

Центральноукраїнський національний технічний університет

(повне найменування вищого навчального закладу)

Економічний факультет

(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра „Економіка, менеджмент та комерційна діяльність”

(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

Допущена до захисту:

Завідувач кафедри економіки,
менеджменту та комерційної
діяльності

д.е.н., професор

_____ О.М. Левченко
„___” _____ 20__ р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№__ від „___” _____ 20__ р.)

Випускна кваліфікаційна робота

за другим (магістерським) рівнем вищої освіти

на тему: «Управління кадровою безпекою підприємства»

Виконав: здобувач вищої освіти II курсу,
групи УФЕБ-20-М
спеціальності 073 «Менеджмент»
ОПП «Управління фінансово-економічною
безпекою»

Костянецький Денис Олегович _____

Керівник: доктор екон. наук, проф.

Левченко Олександр Миколайович _____

Рецензент: д.е.н., проф. Шалімова Н.С.

Рецензент: _____

(прізвище, ініціали, посада)

м. Кропивницький – 2021 рік

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	7
1.1. Змістовна характеристика категорії «кадрова безпека організації».....	7
1.2. Види загроз та кадрових ризиків.....	21
1.3. Заходи щодо забезпечення кадрової безпеки.....	31
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ КНП «КОЛ КОР».....	42
2.1. Дослідження системи управління КНП «КОЛ КОР».....	42
2.2. Організаційна структура КНП «КОЛ КОР».....	45
2.3. Аналіз господарської діяльності та кадрової безпеки КНП «КОЛ КОР».....	54
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ СТОСОВНО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	63
3.1. Впровадження системи моніторингу та оцінки персоналу для забезпечення кадрової безпеки організації.....	63
3.2. Профілактика емоційного вигорання медичних працівників як попередження загроз кадровій безпеці медичного закладу.....	76
ВИСНОВКИ.....	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ	

ДЖЕРЕЛ.....	93
ДОДАТКИ.....	99

ВСТУП

Сьогодні при настанні епохи глобалізації, з'являється доступ до тих самих технологій, і техніки. Проте результати їхнього використання дуже різняться. Реальні відмінності створюються з допомогою кадрового ресурсу організації, відповідно, і конкурентні переваги організацій залежить від продуктивної сили її співробітників. В основі такого підходу лежить концепція про те, що фундаментальною базою стратегічних переваг організацій виступають саме співробітники, їх відношення до праці, організована система мотивації, що сприяє виконанню поставлених цілей, їх професійна здібності, а також сформована корпоративна та індивідуальна система цінностей, їх можливість виявляти творчі та креативні здібності, готовність сприймати та приймати участь у змінах організації. Все це має вагомим значення для держави, оскільки важливими чинниками національної конкурентоспроможності виступають висококваліфіковані кадрові ресурси, потенціал яких реалізується у державних закладах.

Відтак, питання формування та підтримання кадрової безпеки є нагальним для всіх державних організацій, зокрема в системі державної медицини.

Зважаючи на вищесказане, велика кількість дослідників займалася питанням визначення сутності та чинників кадрової безпеки, аналізом та оцінкою її для ефективного функціонування організацій, дослідженням кадрових ризиків та вирішенням проблем із формування безпечного кадрового середовища. Серед них варто виокремити Алавердова А.Р. , Бушман Т. С., Воронку О. З., Гончарову К. Г., Кавуна С. В., Сідаку В.С., Мігуса І.П., Дарміць Р. З., Горішну Г. П., Захарченка В. І., Меркулова М. М., Ширяєву Л.В., Затонацького Д. А., Козаченка А. В., Пономарьова В. П., Ляшенко А. М. та ін.

Однак, вважаємо, що за умови становлення мережевої економіки, формування на тлі пандемії коронавірусу факторів, що загрожують безпеці

здоров'я жителів України, розгляд питання кадрової безпеки закладу охорони здоров'я є актуальним.

Загалом, у рамках сучасного медичного менеджменту людські ресурси розглядаються як найбільш цінний капітал, що потребує збереження та розвитку. Такий підхід перетворює політику медичних компаній в галузі управління персоналом: з переважно реагуючої вона трансформується у превентивну.

Відповідно метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад формування ефективної політики кадрової безпеки та розробка пропозицій щодо впровадження превентивного підходу менеджменту персоналу закладу охорони здоров'я на основі оцінювання рівня його кадрової безпеки, діагностики наявних проблем за рахунок виявлення та аналізу кадрових ризиків медичного закладу.

