

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

БІЛОКІННИЙ ЕДУАРД МИХАЙЛОВИЧ

Допускається до захисту:
завідувач кафедри менеджменту
та поведінкової економіки,
д.е.н., професор

_____ О.А. Дороніна
« ____ » _____ 2024 р.

**УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ФУНКЦІЇ СИСТЕМИ
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Спеціальність 073 Менеджмент

Кваліфікаційна (бакалаврська) робота

Науковий керівник:
Панченко І.В., доцент кафедри
менеджменту та поведінкової економіки,
к.е.н., доцент

(підпис)

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали / за шкалою ЄТКС / за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця - 2024

АНОТАЦІЯ

Білокінний Е.М. Удосконалення організаційної функції системи управління підприємством. Спеціальність 073 Менеджмент, Освітня програма «Менеджмент». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2024.

В роботі досліджено теоретичну сутність поняття організаційної функції та її роль в системі управління підприємством. Визначено типологію та принципи побудови організаційних структур. Досліджені складові процесу організації праці та виробництва в системі менеджменту.

Проаналізовано основні показники діяльності, організаційну структуру, функції менеджменту на прикладі конкретного підприємства з медичної сфери. Проведено соціологічну оцінку організації робочого процесу на підприємстві.

Розроблено методичні рекомендації з впровадження системного аналізу організації робочого процесу на підприємстві. Сформовано комплекс науково-практичних пропозицій щодо поліпшення організації праці.

Ключові слова: організація праці, організація виробництва, трудовий процес, виробничий процес, менеджмент.

53 с., 3 табл., 14 рис., 37 джерел.

ABSTRACT

Bilokinnyi E.M. Organizational function improvement in the enterprise management system. Specialty 073 Management. Educational Program «Management». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2024.

The paper examines the theoretical essence of the concept of organizational function and its role in the enterprise management system. The typology and principles of building organizational structures are defined. The components of the process of labor organization and production in the management system are studied.

The main activity indicators, organizational structure, management functions are analyzed on the example of a specific enterprise from the medical field. A

sociological evaluation of the organization of the work process at the enterprise was carried out.

Methodological recommendations for the implementation of a system analysis of the organization of the work process at the enterprise have been developed. A set of scientific and practical proposals for improving the organization of work has been formed.

Keywords: labor organization, production organization, labor process, production process, management.

53 p., 3 tabl., 14 fig., bibliography: 37 items.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНА СУТНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1 Поняття організаційної функції та її роль в системі управління підприємством	7
1.2 Типологія та принципи формування організаційної структури підприємства	12
1.3 Складові ефективної організації трудового та виробничого процесу в системі менеджменту підприємства	17
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КНП «ЦПМСД №2 м. ВІННИЦІ»	23
2.1 Характеристика підприємства та основних показників діяльності	23
2.2 Аналіз організаційної структури та функцій менеджменту КНП «ЦПМСД №2 м. Вінниці»	28
2.3 Соціологічна оцінка організації робочого процесу на підприємстві ..	34
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	39
3.1 Методичні рекомендації з впровадження системного аналізу організації робочого процесу на підприємстві	39
3.2 Пропозиції щодо поліпшення організації робочого процесу в КНП «ЦПМСД №2 м. Вінниці»	46
ВИСНОВКИ	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ	54

ВСТУП

Актуальність обраної теми дослідження полягає у необхідності підвищення ефективності та продуктивності діяльності підприємств в умовах швидкозмінного ринкового середовища. Оптимізація робочих процесів дозволяє зменшити витрати часу і ресурсів, покращити якість продукції та послуг, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Сучасні технології та методи управління, такі як автоматизація, цифровізація та впровадження принципів ощадливого виробництва, дозволяють значно покращити організацію праці. Це не лише забезпечує більш ефективне використання людського капіталу, але й сприяє створенню кращих умов праці, що підвищує задоволеність та мотивацію працівників.

Проблеми, теоретичні основи та складові організації робочого процесу широко висвітлені в працях багатьох українських науковців. Серед вітчизняних дослідників, які вивчають питання удосконалення організації робочого процесу, варто відзначити Д.П. Богиню, В.М. Данюка, О.А. Грішнову, А.М. Колота, Т.А. Костишину, М.Ю. Сандуленко, Т.В. Перепельчук. Проте невизначеність та теперішня кризова ситуація в бізнес-середовищі України вимагають пошуку нових науково-практичних підходів до організації та менеджменту, що зумовлює необхідність подальших досліджень у цій сфері.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у дослідженні сфер прикладання організаційної функції менеджменту для забезпечення ефективності трудового та виробничого процесів на підприємстві.

Для досягнення поставленої в роботі мети заплановано вирішення наступних завдань:

дослідити поняття організаційної функції та її роль в системі менеджменту;

визначити типи і принципи побудови організаційної структури підприємства;

узагальнити складові ефективної організації робочого процесу на підприємстві;

проаналізувати організаційну структуру та функції менеджменту на прикладі конкретного підприємства;

провести соціологічну оцінку організації робочого процесу на підприємстві;

розробити методичні рекомендації з впровадження системного аналізу організації робочого процесу;

сформулювати пропозиції щодо поліпшення організації праці на підприємстві.

Об'єктом дослідження в роботі виступає система менеджменту КНП «ЦПМСД №2 м. Вінниця» та її організаційна функція.

Предметом дослідження принципи, методи та підходи, що використовуються менеджментом підприємства для ефективної організації робочого процесу.

Теоретичне і практичне значення результатів дослідження полягає у доведенні теоретичних досліджень до рівня науково-практичних і методичних рекомендацій з удосконалення організації робочого процесу підприємства.

Структура представленої кваліфікаційної роботи складається з таких змістовних частин: вступ, три розділи основної частини, висновки та список використаних посилань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНА СУТНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття організаційної функції та її роль в системі управління підприємством

Перш ніж визначити теоретичну сутність поняття «організаційна функція», потрібно дослідити значення таких взаємопов'язаних і більш широких термінів як «організація», «управління» та «менеджмент».

Спочатку розглянемо термін «організація», який має кілька значень, залежно від контексту, в якому він використовується.

Першим і найбільш розповсюдженим значенням терміну «організація» є представлення її у формі соціальної структури. В цьому сенсі «організація» може означати групу людей, які об'єднані спільною метою або діяльністю. Це може бути комерційне підприємство, неприбуткова організація, державна установа, громадська організація тощо.

Ще одне значення терміну – це організація як стан упорядкованості. За таким тлумаченням організація може означати стан, коли щось є впорядкованим, структурованим і функціонує належним чином. Це може стосуватися як фізичних об'єктів (наприклад, організоване зберігання речей), так і абстрактних понять (наприклад, організованість процесу роботи).

Третій підхід – це організація як процес упорядкування. В такому значенні організація представляється як певний процес упорядкування, планування і координації ресурсів та діяльності для досягнення певних цілей. Це включає в себе розробку структур, правил і процедур, які допомагають ефективно керувати діяльністю групи або компанії. Саме це значення найбільше корелюється з класичним розумінням змісту організації як однієї з функцій системи управління певним об'єктом або процесом.

Щодо термінів «управління» та «менеджмент», то ці дві категорії часто використовуються як синоніми, але між ними є певні відмінності, особливо в академічному та професійному контекстах.

Управління – це ширший термін, який охоплює всі види діяльності, пов’язані з плануванням, організацією, керівництвом і контролем ресурсів (людей, фінансів, матеріалів) для досягнення конкретних цілей. Управління може стосуватися як формальних організацій, так і неформальних груп, і використовується в різних сферах, таких як бізнес, державна служба, освіта та сім’я [19].

Основні функції управління включають планування, організацію, керівництво і контроль процесу.

Менеджмент, на відміну від управління, є більш вузьким терміном, який зазвичай використовується в контексті управління конкретним підприємством. Він охоплює практичні аспекти управління бізнесом, зокрема ефективне використання ресурсів для досягнення корпоративних цілей. Менеджмент часто розглядається як професія, яка вимагає специфічних знань, навичок і компетенцій. Основними елементами менеджменту є наступні [19]:

стратегічний менеджмент (розробка і реалізація довгострокових цілей і стратегій);

операційний менеджмент (ефективне управління щоденними операціями і процесами);

фінансовий менеджмент (управління фінансовими ресурсами, включаючи бюджетування, інвестування і контроль витрат);

маркетинговий менеджмент (управління маркетинговими стратегіями і кампаніями);

менеджмент персоналу (управління персоналом, включаючи підбір, навчання і мотивацію працівників).

Ключові відмінності між управлінням і менеджментом за різними критеріями представлені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Відмінності між поняттями «управління» та «менеджмент»

Критерій	Управління	Менеджмент
Широта поняття	Ширше поняття, що охоплює всі види організованої діяльності, як у формальних, так і неформальних контекстах	Вужче поняття, специфічне для управління бізнесом і комерційними організаціями
Контекст застосування	Використовується в різних сферах, включаючи державний сектор, некомерційні організації та сім'ю	Зосереджений на комерційних організаціях і бізнес-процесах
Підхід	Може включати більш загальні, стратегічні і політичні аспекти	Орієнтований на практичні, операційні і тактичні аспекти ведення бізнесу

Отже, дослідивши теоретичну сутність таких взаємопов'язаних термінів як «організація», «управління» та «менеджмент», тепер слід визначитись з поняттям організаційної функції.

Аналіз наукових праць показує, що організаційна функція – це одна з основних управлінських функцій, яка полягає у створенні та підтримці структури організації, а також у забезпеченні ресурсів та умов для досягнення її цілей. Ця функція включає визначення і координацію ролей, обов'язків, відносин і ресурсів у межах організації для ефективного виконання її завдань [19; 24; 25].

В практиці менеджменту підприємства реалізація організаційної функції проявляється в наступних напрямках діяльності, що наведені нижче.

1. Розробка організаційної структури підприємства. Цей процес передбачає проектування діяльності структурних підрозділів і відділів, їх завдань і функцій, встановлення ієрархії та ліній підпорядкування між ними та створення організаційних схем та описів посад.

2. Розподіл обов'язків і завдань. Передбачає розподіл роботи між працівниками або командами та визначення конкретних обов'язків і відповідальності для кожної посади або професії.

3. Координація діяльності. Передбачає забезпечення узгодженості дій між різними підрозділами та працівниками, впровадження систем комунікації та звітності для обміну інформацією і координації зусиль різних структурних підрозділів підприємства..

4. Управління ресурсами. Характеризується організацією розподілу матеріальних, фінансових, людських та інформаційних ресурсів підприємства, забезпечення їх ефективного використання для досягнення організаційних цілей.

5. Встановлення правил і процедур. Цей процес передбачає розробку та впровадження політик, процедур, стандартів праці, а також забезпечення дотримання встановлених правил і норм.

Отже, значення організаційної функції в системі управління підприємством є вагомим, оскільки вона сприяє досягненню наступних результатів:

правильно організована структура допомагає працівникам чітко розуміти свої обов'язки і взаємодіяти один з одним, що підвищує продуктивність і ефективність;

організаційна функція дозволяє швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, впроваджуючи необхідні зміни у структурі і процесах;

завдяки чітко визначеним ролям і підпорядкуванню керівництво може ефективно контролювати виконання завдань і оцінювати результати діяльності.

Таким чином, організаційна функція є ключовим елементом управління, що дозволяє підтримувати ефективну, структуровану і злагоджену діяльність. Організаційна функція фактично формує коло завдань менеджменту і створює базисні умови для реалізації всіх напрямів управління підприємством через об'єднання суб'єктів та об'єктів менеджменту в єдину систему.

Розглянемо суб'єкти та об'єкти організаційної функції системи управління підприємством.

Суб'єкти організаційної функції – це ті, хто здійснює управлінські дії, тобто особи або групи осіб, які приймають рішення та керують діяльністю організації. До них належать керівники різних рівнів. Зокрема на вищому рівні управління це можуть бути: виконавчий директор, генеральний директор, рада директорів тощо. Вони визначають стратегічні цілі та приймають ключові рішення щодо напрямків розвитку підприємства.

На середньому рівні управління суб'єктами виступають керівники відділів, департаментів, середні менеджери. Вони займаються реалізацією стратегічних цілей, керуючи конкретними функціональними напрямками діяльності підприємства.

Низовий рівень управління складають лінійні менеджери, майстри, керівники змін тощо. Цей персонал відповідає за оперативне управління і безпосереднє виконання планів та завдань на рівні робочих груп.

Окрім того, до суб'єктів організаційної функції можна віднести фахівців з управління персоналом, фінансів, маркетингу та інших напрямів, що здійснюють спеціалізовані функції управління в своїх галузях.

Об'єкти організаційної функції – це ті елементи, які піддаються управлінським діям, тобто ті, на кого або на що спрямовані управлінські впливи. До них належать структурні підрозділи підприємства, працівники підприємства, ресурси, процеси та процедури.

Якщо більш конкретизувати, то до об'єктів організаційної функції відносяться:

- всі організаційні одиниці, які виконують певні функції та завдання;
- тимчасові або постійні групи, сформовані для виконання конкретних проектів або завдань;
- всі співробітники підприємства, незалежно від їхніх посадових обов'язків;
- персонал, його компетенції, знання, навички;
- сировина, матеріали, обладнання, технології;
- матеріальні кошти, інвестиції, фінансові потоки;

інформаційні ресурси, дані, знання, інформаційні системи;
сукупність взаємопов'язаних дій, що перетворюють входи у виходи (продукцію або послуги);

норми, правила, інструкції, які регламентують діяльність підприємства.

Таким чином, суб'єкти і об'єкти організаційної функції взаємодіють у процесі управління підприємством, де суб'єкти (керівники та фахівці) приймають рішення і впливають на об'єкти (структури, працівники, ресурси та процеси) для досягнення поставлених цілей і забезпечення ефективної діяльності організації.

