діяльності.

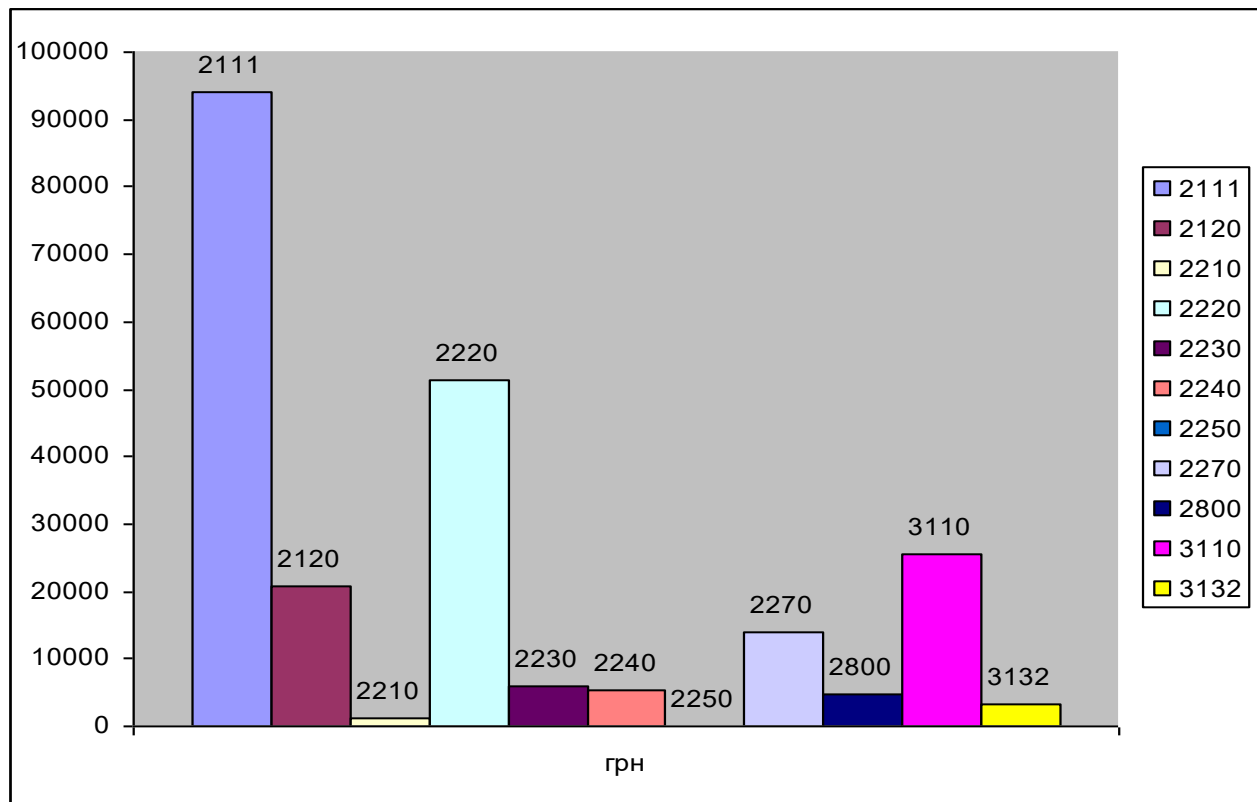


Рис. 2.6. Розподілення доходів підприємства

Діаграма наочно відображає, яким чином розподіляються видатки на підприємстві: фонд оплати праці разом з нарахуваннями на неї складає 50,7 % від загального доходу підприємства; медикаменти та перев'язувальні матеріали 22,7%; придбання обладнання – 11,3%; оплата комунальних послуг – 6,2%; продукти харчування – 2,6%; капітальні ремонти – 1,4%; інші видатки на утримання підприємства – 5,1%.

Таким чином, КП «ДОКЛПО «Фтизіатрія» ДОР» є дохідним підприємством, у якого є можливості для збільшення своєї частки на ринку при збереженні досягнутого рівня якості послуг.

2.3. Аналіз тенденції організації та оплати праці на підприємстві

Організація та оплати праці на КП «ДОКЛПО «Фтизіатрія» ДОР» відбувається за штатним розкладом.

Штатний розклад – один з обов'язкових документів, який є на підприємстві. Позиція Мінсоцполітики України: «... складання та затвердження штатного розкладу на підприємстві є обов'язковим і його відсутність розцінюється як порушення вимог законодавства про працю, що несе за собою адміністративну відповідальність роботодавця...».

Відповідно до Кодексу Законів про працю (КЗпП) право на працю громадянин реалізує шляхом укладання трудового договору з підприємством. Трудовий договір визначає, яку роботу і за яку винагороду працівник виконує для підприємства-роботодавця. Вид робіт – це посада, а винагорода – посадовий оклад, які зафіксовані в штатному розкладі підприємства. Таким чином, документальне оформлення трудових взаємовідносин між підприємством і працівником відбувається на підставі чинного штатного розкладу.

Саме тому розробка штатного розкладу на підприємстві є прерогативою служби по роботі з персоналом та планово-економічного відділу. Користувачами штатного розкладу на підприємстві виступають кілька підрозділів, серед них бухгалтерія, планово-економічний відділ та відділ кадрів.

Штатний розклад – це документ організаційно-розпорядчого характеру, в якому підприємство фіксує про себе наступну інформацію:

- структура підприємства: відділень, відділів, інших структурних одиниць;
- штат підприємства: перелік посад, які формують відділення, відділи та інші підрозділи підприємства і кількість штатних одиниць, передбачених для кожної посади;
- посадові оклади: для кожної посади встановлено посадовий оклад, який зафіксований в штатному розкладі;

- загальну чисельність персоналу на підприємстві та загальний місячний фонд оплати праці.

На підставі штатного розкладу на підприємстві:

- розраховується планова чисельність персоналу підприємства;
- враховується і контролюється кількість вакантних посад;
- здійснюється процес підбору персоналу на вакантні посади;
- визначаються посадові оклади в залежності від посад,
- встановлюються надбавки та доплати;
- планується і розраховується обсяг витрат на оплату праці (фонд оплати праці);
- плануються зміни в структурі підприємства (додаються або скасовуються відділи, додаються або скорочуються посади, змінюється кількість штатних одиниць).

Штатний розклад затверджує керівник підприємства відповідним наказом. Наказ складається в довільній формі, включає в себе інформацію про дату вступу штатного розкладу в дію.

Категорії персоналу: лікарі, середній медичний персонал, молодший медичний персонал, педагогічний персонал, фахівці та службовці, господарчий персонал. Станом на 01.01.2021 року на підприємстві затверджено у кількості 638,25 штатних одиниць, у тому числі: лікарі – 101,50, середній медичний персонал – 207,00, молодший медичний персонал – 166,75, педагогічний персонал - 2,00, фахівці та службовці – 52,75, господарчий персонал – 108,25.

Укомплектованість підприємства у фізичних особах :

- лікарі у кількості 97 осіб (95%);
- середній медичний персонал – 173 осіб (83%);
- молодший медичний персонал – 154 осіб (92%);
- педагогічний персонал – 2 осіб (100%)
- фахівці та службовці – 46 осіб (87%);
- господарчий персонал – 96 осіб (89%)

Із загальної кількості лікарів, без урахування, працівників, що знаходяться у декретній відпустці по догляду за дитиною:

- 39 осіб мають вищу кваліфікаційну категорію;
- 14 – першу кваліфікаційну категорію;
- 4 особи мають другу кваліфікаційну категорію;
- 10 осіб – молоді спеціалісти.

Із загальної кількості середнього медичного персоналу, без урахування осіб, що знаходяться у декретній відпустці по догляду за дитиною :

- 98 осіб мають вищу кваліфікаційну категорію;
- 19 осіб мають першу кваліфікаційну категорію;
- 10 осіб другої кваліфікаційної категорії;
- 28 осіб – молоді спеціалісти.

В рамках проведення медичної реформи, в 2020 році підприємство провело оптимізацію кадрового потенціалу з метою уникнення розпорошеності кадрів і фінансування, втрати кваліфікації та погіршення якості наданої допомоги (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Штатні одиниці на підприємстві за період 2018-2020 роки

№ з/п	Найменування категорій персоналу	Штатні одиниці			Розбіжність в порівнянні з 2018 роком
		2018 рік	2019 рік	2020 рік	
1	2	3	4	5	6
1	Лікарі	176,75	171,75	101,50	- 75,25
2	Середній медперсонал	381,75	381,75	207,00	- 174,75
3	Молодший медперсонал	298,25	299,25	166,75	- 131,50
4	Спеціалісти допущені до медичної діяльності (експерти, біологи, бактеріологи та інші)	4,00	4,00	4,00	0,00
5	Педагогічний персонал	2,00	2,25	2,00	- 0,25
6	Інші спеціалісти	66,75	91,00	48,75	- 18,00
7	Господарчий персонал	220,0	196,50	108,25	- 111,75
	РАЗОМ	1149,50	1146,50	638,25	- 511,25

Враховуючи середню заробітну плату по підприємству станом на 01.01.2020 року (7443,69 грн.) оптимізація кадрового потенціалу дозволила вивільнити 3 805 586 грн. Зекономлені кошти від оптимізації переспрямовані на підвищення заробітної плати штатних працівників та оновлення матеріально-технічної бази.

Організація системи оплати праці є традиційно одним з найважливіших питань в системі управління персоналом організації. Заробітна плата є важливим елементом, що утворює мотиваційний механізм трудової активності та забезпечує ефективність системи матеріального стимулювання. На сьогоднішній день актуальність зазначеної проблематики для медичних установ все більше зростає, оскільки відмічається в медичній сфері країни спостерігається скорочення чисельності зайнятих, що обумовлено, зокрема, незадоволеністю працівників рівнем оплати праці та підходами до її нарахування, відсутністю об'єктивної системи оцінювання складності робіт та справедливої диференціації оплати праці.

Охорона здоров'я – це специфічний підрозділ суспільного виробництва, функціональна роль якого полягає в наданні суспільству споживчої вартості у вигляді як індивідуального здоров'я, так і здоров'я суспільства в цілому. Вона є складною соціально-економічною системою, головним компонентом якої виступає особистий фактор виробництва, жива праця, а результатом праці є медична послуга. Значення живої праці в нематеріальному виробництві, і зокрема в охороні здоров'я, відносно вище, ніж у матеріальному, оскільки її ефективність в першу чергу залежить від кадрового потенціалу. Основною умовою, що визначає можливість оптимальної реалізації трудового потенціалу сучасного працівника є справедлива і належна винагорода за працю. Оплату праці медичних працівників проводять відповідно до наказу від 05.10.2005 р. № 308/519 «Про впорядкування умов оплати праці працівників закладів охорони здоров'я та установ соціального захисту населення». Заробітна плата включає (рис. 2.7): посадовий оклад та/або ставку погодинної оплати праці; надбавки; доплати; премії; матеріальні допомоги. Оплата праці здійснюється на основі тарифної системи, що використовується для розподілу робіт залежно від їх складності, а працівників – залежно від їх кваліфікації та за розрядами тарифної сітки.

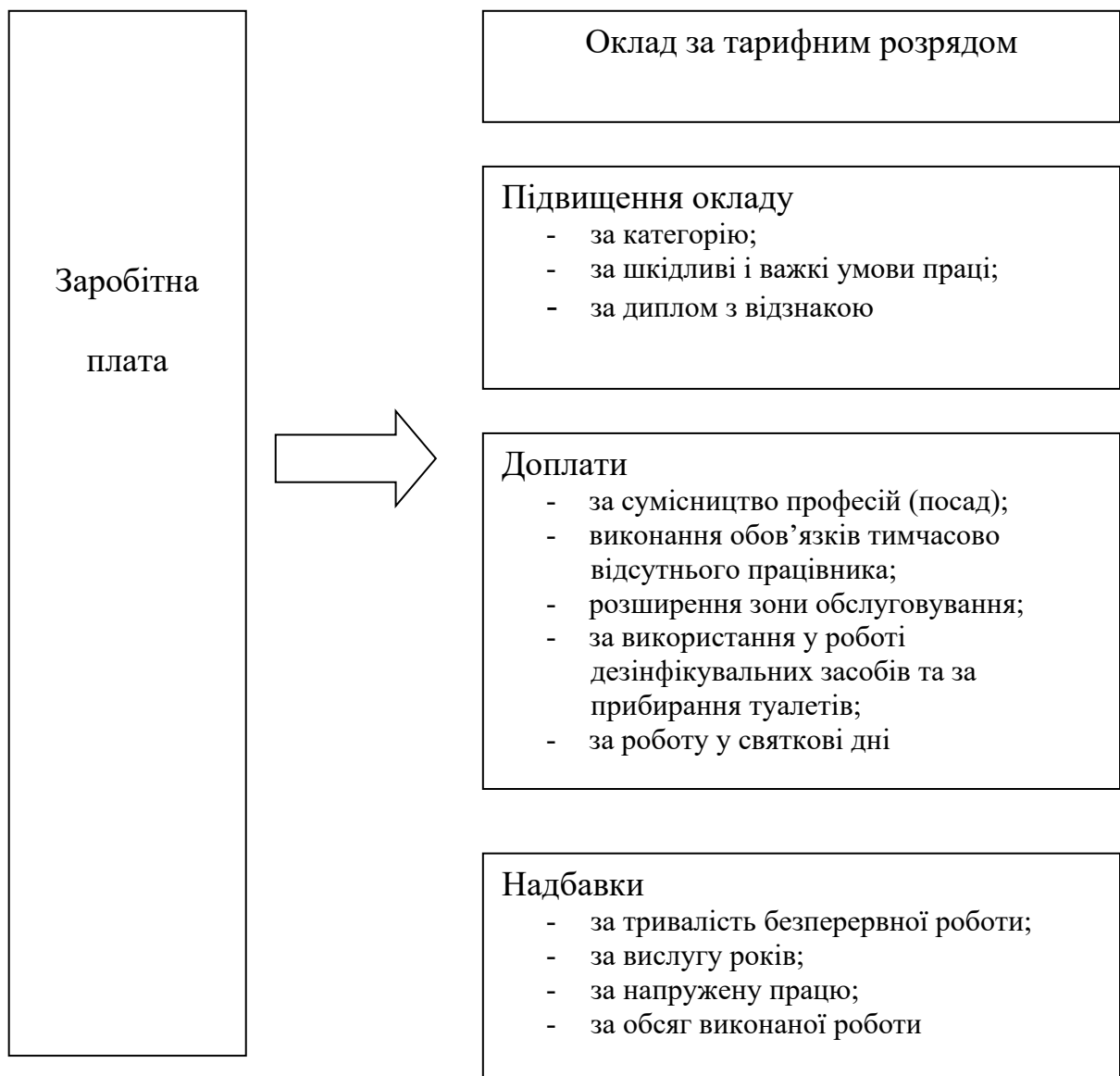


Рис. 2.7. Схема нарахування заробітної плати для працівників закладів охорони здоров'я.