Завданнями випускної роботи, на нашу думку, в першу чергу, варто виокремити такі:

- визначити сутність категорії «кадрова безпека» та її основні особливості;
- сформулювати уяву про основні ризики в систему управління кадрами;
- визначити основні способи запобігання кадровим ризикам;
- здійснити аналіз кадрової безпеки КНП «КОЛКОР»;
- сформулювати прикладні пропозиції щодо поліпшення існуючого стану HR-менеджменту підприємства.

Прикладним об'єктом розгляду в роботі виступає КНП «Кіровоградська обласна лікарня Кіровоградської обласної ради», а предметом дослідження, згідно обраної тематики, кадрова безпека медичних закладів.

У процесі добору методів дослідження здебільшого враховувався принцип відповідності предметної галузі та завданням, достатності, достовірності та практичності. Застосування зазначених наукових підходів і

методів, зокрема аналітичного, системного, порівняльного та моделювання, дозволило досягти у дослідженні необхідної глибини та детальності опрацювання зазначених цілей та поставлених завдань, а також необхідного рівня достовірності, об'єктивності та рівня показника практичної значущості отриманих результатів.

Наукова новизна даної роботи, з огляду на стан медичних працівників, особливо в період розпалу чергової хвилі коронавірусної хвороби, виступає розробка заходів щодо профілактики емоційного вигорання медичних працівників для зміцнення системи кадрової безпеки організації.

Практично значущими у кваліфікаційній роботі можна вважати пропозиції щодо формування системи моніторингу персоналу медичного закладу для впровадження превентивної політики кадрової безпеки КНП «КОЛКОР».

Основні доробки даної випускної роботи пройшли апробацію під час VIII Обласної науково-практичної конференції учнів та здобувачів вищої освіти «Сучасний стан економіки України: проблеми та перспективи розвитку».

Структурно робота відповідає визначеним вимогам до написання кваліфікаційних робіт та містить вступ, три основні розділи, висновки та рекомендації, список літератури та додаткові матеріали.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Змістовна характеристика категорії «кадрова безпека організації»

В даний час, коли для безперебійного функціонування кожна організація прагне уникнути кризових ситуацій та отримати максимальні вигоди, все більшу роль в забезпеченні її ефективної діяльності відіграє кадрова безпека. У сучасних умовах підвищення рівня конкурентоздатності організації визначається наявністю кваліфікованого та компетентного персоналу, оптимальним підбором та розстановкою кадрів. Кожній організації важливо прагнути не скільки взаємодіяти з усіма зацікавленими сторонами на ринку послуг і товарів, що надаються, скільки зберігати свою унікальність і цілісність.

Загалом, як зазначають науковці, грамотно підібрана методика діяльності відділів щодо забезпечення кадрової безпеки організації, метою якої буде вчасне розпізнавання та протистояння різним загрозам, набуває все більшої затребуваності [19]. І саме тому забезпечення кадрової безпеки виступає одним із пріоритетних напрямів діяльності будь-якої організації.

Першим кроком, нашого дослідження, на нашу думку має стати визначення ролі кадрової безпеки у системі економічної безпеки організації. Головна ціль підтримання економічної безпеки організації, на думку переважного числа вчених та практиків, полягає у забезпечення якомога стабільнішої її поточної діяльності та формування передумов для нарощення її потужностей, що дасть змогу досягти заплановані показники розвитку, без критичного впливу загрозливих чинників оточуючого середовища. Деякі

вчені віддають перевагу в трактуванні даної категорії як кадрових та інтелектуальних складників економічної безпеки організації.

Насамперед здійснимо короткий огляд структурних частин економічної безпеки організації.

Сутність фінансової безпеки полягає у вирішенні критичних питань щодо забезпечення фінансово-економічних можливостей організації, моніторингу параметрів її платоспроможності, чіткому визначенні опору чинникам, що призводять до банкрутства, тощо. Важливість техніко-технологічної складової безпеки організації вбачається у формуванні та застосуванні таких технічних засобів, технологій що дозволили б наростити конкурентоздатність організації. До основних завдань силової безпеки варто віднести менеджмент обраних режимів безпеки, запобіганню впливу кримінальних ситуацій, процесами фізичної та особистої охорони, співпрацею із правоохоронними, силовими органами та ін. Досліджуючи правову безпеку, зауважимо, що вона забезпечує юридичний супровід провадження господарської діяльності, виважений правовий зв'язок з оточуючим середовищем, тощо. До компетенції гарантування інформаційної безпеки відносять питання щодо захисту особистої інформації, здійснення ділових розвідувальних заходів, проведення інформаційно-аналітичних робіт, зокрема [2].

Наступним етапом в нашій науковій розвідці варто було б винести етимологію дослідження понять «кадри», «безпека» та визначити сутність кадрової безпеки, спираючись на її еволюційний розвиток.