1.2 Типологія та принципи формування організаційної структури підприємства

Однією з ключових цілей системи управління підприємством є побудова оптимальної організаційної структури, в межах якої будуть максимально ефективно взаємодіяти між собою всі складові та елементи. Організаційна структура підприємства визначає, як діяльність компанії розподіляється, координується і контролюється для досягнення її цілей.

Існує декілька основних типів організаційних структур, кожен з яких має свої переваги і недоліки (див. таблицю 1.2). Вчені та менеджери-практики виділяють наступні поширені типи організаційних структур підприємства:

- лінійна структура;
- функціональна структура;
- дивізійна структура;
- матрична структура;
- проектна структура;
- мережна структура;
- гібридна (комбінована) структура.

Таблиця 1.2 – Типологія, переваги та недоліки різних видів організаційних структур

Тип структури	Опис	Переваги	Недоліки
Лінійна	Проста структура, де кожен працівник підпорядковується одному керівнику.	Чітка відповідальність, швидкість прийняття рішень.	Обмежена гнучкість, перевантаження керівників.
Функціональна	Працівники групуються за функціями (наприклад, маркетинг, фінанси, виробництво тощо).	Висока спеціалізація, ефективне використання ресурсів.	Відсутність координації між функціональними підрозділами, можливі конфлікти інтересів.
Дивізійна	Організація поділяється на автономні підрозділи (дивізії) за продуктами, ринками або географіями.	Гнучкість, швидке реагування на зміни ринку.	Дублювання ресурсів, можливі високі витрати.
Матрична	Поєднує функціональну та проектну структури, працівники підпорядковуються двом керівникам - функціональному і проектному.	Гнучкість, ефективне використання ресурсів, сприяє інноваціям.	Складність управління, можливі конфлікти між керівниками.
Проектна	Тимчасові команди створюються для реалізації конкретних проектів, після завершення яких команда розпускається.	Фокус на результат, гнучкість.	Нестабільність для працівників, можливі проблеми з довгостроковим плануванням.
Мережна	Організація складається з невеликих, автономних підрозділів або окремих підприємств, об'єднаних спільною метою.	Висока гнучкість, адаптивність, використання зовнішніх ресурсів.	Складність координації, залежність від зовнішніх партнерів.
Гібридна	Поєднання різних типів структур для досягнення специфічних цілей підприємства.	Може комбінувати переваги різних структур, адаптивність до різних умов.	Складність управління, можливі конфлікти.

Слід зазначити, що вибір організаційної структури залежить від багатьох факторів, включаючи розмір підприємства, його стратегію, тип продукції або

послуг, ринок, на якому воно працює, та інші зовнішні і внутрішні чинники. Кожна структура має свої унікальні переваги та недоліки, тому підприємство може обирати або адаптувати структуру відповідно до своїх потреб і умов.

Побудова організаційної структури підприємства – це складний і багатоступеневий процес, що включає кілька ключових етапів. Кожен етап має свої цілі та завдання, і успіх створення ефективної структури залежить від ретельного виконання кожного з них.

На першому етапі, як правило здійснюється аналіз поточної організаційної структури, ресурсів, компетенцій, внутрішніх процесів та корпоративної культури, що притаманні конкретному підприємству.

Другий етап передбачає розробку концепції організаційної структури підприємства. На цій стадії визначаються та встановлюються основні принципи побудови структури (такі як централізація або децентралізація, спеціалізація, координація тощо) і обирається тип організаційної структури (лінійна, функціональна, дивізійна, матрична, тощо) відповідно до цілей та специфіки підприємства.

Наступний етап передбачає створення організаційної схеми, тобто визначення та формування основних підрозділів, відділів та служб відповідно до функцій, що виконуються підприємством. На цьому етапі також встановлюються рівні управління, лінії підпорядкування та чітко визначаються функції кожного підрозділу.

Четвертий етап передбачає розподіл повноважень і відповідальності за виконання конкретних завдань на різні рівні управління. Для чого розробляються положення про підрозділи та посадові інструкції. Положення про підрозділи містять опис завдань, функцій, прав і відповідальності кожного підрозділу. Посадові інструкції визначають обов'язки, права та відповідальність працівників.

Наступним етапом є процес впровадження організаційної структури. При цьому відбувається інформування всіх працівників про нову організаційну структуру, їхні ролі та обов'язки; організовується навчання для

працівників з метою ознайомлення з новими функціями та процесами, надається допомога в адаптації до змін.

Шостий етап передбачає оцінку ефективності організаційної структури на основі ключових показників та внесення необхідних коректив до неї на основі отриманих даних та зворотного зв'язку.

Після реалізації вищезазначених етапів відбувається процес безперервного вивчення та постійного вдосконалення структури з урахуванням змін у зовнішньому середовищі, технологічних інновацій та внутрішніх потреб підприємства.

При побудові організаційної структури підприємства важливо дотримуватися ряду загальних принципів, які забезпечують ефективність та адаптивність функціонування організації.

1. Принцип чіткого розподілу праці. Сутність полягає в тому, що кожен підрозділ та кожен працівник повинні мати чітко визначені завдання та обов'язки. Робота повинна бути розподілена відповідно до спеціалізації працівників, що підвищує продуктивність та якість виконання завдань.

2. Принцип єдності керування. Передбачає, що кожен працівник повинен мати одного безпосереднього керівника, від якого він отримує завдання і якому звітує. Це допомагає уникнути дублювання наказів та конфліктів у підпорядкуванні.

3. Принцип підпорядкування особистих інтересів загальним. Сутність в тому, що інтереси окремих працівників або підрозділів не повинні суперечити загальним цілям підприємства. Всі частини організаційної структури повинні працювати разом для досягнення спільної мети.

4. Принцип централізації та децентралізації. Передбачає необхідність знаходження оптимального балансу між централізованим прийняттям рішень (де ключові рішення приймаються на вищих рівнях) і децентралізацією (де підрозділи мають певну автономію). Це дозволяє швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та ефективно використовувати локальні можливості підприємства і персоналу.

5. Принцип скалярного ланцюга. Повинна бути чітко визначений ланцюг підпорядкування від вищого керівництва до кожного працівника задля забезпечення ефективної вертикальної комунікації для передачі наказів і зворотного зв'язку.

6. Принцип співвідношення повноважень та відповідальності. Сутність полягає в тому, що повноваження кожного керівника повинні відповідати рівню його відповідальності, а кожен рівень управління повинен мати чітко визначені права та обов'язки, що дозволяє ефективно виконувати завдання.

7. Принцип діапазону контролю. Передбачає, що керівник повинен мати оптимальну кількість підлеглих, що дозволяє ефективно контролювати їх діяльність. Надмірна кількість підлеглих може призвести до зниження якості управління та втрати контролю.

8. Принцип адаптивності. Організаційна структура підприємства повинна бути гнучкою і здатною адаптуватися до змін зовнішнього середовища та внутрішніх умов. Структура також повинна сприяти впровадженню інновацій та постійному вдосконаленню.

9. Принцип простоти і чіткості. Структура повинна бути зрозумілою для всіх працівників, що забезпечує чітке розуміння їх ролей та обов'язків. Принцип передбачає мінімізацію зайвих рівнів управління і бюрократичних процедур, наскільки це дозволяє специфіка підприємства.

10. Принцип оптимального використання ресурсів. Сутність полягає в тому, що організаційна структура повинна забезпечувати оптимальне використання матеріальних, фінансових, людських та інформаційних ресурсів підприємства. Іншими словами структура повинна бути побудована таким чином, щоб мінімізувати витрати на управління задля досягнення максимальних результатів.

Отже, дотримання цих принципів дозволить створити ефективну та адаптивну організаційну структуру, яка сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства, підвищенню продуктивності праці та забезпеченню гнучкості в умовах динамічного зовнішнього середовища.

1.3 Складові ефективної організації трудового та виробничого процесу в системі менеджменту підприємства

В попередніх пунктах роботи було визначено, що організаційна функція охоплює майже всі процеси та складові системи управління підприємством, однак можна виділити два ключових вектори її прикладання – це організація праці (трудоного процесу) та організація виробництва – дослідимо їх сутність.

Організація праці – це сукупність заходів і методів, спрямованих на раціональне розподілення завдань, обов'язків і ресурсів серед працівників для досягнення максимальної ефективності виробничого процесу. Вона включає планування, координацію та контроль робочих процесів, забезпечення оптимальних умов праці, використання сучасних технологій та підвищення кваліфікації персоналу [25; 36]. Метою організації праці є підвищення продуктивності, якості продукції та задоволеності працівників, що сприяє загальному успіху підприємства.

Основні складові організації праці на підприємстві наступні:

- раціоналізація робочих процесів (оптимізація методів і умов праці для підвищення продуктивності та ефективності);

- розподіл і координація завдань (забезпечення чіткого поділу обов'язків і відповідальності між працівниками для досягнення злагодженої роботи);

- забезпечення безпеки та охорони праці (впровадження заходів для створення безпечних умов праці, запобігання нещасним випадкам та професійним захворюванням);

- підвищення кваліфікації персоналу (організація навчання і професійного розвитку працівників для адаптації до нових технологій і підвищення їхньої компетентності);

- мотивація та стимулювання працівників (розробка системи матеріального та нематеріального стимулювання для підвищення зацікавленості працівників у результатах своєї праці);

контроль і оцінка результатів праці (встановлення критеріїв оцінки продуктивності та якості роботи, моніторинг виконання завдань і внесення корективів за необхідності).

Організація виробництва – це, в свою чергу, процес планування, управління та контролю всіх аспектів виробничої діяльності підприємства для забезпечення ефективного і безперервного виготовлення продукції. Вона включає оптимальне розміщення виробничих потужностей, вибір і розподіл технологічних процесів, забезпечення матеріально-технічними ресурсами, управління робочою силою і контроль якості продукції [24]. Мета організації виробництва полягає у досягненні високої продуктивності, зниженні витрат і задоволенні потреб ринку, що сприяє конкурентоспроможності підприємства.

Основні складові організації виробничого процесу на підприємстві зображені на рисунку 1.1.

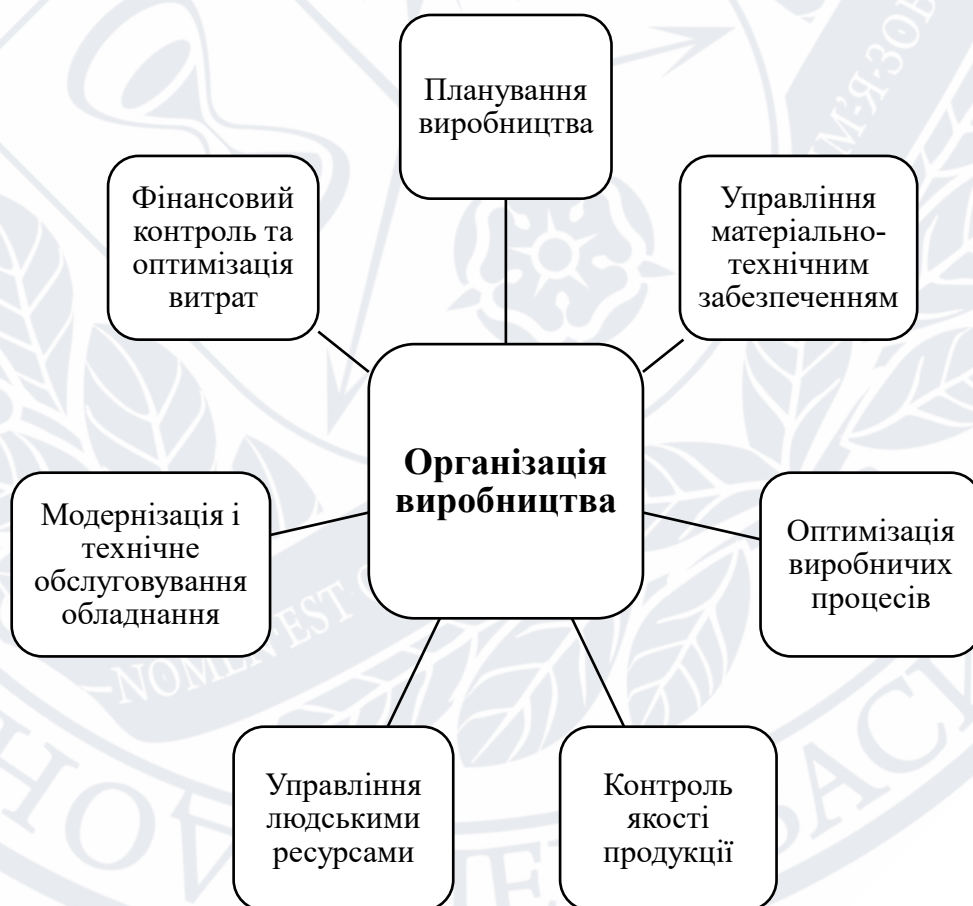


Рисунок 1.1 – Основні складові організації виробничого процесу на підприємстві

Як бачимо з рисунку 1.1 основними завданнями організації виробничого процесу на підприємстві є наступні:

- розробка планів випуску продукції з урахуванням попиту, наявних ресурсів і виробничих потужностей для забезпечення безперервного процесу виробництва;

- забезпечення своєчасної закупівлі і постачання сировини, матеріалів, комплектуючих та інших ресурсів, необхідних для виробництва;

- впровадження ефективних технологій та методів виробництва, які сприяють зниженню витрат, підвищенню продуктивності та якості продукції;

- встановлення стандартів якості, здійснення контролю на всіх етапах виробничого процесу для забезпечення відповідності готової продукції встановленим вимогам;

- організація і розподіл праці, мотивація і розвиток персоналу, забезпечення сприятливих умов праці та охорони здоров'я працівників;

- своєчасне обслуговування, ремонт і оновлення виробничого обладнання для підтримання його в належному технічному стані і запобігання простоїв;

- аналіз і контроль витрат виробництва, впровадження заходів для їх зниження і підвищення економічної ефективності підприємства.