Основним документом, згідно з яким установлюються посадові оклади медичних працівників, є тарифікаційний список, який складають одночасно з кошторисом.

Заробітну плату адміністративно-господарського персоналу розраховують згідно із затвердженими посадовими окладами на підставі штатного розпису.

Працівники установ охорони здоров'я можуть преміюватися за досягнення кращих результатів у роботі за встановленими показниками. На зазначені цілі

керівник установи охорони здоров'я має право використовувати визначений за кошторисом фонд заробітної плати.

Відповідно до Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення законодавства з питань діяльності закладів охорони здоров'я» збільшено кількість організаційно-правових форм закладів охорони здоров'я.

Відповідно до статті 16 Закону України «Основи законодавства України про охорону здоров'я» залежно від форми власності заклади охорони здоров'я утворюються та функціонують, як державні, комунальні, приватні чи засновані на змішаній формі власності.

Заклади комунальної власності можуть утворюватися та функціонувати, як комунальні установи або комунальні некомерційні підприємства. Джерелами фінансування закладу, перетвореного на комунальне некомерційне підприємство можуть бути як бюджетні кошти, так і кошти юридичних та фізичних осіб.

Відповідно до статті 8 Закону України «Про оплату праці» умови і розміри оплати праці працівників установ та організацій, що фінансуються з бюджету, визначаються Кабінетом Міністрів України.

Умови оплати праці названих працівників регулюються Постановою Кабінету міністрів України від 30.08.2002 № 1298 «Про оплату праці працівників на основі Єдиної тарифної сітки розрядів і коефіцієнтів з оплати праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери». Підвищення рівня оплати праці працівників державних і комунальних закладів охорони здоров'я, які оплачуються на основі Єдиної тарифної сітки, здійснюються на державному рівні на єдиних засадах для всіх працівників бюджетної сфери через підвищення розміру посадового окладу (тарифної ставки) працівника 1 тарифного розряду.

Водночас, відповідно до статті 54 Господарського кодексу України на суб'єктів господарювання, які провадять некомерційну господарську діяльність, поширюються загальні вимоги щодо регулювання господарської діяльності з

урахуванням особливостей її провадження різними суб'єктами господарювання, які визначаються цим кодексом та іншими законодавчими актами.

Під час укладання трудового договору (контракту, угоди) суб'єкт господарювання, що провадить некомерційну господарську діяльність зобов'язаний забезпечити належні і безпечні умови праці, її оплати, не нижче від визначеного законом мінімального розміру, а також забезпечити інші соціальні гарантії, передбачені законом.

У закладах охорони здоров'я, які за організаційно-правовою формою функціонують, як комунальні некомерційні підприємства, умови оплати праці визначаються з урахуванням статті 97 КЗпП України, статті 15 Закону України «Про оплату праці», а саме: умови і розміри оплати праці визначаються у колективному договорі з дотриманням положень законодавства, генеральної, галузевої та територіальної угод.

Законодавством не заборонено в разі визначення в колективному договорі умов і розмірів оплати праці працівників охорони здоров'я використовувати гарантії з оплати праці, встановлені постановами Кабінету міністрів України та галузевими наказами, зокрема наказом Мінпраці та МОЗ України від 05.10.2005 №308/519 «Про впорядкування Умов оплати праці працівників закладів охорони здоров'я та установ соціального захисту населення».

Отже, якщо комунальне некомерційне підприємство (далі – КНП) уклало договір і буде отримувати фінансування безпосередньо з Національної служби здоров'я, то в оплаті праці персоналу відбудуться певні зміни. Так, формально частина 2 статті 8 Закону України «Про оплату праці» до таких закладів уже не застосована. Тому, оплата праці працівників КНП перейде до сфери договірної регулювання, що передбачено статтею 97 КЗпП, статтями 15, 16 Закону України «Про оплату праці», Законом України «Про колективні договори і угоди», положеннями генеральної угоди та відповідними галузевими і регіональними угодами.

Відповідно до частини 1 статті 8 Закону України «Про оплату праці» встановлення умов і розмірів оплати праці керівників підприємств, заснованих на

державній та комунальній власності, належить до державного регулювання. Умови оплати праці керівників зазначених підприємств встановлює орган місцевого самоврядування в контракті з дотриманням норм Постанови Кабінету Міністрів України від 19.05.1999р №859 (далі – постанова № 859). Цією постановою надано право встановлювати керівникам підприємств такі виплати:

- Посадовий оклад. Розмір посадового окладу залежить від середньооблікової чисельності працівників в еквіваленті повної зайнятості за рік, вартості активів КНП або чистого доходу від реалізації послуг за даними річної фінансової звітності у кратності до мінімального посадового окладу керівника підприємства згідно з додатком, використовують найвищий із максимально допустимих розмірів посадових окладів.

- Премії. Надано право встановлювати умови, диференційовані показники та розміри преміювання за підсумками роботи за: квартал – у розмірі до 3 місячних посадових окладів керівника підприємства; рік - у розмірі до 24 місячних посадових окладів керівника підприємства.

- Доплати і надбавки. Доплата до посадового окладу керівника КНП передбачена за науковий ступінь, вчене звання, якщо його діяльність зберігається за профілем з наявним ступенем, вченим званням. Щомісячна надбавка за стаж наукової діяльності передбачена у випадку, коли робота керівника пов'язана з науковою, науково-технічною діяльністю (10, 20, 30% від посадового окладу залежно від стажу).

- Керівникові підприємства також можуть виплачувати грошову допомогу у розмірі не більше шести посадових окладів у разі виходу на пенсію та матеріальну винагороду за ефективне управління державним майном.

Відповідно до статті 64 Господарського кодексу України підприємство самостійно визначає свою організаційну структуру, встановлює чисельність працівників і штатний розпис. Визначаючи основні положення щодо організації заробітної плати в КНП, роботодавець має діяти в межах своєї компетенції. Локальні нормативні акти КНП не можуть суперечити Конституції України та іншим нормативно-правовим актам.

З поміж локальних нормативних актів підприємства, на підставі яких визначаються основні положення щодо оплати праці працівників, значне місце посідають Положення про оплату праці та Колективний договір.

КНП може продовжувати використовувати вже звичну тарифну систему, яка включає тарифні сітки, тарифні ставки, схеми посадових окладів і професійні стандарти (кваліфікаційні характеристики). Тарифна система є основою для формування і диференціації розмірів зарплати. Формують тарифну сітку (схему посадових окладів) на основі тарифної ставки працівника першого розряду та міжкваліфікаційних (міжпосадових) співвідношень розмірів тарифних ставок (посадових окладів).

На підприємстві роботодавець самостійно відносить виконувані роботи до певних тарифних розрядів та присвоює кваліфікаційні розряди працівникам згідно з професійними стандартами. І оскільки в усіх працівників КНП буде різний рівень складності виконуваних робіт, то і розмір зарплати має бути диференційований з використанням міжкваліфікаційних (міжпосадових) співвідношень розмірів тарифних ставок (посадових окладів).

Що стосується підвищень, надбавок і доплат, то їх розмір КНП також, встановлює самостійно. Тут можна розробити власну схему або використати наказ Мінсоцполітики та МОЗ від 05.10.2005 № 308/519, в яких детально прописано умови і порядок нарахування таких виплат працівникам.

Законодавство не забороняє КНП в відмовитись від використання тарифної системи оплати праці. У статті 96 КЗпП зазначено, що колективним договором, а якщо договір не уклали – наказом (розпорядженням) власника або уповноваженого ним органу, можуть встановлюватись інші системи оплати праці. Наприклад, зарплату лікаря можна визначати залежно від кількості пацієнтів, що підписали з ним декларацію (визначивши при цьому тариф на одного пацієнта), а зарплату медичної сестри, що з ним працює – як встановлений відсоток від зарплати лікаря. Можна використати будь-яку з наявних систем оплати праці, які дозволені законодавством.

Отже, КНП має право самостійно визначитись із системою оплати праці працівників у межах наявних коштів і з урахуванням державних гарантій оплати праці, визначених законодавчими актами України. Головне – зафіксувати в колективному договорі всі ці положення. При цьому правило статті 3 Закону України «Про оплату праці» (якщо розмір зарплати за повністю відпрацьовану місячну норму праці менший ніж розмір мінімальної заробітної плати, здійснюють доплату до рівня мінімальної заробітної плати) на КНП поширюються повною мірою.

КП «ДОКЛПО «Фтизіатрія» ДОР» впродовж 2020 року нарахування та заробітну плату проводила відповідно наказ Мінсоцполітики та МОЗ від 05.10.2005 № 308/519 (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Середній посадовий оклад відповідно тарифікаційних списків
за період 2018-2020 роки

	2018 рік	2019 рік	2020 рік
1	2	3	4
Лікарі	9 382,73	10 256,74	10 614,08
Середній медичний персонал	6 788,52	7 717,94	7 835,65
Молодший медичний персонал	4 504,24	5 299,60	5 810,97
Педагогічний персонал	6 542,84	6 914,21	8 323,00
Фахівці та службовці	4 204,24	4 514,58	4 725,71
Господарчий персонал	2 730,85	2 922,16	3 304,51
Середня заробітна плата по підприємству	5 478,88	6 378,08	6 727,03
Розмір мінімальної заробітної плати	3 723,00	4 173,00	4 723,00

З наведених в таблиці 2.6 даних можна зробити висновок, що заробітна плата кваліфікованих працівників, таких як, бухгалтера, економісти, юристи нижча за заробітну плату молодшого медичного персоналу (санітарки-

прибиральниці), це відбувається внаслідок того, що молодший медичний персонал отримує надбавки за тривалість безперервного стажу та надбавки за вислугу років. А заробітна плата господарчого персоналу (1-3 тарифні розряди) менша за законодавчо встановлений розмір мінімальної заробітної плати.

Працівникам, яким за виконану місячну норму праці нараховано заробітну плату, меншу від мінімальної заробітної плати, включаючи інші виплати, щомісячно провадиться доплата. Але з метою диференціації оплати праці працівників, які отримують однакову заробітну плату на рівні мінімальної, п. 2 постанови КМУ «Про оплату праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери» від 28.12.2016 р. № 1037 керівникам установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери, зокрема й закладів освіти, надано право забезпечити диференціацію заробітної плати шляхом встановлення доплат, надбавок, премій з урахуванням складності та умов виконуваної роботи.

Тому, керівники закладів мають врегулювати підвищення заробітної плати працівникам, яким нараховується заробітна плата у розмірі мінімальної, шляхом встановлення різних стимулюючих виплат, зокрема встановити надбавку за особливі умови роботи у граничному розмірі 50 % посадового окладу, понад розмір мінімальної заробітної плати, з конкретизацією у наказі проведення виплати такої надбавки згідно з п. 2 постанови КМУ № 1037 для забезпечення диференціації заробітної плати з урахуванням складності та умов виконуваної роботи.

Середня заробітна плата на підприємстві з урахуванням стимулюючих доплат та застосуванням диференціації заробітної плати наведена у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Середня заробітна плата на підприємстві з урахуванням стимулюючих доплат
та застосуванням диференціації заробітної плати
за період 2018-2020 роки

	2018 рік	2019 рік	2020рік
1	2	3	4
Лікарі	14 364,84	16 779,18	19 796,50
Середній медичний персонал	8 797,97	10 748,25	14 011,86
Молодший медичний персонал	5 948,62	7 009,34	8 808,00
Педагогічний персонал	7 246,13	8 292,25	8 824,50
Фахівці та службовці	7 767,62	7 782,33	9 372,33
Господарчий персонал	4 880,81	6 009,66	8 555,35
Середня заробітна плата по підприємству	8 068,96		12471,19
Розмір мінімальної заробітної плати	3 723,00	4 173,00	4 723,00

Таким чином, застосування диференціації заробітної плати підвищила рівень заробітної:

- лікарям на 53%;
- середньому медичному персоналу на 30%;
- молодшому медичному персоналу на 32%;
- педагогічному персоналу на 11%;
- фахівцям та службовцям на 85%;
- господарчому персоналу на 79%.