Думки авторів щодо трактування поняття «кадри» зібрані в табл. 1.1.

Як ми можемо бачити, переважна частина вчених замість категорії «кадри» зачасту застосовують категорію «персонал», що показує перехід від споживацького відношення до працівників до гуманістичного, за якого персонал вважають не ресурсом, а основою конкурентоздатності організації [24].

З приведеної таблиці можемо зробити узагальнення, що кадрами прийнято вважати основний склад працюючих, що пройшли попередню фахову підготовку, а також мають багаж певних спеціальних знань; при цьому займають постійний статус в компанії; здійснюють виконання окремо визначеного набору трудових функцій, за обговорену плату, а їх діяльність безпосередньо спрямована на досягнення встановлених організацією цілей.

Таблиця 1.1.

Сутність категорії «кадри»

№ з/п	Автор	Визначення
1	Клочко А.М.	Поняття «кадри» визначається як основний склад працівників організації; усі постійні працівники
2	Бандурка О. М.	Поняття «кадри» та «персонал» вважаються тотожними: «кадри або персонал – це основний штатний склад працівників організації, які виконують різні організаційно-технологічні та виробничо-господарські функції»
3	Кузнецова Н. Б.	Поняття «кадри» найчастіше використовується для позначення частини працівників-спеціалістів, висококваліфікованих досвідчених працівників
4	Мельник Л.Г. та ін.	Під кадрами розуміють основний (штатний) склад працівників підприємств, установ та організацій у різних галузях народного господарства
5	Покропивний С.Ф. та ін.	Кадри – це певна сукупність працівників даного підприємства, які мають достатню високий рівень кваліфікації і значний стаж роботи.
6	Дармиць Р. З., Горішна Г. П.	Кадри – це основний (штатний) склад працівників підприємства, професійних або громадських організацій тієї чи іншої галузі; особи, які постійно або тимчасово виконують певні трудові функції, що є їх основною професією або спеціальністю та здійснюються за плату; частина працівників, що мають достатньо високий рівень кваліфікації та значний стаж роботи на даному підприємстві.
7	Сарлак С. Е.	Кадри – це штатні кваліфіковані працівники, які мають попередню фахову підготовку та спеціальні знання, трудові навички або досвід роботи в обраній сфері діяльності
8	Федорова В. А., Карпенко Т. В.	Кадри – це постійний склад працівників, тобто та частина працездатного населення, яка постійно перебуває в трудових відносинах з різними організаціями, а персонал – це категорія працівників, які об'єднані за ознакою належності до підприємства (організації, апарату, відділу, служби тощо) або професії (управлінський, адміністративний, технічної тощо)
9	Перерва П. Г., Косенко А. П., Косенко А. В.	Кадри – це основний (штатний, постійний), як правило, кваліфікований склад працівників підприємства
10	Ткачук В. О., Мельничук О. П.	Під самим терміном «кадри» варто розуміти, перш за все, осіб із складу економічно активного населення, які можуть реально претендувати на конкретні вакантні місця (посади) в організаціях певного типу (промислового, сфери послуг тощо), оскільки мають таке бажання, відповідають вимогам робочих місць, висунутим роботодавцями і, головне, здатні успішно конкурувати за них на ринку праці, завдяки своїй значній вигідності (тут йде мова про спеціалізацію, кваліфікацію, особистісні характеристики претендентів) для роботодавців.

Джерело: [5, 15, 16, 24, 32, 47, 54, 55]

Розуміння даної інформації допоможе нам у визначенні об'єктів кадрової безпеки.

Позиції науковців щодо трактування терміну «безпека» зібрано нами у табл. 1.2.

Таблица 1.2.

Сутність поняття «безпека»