Як бачимо, організація праці та організація виробництва охоплюють широке коло завдань менеджменту підприємства. Зрозуміло, що для ефективної реалізації цих завдань необхідна висока компетентність персоналу і конкретних менеджерів, що на різних рівнях управління виступають як суб'єктами так і об'єктами організаційних процесів.

Отже для ефективної організації трудового та виробничого процесу на підприємстві, управлінському персоналу слід оволодіти цілим комплексом компетенцій різної направленості. Розглянемо основні групи цих компетенцій.

1. Управлінські компетенції. До цієї групи можна віднести лідерські якості менеджера, а саме його вміння вести команду до спільних цілей та мотивувати співробітників, демонструвати високі стандарти етики та поведінки. Розвиток стратегічного мислення також відноситься до

управлінських компетенцій, що передбачає розуміння менеджером довгострокових цілей підприємства та шляхів їх досягнення, його здатність аналізувати дані та прогнозувати майбутні тенденції. Здатність приймати обґрунтовані та своєчасні рішення та вміння оцінювати ризики теж відносяться до управлінських компетенцій.

2. Організаційні компетенції. До цієї групи можна віднести здатність менеджера ефективно розподіляти ресурси (час, фінанси, людські ресурси), а також вміння розробляти та впроваджувати ефективні робочі процеси, контролювати хід їх виконання.

3. Комунікаційні компетенції. В сучасному менеджменті ці компетенції набувають все більшого значення. До них зокрема відносяться наступні:

- вміння менеджера слухати підлеглих і чітко формулювати свої думки;
- вміння будувати стосунки та взаємодіяти з різними людьми в межах сфери діяльності;

- здатність вирішувати конфлікти та підтримувати позитивний клімат у колективі та навички посередництва в суперечках.

4. Професійні компетенції. Передбачають глибоке знання менеджером галузі, в якій працює підприємство. Ефективний управлінець повинен вміти: відстежувати новітні тенденції та технології у своїй сфері; складати бюджети та контролювати витрати; аналізувати фінансові показники та приймати обґрунтовані рішення; використовувати сучасні інформаційні та комунікаційні технології для управління бізнесом.

5. Особисті компетенції. Ще одна важлива група компетенцій менеджера, що направлена в першу чергу на процеси самоорганізації управлінця. Серед особистих компетенцій слід відзначити наступні:

- здатність швидко адаптуватися до змін та нових умов;
- активність у впровадженні нових ідей та підходів до організації трудового процесу;

- вміння зберігати спокій та продуктивність в стресових ситуаціях;
- усвідомлення та управління своїми емоціями та емоціями інших.

Отже, оволодіння цими компетенціями дозволить управлінському персоналу підприємства ефективно організувати трудовий процес, підвищувати продуктивність праці та забезпечувати досягнення оперативних, тактичних і стратегічних цілей.

Окрім розвитку необхідних компетенцій персоналу, важливим чинником ефективності управління трудовим та виробничим процесами є дотримання організаційної дисципліни. Організаційна дисципліна на підприємстві – це сукупність правил, норм та процедур, що регулюють поведінку працівників, спрямованих на забезпечення ефективної і безперебійної роботи організації. Вона включає в себе дотримання внутрішніх регламентів, стандартів якості, техніки безпеки та етики [19; 29].

Основними складовими організаційної дисципліни є наступне:

чітко визначені правила, яких повинні дотримуватися всі працівники (це можуть бути внутрішні політики, кодекси поведінки, стандарти якості та безпеки);

дотримання графіку роботи, своєчасний прихід та вихід з роботи, перерви та відпустки;

чітке розуміння працівниками своїх посадових обов'язків і відповідальності. Дотримання встановлених процедур та інструкцій;

регулярний контроль за виконанням робочих завдань, надання звітів про виконану роботу та результати діяльності;

виконання правил охорони праці та техніки безпеки, що забезпечують безпечні умови праці для всіх співробітників;

дотримання етичних норм і стандартів поведінки, шанобливе ставлення до колег, керівників, підлеглих та клієнтів.

Слід зазначити, що організаційна дисципліна за сферою свого застосування може бути розподілена на трудову, технологічну та виробничу дисципліну на підприємстві.

Трудова дисципліна - це система правил і норм, що регулюють поведінку працівників на робочому місці. Вона включає: дотримання

працівниками графіку роботи (час приходу та виходу, перерви); виконання посадових обов'язків відповідно до встановлених стандартів; дотримання правил внутрішнього розпорядку; своєчасне і якісне виконання доручених завдань.

Технологічна дисципліна передбачає суворе дотримання технологічних процесів та інструкцій на всіх етапах виробництва. Вона включає: виконання технологічних норм та стандартів; дотримання інструкцій щодо використання обладнання та матеріалів; підтримання стабільних параметрів виробничих процесів; забезпечення якості продукції відповідно до встановлених вимог.

Виробнича дисципліна – це комплекс правил та процедур, що забезпечують організованість і порядок у виробничому процесі, а саме: дотримання виробничого графіку та планів; виконання вимог щодо безпеки праці та охорони здоров'я; раціональне використання ресурсів (матеріальних, технічних, людських); злагоджену роботу всіх підрозділів підприємства.

Зазначені форми організаційної дисципліни є критично важливими для забезпечення ефективної, безпечної та якісної роботи підприємства.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КНП «ЦПМСД №2 М. ВІННИЦІ»

2.1 Характеристика підприємства та основних показників діяльності

З метою дослідження організаційної функції системи управління на практичному прикладі, об'єктом аналізу в кваліфікаційній (бакалаврській) роботі було обрано Комунальне некомерційне підприємство «Центр первинної медико-санітарної допомоги №2 м. Вінниці» (далі – КНП «ЦПМСД №2 м. Вінниці»).

Підприємство є закладом охорони здоров'я первинного рівня надання медичної допомоги населенню, де на сьогоднішній день обслуговується близько 80 тисяч населення міста Вінниці [10].

Основними видами діяльності КНП «ЦПМСД №2 м. Вінниці» за КВЕД є загальна медична практика (86.21) та інша діяльність у сфері охорони здоров'я (86.90).

Цілями діяльності Комунального некомерційного підприємства «Центр первинної медико-санітарної допомоги №2 м. Вінниці» є:

- забезпечення потреб населення міста у первинній медичній допомозі;
- реалізація заходів з профілактики захворюваності населення та підтримки громадського здоров'я;
- здійснення управління медичним обслуговуванням населення, що проживає на території Вінницької міської об'єднаної територіальної громади.

Діяльність КНП «ЦПМСД №2 м. Вінниці» регулюється законодавством України, наказами департаменту охорони здоров'я Вінницької міської ради, іншими нормативно-правовими актами, а також Статутом підприємства.

Пріоритетним напрямком діяльності КНП «ЦПМСД №2 м. Вінниці» є реалізація завдань, які спрямовані на посилення профілактики та забезпечення

раннього виявлення захворювань, підвищення якості медичної допомоги та доступності медичних послуг, поліпшення ефективності державного фінансування та створення стимулів для здорового способу життя населення Вінницького регіону [27].

Досліджуване підприємство є юридичною особою, має самостійний баланс, відповідні рахунки в органах Державного казначейства України, установах банків, печатку із своїм найменуванням, а також штампи та печатки, необхідні для виконання покладених на нього завдань, бланки та інші реквізити [28].

Проаналізуємо основні показники фінансового стану та кадрового потенціалу КНП «ЦПМСД №2 м. Вінниці».

Після медичної реформи досліджуване підприємство отримало більшу автономність в плануванні та розподілі коштів для своїх внутрішніх потреб та підвищення якості медичних послуг населенню. Динаміка показників доходів та витрат КНП «ЦПМСД №2 м. Вінниці» за останні роки представлена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Динаміка доходів та витрат КНП «ЦПМСД №2 м. Вінниці» за 2020-2023 роки (тис. грн.) [31]

Показники	2020	2021	2022	2023	Δ 2023/20, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	56224,6	60026,2	67229,8	63469,3	12,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	41366,1	44721,0	46213,0	45225,9	9,3
Інші операційні доходи	11288,5	22570,9	26410,5	22828,0	102,2
Інші операційні витрати	24974,7	38213,9	44599,5	43198,1	73,0
Інші доходи	1508,3	666,4	1089,8	1612,3	6,9
Разом доходи	67513,1	82597,1	93640,3	86297,3	27,8
Разом витрати	66340,8	82934,9	90812,5	88424,0	33,3

Як бачимо з наведених в таблиці 2.1 даних, показник чистого доходу від надання медичних послуг протягом останніх чотирьох років коливався в межах від 56 до 67 млн. грн. У порівнянні з 2020 роком, в минулому році цей показник змінився не суттєво, лише на 13 відсотків. У той же час, інші операційні доходи КНП «ЦПМСД №2 м. Вінниці» збільшились в 2 рази, і становили майже 23 млн. грн. Сумарні доходи підприємства у період з 2020 по 2022 рік стабільно зростали, лише у 2023 році спостерігалось зменшення цього показника.

Фінансове планування та можливість залучення позабюджетних коштів, матеріальних цінностей, благодійної допомоги від сторонніх організацій в межах чинного законодавства дозволяють менеджменту підприємства витратити більше коштів для підвищення ефективності своєї діяльності. Про це свідчить і відчутне зростання показника «Інші операційні витрати», який у 2023 році зріс на 73% у порівнянні з 2020 роком, а загальні витрати за аналогічний період збільшились на 33% до рівня 88,5 млн. грн.

Динаміка чистого фінансового результату КНП «ЦПМСД №2 м. Вінниці» представлена на рисунку 2.1.

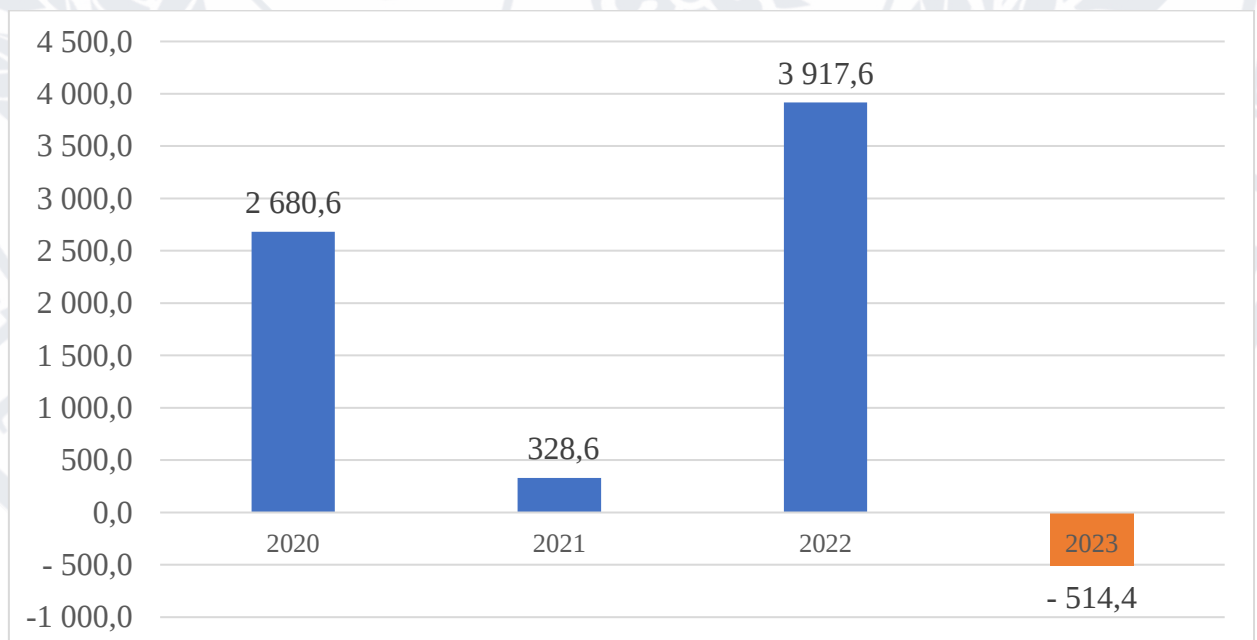


Рисунок 2.1 – Динаміка чистого фінансового результату КНП «ЦПМСД №2 м. Вінниці» за 2020-2023 роки (тис. грн.) [31]

З рисунку 2.1 видно, що показник чистого фінансового результату КНП «ЦПМСД №2 м. Вінниці» має широку амплітуду коливань. У 2023 році спостерігається збиток в розмірі більш ніж 0,5 млн. грн., що пов'язане зі зменшенням залучених позабюджетних коштів в цьому році на відміну від попередніх трьох років. Така ситуація з нестабільним рівнем показника чистого прибутку є типовою для медичних закладів, оскільки їх фінансові результати багато в чому залежать від бюджетних асигнувань та сторонніх організацій, а збільшення прибутку за рахунок нарощення обсягу наданих медичних послуг є складним завданням в умовах обмеженої ємності ринку пацієнтів та присутності в м. Вінниця подібних конкуруючих підприємств.