Зведена інформація щодо планових та фактичних видатків на заробітну плату в 2020 році представлена у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Зведена інформація щодо планових та фактичних видатків на заробітну плату
в 2020 році

Показник	План, тис. грн	Факт, тис.грн	Виконання, %
1	2	3	4
Штатна чисельність	638,25	638,5	100
Зайнято штатних одиниць	638,25	613,50	96
Основна заробітна плата (виплати передбачені тарифікаційним списком), в тому числі:	47 451,0	47 173,6	99,4
Посадовий оклад з підвищеннями	33 328,8	33 062,3	99,2
- за кваліфікаційну категорію керівникам та їх заступникам, завідування, старшинство, санітарний транспорт	342,1	332,8	97
- за оперативне втручання	90,0	87,4	97
- у зв'язку зі шкідливими умовами праці	11 376,2	10 757,5	94,6
Доплати, що мають обов'язковий характер, в тому числі:	983,4	961,9	97,8
- за науковий ступінь	95,0	94,9	99,9
- шкідливі умови праці (до 12% використання деззасобів)	884,1	866,4	98
Надбавки, що мають обо'язковий характер, в тому числі:	14 998,6	13 150,1	87,6
- почесне звання	61,0	60,6	99
- класність водіям	32,7	32,7	100
- надбавка за вислугу років	6 953,0	5 949,4	85,6
- надбавка за безперервний стаж роботи	7 936,0	7 091,4	89,4
Додаткова заробітна плата в тому числі:	18 855,5	18 855,50	100
Відпускні	6 660,5	6 660,5	X
Перші 5 днів лікарняних	546,4	546,4	X
Компенсація за невикористану відпустку, курси	5 211,3	5 211,3	100
Доплата до мінімальної зарплати	998,6	998,6	100

Продовження табл. 2.8

1	2	3	4
Доплата медичним та іншим працівникам (COVID-19)	3 575,0	3 575,0	100
Оплата за виконання обов'язків тимчасово відсутніх працівників на час відпустки, лікарняних	319,7	319,7	100
Нічні	1 156,0	1 156,0	100
Святкові	636,4	363,4	100
Оплата праці консультантів	24,6	24,6	100
Доплати стимулюючого характеру, в тому числі:	26 822,5	25780,9	96,1
Премії не пов'язані з COVID-19	16 339,8	15 541,0	95
Матеріальна допомога медичним та педагогічним працівникам	2 336,7	2 336,7	100
Матеріальна допомога на оздоровлення іншим працівникам	1598,5	1 448,2	90,6
Матеріальна допомога медичним працівникам на вирішення соціально-побутових питань	234,4	234,4	100
Надбавка за складність та напруженість	6 313,1	5 255,5	83,2
Разом видатки на заробітну плату	94 112,4	91 809,8	97,6
Нарахування на заробітну плату (22%)	20692,6	20 220,5	97,7

З наведеної таблиці 2.8 видно, що розбіжність між плановими та фактичними показниками в 2020 році складає 2,4 % (2774,7 в абсолютних цифрах). Структура фонду оплати праці в 2020 році виглядає наступним чином: основна заробітна плата враховуючи доплати обов'язкового характеру складає 52% від загального фонду оплати праці; додаткова заробітна плата – 20,5%; доплати стимулюючого характеру – 27,5%.

На всі види заробітної плати, допомоги з тимчасової непрацездатності та у зв'язку з вагітністю та пологами, роботодавці зобов'язані нараховувати єдиний

соціальний внесок. У 2018 році ставка ЄСВ залишилась незмінною та дорівнює 22% нарахованого доходу. Для працюючих інвалідів ставка ЄСВ становить 8,41%.

Розмір максимальної величини бази нарахування єдиного внеску дорівнює 15 розмірам мінімальної заробітної плати та з 01.01.2018 року становить 55845 грн.

Мінімальний страховий внесок у 2018 році дорівнює 819,06 грн. Якщо працівнику за якихось підстав було нараховано заробітну плату в розмірі меншому, ніж мінімальна, роботодавець повинен сплатити ЄСВ у мінімальному розмірі. Ця норма не поширюється на осіб, які працюють за сумісництвом. ЄСВ сплачується за рахунок коштів роботодавця.

З нарахованої заробітної плати утримується військовий збір у розмірі 1,5% та податок на доходи фізичних осіб за ставкою 18%. Оподаткуванню підлягають, незалежно від нарахованої суми, всі складові заробітної плати, за винятком допомоги у зв'язку з вагітністю та пологами.

2.4. Оцінка системи матеріального стимулювання на підприємстві

При нарахуванні заробітної плати працівникам медичних закладів виходять із окладу за тарифним розрядом, до якого додають підвищення окладу. Доплати здійснюються на величину окладу з урахуванням підвищень. Надбавки, що нараховуються в закладі (установі), також визначаються виходячи з розміру окладу з урахуванням підвищень.

Посадові оклади встановлюються з урахуванням кваліфікаційних вимог працівників на підставі штатного розпису і відображаються у тарифікаційному списку.

Оплата праці працівників здійснюється за фактично відпрацьований час, виходячи з посадового окладу, підвищень та надбавок, передбачених чинним законодавством. Заробітна плата працівника граничними розмірами не обмежується.

Лікарям-керівникам структурних підрозділів (відділень, кабінетів, лабораторій, відділів) схемні посадові оклади встановлюються із урахуванням

кваліфікаційної категорії з підвищенням їхнього розміру на 10-25 відсотків у залежності від обсягу робіт, кількості лікарських посад згідно із штатним розписом у розмірах:

- на 10 відсотків – при кількості посад лікарів у підрозділі згідно зі штатним розписом до 3 одиниць включно (з урахуванням посад керівників цих структурних підрозділів і без урахування посад лікарів інтернів);

- на 20 відсотків – при кількості посад лікарів у підрозділі згідно зі штатним розписом понад 3 до 6 одиниць включно (з урахуванням посад керівників цих структурних підрозділів і без урахування посад лікарів інтернів);

- на 25 відсотків – при кількості посад лікарів у підрозділі згідно зі штатним розписом понад 6 одиниць включно (з урахуванням посад керівників цих структурних підрозділів і без урахування посад лікарів інтернів).

Старшим: медичним сестрам, фельдшерам, акушеркам, зубним технікам та іншим фахівцям з базовою та неповною вищою медичною освітою посадові оклади встановлюються з урахуванням відповідної кваліфікаційної категорії з підвищенням на 10 відсотків.

Керівникам закладів охорони здоров'я та їх структурних підрозділів (відділень, кабінетів, лабораторій, відділів) з числа середнього медичного персоналу схемні посадові оклади встановлюються із урахуванням кваліфікаційної категорії з підвищенням їхнього розміру на 10-20 відсотків у залежності від обсягу робіт, кількості посад згідно із штатним розписом у розмірах:

- на 10 відсотків – при кількості посад фахівців з базовою та неповною вищою медичною освітою (з урахуванням посади керівника) згідно зі штатним розписом до 3 одиниць (включно);

- на 15 відсотків – понад 3 до 10 одиниць (включно);

- на 20 відсотків – понад 10 одиниць.

Крім того існують підвищення посадових окладів:

а) за наявність кваліфікаційної категорії:

- керівникам та їх заступникам (лікарям, провізорам), які мають:

- вищу кваліфікаційну категорію – на 44,9 відсотка тарифної ставки працівника I тарифного розряду;

- першу кваліфікаційну категорію – на 31,9 відсотка тарифної ставки працівника I тарифного розряду;

- другу кваліфікаційну категорію – на 24,1 відсотка тарифної ставки працівника I тарифного розряду;

- керівникам із числа фахівців з базовою та неповною вищою медичною освітою та головним медичним сестрам, які мають:

- вищу кваліфікаційну категорію – на 28,3 відсотка тарифної ставки працівника I тарифного розряду;

- першу кваліфікаційну категорію – на 18,4 відсотка тарифної ставки працівника I тарифного розряду;

- другу кваліфікаційну категорію – на 8,7 відсотка тарифної ставки працівника I тарифного розряду;

б) за оперативне втручання:

- лікарям-хірургам усіх найменувань, лікарям-анестезіологам та лікарям-ендоскопістам при роботі в амбулаторно-поліклінічному закладі (відділенні) – до 15 відсотків посадового окладу; денному стаціонарі хірургічного профілю - до 25 відсотків, стаціонарі – до 40 відсотків;

в) за диплом з відзнакою:

- лікарям усіх спеціальностей (крім лікарів інтернів), які отримали диплом з відзнакою після закінчення вищих медичних навчальних закладів – на 5 відсотків протягом 5 років;

г) у зв'язку зі шкідливими та важкими умовами праці:

- на 15 відсотків - відділення госпіталів для інвалідів війни, санаторії, санаторії-профілакторії для хворих із неактивними формами туберкульозу; інфекційні лікарні; кабінети інфекційних захворювань; заклади (відділення, палати) для хворих з ураженням спинного мозку, які супроводжуються паралічем нижніх (або верхніх та нижніх) кінцівок, відділення трансплантації кісткового мозку; санаторії для дітей з ураженням центральної-нервової системи з порушенням

функції опорно-рухового апарату; відділення анестезіології, відділення (палати) інтенсивної терапії; відділення (палати): для опікових хворих, для хворих з гострими отруєннями, гнійної хірургії, хірургічні усіх профелей, для новонароджених та недоношених дітей; шкірно-венерологічні диспансери; рентгенівські, радіологічні та рентгенорадіологічні відділи, відділення, лабораторії; барокамери; відділення (кабінети) ультразвукової діагностики та ендоскопічні; заклади переливання крові; патологоанатомічні бюро; психотерапевтичні кабінети амбулаторно-поліклінічних закладів; лабораторії;

- на 25 відсотків – протичумні заклади, підрозділи; відділення, палати та кабінети для психічнохворих, геріатричні пансіонати, відділення; групи для дітей з органічним ураженням нервової системи з порушенням психіки; будинки дитини, ясла, санаторії, відділення для дітей з органічним ураженням центральної нервової системи з порушенням психіки; психіатричні (психоневрологічні), наркологічні заклади, їх структурні підрозділи; станції (відділення) швидкої медичної допомоги; бароопераційні; бюро судово-медичної експертизи; психоневрологічні інтернати та геріатричні пансіонати, дитячі будинки інтернати для дітей з вадами фізичного або розумового розвитку; спеціалізовані медико-соціальні експертні комісії, центри медико-соціальної експертизи для психічно хворих; спеціалізовані: лікарняні заклади, диспансери, амбулаторно-поліклінічні заклади, заклади швидкої медичної та невідкладної допомоги, санаторно-курортні заклади, медико-соціальні експертні комісії, що надають медичну допомогу тим, хто постраждав унаслідок аварії на ЧАЕС; санітарно-епідеміологічні станції, які працюють на забрудненій території.

- на 60 відсотків – центри з профілактики та боротьби зі СНІДом; заклади та спеціалізовані відділення (кабінети, палати) закладів охорони здоров'я, що призначені для лікування хворих на СНІД та ВІЛ-інфікованих; лабораторії та групи закладів охорони здоров'я, на які покладено органами охорони здоров'я обстеження населення на ВІЛ-інфекцію та дослідження крові, біологічних рідин, отриманих від хворих на СНІД та ВІЛ-інфікованих;

Крім того, передбачаються працівникам закладів охорони здоров'я різні види надбавок:

а) за наявність почесного звання України, СРСР, союзних республік СРСР у розмірах:

- «заслужений» – на 20 відсотків посадового окладу,
- «народний» – на 40 відсотків посадового окладу.

За наявності двох або більше звань надбавка встановлюється за одним (вищим званням). Надбавка за почесні звання встановлюється працівникам, якщо їх діяльність за профілем збігається з наявним почесним званням;

б) за звання та використання в роботі іноземної мови:

- однієї європейської – 10 відсотків посадового окладу,
- однієї східної, угро-фінської або африканської – 15 відсотків посадового окладу,
- двох і більше мов – 25 відсотків посадового окладу.

Ця надбавка не встановлюється працівникам, для яких вимогами для зайняття посади передбачено знання іноземної мови, що підтверджено відповідним документом;

в) за високі досягнення у праці, виконання особливо важливої роботи, складність, напруженість у роботі – у розмірі до 50 відсотків посадового окладу. Граничний розмір зазначених надбавок для одного працівника не повинен перевищувати 50 відсотків посадового окладу. У разі несвоєчасного виконання завдань, погіршення якості роботи і порушення трудової дисципліни зазначенні надбавки зменшуються або скасовуються. Працівникам закладу, установи надбавки встановлюються керівником, а керівнику та його заступникам – органом вищого рівня, у межах фонду оплати праці.

Також, передбачаються працівникам закладів охорони здоров'я різні доплати:

а) за науковий ступінь:

- «доктор наук» – на 25 відсотків посадового окладу;
- «кандидат наук» – на 15 відсотків посадового окладу;

б) вчене звання:

- «професор» - на 33 відсотки посадового окладу;

- «доцент, старший науковий співробітник» – на 25 відсотків посадового окладу. Зазначенні доплати проводяться, якщо діяльність працівників за профілем збігається з наявним науковим ступенем.

в) за роботу нічний час:

- працівникам, які залучаються до роботи в нічний час – 35 відсотків годинної тарифної ставки за кожну годину роботи в нічний час. Нічним вважається час з 10 години вечора до 6 години ранку;

- працівникам, зайнятим наданням екстреної, швидкої та невідкладної медичної допомоги, а також тим, хто працює у відділеннях анестезіології та інтенсивної терапії, для новонароджених дітей, у пологових відділеннях – 50 відсотків годинної тарифної ставки за кожну годину роботи в нічний час.

Перелік посад та підрозділів, за роботу в яких проводиться зазначена доплата, затверджується керівником закладу за погодженням з профспілковим комітетом. Цей перелік не підлягає щорічному перезатвердженню, але у разі потреби до нього можуть вноситися зміни і доповнення.