№ з/п	Автор	Визначення
1	<u>Сенчагов В. К.</u>	Безпека – це стан об’єкта в системі його зв’язків з погляду здатності до самовиживання й розвитку в умовах внутрішніх та зовнішніх загроз, а також дії непередбачуваних та важко прогнозованих факторів
2	<u>Захарченко В.І., Меркулов М. М., Ширяєва Л. В. та ін.</u>	Безпека – це стан і тенденції розвитку захищеності <u>життєво</u> важливих інтересів суспільства, держави, регіону, підприємництва та людської особистості, а також усіх їх структур від внутрішніх і зовнішніх загроз
3	<u>Вікіпедія</u>	Безпека – це такі умови, в яких перебуває складна система, коли дія зовнішніх <u>факторів</u> і внутрішніх чинників не приводить до процесів, що вважаються негативними по відношенню до даної складної системи відповідно до наявних, на даному етапі, потреб, знань та уявлень
4	Словник української мови	Безпека – це стан, коли кому-, чому-небудь ніщо не загрожує
5	Юридична енциклопедія	Безпека – стан захищеності <u>життєво</u> важливих інтересів особи, суспільства і держави від зовнішніх і внутрішніх загроз
6	<u>Вольферс А.</u>	Безпека в об’єктивному плані передбачає відсутність загроз набутих цінностям, а в суб’єктивному – відсутність страху, що вказаним цінностям буде нанесено шкоду, що вони будуть піддані руйнації
7	<u>Ситник Г. П., Олуйко В. М., Вавринчук М. П.</u>	Безпека сама по собі розглядається як цінність, певне суспільне благо
8	<u>Ліпкан В. А.</u>	Безпеку можна розглядати як специфічну властивість динамічних систем і як комплексний критерій оцінки її якості, що характеризує динаміку розвитку системи
9	<u>Могилевский В. Д.</u>	Безпека – показник якості будь-якої сучасної системи як цілісності
10	<u>Костров А., Ткачова А.</u>	Безпека є крайнє значення небезпеки, коли остання абсолютно відсутня

Джерело: [6, 17, 28, 35, 43, 50, 51, 52, 57, 58]

З проведеного узагальнення визначень безпеки, нами було виокремлено базові означення даної категорії: відсутність певних загроз та викликів, іншими словами небезпек, а також страху перед можливими ризиковими ситуаціями, можливість здійснити захисні дії, зберігши при цьому основні здатності до динамічного розвитку.

Провівши дослідження сутності категоріальних одиниць «кадри», «безпека» та виділивши їхні ключові спроможності нам видається можливим сформувати матрицю основних ознак кадрової безпеки (рис. 1.1.).

Маємо зауважити, що науковці визначають кадрову безпеку в залежності від оцінки місця в організації як елемент корпоративної безпеки компанії або як первинну підсистему безпеки компанії.

Кадрова безпека має характер системи, яка має такі характеристики: стохастична система, що має високий рівень динаміки. Стохастичний характер обумовлений великою кількістю та складністю поведінки взаємодіючих підсистем, елементів та зовнішніх факторів, а також недостатнім знанням законів її поведінки. Це система відкрита, оскільки на неї впливають зовнішні по відношенню до неї системи (економічна, інформаційна, інтелектуальна тощо). Це система цілезадана, яка може бути ефективною чи неефективною, основною метою якої є захист та реалізування провідних інтересів та цілей осіб, що задіяні на ринку праці від різноманітних загроз завдяки пошуку балансу зазначених інтересів.

Зокрема, вчені Любавська Л.І. та Беляйкін Д.В. трактують кадрову безпеку як «визначену міру захисту організації від будь-яких загроз, джерелом яких виступає її персонал». Ці автори зазначають, що такі загрози мають двовекторний (або зустрічний) характер. З одного боку, персонал в особі конкретних співробітників організації може стати об'єктом реалізації таких поширених загроз як переманювання конкурентами, комерційний підкуп або шантажування, фізична розправа. З іншого боку підприємці регулярно стикаються з загрозою нелояльної, часто - відверто злочинної поведінки з боку працівників. З цього робимо висновок, що кожен напрям економічної безпеки організації прямо пов'язаний із персоналом та його поведінкою, тому робота з людьми первинна, вона домінує над усіма видами робіт [36].

ОЗНАКИ БЕЗПЕКИ ОЗНАКИ КАДРІВ	Відсутність загроз (проявів небезпеки)	Відсутність страху перед руйнівними впливами (нанесенням шкоди)	Здатність захиститись (протидіяти руйнівним впливам)	Здатність до збереження та розвитку в умовах внутрішніх та зовнішніх загроз (при руйнівних впливах)
Наявність попередньої фахової підготовки та спеціальних знань	Відсутність загроз від працівників, що мають попередню фахову підготовку та спеціальні знання	Відсутність страху нанесення шкоди працівниками через відсутність у них достатньої кваліфікації	Здатність протидіяти руйнівним впливам, спричинених працівниками з недостатнім рівнем кваліфікації	Зменшення ризиків та загроз завдяки кваліфікованим працівникам
Наявність постійного статусу в організації	Відсутність загроз від працівників з постійним статусом в організації	Відсутність страху нанесення шкоди від працівників з постійним статусом в організації	Здатність протидіяти руйнівним впливам, спричинених постійними працівниками	Здатність до збереження та розвитку в умовах постійних загроз завдяки правильно підібраним постійним працівникам
Виконання визначених трудових функцій за певну плату	Відсутність загроз від працівників, пов'язаних з невиконанням ними трудових функцій	Відсутність страху, що оплачувані працівники нанесуть шкоду шляхом невиконання або неякісного виконання трудових функцій	Здатність захиститись від руйнівних впливів через неякісне (неефективне) виконання працівниками їх трудових функцій	Мінімізація ризиків для розвитку організації за умови виконання працівниками їх трудових функцій
Забезпечення досягнення цілей організації	Відсутність загроз від працівників у процесі забезпечення досягнення цілей організації	Відсутність страху, що працівники, які мають забезпечувати досягнення цілей організації своїми діями, можуть нанести шкоду	Здатність захиститись від шкоди, заподіяної працівниками, що мають забезпечувати досягнення цілей організації	Здатність розвиватись та забезпечувати досягнення цілей організації в умовах зовнішніх та внутрішніх ризиків