Разом з негативним фінансовим результатом 2023 року, чисельність персоналу КНП «ЦПМСД №2 м. Вінниці» у цьому році продовжує зменшуватись (див. рисунок 2.2)

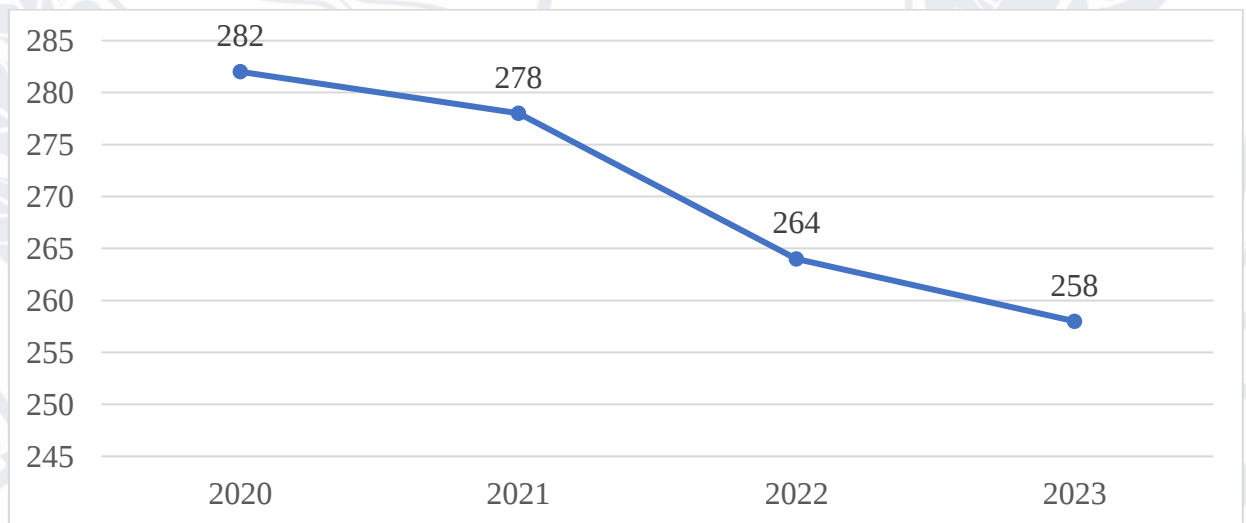


Рисунок 2.2 – Середньооблікова чисельність персоналу КНП «ЦПМСД №2 м. Вінниці» у 2020-2023 роках (осіб)

Графік на рисунку 2.2 відображає стійку тенденцію до зниження кадрового потенціалу досліджуваного підприємства. За чотири останні роки,

рахуючи з 2020, чисельність персоналу КНП «ЦПМСД №2 м. Вінниці» зменшилась на 24 особи або на 8,5%. Важливими чинниками зменшення кадрового потенціалу підприємства стали зовнішні виклики. Пандемія COVID-19 і повномасштабне вторгнення росії останні декілька років негативно впливають на медичних працівників. Високе навантаження на персонал і кадровий дефіцит відобразились і на чисельності працівників КНП «ЦПМСД №2 м. Вінниці». Окрім того, слід відзначити проблему високої плинності кадрів серед молодших спеціалістів з медичною освітою на досліджуваному підприємстві.

Матеріальна мотивація є одним із дієвих засобів збереження кадрового потенціалу, отже проаналізуємо витрати КНП «ЦПМСД №2 м. Вінниці» на оплату праці співробітників різних категорій персоналу (див. рисунок 2.3).



Рисунок 2.3 – Динаміка середньомісячних витрат КНП «ЦПМСД №2 м. Вінниці» на оплату праці одного працівника (грн.) [32-35]

На рисунку наведені середньомісячні витрати на оплату праці за різними категоріями персоналу. Як бачимо, найбільш стрімку динаміку мала заробітна

плата директора КНП «ЦПМСД №2 м. Вінниці» у 2023 році в порівнянні з 2020, цей показник збільшився майже на третину (32%).

Менш помірними темпами зростають заробітні плати адміністративно-управлінського персоналу та працівників, відповідно 26 і 21 відсоток за період з 2020 по 2023 рік.

Показник по підприємству становив у 2023 році 14811 грн. Для порівняння, в тому ж році середня заробітна плата по Україні у лікарів становила 21,7 тис. грн., а у середнього медичного персоналу – 14,1 тис. грн.[22]. Отже, показники рівня оплати праці персоналу КНП «ЦПМСД №2 м. Вінниці» приблизно співставні з усередненими по країні.

Проаналізувавши діяльність, основні фінансові та кадрові показники, слід відзначити, що підприємство наразі знаходиться в нестабільному стані. Фінансовий результат діяльності КНП «ЦПМСД №2 м. Вінниці» має широкі коливання від прибутку в майже 4 млн. грн., до збитку в 0,5 млн. грн., кадровий потенціал зменшується, рівень матеріальної мотивації персоналу наближений до середніх показників по галузі. Далі проведемо дослідження структури та організаційних завдань менеджменту підприємства.

2.2 Аналіз організаційної структури та функцій менеджменту КНП «ЦПМСД №2 м. Вінниці»

Нестабільні фінансові та кадрові показники діяльності КНП «ЦПМСД №2 м. Вінниці» є результатом впливу зовнішнього середовища і наслідками складної економічної та демографічної ситуації в нашій країні, у зв'язку з воєнними діями. Однак і внутрішні чинники, зокрема організація робочого процесу, також можуть впливати на показники діяльності досліджуваного підприємства. Ефективність організації робочого процесу на підприємстві багато в чому залежить від якості функціональних зв'язків менеджменту та їх координації в межах структури управління. Отже, проаналізуємо складові і тип організаційної структури, а також основні організаційні завдання, що

реалізуються суб'єктами системи управління КНП «ЦПМСД №2 м. Вінниці». Схема організаційної структури підприємства представлена на рисунку 2.5.

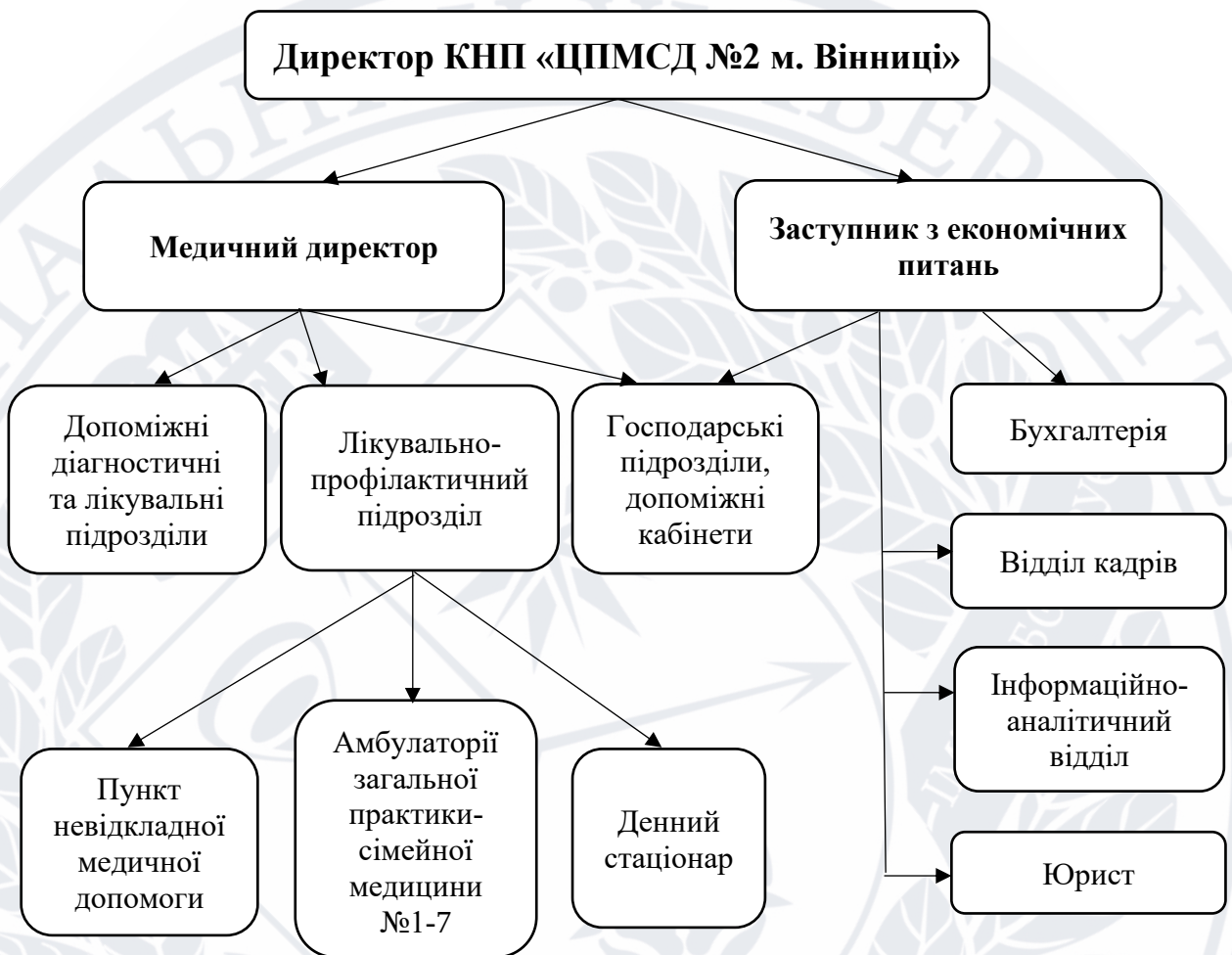


Рисунок 2.5 – Організаційна структура КНП «ЦПМСД №2 м. Вінниці»

Як бачимо на рисунку 2.5, організаційна структура підприємства поєднує в собі ознаки лінійного і функціонального типу. Ця структура дозволяє досягти чіткої розподілу обов'язків та повноважень, що сприяє зменшенню конфліктів і покращенню контролю. Водночас, вона забезпечує вузьку спеціалізацію працівників, підвищуючи їхню професійну компетентність та продуктивність, що сприяє більш оперативному прийняттю рішень і гнучкому реагуванню на зміни в зовнішньому середовищі.

Організаційну структуру КНП «ЦПМСД №2 м. Вінниці» можна умовно розподілити на три основні функціональні блоки: адміністрація, медичний блок та блок допоміжних підрозділів [21].

Координацію, керування, контроль та загальну організацію робочого процесу на підприємстві забезпечує адміністративно-управлінський персонал, до якого зокрема відносяться:

- директор КНП «ЦПМСД №2 м. Вінниці»;
- медичний директор;
- два заступники медичного директора з експертизи тимчасової непрацездатності та організаційно-методичної роботи
- заступник директора з економічних питань;
- головна медична сестра;
- працівники відділу кадрів, бухгалтерії, інформаційно-аналітичного відділу медичної статистики та юрист.

Всього в адміністративному блоку організаційної структури КНП «ЦПМСД №2 м. Вінниці» працює 19 осіб, що складає 7 відсотків від загальної чисельності персоналу станом на 2023 рік. (див. рисунок 2.6)

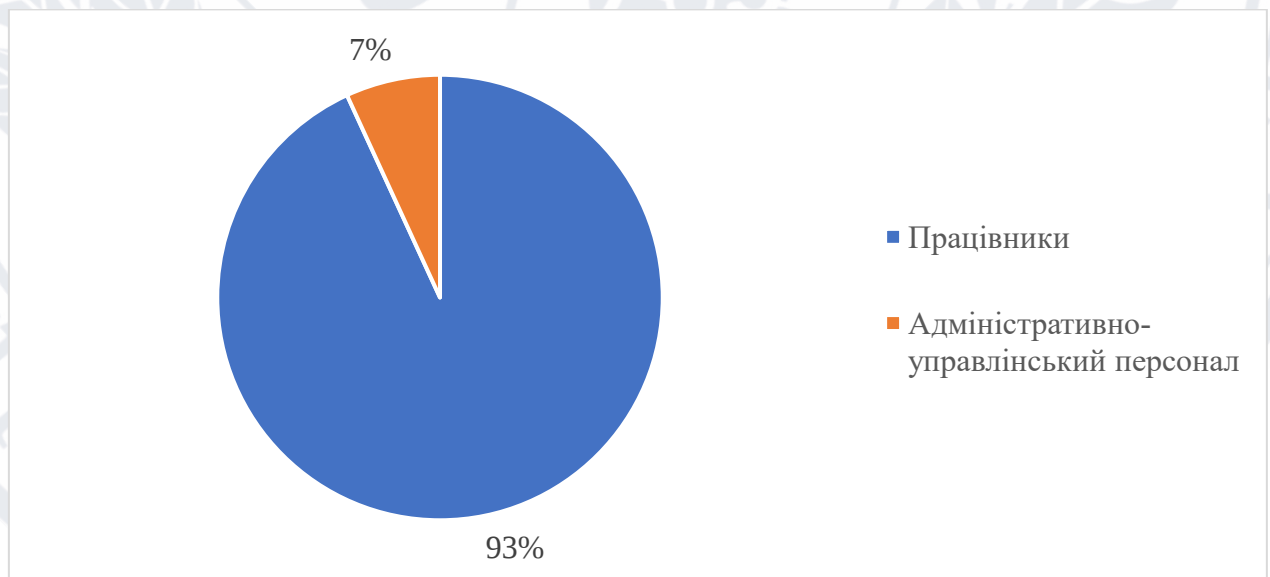


Рисунок 2.6 – Питома вага адміністративно-управлінського персоналу в 2023 році

Слід зазначити, що склад адміністративно-управлінського персоналу КНП «ЦПМСД №2 м. Вінниці» є достатньо стабільним, на протязі вже 5 років чисельність цієї категорії працівників не змінюється. Водночас, незначна питома вага управлінського апарату в структурі чисельності персоналу дозволяє уникнути зайвої бюрократії при організації робочого процесу в КНП «ЦПМСД №2 м. Вінниці».

Наступним функціональним блоком організаційної структури підприємства є медичний, в його склад входять сім амбулаторій загальної практики-сімейної медицини, денний стаціонар та пункт невідкладної медичної допомоги. Працівники, що задіяні в цих підрозділах забезпечують реалізацію основної діяльності закладу – надання медичних послуг населенню міста Вінниці.