г) за суміщення професій (посад), виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника – до 50 відсотків посадового окладу за основною посадою; за розширення зони обслуговування або збільшення обсягу робіт – до 50 відсотків посадового окладу працівника. Зазначені види доплат встановлюються працівникам за умови виконання ними роботи меншою чисельністю працівників, ніж за встановленими нормами. Керівникам закладів охорони здоров'я – лікарям та їх заступникам – лікарям дозволяється вести у закладах, у штаті яких вони є, роботу за спеціальністю у межах робочого часу за основною посадою з виплатою їм до 25 відсотків посадового окладу лікаря відповідної спеціальності.

Отже, в КП «ДОКЛПО «Фтизіатрія» ДОР» здійснюється постійна робота з мотивації персоналу шляхом преміювання, проведення атестацій, створення кадрового резерву, постійного процесу підвищення кваліфікації працівників, адаптації молодих спеціалістів до ефективної професійної діяльності.

Оцінка рівня мотивації персоналу організації дозволяє не тільки вибрати і застосовувати найдієвіші мотивуючі чинники, що гарантують високу

продуктивність праці. Використовуючи методи оцінки мотивації персоналу можна також виявити найбільш перспективних співробітників, вкладаючи кошти в навчання і розвиток яких компанія зможе, тим самим, інвестувати їх у свій подальший розвиток і забезпечити собі конкурентну перевагу.

Методом опитування персоналу КП «ДОКЛПО «Фтизіатрія» ДОР» були отримані дані про ефективність використання системи мотивації персоналу в цілому і окремих елементів зокрема. Було опитано 30 співробітників, серед опитаних 70% жінок і 30% чоловіків.

На питання «Вам подобається працювати в КП «ДОКЛПО «Фтизіатрія» ДОР?» 25 респондентів відповіли «так» і 5 – «ні» (рис. 2.8).

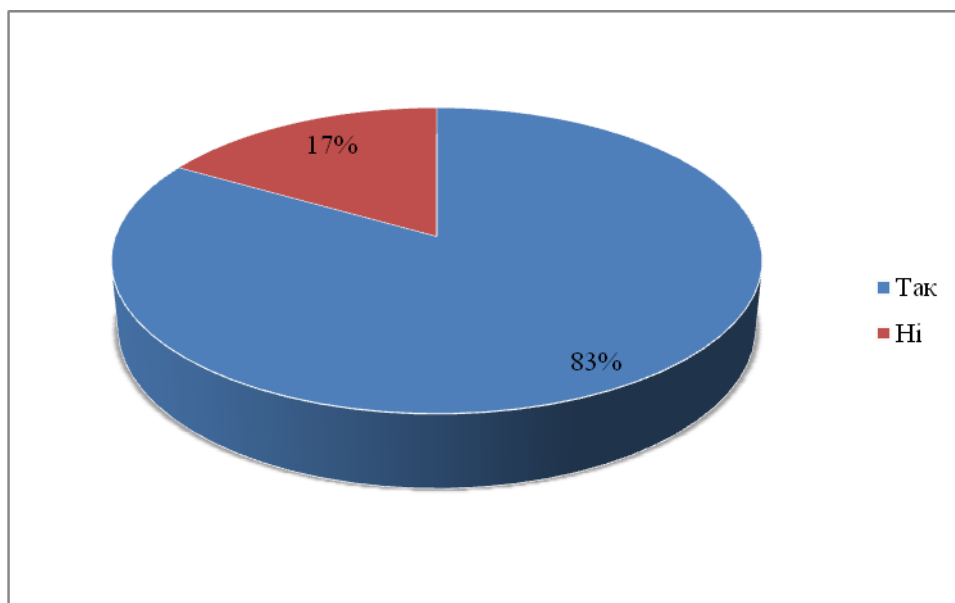


Рис. 2.8. Ставлення до роботи

На питання «Ви задоволені системою мотивації персоналу в КП «ДОКЛПО «Фтизіатрія» ДОР», 24 респондентів відповіли «так» і 6 – «ні» (рис. 2.9).

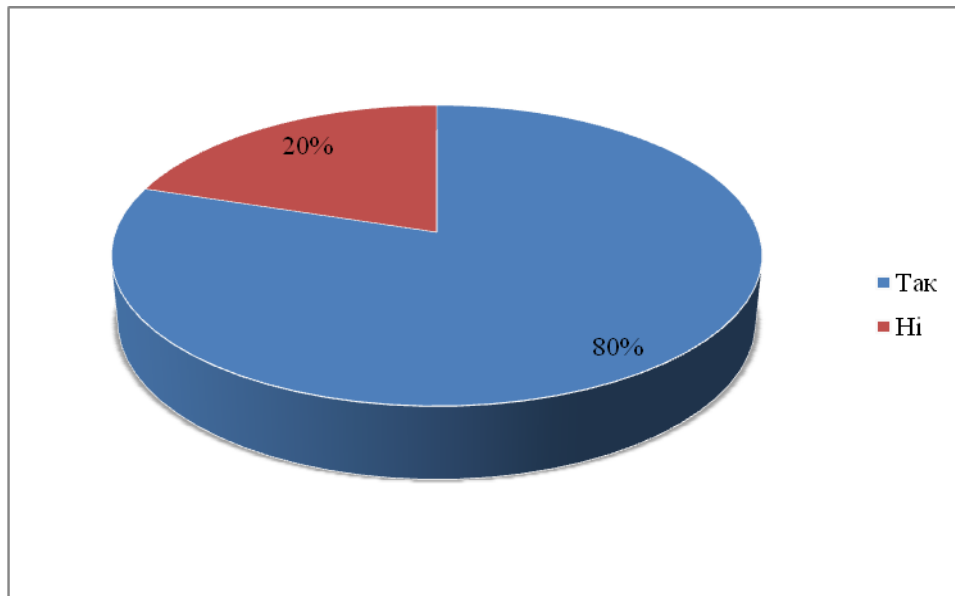


Рис. 2.9. Задоволеність системою мотивації персоналом

На питання «На Ваш погляд чи відповідає Ваша заробітна плата затраченим зусиллям?», 16 респондентів відповіли «Не відповідає», 3 – «Скоріше не відповідає, чим відповідає», 5 – «Повністю відповідає», 4 – «Скоріше відповідає, чим не відповідає», 2 – «Важко відповісти» (рис. 2.10).

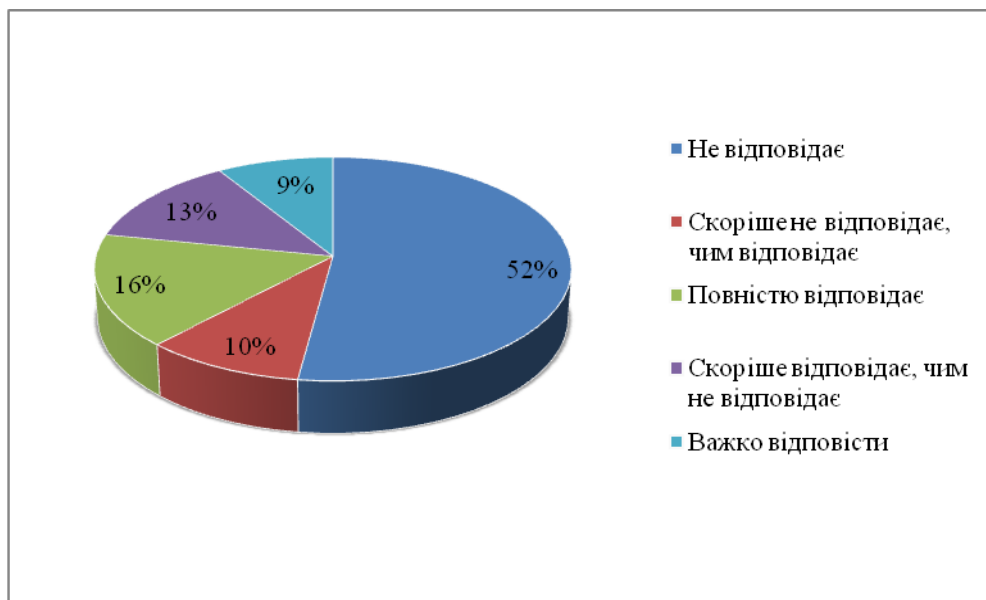


Рис. 2.10. Співвідношення зарплати і витрачених зусиль

На питання «Якого роду мотивацію Ви хотіли б мати?», 18 респондентів відповіли «премії», 8 – «просування по кар'єрній драбині», 3 – «бонуси», 1 людина відповіла «інше» (рис. 2.11).

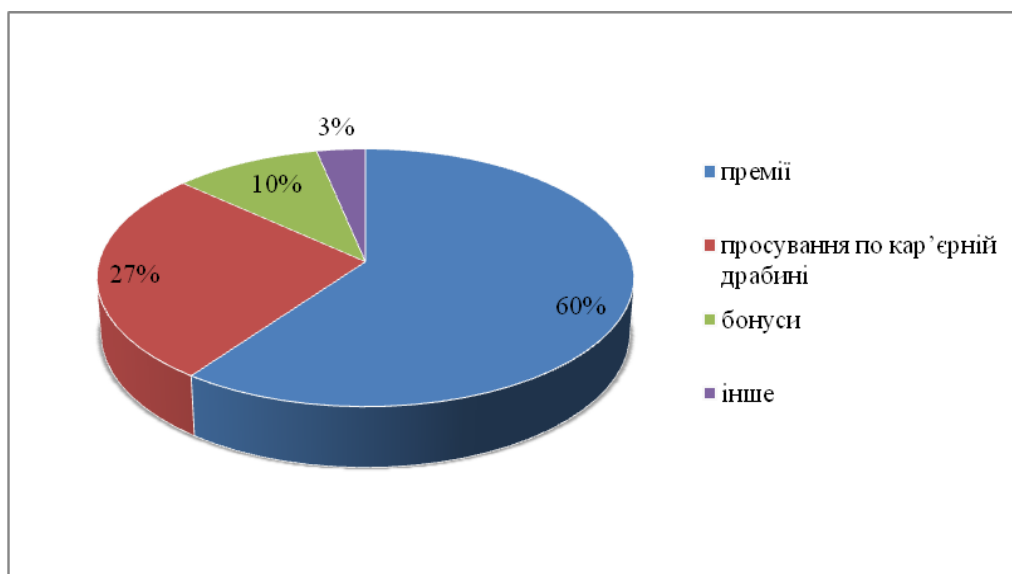


Рис. 2.11. Переваги видів мотивацій

На питання «Ви задоволені ставленням керівництва до Вас?»», 17 респондентів відповіли «повністю влаштовує», 9 – «хотілося б краще», 4 – «не влаштовує» (рис. 2.12).

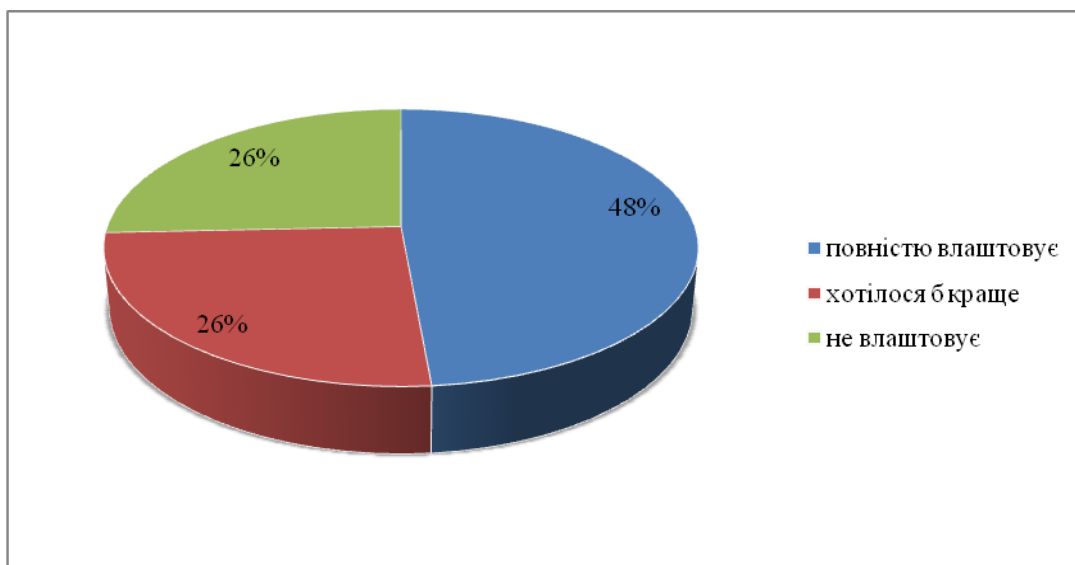


Рис. 2.12. Ставлення керівництва до співробітників.

На питання «Чи замислюєтеся Ви про пошук іншої роботи?»», 13 респондентів відповіли «ні», 5 – «скоріше ні, ніж так», 5 – «так», 7 – «скоріше так, ніж ні» (рис. 2.13).