Рис. 1.1. Особливості кадрової безпеки

Джерело: [29]

Узагальнимо думки вчених щодо визначення категорії «кадрова безпека» в табл. 1.3.

Таблиця 1.3.

Змістовна характеристика поняття «кадрова безпека»

Автор поняття	Визначення
<u>Алькема В. Г.</u>	Процес запобігання негативним впливам на економічну безпеку підприємства через ризики і загрози, пов'язані з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами загалом
Ареф'єва О. В.	Робота з персоналом, що націлена на встановлення таких трудових і етичних відносин, які можна було б визначити як «беззбиткові». Уся ця діяльність не є окремим напрямком у функціоналі менеджера з персоналу, а лише органічно вписується в нього. У цьому випадку практично не залучаються будь-які додаткові ресурси, за умови, що в компанії присутні всі етапи організації та управління персоналом
Козаченко Г. В. Пономарьов В. П., Ляшенко О. М.	Це забезпечення економічної безпеки підприємства за рахунок зниження ризиків і загроз, пов'язаних з недоброякісною роботою персоналу, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами загалом. Саме вона повинна займати домінуюче положення щодо відношення до інших елементів системи безпеки компанії.
Кавун С. В.	Це заходи, спрямовані на запобігання економічних загроз і ризиків, пов'язаних з персоналом підприємства, вирішення конфліктних ситуацій в колективі.
<u>Лазаршина І. Д.</u> , <u>Оренчин О. В.</u>	Це люди, яким роботодавець довіряє свої активи, ресурси і делегує повноваження для виконання певних заходів.
Назарова Г. В.	Це не просто певні заходи, а система взаємодії, носіями якої є люди, тому важко визначитися із значенням та термінами етапів реформування системи, адже кадрова безпека це адаптивна система, що завжди перебуває в динамічному розвитку, пристосовуючись до виникаючих загроз і розвиваючись під їхнім впливом, по можливості попереджаючи
<u>Дорофеев К. Н.</u>	Це комплекс організаційних і технічних заходів, спрямованих на виявлення, відображення і ліквідацію наслідків різних загроз діяльності організації.

Джерело: [2, 3, 14, 20, 26, 33, 44]

Слід зазначити, що досягнення повної безпеки в організації є утопічною ідеєю через постійну наявність ризиків. А відтак, забезпечення кадрової безпеки можна вважати процесом щодо зведення наявних ризиків, які пов'язані із можливістю негативного впливу персоналу на загальний стан безпеки організації до мінімального значення.

Загалом, можна вважати, що кадрова безпека - це стан організації, що досягається у вигляді діяльності, спрямованої формування якісних і кількісних характеристик кадрового потенціалу, які забезпечують досягнення цілей організації, відсутність ризиків економічних втрат. По суті – це захищеність організації від деструктивного професіоналізму, загроз та ризиків непрофесіоналізму, збереження та нарощування професійного потенціалу використовуючи інструменти дієвої кадрової політики, грамотного керівництва організацією.

Відповідно, зауважимо, що ретельний аналіз публікацій науковців та практиків до визначення сутності кадрової безпеки дав зрозуміти, що цей різновид безпеки може бути розглянутий з різних точок зору. З одного боку, кадрова безпека є процесом, що забезпечує поточний та перспективний захист персоналу організації від різних небезпечних ситуацій під час відбору та адаптації персоналу, удосконалення та підвищення кваліфікаційних якостей співробітників, при переміщенні та звільненні з організації. У такому разі як джерело виникнення таких загроз і небезпек виступає керівник, який порушує права своїх підлеглих.

З іншого боку, кадрова безпека виступає як спосіб активного захисту, якого вже потребує сама фірма. Це безпосередньо пов'язано із розглядом питань стосовно забезпечення та підтримки рівня економічної безпеки, іміджу та стабільним ходом бізнес-процесів у внутрішньому середовищі, а також небезпекою, що виникає внаслідок усвідомлених чи неусвідомлених дій працівників організації [3]. Так, працівники можуть вступити в змову, передати конфіденційні дані організації третім особам або конкурентам або використовувати ці дані в інших цілях.