Третій функціональний блок об'єднує допоміжні діагностичні та лікувальні підрозділи підприємства, до яких відносяться наступні:

- доросла та дитяча клініко-діагностичні лабораторії;
- відділення променевої діагностики;
- кабінет ультразвукового дослідження;
- кабінет функціональної діагностики;
- процедурний кабінет;
- кабінет фізіотерапії та масажу;
- кабінет для щеплень;
- оглядовий жіночий кабінет;
- приміщення господарського та допоміжного призначення.

Далі розглянемо роль директора, як головного суб'єкта організації робочого процесу в КНП «ЦПМСД №2 м. Вінниці». Згідно зі статутом та іншими положеннями, що регулюють діяльність на досліджуваному підприємстві, на директора покладаються ключові організаційні завдання і функції управління. Отже, з метою повноцінної реалізації організаційної функції менеджменту та підвищення ефективності робочого процесу, директор підприємства виконує наступне [28]:

організовує роботу підприємства щодо надання населенню медичної допомоги згідно з вимогами нормативно-правових актів;

несе відповідальність за формування та виконання фінансового плану і плану розвитку підприємства, результати його господарської діяльності;

відповідає за виконання показників ефективності діяльності підприємства, якість послуг, що надаються;

видає накази та інші акти, дає вказівки, обов'язкові для всіх підрозділів та працівників КНП «ЦПМСД №2 м. Вінниці»;

приймає рішення про прийняття на роботу, звільнення з роботи працівників закладу, а також інші рішення в сфері трудових відносин;

забезпечує раціональний добір кадрів, дотримання працівниками правил внутрішнього трудового розпорядку;

створює умови підвищення фахового і кваліфікаційного рівня працівників;

забезпечує дотримання вимог законодавства про охорону праці, санітарно-гігієнічних та протипожежних норм і правил, створення належних умов праці;

організовує своєчасну та в повному обсязі виплату заробітної плати, а також передбачених законодавством податків, зборів та інших обов'язкових платежів;

затверджує положення, порядки, функціональні обов'язки та посадові інструкції працівників КНП «ЦПМСД №2 м. Вінниці».

На основі перелічених вище завдань директора, на підприємстві за участі представників відповідних функціональних підрозділів реалізується комплекс заходів з організації робочого процесу за ключовими напрямками, що наведені нижче.

1. Матеріальне оснащення робочих місць працівників закладу. Заступник директора по економічним питанням, аналітичний відділ, бухгалтерія ведуть систематичний аналіз та визначають разом з керівниками структурних підрозділів потреби підприємства у розвитку інфраструктури,

оснащенні медичним обладнанням, інвентарем, виробами медичного призначення та іншими матеріальними засобами з метою ефективної організації робочого процесу.

2. Автоматизація та інформаційне забезпечення робочого процесу. В КНП «ЦПМСД №2 м. Вінниці» робочі місця лікарів первинної ланки, завідуючих амбулаторіями, бухгалтерії, медичної статистики, секретаря, кабінети директора та його заступників, ФГ кабінет, кабінети УЗД та кардіографії, кабінети щеплень, лабораторії комп'ютеризовані та мають доступ до інтернет-мережі. Ведеться електронний реєстр пацієнтів та електронна карта на кожного пацієнта в МІС «Доктор Елекс».

3. Організація матеріального стимулювання працівників. На підприємстві діє робоча комісія, котра щомісячно проводить оцінку показників якості, за якими медичним працівникам визначаються обсяги стимулюючих надбавок до основної заробітної плати.

4. Організація контролю за якістю медичних послуг. В КНП «ЦПМСД №2 м. Вінниці» функціонує медична рада. Засідання ради проводяться щомісячно. На них розглядаються питання: динаміки показників (індикаторів) якості медичної допомоги як закладом в цілому так і структурними підрозділами, ефективність організації та перспективи удосконалення медичної допомоги.

5. Постійна експертиза лікувальної роботи закладу. Експертиза передбачає об'їзди амбулаторій центру, обходи структурних підрозділів, експертну оцінку облікової медичної документації.

6. Підвищення кваліфікації персоналу. На досліджуваному підприємстві організоване систематичне підвищення кваліфікації персоналу за такими фаховими спеціалізаціями: «Загальна практика – сімейна медицина», «Організація та управління охороною здоров'я».

Отже, проаналізувавши основні складові організаційної структури та функції менеджменту, далі проведемо оцінку стану організації робочого

процесу на основі соціологічного дослідження думки працівників КНП «ЦПМСД №2 м. Вінниці».

2.3 Соціологічна оцінка організації робочого процесу на підприємстві

На досліджуваному підприємстві немає спеціаліста, який би постійно аналізував і оцінював стан організації робочого процесу. Тому доцільно вивчити ефективність організації робочого процесу шляхом оцінки задоволеності працівників різними аспектами їх трудової діяльності та середовища, в якому вони працюють і взаємодіють з різними факторами.

Для цього дослідження була створена коротка анкета за допомогою сервісу Google Forms.

За сприяння відділу кадрів КНП «ЦПМСД №2 м. Вінниці» розроблена анкета була розповсюджена серед працівників. В результаті проведеного опитування було отримано 33 відповіді респондентів.

Перше питання в анкеті було спрямоване на оцінку умов праці (див. рисунок 2.7). Важливо було визначити, як працівники сприймають свої умови трудового процесу безпосередньо на своєму робочому місці в конкретному підрозділі, де вони працюють, а також в цілому (у більш широкому сенсі цього поняття).

На рівні робочого місця ключовими чинниками, що впливають на задоволеність працівника організацією робочого процесу, є санітарно-гігієнічні умови, психофізіологічні аспекти праці, комфорт та безпека, тобто умови виробничого середовища. Для адміністративного персоналу на цьому рівні важливими також є естетичні та психологічні фактори.

На рівні підрозділу задоволеність працівника умовами праці значною мірою буде залежати від дій безпосереднього керівника щодо якісної організації роботи своїх підлеглих та забезпечення їх усім необхідним для продуктивної і комфортної роботи.

Загальна оцінка умов праці відображатиме сукупну задоволеність працівників своєю роботою, діями безпосереднього і вищого керівництва, кадровою політикою, рівнем оплати праці та матеріального стимулювання, а також якістю і рівнем трудового життя в межах досліджуваного підприємства.

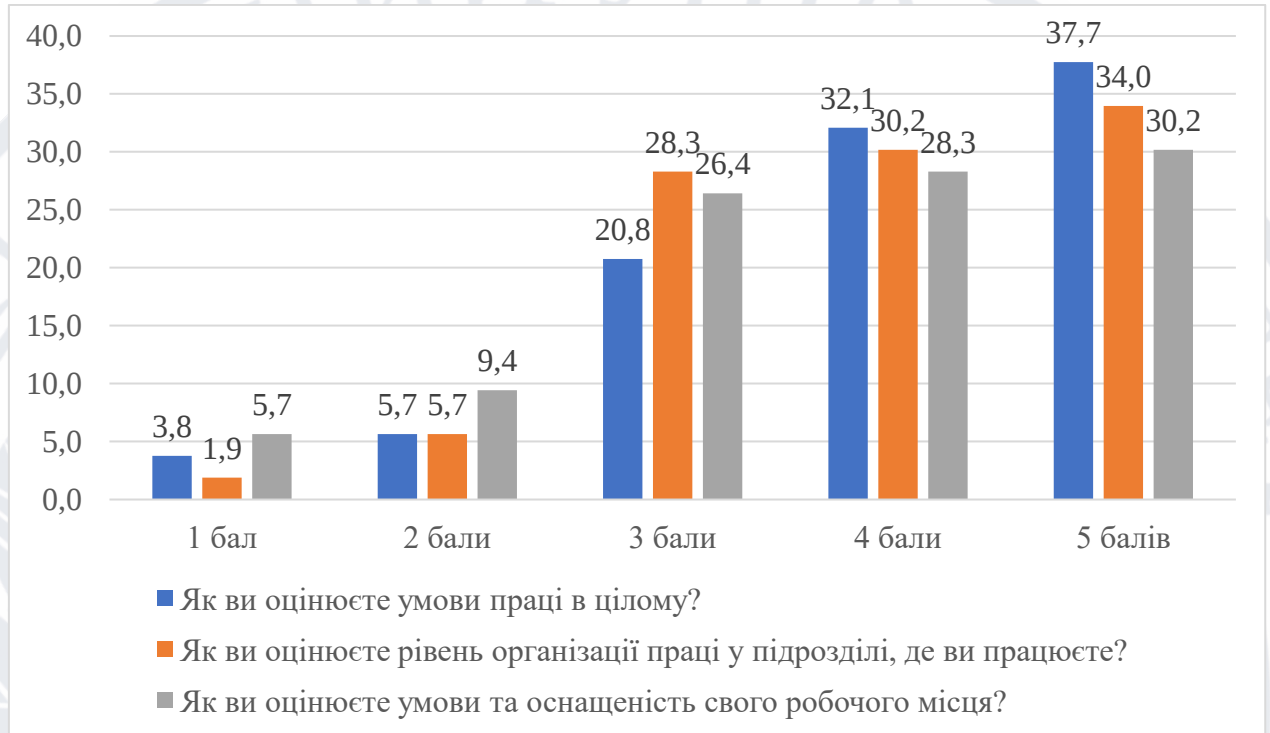


Рисунок 2.7 – Оцінка задоволеності працівників умовами та рівнем організації праці, %

Як видно з рисунка 2.7, загалом значна частина працівників КНП «ЦПМСД №2 м. Вінниці» задоволена умовами праці: близько 70% обрали оцінки 4 або 5 балів. На рівні підрозділу кількість повністю задоволених трохи нижча – 64% поставили найвищі оцінки. На рівні власного робочого місця задоволеність умовами праці виявили трохи менше 60% респондентів, а також є певна кількість незадоволених працівників (15%), які поставили оцінки 1 та 2 бали.

Таким чином, аналізуючи ці відповіді, можна зробити висновок, що існують резерви для покращення умов та організації праці безпосередньо на робочих місцях працівників.

Задоволеність працівників своїм робочим графіком є важливим показником ефективної організації трудового процесу, тому це питання було включено до анкети. На рисунку 2.8 представлені відповіді респондентів на це питання.

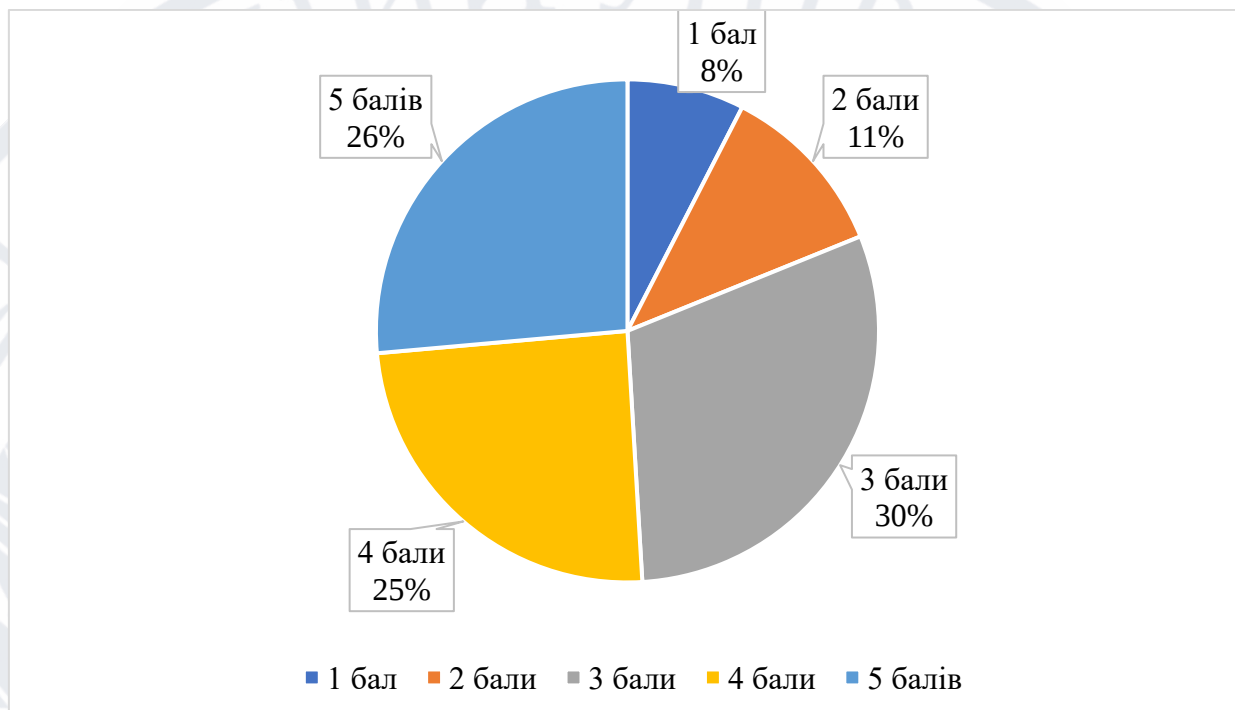


Рисунок 2.8 – Розподіл відповідей на питання «Як ви оцінюєте свій робочий графік?»

З даних, представлених на рисунку, видно, що більшість працівників (51%) задоволені своїм режимом праці та відпочинку. Проте 19% опитаних дали негативні оцінки, а ще 30% обрали нейтральну оцінку «3 бали». Це вказує на необхідність дослідження причин незадоволеності працівників та прийняття відповідних заходів для вирішення цього питання.

Існує багато причин, чому працівник може бути незадоволений своїм робочим графіком. Ось найпоширеніші з них:

непередбачуваність графіка і часті зміни без попередження, що призводить до нестабільності та незручностей;

недостатня кількість відпочинку і часу на відновлення, що може викликати перевтому і негативно впливати на загальну якість життя;

невідповідність графіка особистим потребам і зобов'язанням працівника, що спричиняє незадоволення;

відсутність гнучкості і неможливість поєднати робочий графік з особистим життям, що також може бути джерелом незадоволеності.