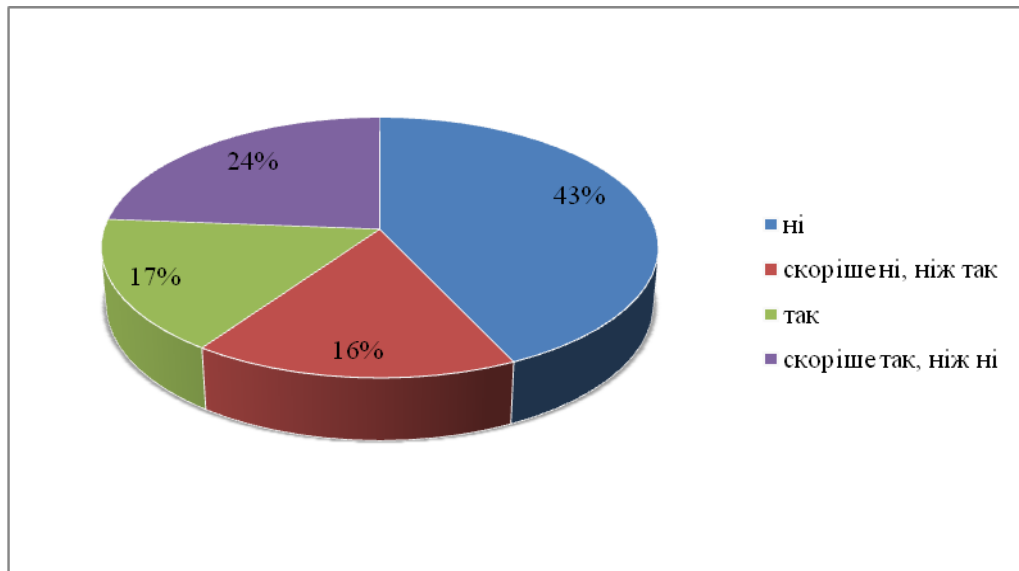


Рис. 2.13. Думка респондентів щодо пошуку іншої роботи

Проаналізувавши відповіді респондентів, було виявлено, що співробітники КП «ДОКЛПО «Фтизіатрія» ДОР» віддають перевагу різним видам мотивації, не всі співробітники задоволені ставленням керівництва до них, в той час як відношення керівництва до них важливе для співробітників. Багато співробітників хотіли б отримувати премії, бонуси, грамоти тощо. Це мотивувало б їх працювати краще на благо компанії.

Більшість співробітників вже думають про зміну місця роботи. Причинами цього є такі обставини: недостатність матеріального стимулювання праці, так як премії отримують не всі і не завжди за плідну працю, а більшість персоналу воліли б також отримувати премії в кінці року («13 зарплата»). Багато співробітників вважають витрачені зусилля на виконання робіт не пропорційними з оплатою праці.

Крім того, багато хто хотів би отримувати комплексну мотивацію праці, що включає матеріальні і нематеріальні елементи. Отже, керівництву КП «ДОКЛПО «Фтизіатрія» ДОР» в обов'язковому порядку необхідно звернути увагу на невдоволення персоналу відсутністю мотивації праці, а також на можливість звільнення з вищезазначених причин.

Результати анкетування дозволили виявити доцільність застосування системи мотивації праці персоналу в КП «ДОКЛПО «Фтизіатрія» ДОР». Так як відповіді

респондентів показали, що співробітники хотіли б, щоб управління системою мотивації мало систематичний характер, а також, щоб заходи з підвищення ефективності діяльності, мотивації праці працівників застосовувалися систематично і в комплексі, а це означає, що необхідно застосовувати системний підхід до управління персоналом.

Також всі заплановані заходи повинні бути обґрунтовані результатами досліджень, які повинні застосовуватися з певною періодичністю і в комплексі з іншими заходами, оскільки характер і величина винагород, одержуваних співробітниками в якості компенсацій за свою працю, безпосередньо впливає на здатність організації залучати, утримувати та мотивувати необхідний їй персонал. Тому нераціональним у практиці оплати праці в КП «ДОКЛПО «Фтизіатрія» ДОР» є відсутність такого підходу, як занепокоєння про оплату праці працівників з боку керівника, що б дозволило йому реально управляти цим процесом.

Управління нехтує проблемою потреби співробітників у соціальних контактах. Проведений аналіз показав, що в КП «ДОКЛПО «Фтизіатрія» ДОР» необхідно поліпшити психологічний клімат.

Психологічний клімат – це така обстановка, коли всі працівники зайняті цікавою для себе справою, кожен знає своє місце в ієрархії організації і задоволений ним, коли не виникають гострі розбіжності, конфлікти і в організації панує атмосфера взаємодопомоги. Комфортний психологічний клімат не означає, що всі люди, які працюють в одній структурі між собою дружать. Нормальний психологічний клімат не створюється за один день, він вимагає величезних зусиль. Порушити його може будь-яка дрібниця, тому його треба постійно підтримувати. У компанії для нормального психологічного клімату потрібна дуже висока кваліфікація керівника, уміння виконувати функції управління.

Слід пам'ятати, що при виникненні в колективі конфліктної ситуації, її вирішення має відбутися у раціональній формі, тобто сторони конфлікту повинні знайти спільну точку зору і в емоційній формі: у конфліктуючих не повинно залишитися злості один на одного, в іншому випадку це буде їм заважати продуктивно працювати один з одним.

Конфліктна ситуація створюється факторами зовнішнього середовища або організаційними перебудовами. Причиною інциденту може бути низька кваліфікація керівника і впливаюче з неї «положення, яке загрожує авторитету».

Інцидент, як правило, виникає через некультурне поводження керівника з підлеглими, у разі, якщо керівник не звертає уваги на високу кваліфікацію працівника і не просуває його по кар'єрних сходах. Також конфлікт може виникнути в результаті невідповідності заохочення і покарання справжньому вкладу співробітників у діяльність організації.

Повністю уникнути появи конфліктної ситуації не можна, оскільки безліч її джерел знаходиться поза владою керівника, але можна послабити її вплив, застосовуючи ефективні методики менеджменту. Формування організаційної культури сьогодні є одним з найважливіших елементів системи мотивації персоналу.

Також в КП «ДОКЛПО «Фтизіатрія» ДОР» було проведене соціологічне опитування щодо специфіки конфліктності персоналу.

Аналіз рівня конфліктності персоналу КП «ДОКЛПО «Фтизіатрія» ДОР» показав, що основні конфлікти, що відбуваються в організації, відносяться до сфери виробничих відносин між керівниками і підлеглими (80%). Наступними за значущістю йдуть конфлікти, що зачіпають міжособистісні відносини в основному між самими працівниками (20%).

Показово, що, на думку керівників, у конфліктах винні обидві сторони, тобто і керівники, і працівники. У конфліктах керівники в 50% випадків беруть активну участь в них, а в 50% – спостерігають за їх розвитком, будучи пасивними учасниками конфліктів.

На думку керівників, конфліктні ситуації, які не знаходять свого вирішення, переходять у міжособистісні конфлікти. Тому керівники КП «ДОКЛПО «Фтизіатрія» ДОР» намагаються усувати їх причини на стадії зародження.

Керівники, як правило, не втручаються в міжособистісні конфлікти між працівниками, що цілком можна вважати обґрунтованим. В КП «ДОКЛПО «Фтизіатрія» ДОР» конфлікти трапляються рідко, і вони закінчуються, як правило,

примиренням і збереженням дружніх відносин, що в цілому не відбивається на професійній діяльності працівників.

Для нас представляла певний інтерес не тільки точка зору керівників з приводу виникаючих конфліктів, але і самих працівників. У результаті аналізу відповідей працівників було виявлено, що думки керівників і працівників щодо частоти прояву конфліктів співпадають, тобто наявність конфліктів оцінюється адекватно всім персоналом.

Низький рівень конфліктності підтверджується тим, що при обстеженні конфліктності персоналу не було виявлено наявності тривалих, затяжних конфліктів. Це позитивний знак, тому що у випадках наявності таких конфліктів відносини після спроб врегулювання не налагоджуються, і це позначається на рівні безпеки людських ресурсів.

Організаційні конфлікти, визначені в КП «ДОКЛПО «Фтизіатрія» ДОР», у більшості відносилися до розряду «горизонтальних». Тобто відбувається взаємодія рівноцінних за обсягом наявної влади чи ієрархічним рівнем суб'єктів: керівники одного рівня, фахівці – між собою, співробітники – клієнти.

Проведене нами дослідження показало також, що в КП «ДОКЛПО «Фтизіатрія» ДОР» працівникам у цілому властиве відповідальне ставлення до праці. Що стосується дотримання трудової дисципліни, то виявилось, що на підприємстві дуже рідко порушуються вимоги до дисципліни, там панує загальна тенденція прояву інтересу та відповідальності за роботу.

При аналізі конфліктних ситуацій, пов'язаних з проблемами спілкування, було виявлено, що рівень недовіри і непорозуміння між співробітниками є таким, що не викликає конфлікти серед персоналу. Конфліктні ситуації, пов'язані з критикою керівництва, переростають у конфлікти лише в 5% випадків. Це показує високий рівень менеджменту організації: розпорядження і вказівки вищестоящих керівників не мають суперечливого характеру, що часто приводить до виникнення конфліктів.

При аналізі міжособистісних конфліктів виявилось, що значною мірою вони пояснюються небажанням окремих осіб дотримуватися традицій, етичних норм

колективу, рахуватися з точкою зору іншої людини, неповагою до особистості, що є результатом недостатнього особистісного зростання. Але при аналізі ми виявили вміння успішно вирішувати міжособистісні конфлікти в організації.

Важливим фактором, що приводить до міжособистісних конфліктів, є також неузгодженість організаційних та особистісних цілей. Показово, що цей факт не має місця в КП «ДОКЛПО «Фтизіатрія» ДОР». Керівництво організації – досвідчені працівники, які вміють поводити себе в колективі, дозволяють підлеглим втручатися в справи керівництва, піддавати сумніву або оскаржувати прийняті ним рішення.

Одним з чинників, що впливають на рівень конфліктності на підприємстві, є загальне ставлення працюючих до відкритих форм прояву конфліктів. Ставлення до відкритих форм прояву конфліктів наведено на рис. 2.14.

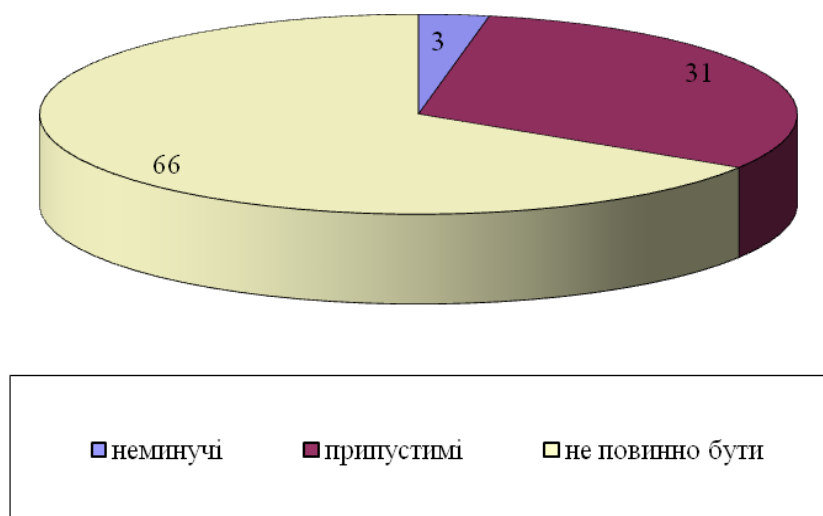


Рис. 2.14. Ставлення до конфліктів персоналу КП «ДОКЛПО «Фтизіатрія» ДОР»

Як видно на рис. 2.14, більшість персоналу вважають, що конфліктів в КП «ДОКЛПО «Фтизіатрія» ДОР» не повинно бути, 31% вважають, що вони припустимі, тоді як всього 3% вважають конфлікти неминучими.

На підставі виконаного дослідження було виявлено, що рівень конфліктності низький за всіма показниками.

Попередити конфлікт завжди легше, ніж вирішити його. Тому в КП «ДОКЛПО «Фтизіатрія» ДОР» приділяється велика увага профілактиці конфліктів, що передбачає створення умов для їх запобігання:

Отже, формування системи мотивації персоналу є важливою частиною системи управління персоналом та менеджменту загалом. Заробітна плата є одним з основних мотиваційних складових в організації.

Соціальні гарантії. КП «ДОКЛПО «Фтизіатрія» ДОР» веде свою економічну діяльність повністю в рамках правового поля України. Сплачуються всі податки, кожен працівник офіційно працевлаштований і має всі соціальні гарантії, що прописані в Трудовому кодексі та правових актах.

Участь працівників у власності підприємства. Даний елемент мотивації у КП «ДОКЛПО «Фтизіатрія» ДОР» не практикується.

Особисте та публічне визнання в колективі. Даний елемент мотивації використовується. За підсумками року визначаються працівники з найкращими показниками, які отримують нагороди.

КП «ДОКЛПО «Фтизіатрія» ДОР» здійснює постійну роботу з оцінювання персоналу шляхом проведення атестацій, створення кадрового резерву, постійного процесу підвищення кваліфікації працівників, адаптації молодих спеціалістів до ефективної професійної діяльності.

Таким чином, застосування системи стимулювання персоналом КП «ДОКЛПО «Фтизіатрія» ДОР» є доцільним і необхідним, так як дозволяє формувати систему управління персоналом, яка враховує поточні проблеми, а також дозволяє планувати заходи на перспективу з метою прогнозування і попередження потенційних негативних аспектів, що впливають на ефективність управління персоналом і роботу організації в цілому.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ОПЛАТИ ПРАЦІ В КП «ДОКЛПО «ФТИЗИАТРІЯ» ДОР»

3.1. Пропозиції щодо підвищення ефективності організації праці на підприємстві

У сучасних умовах еволюції українського суспільства забезпечення ефективної праці працівників усіх сфер діяльності є одним з найбільш актуальних завдань, що вимагає системного рішення і постійного пошуку шляхів удосконалення.