Безпека співробітників у кожній організації повинна мати найвищий пріоритет у порівнянні з іншими напрямками діяльності, що мінімізують ризики підприємства (фінансові, юридичні, інформаційні, технологічні та ін.). Людський чинник завжди важливіший, оскільки самі люди як створюють, так і запобігають загрозам безпеці організацій [7].

Кадрова безпека може бути розглянута з погляду різних підходів (див. табл. 1.4.).

Таблиця 1.4.

Підходи до визначення сутності «кадрової безпеки»

Підходи	Визначення
Функціональний	Кадрова безпека являє собою генеральний напрямок кадрової роботи, сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму по формулюванню цілей, завдань, спрямованих на збереження, зміцнення та розвиток кадрового потенціалу, на створення відповідального та високопродуктивного, згуртованого колективу, здатного своєчасно реагувати на постійно змінюються вимоги ринку з урахуванням стратегії розвитку фірми.
Процесний	Кадрова безпека виступає як процес, що запобігає негативним впливам на економічну безпеку організації за рахунок ризиків і загроз, пов'язаних з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами в цілому.
Цільовий	Кадрова безпека є такий стан захищеності організації від кадрових ризиків і загроз, механізмом забезпечення якого є ефективне управління співробітниками.
Структурний	Кадрова безпека постає як один із елементів комплексної економічної безпеки фірми, яка має як пріоритет захист від загроз і ризиків з метою підвищення ефективності управління кадрами, оскільки останні є найважливішим ресурсом, що забезпечує високий рівень конкурентоспроможності фірми.

Джерело:

Як і будь-яка інша система, кадровій безпеці приманна наявність власних суб'єктів та об'єктів.

Відповідно до позицій вчених з точки зору сутності цих понять є різні бачення. Зокрема, на погляд Ібрагімової П. суб'єктами можуть виступати топ-менеджери, працівники безпосередньо відділу кадрів, працівники, які зайняті власне у сфері безпеки організації, а також працівники, яким надано доступ до різних ресурсів, інший персонал. Об'єктами, в свою чергу, можуть виступати працівники організації [24].

А на думку Прозоровської К., об'єктами безпеки в організації виступає більш широке коло елементів: персонал, матеріальні ресурси, фінансові засоби, технології; інформаційні ресурси (комерційна таємниця, інша інформація з обмеженим доступом) [17].

Загалом, більшість вчених об'єктивно згоджуються із твердженням, що до об'єктів кадрової безпеки варто віднести саме ті негативні внутрішні ризики та загрози, що мають безпосередній зв'язок із діяльністю працівників [17].

Підсумовуючи, бачимо, що персонал виступає вельми специфічним ресурсом, особливістю якого є те, що він одночасно будучи об'єктом безпеки становить і перспективне джерелом загроз. Саме його специфіка, у якій може бути закладена загроза, полягає в наступному:

- унікальність особистості, що ускладнює оцінку, розуміння конкретної людини;
- наявність інтелекту, який може бути спрямований на скоєння злочинів, які потребують гарного розуму;
- емоційність, ірраціональність, чуттєвість, суб'єктивізм, що може призвести до конфліктів, нерозуміння ситуації, неадекватних реакцій;
- погано прогнозована поведінка, непередбачені реакції на вплив, що ускладнює взагалі процес управління;
- важко діагностований та прогнозований потенціал, внаслідок чого можуть бути помилки під час найму співробітників;
- здатність до руйнування (наприклад, псування майна) та саморуйнування (алкоголізму, наркоманії);
- схильність до впливу групи, конформізм, який може сприяти вчиненню злочинів «за компанію»;
- наявність власних інтересів та цілей, які можуть не збігатися з інтересами та цілями організації [51].

Узагальнюючи вище сказане, приєднаємося до думки, щодо класифікації об'єктів кадрової безпеки Гончаровою К.Г. (див. табл. 1.5.) [12].

Як ми вже з'ясували, об'єктом кадрової безпеки виступає насамперед є персонал, причому поняття «персонал» асоціюється з тими, хто зараз працює в організації. Але, якщо бути об'єктивним, мова має йтися насправді і щодо колишніх працівників та щодо майбутніх, позаяк Джерелом загроз можуть

бути не лише співробітники, які працюють у цей час в організації, а й колишні працівники, і майбутні, а саме претенденти на вакантні посади. Після звільнення або безпосередньо перед звільненням працівник, який несе загрозу може вжити дії проти організації: знищити необхідні для роботи документи, стерти потрібну інформацію з ПК, почати поширювати наклеп чи негативну інформацію про організацію, передавати інформацію конкурентам, відмовляти клієнтам, скаржитися в державні органи на сірі схеми виплати заробітної плати. У крайніх випадках може спробувати здійснити фізичну розправу з особами, яких вважає винними у проблемах.