Наступне питання анкети стосувалось оцінки задоволеності працівників рівнем своєї матеріальної винагороди (рисунок 2.9).

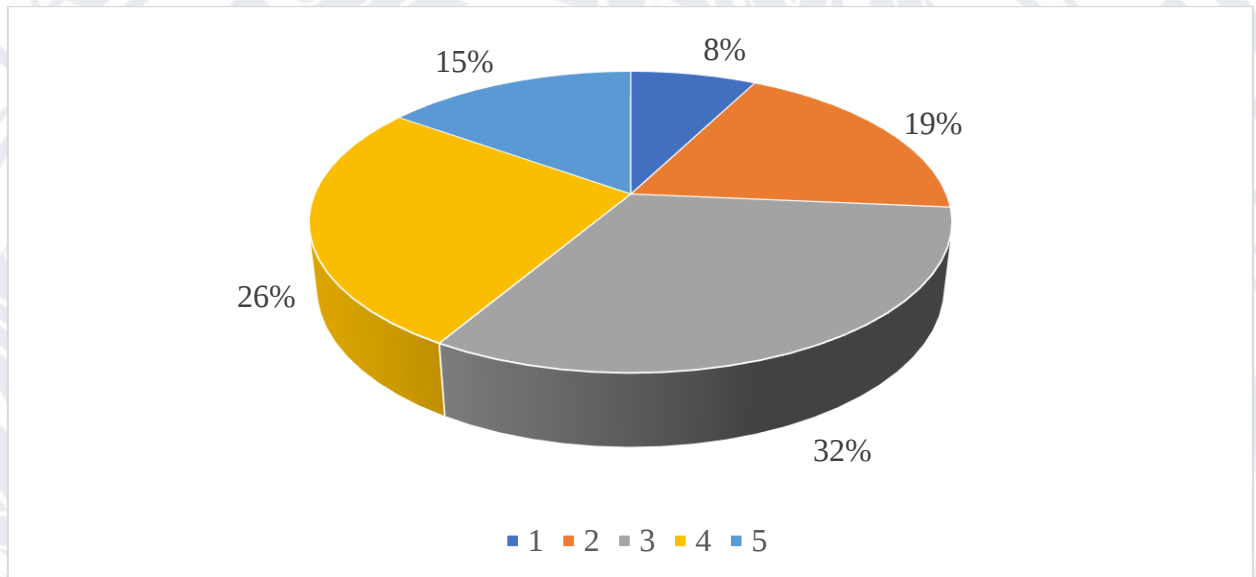


Рисунок 2.9 – Розподіл відповідей на питання щодо оцінки рівня оплати плати на підприємстві, %

Дані на рисунку показують, що 41% опитаних працівників повністю або майже повністю задоволені своєю заробітною платою, обравши оцінки «п'ять» і «чотири». Водночас чверть (27%) працівників незадоволені цим аспектом. Тому важливо звернути увагу на це питання, оскільки недоліки в матеріальному стимулюванні можуть знижувати бажання працівників працювати продуктивно, що негативно позначиться на результатах їхньої роботи та діяльності компанії в цілому.

Останнє питання анкети стосувалося оцінки працівниками можливостей покращення організації праці на своєму робочому місці. Це питання було призначене для виявлення ініціативи та бажання працівників покращувати своє робоче середовище та підвищувати власну продуктивність. Якщо такі

мотиви дійсно присутні у працівників, це може стати важливим резервом для поліпшення організації праці в КНП «ЦПМСД №2 м. Вінниці».

Оцінка респондентами цього аспекту наведена на рисунку 2.10.

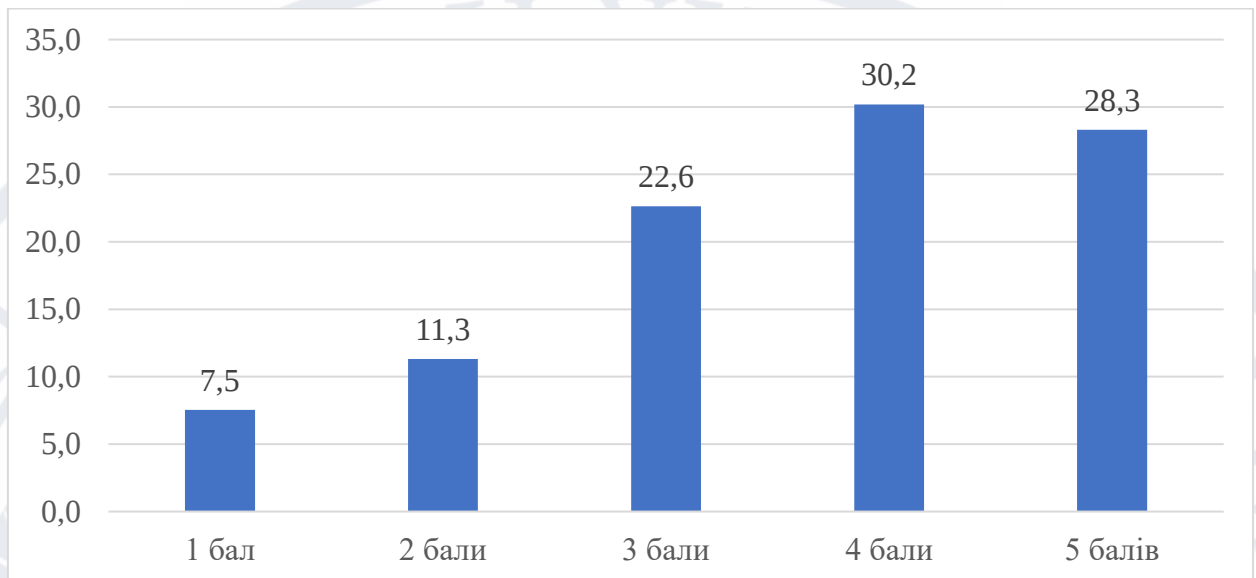


Рисунок 2.10 – Оцінка працівниками КНП «ЦПМСД №2 м. Вінниці» можливостей поліпшення організації праці на своєму робочому місці, %

Як видно з даних на рисунку, працівники підприємства демонструють досить високу ініціативу щодо покращення організації праці на своєму робочому місці. Зокрема, 58,5% опитаних бачать можливості для вдосконалення організації праці. Це може бути використано керівництвом компанії для залучення працівників до покращення умов праці, що сприятиме зростанню продуктивності та задоволеності персоналу.

Отже, проаналізувавши організаційну структуру, фінансові та кадрові показники, а також врахувавши думки працівників закладу, у наступному розділі роботи слід розробити пропозиції щодо вдосконалення організації робочого процесу в КНП «ЦПМСД №2 м. Вінниці».

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Методичні рекомендації з впровадження системного аналізу організації робочого процесу на підприємстві

Ефективна організація робочого процесу здатна поліпшити економічні та соціальні результати діяльності підприємства через посилення взаємодії різних підсистем менеджменту та позитивного впливу на продуктивність і мотивацію персоналу. У контексті цього, поліпшення організації робочого процесу є метою, яка об'єднує інтереси як керівництва підприємства та і його працівників. Важливою передумовою досягнення цієї мети є впровадження системного аналізу організації робочого процесу на підприємстві. Отже, проведемо дослідження сутності та ключових аспектів такої аналітичної роботи.

Перш ніж планувати алгоритм дій з впровадження системного аналізу організації робочого процесу, потрібно визначитись з принциповим питанням – що саме потрібно аналізувати. У фаховій літературі є три розповсюджені підходи до вирішення цього питання: перший – аналізувати якість, другий – досліджувати рівень, третій – аналізувати стан. Розглянемо значення цих трьох понять.

Якість – це ступінь відповідності властивостей продукції, послуг або процесів встановленим вимогам, стандартам або очікуванням. Вона включає в себе такі аспекти, як надійність, функціональність, безпека, ефективність та задоволеність споживача. Висока якість зазвичай означає відсутність дефектів, відповідність специфікаціям та стабільність у використанні.

Рівень – це показник, який визначає ступінь або висоту досягнення, розвитку чи інтенсивності чого-небудь у певній шкалі або відносній системі вимірювання. Він може відображати положення в ієрархії, ступінь

майстерності, кількісну характеристику чи ступінь якості певного процесу, явища або об'єкта.

Стан – це поточне положення або умови, в яких перебуває об'єкт, система чи процес у певний момент часу. Він характеризується сукупністю властивостей, параметрів або ознак, які визначають його функціонування, зовнішній вигляд або внутрішні характеристики. Стан може бути змінним або стабільним і відображати як фізичні, так і абстрактні характеристики.

Обираючи серед цих трьох понять, на наш погляд, саме стан є найбільш підходящим значенням на роль загального об'єкту аналізу організації робочого процесу.

Наступним принциповим питанням, яке ставлять перед собою фахівці-дослідники, це частота проведення аналізу. Повномасштабний системний аналіз організації робочого процесу є складним завданням, реалізація якого потребуватиме значних витрат часу та зусиль, тому доцільна періодичність проведення такого дослідження – не частіше одного разу в календарний рік. Якщо ж керівництво підприємства ставить перед собою завдання проводити вибірковий, фрагментарний аналіз окремих складових робочого процесу або окремих структурних підрозділів, то такі процедури можна проводити частіше ніж один раз на рік, коли з'являється запит і відповідна потреба в здійсненні перевірки та аналізу об'єкта.

На досліджуваному КНП «ЦПМСД №2 м. Вінниці», судячи з прописаних в статуті організаційних завдань та заходів, що реалізуються різними підрозділами, ведеться скоріше фрагментарний аналіз робочого процесу. Отже, керівництву доцільно замислитись над можливим впровадженням системного аналізу організації робочого процесу, який в перспективі сприятиме поліпшенню результатів діяльності підприємства.

Комплекс етапів та процедур системного аналізу організації робочого процесу можна представити у вигляді схематичної моделі, що зображена на рисунку 3.1.



Рисунок 3.1 – Схематична модель системного аналізу організації робочого процесу на підприємстві

Розглянемо ключові аспекти наведеної на рисунку моделі системного аналізу організації робочого процесу.

Після прийняття рішення про запровадження такого аналізу та призначення відповідальних за цей процес, на першому етапі слід ретельно розпланувати технологію, методи та процедури проведення дослідження.

Технологія проведення аналізу передбачає вироблення алгоритму дій та визначення необхідних методів для оцінки обраних об'єктів дослідження на підприємстві.

Щодо методів аналізу, то вони можуть бути різноманітними, найпоширенішими з них є наступні:

- статистичні методи;
- метод експертних оцінок;
- метод факторного аналізу;
- математичні методи;
- економічні методи;
- соціологічні методи;
- монографічний метод аналізу.

Розглянемо у контексті організації робочого процесу на підприємстві сутність наведених методів аналізу.

Статистичний метод аналізу стану організації робочого процесу на підприємстві полягає в збиранні, обробці, аналізі та інтерпретації числових даних, що характеризують різні аспекти діяльності підприємства. Цей метод дозволяє виявляти закономірності, тренди та відхилення у функціонуванні робочих процесів, оцінювати їхню ефективність та продуктивність. Використання статистичних інструментів, таких як регресійний аналіз, кореляційний аналіз, контрольні карти та гіпотез тестування, допомагає визначити проблемні зони, прогнозувати майбутні показники та обґрунтовувати прийняття управлінських рішень.

Експертний метод аналізу стану організації робочого процесу на підприємстві полягає у залученні фахівців з відповідного напрямку для оцінки ефективності та якості функціонування робочих процесів. Експерти, використовуючи свій досвід, знання та інтуїцію, проводять якісний аналіз, виявляють проблемні ділянки, визначають причини недоліків та пропонують рекомендації для їх усунення. Експертний аналіз доповнює статистичні дані суб'єктивними оцінками, що допомагає формувати комплексний підхід до вдосконалення робочих процесів, підвищення продуктивності та якості управлінських рішень.

Метод факторного аналізу стану організації робочого процесу на підприємстві полягає у виявленні та кількісному оцінюванні основних факторів, що впливають на продуктивність і ефективність роботи. Цей метод дозволяє розкласти складні багатовимірні дані на менш кількість незалежних факторів, які пояснюють більшу частину варіації в даних. В процесі аналізу визначаються кореляції між різними змінними, і на їх основі формується модель, яка ідентифікує ключові чинники, що впливають на організацію робочих процесів.

Математичний метод аналізу стану організації робочого процесу на підприємстві включає застосування математичних моделей, алгоритмів та кількісних методів для оцінки, оптимізації та прогнозування робочих процесів. Цей метод дозволяє формалізувати складні взаємозв'язки та залежності між різними змінними, використовуючи лінійне і нелінійне програмування, теорію ймовірностей, математичну статистику та інші інструменти. Завдяки математичному аналізу можливо моделювати різні сценарії розвитку подій, оцінювати ефективність ресурсного розподілу, мінімізувати витрати і максимізувати продуктивність.

Економічний метод аналізу стану організації робочого процесу на підприємстві полягає у вивченні економічних показників і фінансових аспектів діяльності для оцінки ефективності та результативності робочих процесів. Цей метод включає аналіз витрат, доходів та інших фінансових показників, що дозволяє виявити економічні фактори, які впливають на продуктивність підприємства. Завдяки цьому методу можна розробити стратегічні рекомендації для покращення організації робочого процесу, забезпечити стійке економічне зростання та підвищити конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Соціологічний метод аналізу стану організації робочого процесу на підприємстві полягає у вивченні соціальних аспектів та взаємовідносин між працівниками, що впливають на ефективність і якість робочих процесів. Цей метод включає опитування, інтерв'ю, спостереження та інші соціологічні

дослідження, які допомагають виявити рівень задоволеності працівників, мотивацію, командну взаємодію, корпоративну культуру та інші соціальні фактори. Соціологічний аналіз дозволяє виявити проблеми у комунікації, конфлікти, рівень стресу та інші соціальні бар'єри, що можуть негативно впливати на продуктивність. Отримані дані використовуються для розробки заходів з поліпшення ефективності робочих процесів і загальної результативності підприємства.