Пропозиції щодо підвищення ефективності організації праці на КП «ДОКЛПО «Фтизіатрія» ДОР» наведені у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Заходи щодо підвищення ефективності праці на КП «ДОКЛПО «Фтизіатрія» ДОР»

№ п/п	Заходи	Шляхи реалізації	Очікуваний результат
1	2	3	4
1.	Удосконалення процесу відбору і набору персоналу	- запропонувати алгоритм процесу підбору персоналу; - розробити схему відбору персоналу	Збільшення прибутку на 1,2%
2.	<u>Запущення онлайн-платформи з розвитку нових співробітників «Intro 360»</u>	- <u>ввести нового працівника в організацію;</u> - <u>оновити знання працівника про підприємство</u>	Підвищення виручки від реалізації послуг на 2%
3.	Впровадження конкурсу як методу залучення персоналу	- організувати конкурсні процедури; - створити конкурсну комісію	Збільшення продуктивності праці на 15%
4.	Оптимізація режимів праці та відпочинку	- доставляти людей на роботу; - оформити кімнату відпочинку	Зростання продуктивності праці на 13,1%

1. Згідно з результатами вивчення особливостей і проблем розвитку постійного складу КП «ДОКЛПО «Фтизіатрія» ДОР», запропонуємо рекомендації, які спрямовані на його вдосконалення:

Коротка схема відбору персоналу представлена в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Рекомендована загальна схема відбору персоналу КП «ДОКЛПО
«Фтизіатрія» ДОР»

Зміст етапу відбору персоналу	Документ	Відповідальні виконавці	Приблизні терміни виконання
1	2	3	4
На кожну вакантну посаду складається заявка на підбір персоналу, що включає в себе: найменування посади; найменування підрозділу	Заявка на підбір персоналу	Керівники підрозділів, в яких з'явилася вакансія	1-3 дні з моменту виникнення вакансії
Аналіз внутрішніх і зовнішніх джерел залучення персоналу, складання оголошення про відкриту вакансію.	Оголошення в спеціалізованих ЗМІ, заявка в службу зайнятості	Керівники підрозділів	Оголошення готується протягом 3-х днів з моменту подачі заявки
Проведення аналізу резюме вступників, відбір із загального числа кандидатів найбільш підходящих за формальними критеріями	Резюме	Керівники підрозділів	В залежності від терміновості заповнення вакансії
Проведення первинного інтерв'ю: телефонне інтерв'ю; співбесіда у відділі кадрів.	Заявка на підбір персоналу, резюме	Керівники підрозділів	
Заповнення кандидатами анкети. Аналіз анкет з метою відсіву частини кандидатів і встановлення ступеня достовірності та відповідності відомостей, представлених в резюме кандидатів	Стандартна форма (анкета), бланк опитування рекомендувача	Керівники підрозділів	Аналіз проводиться протягом 3-5 днів з урахуванням результатів наступних співбесід
Складання портрета кандидата	Стандартна форма	Керівники підрозділів	Аналіз проводиться протягом 3-5 днів

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4
Співбесіда з менеджером з персоналу	Заявка на підбір персоналу, резюме	Керівники підрозділів	Протягом 1-2 днів
Співбесіда з лінійним керівником	Заявка на підбір персоналу, резюме, стандартна форма (анкета)	Керівники підрозділів	
Проведення тестувань	Форми тестувань	Керівники підрозділів	
Прийняття рішення щодо прийому на роботу найбільш підходящого за всіма показниками фахівця	Проект наказу про прийом	Керівники підрозділів, директор	Протягом 1-2 днів
Пройходження медичного огляду прийнятим працівником і укладення трудового договору з ним	Медичні довідки, трудовий договір	Керівники підрозділів	Не більше 2-х тижнів

Витрати підприємства на залучення персоналу планується підвищити у порівнянні з попередніми періодами. Ця сума включає витрати на рекламні акції з пошуку та залучення персоналу, проведення PR-компаній, роботу з кадровими агентствами та службами зайнятості, проведення кадрової роботи з відбору та підбору персоналу, іміджеві заходи на ринку праці.

Сьогодні на підприємстві використовується обмежений перелік методів відбору персоналу, таких як інтерв'ю, співбесіда та перевірка професійних здібностей. Також служба безпеки підприємства перевіряє відсутність судимості та шкідливих звичок кандидатів. У цьому напрямку слід порекомендувати використовувати широкий спектр існуючих методів відбору персоналу. Для персоналу слід більш широко використовувати тестування за різними методиками, у тому числі, яке дозволяє виявити особисті якості здобувача, які необхідні для виконання професійних обов'язків, а також рівень його професійних знань, вмінь

та навичок. Слід відмітити, що ці функції можуть виконувати кадрові агентства, які здійснюють пошук та підбір персоналу, якщо підприємством чітко визначені критерії та вимоги до кандидатів на посаду.

Пропонований алгоритм процесу підбору персоналу КП «ДОКЛПО «Фтизіатрія» ДОР» представлено на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Пропонований алгоритм процесу підбору персоналу КП «ДОКЛПО «Фтизіатрія» ДОР»

Згідно з результатами проведеного аналізу організації можна запропонувати використовувати більш нові оперативні методи оцінки персоналу, а саме – професійне тестування. Відбір кадрів – його якість, ефективність і обґрунтованість,

ключовий елемент кадрової політики, запорука стабільної життєдіяльності, економічного розвитку організації, показник стабільності, один з ключів формують імідж компанії. Підвищення рівня управління персоналом у контексті обраної стратегії щодо вдосконалення підбору, розподілу кадрів та оптимізації параметрів управляючої підсистеми сприятиме формуванню та результативному використанню основного капіталу організації – людського капіталу, що заведе до збільшення прибутку на 1,2% (було визначено за допомогою експертного методу).

2. Також пропонуємо КП «ДОКЛПО «Фтизіатрія» ДОР» запустити онлайн-платформу з адаптації та розвитку нових співробітників «Intro 360». Ця платформа покликана забезпечити структуроване та цілісне введення нового працівника в організацію та ознайомлення з новою посадою або функцією, а також допомагає значно економити час. Платформа може використовуватися будь-яким співробітником для оновлення певних знань про підприємство. Для того, щоб скористатися програмою, у відділі з персоналу видається персональний електронний ключ.

«Intro 360» складається з двох основних частин: перша частина містить структуровану підтримку по трьом ролям (новий співробітник; колега, який знайомить новачка з компанією; супервайзор), розподілену на чіткі часові межі: перший день, перший тиждень, перший місяць, перші 90 днів, перший рік. На кожний часовий період визначено певний контрольний список завдань окремо для новачка, колеги та супервайзора, який їм належить виконати. Друга частина містить короткі інтерактивні відео-презентації по кожному функціональному підрозділу підприємства, вітальне слово від вищого керівництва компанії, глосарій з внутрішніми жаргонами підприємства, а також невеличкі тести для закріплення матеріалу.

Покупка цієї платформи є разовою інвестицією буде забезпечувати позитивний ефект протягом тривалого періоду часу. Ціна комп'ютерної програми платформи «Intro 360» складає 12000 грн., проте вивільняє 2400 годин на рік для менеджерів та медичного персоналу. Тобто, якщо заробітна плата медичного

персоналу складає 10000 грн., а менеджера — 20000 грн., тоді, враховуючи, що менеджери КП «ДОКЛПО «Фтизіатрія» ДОР» працюють 22 дні на місяць по 8 годин на день, річний дохід від реалізації проекту складе:

$$COF = \frac{(10000 + 20000)}{(22 \cdot 8)} \cdot 2400 = 204545,45 \text{ грн}$$

Таким чином, за результатами розрахунків можна зробити висновок, що запропонований захід є економічно ефективним, а якісний рівень використання трудових ресурсів зростає.

3. Впровадження конкурсу як методу залучення персоналу.

Розглядаючи різні варіанти конкурсу (вибори, підбір, відбір), ми пропонуємо використовувати найбільш привабливий спосіб вибору кандидатів за допомогою — підбору.

Конкурс повинен проходити в кілька етапів. Організація конкурсних процедур передбачає їх підготовку, проведення та підбиття підсумків.

У центрі підготовчого етапу — процес створення конкурсу (формування організаційних структур, правил, процедур проведення, професійної та матеріально-технічної бази), що триває з моменту прийняття рішення про проведення конкурсу до затвердження остаточного списку конкурсантив.

На основному етапі головна увага приділяється процесу збору інформації про кандидатів (значущою в рамках використовуваного підходу), він триває з моменту початку першої процедури конкурсу, включає підетапи, що розділяються підбиттям проміжних підсумків і прийняттям рішень про допуск конкурсантив до участі в наступному підетапі, і закінчується підбиттям підсумків останнього підетапу.

На заключному етапі конкурсу центральним є процес легітимізації його результатів, він починається з моменту підбиття підсумків і закінчується затвердженням результатів. Залежно від парадигми проведення конкурсу, затвердження результатів проводиться тим органом, який створив конкурсну комісію.

Підготовчий етап. Однією з умов проведення конкурсу є створення конкурсної (виборчої) комісії — органу, відповідального за підготовку і проведення конкурсу.

Конкурсна комісія створюється з метою легітимізації рішень, прийнятих керівником. Її завдання: нормативне закріплення процедур конкурсу, розроблених експертами, обговорення та підготовка матеріалів для прийняття рішення керівником, затвердження прийнятого рішення.

У підготовці підготовчого етапу важливо приділити увагу кадровому забезпеченню: персональний склад конкурсної комісії повинен включати людей, яким довіряє суб'єкт, який оголосив конкурс.

Рішення завдання вибору процедур ґрунтується на обраній парадигмі конкурсу. Залежно від поєднання форм та їх питомої ваги в організаційній культурі підприємства виробляються рекомендації розробникам конкурсу з використання тих чи інших процедур.

Конкурсна комісія приймає рішення про подальші заходи конкурсу (або про допуск кандидатів до наступних випробувань, або про прийняття кандидатів на посаду).

Під конкурсом розуміється змагання між двома і більше кандидатами за зайняття вакантної посади.

Конкурсні процедури сприяють підняттю престижу посади, залученню більшої кількості кандидатів, підвищенню об'єктивності рішення про прийом на роботу, демократизації та відкритості сфери управління людськими ресурсами, впровадження нових технологій кадрової роботи, більш якісному збору персональної інформації про співробітників, а також формуванню команд.

Отже, для використання технології конкурсу необхідно: мати претендентів, що виставляють свою кандидатуру на конкурс, створити конкурсну комісію, якій надається право вибрати прийоми і методи проведення конкурсу, розробити механізми оцінки достоїнств конкурсантів і прийняття рішень за підсумками конкурсу, визначити способи інформування учасників та інших зацікавлених осіб про хід та результати конкурсу.

4. Оптимізація режимів праці та відпочинку.

Дуже важливо розуміти, що КП «ДОКЛПО «Фтизіатрія» ДОР» може дозволити собі застосовувати тільки ті заходи мотиваційного впливу, використання яких принесе

їй реальний позитивний результат. Для поліпшення дисципліни праці пропонуємо створення «корпоративного духу», що в останній час стає найважливішою ланкою програми мотивації будь-якого колективу.

Перше, що пропонуємо зробити для створення корпоративного духу – доставляти людей на роботу на транспорті, який треба позначити символікою підприємства.

Іншим фактором, що безумовно впливає на ефективність праці працівників, є обстановка усередині компанії. Для цього пропонуємо виділити місце та час для відпочинку персоналу.

Запропоновані заходи є дуже потужним мотиваційним чинником, тому що стимулює якісне виконання роботи, а також стимулює до виконання більш складної роботи, тобто поліпшенню дисципліни праці.

Пропонуючи заходи щодо поліпшення організації праці, ми припускаємо, що вони принесуть організації економічний ефект, який повинен трансформуватися в отриманні додаткового прибутку для підприємства.

Таким чином, всі запропоновані заходи в комплексі дадуть загальний ефект в 15% збільшення продуктивності праці персоналу КП «ДОКЛПО «Фтизіатрія» ДОР».

3.2. Шляхи удосконалення оплати праці на підприємстві

Процес удосконалення оплати праці на підприємстві КП «ДОКЛПО «Фтизіатрія» ДОР» можна уявити як виконання ряду послідовних завдань (табл. 3.3).

1. Щоб підвищити продуктивність праці працівників КП «ДОКЛПО «Фтизіатрія» ДОР», знизити рівень плинності та підвищити продуктивність праці, необхідно сформувати якісну і ефективну систему оплати праці на базі КРІ – система управління ефективністю працівників на підприємстві.

Таблиця 3.3

Заходи щодо підвищення ефективності оплати праці в КП «ДОКЛПО «Фтизіатрія» ДОР»

№ п/п	Заходи	Шляхи реалізації	Очікуваний результат
1	2	3	4
1.	Введення системи КРІ	- скласти систему показників ефективності КРІ; - розробити процес управління компанією на основі КРІ	Збільшення продуктивності праці на 5%
2.	Удосконалення системи преміювання	- розробити показники преміювання; - розробити перелік показників КТУ; - ввести преміювання за підсумками року («13-та зарплата»)	Економія погодинної системи оплати від 3 до 11% від
3.	Удосконалення оплати праці на основі збільшення стимулюючої ролі наставництва	- визначити пільги наставникам; - розробити систему мотивації для наставників	Збільшення продуктивності праці на 7%
4.	Впровадження системи заохочень за раціоналізаторські пропозиції	- визнати пропозицію раціоналізаторською; - визнати пропозицію впровадженою	Збільшення доходів від 1000 до 100000 грн

На підставі вивчених теоретичних аспектів формування КРІ, а також аналізу зарубіжного і вітчизняного досвіду пропонується сформулювати в КП «ДОКЛПО «Фтизіатрія» ДОР» наступну систему показників ефективності (табл. 3.4).