Таблиця 1.5.

Класифікаційне узагальнення об'єктів кадрової безпеки

№ п/п	Об'єкти кадрової безпеки
1	акціонери, керівники, партнери, штатний і позаштатний персонал, що володіє інформацією, яка не підлягає розголошенню або є комерційною таємницею;
2	фінансові ресурси, що знаходяться в розпорядженні персоналу банківської інституції та підпадають під можливість привласнення, розтрата й навмисні фінансові махінації;
3	технічні засоби та програмне забезпечення, що використовується співробітниками в процесі виконання їхніх посадових обов'язків, якому може бути завдано шкоди власним персоналом навмисно або ненавмисно;
4	об'єкти авторського права, об'єкти суміжних прав, об'єкти науково-технічної інформації, об'єкти банківської власності, засоби індивідуалізації, ноу-хау, що можуть стати об'єктами привласнення, розкрадання, махінацій, промислового шпіонажу і корпоративної розвідки, та навіть знищення власним персоналом;
5	усі матеріальні ресурси банківської інституції, до яких є вільний або обмежений доступ персоналу, що може вчинити такі неправомірні дії, як розкрадання майна, навмисне спричинення шкоди майну банку, тощо;
6	захищена інформація, інформаційні ресурси обмеженого використання та вільно розповсюджувані інформаційні ресурси, які є об'єктом захисту від несанкціонованого вилучення, збору й передачі третій, зацікавленій стороні, втраті, викривленню в інтересах зловмисника, розголошенню, що завдає шкоди інтересам та репутації банку.

Джерело: [37]

За відгуками експертів, негативні відгуки про колишнього роботодавця в соціальних мережах або на сайтах, де розміщуються чорні списки роботодавців, - один із найпопулярніших способів помститися компанії, при чому, як свідчить статистика 25% таких месників прагнуть помститися не стільки компанії, скільки своєму керівнику персонально.

Небезпеку можуть становити і претенденти на вакантну посаду. Наприклад, це можуть бути представники конкуруючих організацій, хедхантери, тощо. Однак, зауважимо, що і звичайні претенденти, які не задоволені системою відбору, можуть потім залишити негативні відгуки про компанію в соціальних мережах. Завданням керівників є вибір тих, з ким він перспективно працюватиме наступні 5-10 років, а відповідно не є вірною тактика споживчого ставлення власних підлеглих. Також, з точки зору забезпечення кадрової безпеки варто приділяти їй тим, хто в найближчий період буде звільнений з роботи, зокрема працівники передпенсійного віку. Така кадрова політика дасть змогу створити більш дієву систему мотивації для молодих працівників, оскільки вони будуть впевнені у прихильності компанії не лише до хто працює на повну силу, а й до тих, хто через певні життєві ситуації втратив частково працездатність [17].

Варто зауважити, що кадрова безпека має галузеву специфіку. В організаціях, що належать до тієї чи іншої сфери діяльності, суттєво відрізняються масштаби потенційних втрат від реалізації відповідних загроз. Також не однакова сама ймовірність реалізації будь-яких загроз майновій безпеці.

Також зазначимо, що в залежності від галузевої приналежності організації суттєво варіюється кількість робочих місць, з боку яких може бути реалізовано загрози інформаційної безпеки роботодавця. Існує зв'язок економічної злочинності з обсягами обороту. Найбільша частка у сукупності збитків посідає підприємства з великими обсягами обороту. Найважливішою причиною зростаючої злочинності багато фірм називають зростаючу складність ділових операцій. 45% правопорушень відбувалося, за

отриманими даними, співробітниками фірм, 38% - діловими партнерами та інші - разом обома категоріями [20].

Як вже зазначалося головними суб'єктами кадрової безпеки, які так чи інакше є відповідальними за безпечне провадження діяльності організації, є перш за все служба менеджменту персоналу (або окрема особа, що має відповідні повноваження), а також служба безпеки цієї ж організації (або окрема особа, що має відповідні повноваження). До їх числа можна ще додати співробітників інформаційно-аналітичних відділів, системних адміністраторів, інший технічний персонал, яких обслуговує системи комунікацій і лінії зв'язку організації. Кожен із суб'єктів кадрової безпеки має свої повноваження та відповідальність у галузі кадрової безпеки [17].