Монографічний метод аналізу стану організації робочого процесу на підприємстві полягає у глибокому і всебічному дослідженні одного конкретного об'єкта, підрозділу або процесу з метою детального розуміння його функціонування та виявлення чинників, що впливають на його ефективність. Цей метод передбачає тривале спостереження, збори детальних даних, аналіз документів, інтерв'ю з працівниками та експертами, що дозволяє отримати комплексне уявлення про стан досліджуваного об'єкта. Монографічний аналіз забезпечує глибоке проникнення у специфіку організаційних процесів, дозволяючи виявити як очевидні, так і приховані проблеми, тенденції та можливості для покращення.

Наступним етапом після визначення необхідної конфігурації методів аналізу, є планування процедур перевірки та подальша їх реалізація.

На стадії реалізації контрольно-аналітичних процедур здійснюються три важливі кроки.

1. Проводиться оцінювання компетентностей суб'єктів організації робочого процесу. Під суб'єктами мається на увазі менеджери, відповідальні особи або працівники, які впливають на організацію робочого процесу на різних рівнях управління. Від їх компетентності напряду може залежати ефективність організації певного процесу.

2. Оцінюється організаційно-управлінська та нормативно-планова документація підприємства, її наявність, актуальність, зміст та інформація, що може бути використана для аналізу і подальших висновків. До документів, що

регламентують питання організації робочого процесу та підлягають аналізу, слід віднести наступні:

внутрішні стандарти, процедури та інструкції, які встановлюють порядок виконання робочих процесів, вимоги до якості і безпеки роботи, а також відповідальність за їх виконання;

положення про підрозділи і посадові інструкції, оскільки ці документи визначають структуру підприємства, функції різних підрозділів та обов'язки працівників;

графіки роботи, які визначають розподіл часу та ресурсів для виконання конкретних завдань та оптимізації робочих процесів;

документація з контролю якості, що включає контрольні списки, процедури перевірки та інші документи, що забезпечують відповідність встановленим стандартам;

документація з охорони праці, яка включає інструкції з безпеки, правила роботи з небезпечними матеріалами, пожежно-технічний регламент та інші документи, спрямовані на забезпечення безпеки працівників.

3. Проведення всіх необхідних спостережень, вимірювань, розрахунків опитувань згідно з планом системного аналізу організації робочого процесу на підприємстві.

Після реалізації всіх контрольно-аналітичних процедур формується масив інформації, що покладається в основу розробки комплексу заходів з удосконалення організації робочого процесу. Впровадження цих заходів може сприяти отриманню позитивних соціальних та економічних результатів діяльності підприємства через покращення умов, продуктивності праці, мотивації персоналу, зв'язків та комунікації між різними ланками управління, координації цілей і завдань менеджменту.

Таким чином, запропоновані в цьому пункті методичні рекомендації щодо проведення системного аналізу можуть бути розглянуті керівництвом КНП «ЦПМСД №2 м. Вінниці» при плануванні власних заходів з поліпшення організації робочого процесу.

3.2 Пропозиції щодо поліпшення організації робочого процесу в КНП «ЦПМСД №2 м. Вінниці»

Теоретичне дослідження сутності організаційної функції менеджменту та проведений у другому розділі кваліфікаційної роботи аналіз діяльності КНП «ЦПМСД №2 м. Вінниці» дозволили сформулювати комплекс пропозицій щодо поліпшення організації робочого процесу на досліджуваному підприємстві (див. рисунок 3.2).

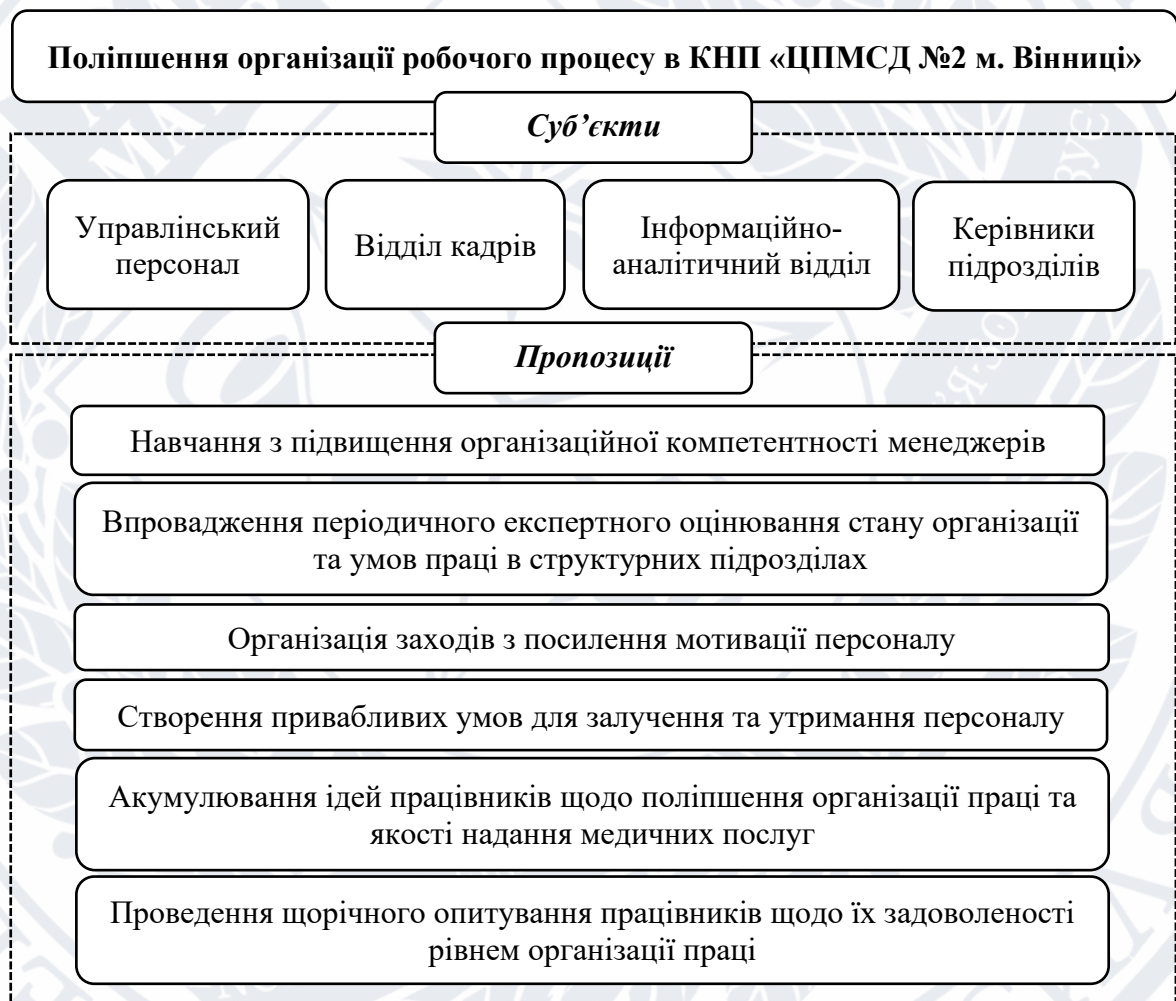


Рисунок 3.2 - Пропозиції щодо поліпшення організації робочого процесу в КНП «ЦПМСД №2 м. Вінниці»

Детальніше розглянемо сутність наведених на рисунку 3.2 пропозицій, направлених на удосконалення організації робочого процесу в КНП «ЦПМСД №2 м. Вінниці».

1. Програма навчання з підвищення організаційної компетентності менеджерів.

Вміння менеджера ефективно організувати працю своїх підлеглих та раціонально планувати реалізацію своїх обов'язків є запорукою досягнення позитивних результатів в діяльності підрозділу або підприємства в цілому. Для реалізації цієї мети, менеджер повинен володіти відповідними організаційними компетенціями. У контексті цього, доцільно запропонувати керівництву КНП «ЦПМСД №2 м. Вінниці» впровадити програму навчання або запланувати серію тренінгів з підвищення організаційних компетенцій свого управлінського персоналу. Тематика такої програми може бути сформульована за такими напрямками:

- розгляд ключових аспектів керівництва та управління, визначення ролі менеджера у формуванні та контролі над робочим процесом;

- вивчення методів виявлення та оцінки потреб підлеглих для ефективної організації їх робочого процесу;

- навчання методів планування та встановлення пріоритетів для ефективного розподілу завдань серед підлеглих;

- вивчення навичок делегування завдань, встановлення очікувань та забезпечення підтримки підлеглим;

- розгляд методів моніторингу виконання завдань, контролю якості та своєчасності виконання роботи;

- вивчення навичок ефективної комунікації з підлеглими та забезпечення зворотного зв'язку для покращення організації робочого процесу;

- розгляд методів мотивації підлеглих, стимулювання їхнього розвитку та досягнення результатів;

- вивчення типових методів управління конфліктами та вирішення проблем, що можуть виникати в ході організації робочого процесу.

Впровадження такого навчання за наведеною тематикою сприятиме поліпшенню організаційної взаємодії між менеджером та підлеглими та збільшенню колективної продуктивності праці.

2. Впровадження періодичного експертного оцінювання стану організації та умов праці в структурних підрозділах.

Для виявлення недоліків в організації робочого процесу в структурних підрозділах КНП «ЦПМСД №2 м. Вінниці», доцільно запропонувати керівництву запровадити періодичне експертне оцінювання. Термін проведення таких процедур може бути, наприклад, 1 раз на рік, щоб не перевантажувати відповідальних, які будуть призначені експертами. Оцінку можна проводити у складі невеликою спеціально зібраної для цього комісії. Експертами можуть виступати представники відділу кадрів, хтось із заступників директора, або медичного директора, доцільно також залучати до складу комісії відповідального з охорони праці для оцінки умов праці.

Параметри, за якими експертна комісія може проводити оцінювання стану організації робочого процесу в структурних підрозділах, наведені на рисунку 3.3.



Рисунок 3.3 – Напрями експертного оцінювання стану організації та умов праці в структурних підрозділах

Під час оцінювання, експертна комісія може проводити інтерв'ювання, опитування співробітників підрозділу, його керівника, аналізувати

документацію, самостійно робити компетентні висновки. За результатами оцінювання за кожним з параметрів, наведених на рисунку 3.3, виставляється бальна оцінка за визначеною шкалою. Експертні оцінки в подальшому можуть бути використані для аналізу стану організації праці в розрізі часу або для порівняння з іншими підрозділами.

Важливим аспектом при проведенні таких процедур оцінювання є те, що вони не повинні носити характер перевірки, головна мета – це виявлення недоліків і визначення потреб працівників підрозділу в поліпшенні організації їх праці.

3. Організація заходів з посилення мотивації персоналу.

Якісна організація робочого процесу здатна позитивно вплинути на рівень мотивації працівників, що входить в інтереси керівництва КНП «ЦПМСД №2 м. Вінниці». Отже, для посилення мотивації та продуктивності персоналу на підприємстві доцільно запланувати наступні заходи:

- розробка індикаторів для удосконалення системи оплати праці лікарів та медичних сестер (введення додаткової матеріальної мотивації за якісні показники роботи, кількість підписаних декларацій тощо);

- використання гнучкого графіку для категорій персоналу, які мають в цьому потребу;

- організація мотиваційних нарад для керівників підрозділів;

- організація корпоративних заходів по згуртуванню колективу з охопленням працівників з різних структурних підрозділів та керівництва;

- організація психологічної підтримки працівників та тренінгів по оволодінню навичками з подолання стресу на роботі;

- залучення працівників і менеджерів до волонтерської діяльності.

4. Створення привабливих умов для залучення та утримання персоналу.

Судячи зі звітів керівництва, в закладі є проблеми плинністю кадрів та старінням персоналу. Висока плинність спостерігається серед молодших спеціалістів з медичною освітою, як результат – кадрова неукomплектованість за цією категорією персоналу. Щодо старіння, 23% лікарів та 12% середніх

медичних працівників КНП «ЦПМСД №2 м. Вінниці» наразі відносяться до людей «поважного» віку [27].

В таких умовах важливими завданнями керівництва є утримання персоналу і створення привабливих умов для залучення нових фахівців з акцентом на молодь. Для створення привабливих умов менеджменту підприємства доцільно зосередити зусилля на наступному:

створення сучасного робочого середовища (комфортність робочого місця, забезпеченість інтернетом, сучасними засобами для здійснення трудового процесу тощо);

розширення стандартного соціального пакету для молодих фахівців через пропонування гнучкого графіку або можливостей кар'єрного зростання;

організація заходів з ефективної адаптації нових співробітників та розвиток наставництва на підприємстві.

5. Акумуляція ідей працівників щодо поліпшення організації праці та якості надання медичних послуг.

Сутність даної пропозиції полягає в тому, що на досліджуваному підприємстві доцільно створити інформаційну платформу, на якій можна було б акумулювати ідеї та ініціативи працівників щодо поліпшення та раціоналізації робочого процесу.

Організаційно це питання можна вирішити різними способами:

створення електронного «банку ідей» - акумулювання пропозицій працівників на поштовій адресі відповідального за інновації або керівника підприємства;

розміщення скриньок в приміщеннях закладу для збору ідей від працівників в письмовому форматі;

організація спеціальних зустрічей з керівництвом задля обговорення ідей та інновацій, які пропонують співробітники підприємства.