Таким чином, удосконалена система оплати праці працівників КП «ДОКЛПО «Фтизіатрія» ДОР» має на увазі введення наступних КРІ: не менше 5 нових клієнтів, не менше 3 повторних звернень клієнтів.

Таблиця 3.4

Пропонована система KPI для працівників КП «ДОКЛПО «Фтизіатрія» ДОР»

KPI	Планове значення	Питома вага KPI
1	2	3
Кількість нових клієнтів	5	0,5
Кількість повторних звернень клієнтів	3	0,3

Питома вага KPI розподілена таким чином, що більш вагомим показником є кількість нових клієнтів, а менш вагомий – кількість повторних звернень клієнтів.

Оновлена система оплати праці персоналу КП «ДОКЛПО «Фтизіатрія» ДОР» ставить перед собою мету збільшення продуктивності праці на 5% за рахунок підвищення ефективності персоналу. Відповідно до визначеної мети реалізуються такі завдання, як оптимізація фонду оплати праці персоналу, збільшення задоволеності працею персоналу, зниження рівня плинності.

Оцінювання за KPI проводиться за результатами звітного періоду менеджером з персоналу спільно з керівником відділу, які систематизують наявну інформацію про ефективність кожного співробітника. При цьому оновлена система передбачає скорочення окладної частини і збільшення преміальної. Даний підхід до системи оплати праці є ефективним для співробітників, від яких безпосередньо залежить обсяг доходів організації. У рамках оцінювання ефективності роботи персоналу за KPI найчастіше використовують також технологію вибудовування рейтингів. Однак рейтинги слід використовувати в якості доповнюючої KPI технології, а не основної, оскільки це може стати причиною погіршення психологічного клімату в колективі.

Розрахунок рейтингу KPI одного із співробітників КП «ДОКЛПО «Фтизіатрія» ДОР» пропонується розглянути в таблиці 3.5.

Таким чином, за результатами місяця співробітник N має рейтинг, рівний 90%. Це цифра є середньою зваженою величиною, яка враховує % виконання плану і вага оцінюваного показника.

Таблиця 3.5

Розрахунок рейтингу КРІ

КРІ	Вага	План	Факт	Індекс КРІ
1	2	3	4	5
Кількість нових клієнтів	0,5	5	4	80%
Кількість повторних звернень клієнтів	0,3	3	3	100%
Рейтинг				90%

Так розраховуються дані кожного співробітника. Після проведеної аналітичної роботи проводиться складання рейтингів, на підставі яких підраховується рівень заробітної плати кожного працівника.

Якщо аналіз ефективності роботи продемонстрував низькі показники одного із співробітників, то для нього пропонується така технологія як ротація.

2. Необхідно розробити показники преміювання всіх працівників КП «ДОКЛПО «Фтизіатрія» ДОР». В існуючому стані обговорений розмір премії 50%. Було винесено пропозицію, включити в існуючий стан наступне:

а) Для робітників, які зараз знаходяться на погодинній оплаті (у порівнянні з місячним фондом робочого часу):

- від 110% до 120% збільшити премію на 10%;
- від 120% до 140% – на 15%;
- понад 140% – на 25%.

Ця система преміювання націлена на стимулювання залучення нових клієнтів.

б) Найпродуктивнішим працівникам, що забезпечують якість і регулярно перевиконують змінні завдання на робочому місці за погодженням з директором встановити персональні надбавки;

в) Ввести коефіцієнт трудової участі (КТУ), який буде визначатися відповідно до показників і оцінки діяльності на основі щоденного і місячного обліку виконання показників.

Залежно від фактичного внеску працівника в колективні результати праці – КТУ може підвищуватися або знижуватися. Для цього розробимо перелік показників, що враховуються при підвищенні або зниженні базового КТУ, а також орієнтовні межі значень цих показників (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Коефіцієнт трудової участі

Оцінні показники	Од. вим.	Коефіцієнти	
		Плюс	Мінус
1	2	3	4
Виконання завдання	Кожний %	0,04-0,06	0,06-0,08
Дотримання графіка	Кожний %	0,06-0,08	0,08-0,10
Прогоул	Кожний випадок	-	0,2-0,3
Запізнення на роботу, передчасний відхід з роботи	Кожний випадок	-	0,04-0,06
Невиконання розпоряджень	Кожний випадок	-	0,08-0,10
Порушення правил техніки безпеки	Кожний випадок	-	0,10-0,12
Створення форс мажорної ситуації	Кожний випадок	-	0,15-0,20

За новою системою заробітна плата зміниться досить суттєво і буде розрахована за формулою:

$$З / П = \text{виробіток} + \text{фіксована премія } 25\% + \text{Премія} * \text{Премія за перевиробіток} \\ * \text{КТУ}$$

Ми бачимо, що за допомогою коефіцієнта трудової участі (КТУ) більш справедливий розподіл Фонду заробітної плати, так як КТУ наближений до дійсності і прив'язаний до кожної людини.

Реалізація запропонованої концепції організації оплати праці може дозволити значно скоротити масштаб і діапазон застосування фіксованих премій до 25%, що

спричинить за собою економічний ефект щодо вдосконалення погодинної системи оплати праці, який виражається в економії від 3 до 11% від загального фонду заробітної плати робітників.

3. Удосконалення оплати праці на основі збільшення стимулюючої ролі наставництва і поділу фондів оплати праці за підрозділами організації.

З метою підвищення продуктивності праці, адаптації та мотивації персоналу, КП «ДОКЛПО «Фтизіатрія» ДОР» пропонується впровадити наставництво. Наставництво є додатковим навантаженням, тому його потрібно заохочувати і стимулювати. Наставникам будуть надані пільги:

- постійна надбавка до окладу за час, протягом якого здійснювалося наставництво;
- можливість брати додатковий оплачуваний вихідний день.

З метою нематеріального стимулювання наставників пропонується ввести конкурс Кращого Наставника за результатами року, переможець якого нагороджується почесною грамотою, цінним подарунком на щорічних зборах.

Експерти підприємства зробити висновок, що преміальні виплати будуть вигідні та економічно корисні підприємству, оскільки продуктивність праці виросте на 7%, що перекриє витрати преміального фонду на наставників.

4. Впровадження системи заохочень за раціоналізаторські пропозиції.

Раціоналізаторською може бути визнано медичну, технічну, організаційну або управлінську пропозицію, що є новим і корисним для організації.

Пропозиція є новою, якщо до подачі заяви вона не була відома на КП «ДОКЛПО «Фтизіатрія» ДОР» в ступені, достатньому для її використання.

Пропозиція є корисною, якщо її використання дає лікувальний, економічний або інший позитивний ефект.

Премія за раціоналізаторську пропозицію виплачується при одночасному виконанні наступних умов:

- визнання пропозиції раціоналізаторською. Здійснюється комісією із залученням необхідних експертів;
- визнання раціоналізаторської пропозиції впровадженою. Здійснюється

комісією із залученням необхідних експертів,

- наявність коштів у бюджеті витрат на персонал.

Економічний ефект визначається комісією із експертів компанії.

З огляду на величину економічного ефекту, визначається максимальний загальний розмір премії за економічний ефект (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Економічний ефект, грн.	Сума премії (% від економічного ефекту)
1	2
До 1000	До 18
До 10000	До 15
До 100000	До 12
До 1000000	До 8
До 10000000	До 5
Більше 10000000	До 2

Регулярність: встановлюється один з видів періодичності преміювання за фактом виникнення – тобто при ухваленні рішення по кожній з раціоналізаторських пропозицій.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дає змогу зробити наступні висновки.

Організація оплати праці представляє собою систему організаційно-правових засобів, спрямованих на встановлення змісту і порядку введення системи оплати праці, тарифної системи, нормування праці, відрядних розцінок, преміювання, інших заохочувальних, компенсаційних і гарантійних виплат, встановлення норм оплати праці при відхиленні від тарифних умов, форм і термінів виплати заробітної плати, порядку обчислення середнього заробітку тощо. Сучасні теорії управління все більшу увагу приділяють вдосконаленню системи оплати працівників. Під організацією заробітної плати (ОЗП) будемо розуміти її побудову, забезпечення взаємозв'язку кількості та якості праці з розмірами її оплати, шляхом використання сукупності складових елементів.

Зарплата – це основне джерело доходу працівників організації, завдяки їй відбувається контроль за мірою праці і споживання. Чинне законодавство дає організаціям право самостійно вибирати і встановлювати системи оплати праці, розміри тарифних ставок, окладів, системи преміювання фіксуються у колективному договорі та інших актах, що видаються в організації. Виділяють 2 види заробітної плати: основна та додаткова. До основної відноситься зарплата, яка нараховується працівникам за відпрацьований час, кількість і якість виконаних робіт: оплата за відрядними розцінками; тарифні ставки; оклади; премії; доплати; надбавки. Додаткова зарплата – це виплати за невідпрацьований час, передбачені трудовим законодавством. До таких виплат відносять: відпустка, декрет, пільгові години для підлітків, вихідна допомога при звільненні тощо. Система оплати повинна створювати у людей почуття впевненості та захищеності, включати дієві засоби стимулювання і мотивації, забезпечувати процес відтворення витраченої енергії.

Складовими елементами організації праці на підприємстві є нормування, тарифна система, премії, доплати і надбавки. Підприємства самостійно встановлюють форми, системи і розміри оплати праці, а також інші види доходів,

передбачені законодавством, при цьому підприємства мають право використовувати тарифні сітки і шкали спів відношення посадових окладів, які визначаються галузевими угодами, як орієнтири для диференціації оплати праці залежно від професії, кваліфікації працівників, складності та інших умов робіт. Всі норми з оплати праці в рамках своєї компетенції підприємства встановлюють у колективному договорі. Кожна система оплати праці має свої особливості, переваги і недоліки. Це означає, що вибір системи не можна розглядати і використовувати ізольовано від інших напрямків роботи з персоналом. Це стосується організації робіт, навчання, підготовки і професійного просування персоналу фірми та ін.

Управління процесом оплати праці на підприємстві – найскладніший і найвідповідальніший вид управління в загальній системі управління працею. У ній відображається конфлікт між працею і капіталом. Відносини праці і капіталу в багато чому формують сучасного працівника. Розмір заробітної плати є центральним елементом умов обміну. Ринок праці як система суспільних відносин погоджує інтереси роботодавців і найманих працівників. Динаміка ринку праці вимагає врахування, тому що для різних категорій працівників зміни в загальному рівні заробітної плати відбуваються нерівномірно, і це може привести до невідповідності розмірів заробітної плати всередині підприємства на ринку труда.

Ринок медичних послуг України в даний час переживає період трансформації, спричинений реформуванням системи охорони здоров'я нашої країни. У новій системі медобслуговування населення є місце як державним, так і приватним медичним закладам. В Україні щорічно спостерігається зростання ринку приватної медицини в умовах збільшення вартості наданих послуг, появи нових гравців і зростання довіри до приватної медицини. У 2020 році в Україні в цілому було надано медичних послуг у приватному секторі на суму в 21,8 млрд. грн. За підсумками 2020 року темпи приросту ринку приватних медичних послуг сповільнилися до 16,6%, після зростання на 34,5% в 2019 році. У 2018-2020 роках зростання ринку приватної медицини в основному відбувалося за рахунок нових клієнтів, які вибирали приватні медичні послуги на противагу державним.

Вітчизняна приватна медицина, яка налічує близько 50 тис. закладів, включаючи приватну практику, все більше намагається вписатися в нову ситуацію на ринку медичних послуг України. В її галузевій структурі поступово збільшується частка лікарень і діагностичних центрів.

Досліджуване КП «ДОКЛПО «Фтизіатрія» ДОР» – сучасний високоспеціалізований лікувальний заклад. КП «ДОКЛПО «ФТИЗИАТРІЯ» ДОР» є лікарняним закладом охорони здоров'я – комунальним унітарним некомерційним підприємством, що надає послуги третинної/високоспеціалізованої медичної допомоги будь-яким особам у порядку та на умовах, установлених законодавством України та Статутом. Діяльність підприємства включає широкий спектр профілактичних, діагностичних, лікувальних заходів та послуг медичного характеру, а також інших функцій на основі професійної діяльності медичних. Аналіз показав, що КП «ДОКЛПО «Фтизіатрія» ДОР» є дохідним підприємством, у якого є можливості для збільшення своєї частки на ринку при збереженні досягнутого рівня якості послуг.

Організація оплати праці в КП «ДОКЛПО «Фтизіатрія» ДОР» будується на наступних принципах: рівна оплата за рівну працю; диференціація заробітної плати залежно від індивідуальної продуктивності та якості праці; матеріальна зацікавленість у результатах праці та максимальна самостійність підприємства в організації оплати праці. На підприємстві склався тип організації заробітної плати, який ґрунтується на тарифній системі, яка передбачає встановлення на підприємстві фіксованих норм оплати за роботу в межах норми праці і тісно пов'язаних з нею норм оплати праці за роботу понад норму праці. Документи, які є підставою для нарахування заробітної плати в КП «ДОКЛПО «Фтизіатрія» ДОР»: штатний розклад, трудові договори, накази про прийом на роботу – встановлюють систему, форму і розмір оплати праці працівника; наряди, табелі обліку робочого часу, накази про заохочення тощо.