6. Проведення щорічного опитування працівників щодо їх задоволеності рівнем організації праці.

Поліпшення організації робочого процесу є комплексним завданням і менеджменту, і працівників, тому керівництву досліджуваного підприємства доцільно проводити систематичний моніторинг рівня задоволеності працівників станом організації праці. В анкету для проведення такого моніторингу доцільно включити наступні питання:

Як ви оцінюєте свій загальний рівень задоволеності роботою?

Наскільки ви задоволені фізичними умовами праці (робоче місце, обладнання, техніка)?

Чи комфортно вам працювати у вашому робочому просторі?

Чи задоволені ви розкладом роботи та графіком?

Наскільки ви задоволені організацією та управлінням робочими завданнями?

Чи задоволені ви рівнем комунікації між вами та вашим керівником?

Наскільки ви задоволені можливостями для професійного розвитку та навчання?

Наскільки ви задоволені своєю заробітною платою та додатковими бонусами?

Як ви оцінюєте рівень стресу на роботі?

Чи відчуваєте ви підтримку з боку керівництва та колег?

Запропонований моніторинг сприятиме виявленню потенційно слабких місць в організації робочого процесу на підприємстві, що дасть змогу менеджменту приймати ефективні управлінські рішення. Організацію проведення такого анкетування можна доручити представникам відділу кадрів або фахівцям інформаційно-аналітичного відділу підприємства.

Таким чином, сформовані і представлені в роботі пропозиції в комплексі сприятимуть поліпшенню стану організації робочого процесу, підвищенню ефективності менеджменту КНП «ЦПМСД №2 м. Вінниці» та збільшенню продуктивності праці працівників.

ВИСНОВКИ

За підсумками проведеного дослідження було отримано важливі висновки за обраною тематикою, що відображають зміст та результати представленої кваліфікаційної роботи.

В ході дослідження було визначено теоретичну сутність поняття організаційної функції та її роль в системі управління підприємством. Систематизовано організаційної структури підприємства та визначено принципи її формування. Узагальнено складові ефективної організації трудового та виробничого процесу в системі менеджменту підприємства.

Об'єктом дослідження в кваліфікаційній роботі було обрано Комунальне некомерційне підприємство «Центр первинної медико-санітарної допомоги №2 м. Вінниці», що є закладом охорони здоров'я. Основними видами діяльності КНП «ЦПМСД №2 м. Вінниці» є загальна медична практика та інша діяльність у сфері охорони здоров'я.

Після медичної реформи підприємство отримало більшу свободу в плануванні та розподілі коштів для своїх внутрішніх потреб. Аналіз фінансового стану свідчить про те, що показник чистого доходу від надання медичних послуг протягом останніх чотирьох років знаходився в межах 56 - 67 млн. грн. Інші операційні доходи підприємства становили майже 23 млн. грн. у 2023 році. Сумарні доходи підприємства за останні роки зростали, лише у 2023 році спостерігалось зменшення цього показника.

Аналіз чистого фінансового результату КНП «ЦПМСД №2 м. Вінниці» показав, що у 2023 році спостерігався збиток в розмірі більш ніж 0,5 млн. грн.

Проведене дослідження свідчить про стійку тенденцію до зниження кадрового потенціалу підприємства. За останні роки чисельність персоналу КНП «ЦПМСД №2 м. Вінниці» зменшилась на 8,5%.

Аналіз середньомісячних витрат на оплату праці за різними категоріями персоналу показав, що найбільш стрімку динаміку мала заробітна плата директора (цей показник збільшився майже на третину) за останні 4 роки,

менш помірними темпами зростали доходи адміністративно-управлінського персоналу та працівників.

Дослідження організаційної структури КНП «ЦПМСД №2 м. Вінниці» показало, що вона складається з трьох функціональних блоків: адміністрація, медичний блок та допоміжні підрозділів. Особливістю є те, що склад адміністративно-управлінського персоналу є достатньо стабільним, на протязі 5 років чисельність цієї категорії працівників не змінюється.

В роботі було досліджено ефективність організації робочого процесу через оцінку задоволеності працівників закладу різними аспектами трудового процесу та середовища. Опитування показало, що серед працівників підприємства спостерігається доволі висока ініціатива щодо поліпшення організації праці на робочому місці. Це може бути використано керівництвом для поліпшення умов праці та зростання продуктивності персоналу.

В роботі розроблено методичні рекомендації щодо проведення системного аналізу, які можуть бути використані керівництвом КНП «ЦПМСД №2 м. Вінниці» для планування власних заходів з удосконалення організації робочого процесу.

На основі проведених досліджень сформовано пропозиції щодо поліпшення стану організації робочого процесу, серед яких наступні:

- навчання з підвищення організаційної компетентності менеджерів;
- впровадження експертного оцінювання стану організації праці в структурних підрозділах підприємства;
- заходи з посилення мотивації персоналу;
- створення привабливих умов для залучення та утримання персоналу.
- акумулювання ідей працівників щодо поліпшення організації праці;
- опитування щодо задоволеності працівників рівнем організації праці.

Очікується, що представлені пропозиції в комплексі сприятимуть поліпшенню стану організації робочого процесу, підвищенню ефективності менеджменту та збільшенню продуктивності персоналу.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Ваганова І. М. Управлінські аспекти організації праці. URL: <http://vestnik-pravo.mgu.od.ua/archive/juspradenc49/27.pdf>.
2. Варламова І.С. Особливості організації обліку праці та розрахунків із заробітної плати [Електронний ресурс] / І. С. Варламова, К. В. Єрмоленко // Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. - 2019. - Вип. 1. - С. 51-56.
3. Василик А.В. Well-Being працівників в організації: сутність, складові та завдання менеджменту персоналу [Електронний ресурс] / А. В. Василик, Г. В. Смалійчук, Ю. О. Лужко // Бізнес Інформ. - 2021. - № 11. - С. 419-424.
4. Вишневська Н.М. Навчання персоналу як основний ресурс забезпечення продуктивності праці / Н. М. Вишневська // Вісник [Київського інституту бізнесу та технологій]. - 2019. - № 2. - С. 49-52.
5. Вітлінський В.В. Оцінювання ефективності роботи працівників підприємства [Електронний ресурс] / В. В. Вітлінський, М. В. Слабко // Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Серія : Економіка. - 2021. - № 20. - С. 134-140.
6. Гусаров С.М. Нові підходи до правового регулювання та організації праці в Україні [Електронний ресурс] / С. М. Гусаров, К. Ю. Мельник // Вісник Національної академії правових наук України. - 2021. - Т. 28, № 1. - С. 333-354.
7. Економіка праці і соціально-трудові відносини: підручник / [О. В. Шкільов та ін.]; за ред. д-ра екон. наук, проф. О. В. Шкільова. - Київ: Компринт, 2019. - 749 с.
8. Економіка праці та соціально-трудові відносини: практикум. Навч. посібник [М.В. Семикіна, М.В. Бугаєва, Л.Д. Запирченко та ін.] / за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. Семикіної М.В. – Кропивницький: Видавець Лисенко В.Ф., 2020. – 228 с.
9. Євсюк Т. Удосконалення системи організації колективної праці в закладі охорони здоров'я в контексті реформування медичної галузі. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах*

інноваційного розвитку економіки: матеріали доп. II Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю, Тернопіль: ЗУНУ, 2021. – Ч.2. – С. 117-120.

10. Загальна інформація про КНП «ЦПМСД №2 м. Вінниці». URL: <https://vmr.gov.ua/tsentr-pervynnoi-medyko-sanitarnoi-dopomohy-o2-m-vinnytsi#parentHorizontalTab1undefined1>

11. Заїнчковський А.О. Формування системи стимулювання праці з метою підвищення ефективності діяльності підприємства [Електронний ресурс] / А. О. Заїнчковський, Т. В. Алешкіна // Наукові праці Національного університету харчових технологій. - 2020. - Т. 26, № 6. - С. 82-89.

12. Крамчанінова М.Д. Аналіз умов праці та напрямки їх поліпшення [Електронний ресурс] / М. Д. Крамчанінова, В. В. Вахлакова, А. І. Лєдовська // Бізнес Інформ. - 2020. - № 5. - С. 247-252.

13. Кудрявцева О.В. Організація праці в системі "бережливого" управління людськими ресурсами [Електронний ресурс] / О. В. Кудрявцева // Економіка транспортного комплексу. - 2021. - Вип. 37. - С. 60-76.

14. Кучеренко С.Ю. Особливості організації та нормування праці в Україні [Електронний ресурс] / С. Ю. Кучеренко, Л. Ю. Леваєва // Економічний вісник університету. - 2019. - Вип. 40. - С. 96-101.

15. Минка Ю.В. Мотиваційний менеджмент та стимулювання праці на підприємстві [Електронний ресурс] / Ю. В. Минка // Соціально-гуманітарний вісник. - 2020. - Вип. 36. - С. 113-115.

16. Молнар Н.О. Необхідність розробки та впровадження нових підходів в системі організації праці на підприємствах України в умовах соціально-економічної реальності 2020 року [Електронний ресурс] / Н. О. Молнар, О. С. Молнар, Ф. А. Важинський // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка. - 2021. - Вип. 1. - С. 98-101.

17. Мотузенко О.В. Мотивація праці та підвищення ефективності діяльності підприємства [Електронний ресурс] / О. В. Мотузенко // Вчені записки університету "КРОК". Серія : Економіка. - 2020. - Вип. 2. - С. 103-111.

18. Наукова організація праці на робочому місці. URL: <https://dp.dsp.gov.ua/novyny/naukova-orhanizatsiia-pratsi-na-robochomu-misti/>

19. Організація праці менеджера: навчально-методичний посібник для студентів для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент / Олійник Н. Ю. Кам'янець-Подільський, 2020. 142 с.

20. Куделя В.І, Мирошніченко Ю.В. Організація праці як фактор удосконалення менеджменту персоналу. Серія: Економіка та підприємництво, 2020 р., № 3 (114) частина 1. С.107-111.

21. Офіційний сайт ЦПМСД №2 м. Вінниці. URL: <https://cpmsd2.vn.ua/struktura>

22. Платформа Бухгалтерія: Середня заробітна плата лікарів у 2023 році. URL: <https://oblikbudget.com.ua/news/65474-nszu-serednya-zarobitna-plata-likariv-u-2023>

23. Поплавська О.М. Мотивація та задоволеність працівників: аналіз, ризики, шляхи вдосконалення [Електронний ресурс] / О. М. Поплавська, Т. С. Кононенко // Бізнес Інформ. - 2021. - № 5. - С. 378-384.

24. Прохорова В.В. Організація виробництва: навч. посіб. / В.В. Прохорова, О. Ю. Давидова; Харків. держ. ун-т харчування та торгівлі. - Харків: Вид-во Іванченка І.С., 2018. - 274 с.

25. Редкін О.В. Організація праці (Теоретичні та науково-методичні основи курсу). Частина 1: навч. посібник / О.В. Редкін, В.Я. Чевганова. – Полтава: ПолтНТУ, 2018. – 132 с.

26. Ремесник Т.С. Удосконалення системи оплати праці на підприємстві / Т.С. Ремесник, Б.І. Беззубко // Збірник наукових праць Донбаської національної академії будівництва і архітектури. - 2020. - № 2. - С. 34-37.

27. Річні звіти керівника КНП «ЦПМСД №2 м. Вінниці». URL: <https://vmr.gov.ua/tsentr-pervynnoi-medyko-sanitarnoi-dopomohy-o2-m-vinnytsi#parentHorizontalTab3undefined3>

28. Статут ЦПМСД №2 м. Вінниці. URL: <https://vmr.gov.ua/tsentr-pervynnoi-medyko-sanitarnoi-dopomohy-o2-m-vinnytsi#parentHorizontalTab1|undefined3>

29. Управління персоналом: підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; ред.: О. М. Шубалий; Луц. нац. техн. ун-т. - Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. - 404 с.

30. Фесюн І.І. Наукова організація праці як один із напрямків розвитку сучасного менеджменту. URL: http://ela.nati.org.ua:8080/bitstream/123456789/87/1/i.fesyun%20naukova_organizaciya.pdf

31. Фінансова звітність КНП «ЦПМСД №2 м. Вінниці» за 2020-2023 роки. URL: <https://clarity-project.info/edr/38055061/finances>

32. Фінансовий звіт КНП «ЦПМСД №2 м. Вінниці» за 2020 рік. URL: <https://vmr.gov.ua/tsentr-pervynnoi-medyko-sanitarnoi-dopomohy-o2-m-vinnytsi#parentHorizontalTab2|undefined2>

33. Фінансовий звіт КНП «ЦПМСД №2 м. Вінниці» за 2021 рік. URL: <https://vmr.gov.ua/tsentr-pervynnoi-medyko-sanitarnoi-dopomohy-o2-m-vinnytsi#parentHorizontalTab2|undefined2>

34. Фінансовий звіт КНП «ЦПМСД №2 м. Вінниці» за 2022 рік. URL: <https://vmr.gov.ua/tsentr-pervynnoi-medyko-sanitarnoi-dopomohy-o2-m-vinnytsi#parentHorizontalTab2|undefined2>

35. Фінансовий звіт КНП «ЦПМСД №2 м. Вінниці» за 2023 рік. URL: <https://vmr.gov.ua/tsentr-pervynnoi-medyko-sanitarnoi-dopomohy-o2-m-vinnytsi#parentHorizontalTab2|undefined2>

36. Черкасов А. В. Організація праці: навч. посіб. / А. В. Черкасов, Л. А. Лутай, Н. П. Загородня; Ін-т підгот. кадрів держ. служби зайнятості України. - Київ: ПІК ДСЗУ, 2018. - 217 с.

37. Шляхи поліпшення організації праці на підприємстві. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/14525/>