В КП «ДОКЛПО «Фтизіатрія» ДОР» здійснюється постійна робота з мотивації персоналу шляхом преміювання, проведення атестацій, створення кадрового резерву, постійного процесу підвищення кваліфікації працівників,

адаптації молодих спеціалістів до ефективної професійної діяльності. Методом опитування персоналу КП «ДОКЛПО «Фтизіатрія» ДОР» були отримані дані про ефективність використання системи мотивації персоналу в цілому і окремих елементів зокрема. Проаналізувавши відповіді респондентів, було виявлено, що співробітники КП «ДОКЛПО «Фтизіатрія» ДОР» віддають перевагу різним видам мотивації, не всі співробітники задоволені ставленням керівництва до них, в той час як відношення керівництва до них важливе для співробітників. Багато співробітники хотіли б отримувати премії, бонуси, грамоти тощо. Це мотивувало б їх працювати краще на благо компанії. Також проведений аналіз показав, що в КП «ДОКЛПО «Фтизіатрія» ДОР» необхідно поліпшити психологічний клімат.

У сучасних умовах еволюції українського суспільства забезпечення ефективної праці працівників усіх сфер діяльності є одним з найбільш актуальних завдань, що вимагає системного рішення і постійного пошуку шляхів удосконалення. Процес підвищення ефективності праці на підприємстві КП «ДОКЛПО «Фтизіатрія» ДОР» можна уявити як виконання ряду послідовних завдань: удосконалення процесу відбору і набору персоналу; запускання онлайн-платформи з розвитку нових співробітників «Intro 360»; впровадження конкурсу як методу залучення персоналу та оптимізація режимів праці та відпочинку. Запропоновані заходи є дуже потужним мотиваційним чинником, тому що стимулює якісне виконання роботи, а також стимулює до виконання більш складної роботи, тобто поліпшенню дисципліни праці.

Процес удосконалення оплати праці на підприємстві можна уявити як виконання ряду послідовних завдань: введення системи KPI, удосконалення системи преміювання, удосконалення оплати праці на основі збільшення стимулюючої ролі наставництва та впровадження системи заохочень за раціоналізаторські пропозиції. Таким чином, тільки при здійсненні в необхідному обсязі зазначених вище дій (заходів) можна буде досягти належного рівня організації системи оплати праці на підприємстві.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адамчук В.В. Экономика и социология труда / Адамчук В.В, Ромашов О В, Сорокина М.Е. – М., 2001. – 364 с.
2. Актуальні проблеми трудового законодавства, законодавства про державну службу та службу в правоохоронних органах // Матеріали VII Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Харків, 16 листопада 2018 р.) ; за заг. ред. К. Ю. Мельника. – Х. : Харків. нац. ун-т внутр. справ, 2018. – 427 с.
3. [Базаров Т. Ю.](#) Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Управление персоналом", "Менеджмент организации" / Базаров Т.Ю. – М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 239 с.
4. Барр Р. Политическая экономия: В 2-х т. Т. 2. / Р. Барр. – М.: Международные отношения, 1994. – 562 с.
5. [Бедяева Т. В.](#) Управление персоналом на предприятии туризма: Учебник / Т.В. Бедяева, А.С. Захаров; Под ред. проф. Е.И. Богданова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 180 с.
6. Беляєв О.О. Політична економія: навч. посібник. / О.О. Беляєв, А.С. Бебело. – К.: КНЕУ, 2001. – 328 с.
7. Бутко М. П. Виробничий менеджмент : підручник / М. П. Бутко. – К. : ЦУЛ, 2015. – 400 с.
8. [Бычков В. П.](#) Управление персоналом: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Бычкова. – М.: НИЦ Инфра-М, 2012. – 237 с.
9. Вачевська Н.Л. Теоретичні аспекти заробітної плати в умовах ринкової економіки // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – №1(43). – С. 177-187.
10. Гадзевич О.І. Оплата праці в умовах ринку: теорія, практика. / О.І. Гадзевич. – К. : КОНДОР, 2008. – 400 с.
11. Гетьман О.О. Економіка підприємства: навч. посіб. / Гетьман О.О., Шаповал В.М. – К.: Центр учбової літератури, 2017. – 488 с.

12. Гончарова С. Ю. Формування ефективної системи мотивації на основі KPI / Управління розвитком. – 2011. – №6 (82). – С. 34-39.
13. Григоревська О.О. Шляхи удосконалення організації бухгалтерського обліку розрахунків з оплати праці на підприємстві / О.О.Григоревська, І.В. Христос // Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка». – 2016. – № 1 (29). – С. 146–149
14. Грішнова О. А. Людський розвиток: Навч. посіб. /О.А.Грішнова. – К.: КНЕУ, 2006. – 308 с.
15. Державна служба статистики України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
16. Жамс Э. История экономической мысли XX века: Пер. с фр. / Є.Жамс. Под общ. ред. И. Г. Блюмина. – М.: Изд- во иностр. лит., 1969. – С. 118.
17. Журавлев П. В., Кулапов М. Н., Сухарев С. А. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников / Монография. – М. : Деловая книга. – 2009. – 232 с.
18. Завіновська Г.Т. Економіка праці: навч. посіб. / Г.Т. Завіновська. – К.: КНЕУ, 2015. – 148 с.
19. [Зайцева Т. В.](#) Управление персоналом: Учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. – М.: ИД ФОРУМ: ИНФРА-М, 2012. – 336 с.
20. Зеленько Г. І. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства / Г. І. Зеленько, Л. Ю. Ганжурова // Економічні науки. – 2013. – № 7. – С. 46–49.
21. Зубкова С.В. Экономика труда: Методические указания для студентов. – Набережные Челны: ИНЭКА, 2012. – 37 с.
22. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент : підручник / С. М. Ілляшенко. – Суми : Університетська книга, 2015. – 334 с.
23. Калина А.В. Соціально-економічна сутність заробітної плати / А.В. Калина // Формування ринкових відносин в Україні. – 2003. – № 4 (23). – С.81-85.
24. [Кибанов А. Я.](#) Управление персоналом организации : учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 2017. – 695 с.

25. Кларк Дж. Б. Распределение богатства / Дж. Б. Кларк. – М.: Гелиос АРВ, 2000. – 106 с.
26. Ковальчук В.М. Історія економіки та економічної думки: навч. посіб. / В.М. Ковальчук, М.В. Лазаревич, М.І. Сарай. – К.: Знання, 2008. – 647 с.
27. Кодекс законів про працю України від 25.09.2019 р.: затверджено ВР України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>.
28. Корнюшин В. Ю. Оценка и аттестация персонала. – М. : «МИЭМП», 2012. – 120 с.
29. Костюков НМ. Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях / Костюков НМ., Щепакін М.Б., Малеванчук В А. – Ростов н/Д, 1993. – 284 с.
30. КП «ДОКЛПО «ФТИЗИАТРИЯ» ДОР» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.dpoblub.com/>.
31. [Куприянчук Е. В.](#) Управление персоналом: ассесмент, комплектование, адаптация, развитие: Уч. пос. / Е.В.Куприянчук, Ю.В.Щербакова. – М.: ИЦ РИОР: НИЦ Инфра-М, 2012. – 255 с.
32. Курина Н. С., Ровенская В. В. Особенности оценки персонала в новой экономической ситуации / Вісник ЖДТУ. Серія: Економічні науки. – №2 (60). – 2012. – С. 207-211.
33. Лехан В. Оцінка системи охорони здоров'я України / В. Лехан // Головний лікар. – 2010. – № 9. – С. 25–42.
34. Мажная А.М. Ефективна система мотивації – невід'ємна частина успішної діяльності закладу охорони здоров'я / А.М. Мажная // Управління закладом охорони здоров'я. – 2010. – № 9. – С. 30–35.
35. Мазанкова Т.В. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии отрасли (торговли): курс лекций для студентов специальности 080502 «Экономика и управление на предприятии отрасли»: учебное пособие / Т.В. Мазанкова. – М.; Берлин: Директ-Медиа, 2015. – 130 с.
36. Макконнелл К. Р., Брю С.Л. Экономикс: принципы, проблемы и

політика / К.Р. Макконнелл, С.Л. Брю. – 156 с.

37. Маркс К. Капітал: Т. 1 // Маркс К., Енгельс Ф. Твори. – Т. 23. – С. 169.
38. Марущак С. М. Оцінка та управління підприємницькими ризиками : навч. посіб. / С. М. Марущак, Г. В. Єфімова, О. В. Пащенко. – Херсон : Олді-плюс, 2014 – 296 с.
39. Маршалл А. Принципы экономической науки / А. Маршалл. – М.: Издательская группа «Прогресс», 1993. – 219 с.
40. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк та ін.; за заг. ред. В.М.Данюка, В.М.Петюха. – К.: КНЕУ, 2004. – 398 с.
41. Міністерство охорони здоров'я України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://moz.gov.ua/>.
42. Молочников Н.Р. Экономика управленческого труда. – Краснодар, 1984.
43. Мочерний С.В. Політична економія: навч. посіб. / С.В. Мочерний – К.: ЗнанняПрес, 2012. – 687 с.
44. Об охране заработной платы. Конвенция № 95 // МОТ. Конвенции и рекомендации. – Т. 1 (1919–1966 гг.). – Женева, 1966.
45. Осовська Г. В. Менеджмент організацій : підручник / Г. В. Осовська, Л. Ц. Масловська, О. А. Осовський. – К.: Кондор-Видавництво, 2014. – 366 с.
46. Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / Ю. І. Палеха. – К. : Ліра-К. – 2015. – 346 с.
47. Політична економія: Навч. посібник / К.Т. Кривенко, В.С. Савчук, О.О. Беляєв та ін.; За ред. д-ра екон. наук, К.Т. Кривенка. – К.: КНЕУ, 2006. – 508 с.
48. Поляков И А. Справочник экономиста по труду / Поляков И А., Ремизов К. С. – М., 1988.
49. Преміальна частина у погодинно-преміальній системі оплати праці / Сергій Кравцов // [Довідник кадровика. – 2016. – № 8. – С. 73-74.](#)
50. Про впорядкування умов оплати праці працівників закладів охорони здоров'я та установ соціального захисту населення: Наказ Міністерства праці та соціальної політики України та МОЗ України від 05.10.2005 р. № 308/519.

51. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо організації матеріального стимулювання праці працівників підприємств і організацій: Наказ Міністерства праці та соціальної політики України від 29.01.2003 р. № 23.

52. Про комплексні заходи щодо впровадження сімейної медицини в систему охорони здоров'я: Постанова Кабінету Міністрів України від 20.06.2000 р. № 989.

53. Про оплату праці : Закон України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80>.

54. Про охорону праці : Закон України від 21.11.2002 р. № 229-IV.

55. Програма надання громадянам гарантованої державної безоплатної медичної допомоги: Постанова Кабінету Міністрів України від 11.07.2002 р. № 955.

56. Рикардо Д. Начала политической экономии // Давид Рикардо. – М.: ЭКСМОПРЕСС, 2000. – 454 с.

57. [Ричи Ш.](#) Управление мотивацией: 12 факторов мотиваций: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Управление персоналом", "Менеджмент организации", "Психология" / Ричи Ш., Мартин П., Лалаян Е.; Под ред. Климов Е.А. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 399 с.

58. Рофе АИ. Организация и нормирование труда. – М., 2001. – 362 с.

59. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник. – К. : КНЕУ, 2012. – 351 с.

60. [Севастьяненко К. О.](#) Принцип єдності й диференціації – основоположний принцип правового регламентування оплати праці [Текст] / К. О. Севастьяненко // Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції : наук. зб. / М-во освіти і науки України, Дніпропетр. нац. ун-т ім. Олеся Гончара. – Херсон : Гельветика, 2017. – Вип. 6. Т. 4. – С. 75-78.

61. Слиньков В.Н. Мотивация, стимулирование и оплата труда : Практические рекомендации / В.Н. Слиньков. – К. : Дакор КНТ, 2010. – 336 с.

62. Смит А. Исследование о природе и причинах богатств народов (книги I–III) / Адам Смит. – М.: Наука, 1992. – 572 с.

63. Ставерська Т.О. Державна політика регулювання оплати праці в контексті сталого розвитку країни / Т.О. Ставерська, І.Л. Шевчук, С.М. Гайдар // Мукачівський державний університет. – 2018. – №19. – С. 1146-1152.

64. Тимрієнко І. Ю. Модернізація системи оплати праці та її обліку в установах державного сектору економіки / І. Ю. Тимрієнко, Є. А. Семенчук, А. В. Краєсаска // [Регіональна бізнес-економіка та управління. – 2019. – № 1. – С. 65-73.](#)

65. Український ринок праці: особливості розвитку та ефективність функціонування: Монографія // За ред. д-ра екон. наук, проф. І.Л. Петрової. – Київ: Фенікс, 2004. – 332 с.

66. Управление трудовыми ресурсами / О.П. Апостолов, Л.С. Бляхман, Г.Х. Гендлер и др.; Рук. авт. кол. Э.Р. Саруханов // Под общ. ред. Л.А. Костина. – М., 1987.

67. Чорнобай А. В. Оплата праці як одна з найважливіших складових частин політики доходів населення / А. В. Чорнобай // [Агросвіт. – 2019. – № 18. – С. 68-71.](#)

68. Шмиголь Н. М. Сучасні тенденції в організації оплати праці в зарубіжних країнах у розрізі систем оплати праці / Н. М. Шмиголь, Д. С. Монастирська, А. А. Антонюк // [Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2016. – № 2. – С. 71-75.](#)

69. Шубалий О. М. Організаційно-економічне забезпечення регулювання заробітної плати у регіоні / О. М. Шубалий // [Економічний часопис - XXI. – 2017. – № 3. – С. 293-300.](#)

70. Pro-Consulting [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://pro-consulting.ua/>.