Загалом, участь кожної з категорій забезпечення кадрової безпеки організації нами відображено у табл. 1.6.

Таблиця 1.6.

Характеристика суб'єктів кадрової безпеки з позиції гарантування її забезпечення

Склад групи	Характеристика з позиції забезпечення організаційної безпеки	Основні форми реалізації загроз кадровій безпеці
1	2	3
Топ-менеджери	Формують стратегію корпоративної безпеки взагалі і кадрової безпеки зокрема. Приймають рішення про виділення необхідних ресурсів на забезпечення безпеки. Можуть обійти механізми контролю за допомогою наявних повноважень. Їх дії можуть завдати найбільший збиток майновим та немайновим інтересам організації	Крадіжка, шахрайство, участь в рейдерських захопленнях компанії
Співробітники, які забезпечують корпоративну безпеку (працівники кадрової служби, служби безпеки, керівники структурних підрозділів, в тому числі керівники функціональних напрямків забезпечення безпеки та ін.)	Реалізують стратегію і політику забезпечення кадрової безпеки, виконують функції забезпечення безпеки. Відповідають за кадрове забезпечення системи безпеки	Низька кваліфікація, вербування з боку конкурентів та інших груп впливу

Продовж. табл. 1.6.

1	2	3
Особливо цінні (ключові) співробітники	Здійснюють істотний внесок в підвищення економічної і інтелектуальної безпеки організації, досягнення її цілей	Мають досить високу конкурентноздатність на ринку праці, тому можуть бути об'єктом переманювання з боку конкурентів
Працівники, які мають доступ до матеріальних активів і фінансових ресурсів	Становлять загрозу майновій безпеці організації	Розкрадання грошових коштів і майна, недбале ставлення до майна, свідоме його пошкодження
Співробітники, які мають доступ до інформаційних ресурсів	Їх дії можуть нести загрозу інформаційній та інтелектуальній безпеці організації, самі вони можуть стати об'єктом вербування і шантажу	Навмисне і ненавмисне порушення правил забезпечення інформаційної безпеки
Співробітники, які володіють комерційною таємницею і конфіденційною інформацією		Передача конкурентам і іншим зацікавленим особам інформації, що становить комерційну таємницю
Співробітники, яким складно знайти заміну (представники «дефіцитних» професій, працівники, які мають корисні зв'язки і знайомства та ін.)	У випадку їх звільнення організація може втратити свої конкурентні переваги	Можуть бути об'єктом переманювання з боку конкурентів
Працівники, які володіють фрагментарною інформацією про діяльність організації (курують клієнтські групи, які мають доступ до конфіденційної інформації тощо)	Їх дії можуть нести загрозу безпеці організації, але не завдають непоправної шкоди	Втрата клієнтської бази, розповсюдження конфіденційної інформації
Співробітники, які виконують функції з обслуговування персоналу (прибиральниці, секретарі, охоронці, водії тощо)	Можуть стати об'єктом вербування і шантажу, в разі нелояльності завдати істотної шкоди інтересам організації	Поширення, передача конкурентам та іншим зацікавленим особам конфіденційної інформації. Організація викрадень, вбивств посадових осіб компанії
Інший персонал організації	Дії персоналу, зазвичай, не завдають значної шкоди і не мають серйозних негативних наслідків	Крадіжка, шахрайство, звільнення тощо

Результати соціологічного інструментарію дає змогу відповісти на запитання, щодо першості у питанні роботи з персоналом. Так, дослідження, проведені серед співробітників органів державної влади, свідчать про суттєвий вплив на роботу з персоналом з боку безпосередніх органів керівництва (64,3%), на другому місці знаходиться служба власної безпеки (49,8%), при цьому кадрова служба як суб'єкт менеджменту персоналу відповідає лише п'ятому місці в структурі опитування [47].

Проте, маємо зазначити, що головною метою функціонування служби безпеки загальній її системі виступає моніторинг всіх перспективних кандидатів на посаду в організацію та вже працюючих в ній на предмет нанесення потенційної загрози її кадровій безпеці.

1.2. Види загроз та кадрових ризиків

Кадрова безпека за своєю сутністю насамперед виступає процесом запобігання загрозам. Розглядаючи цю категорію під кутом зору нашого дослідження, констатуємо, що це явища та процеси, які чинять негативний вплив на безпосередній стан безпеки організації та здатні призвести до збитків підприємства. Тому нагальним є провадження постійних заходів, спрямованих на уникнення загроз, що викликають економічні втрати. Тобто, якщо говорити коротко, то в такому розумінні безпека – це запобігання збиткам підприємства.

Що може загрожувати підприємству? Про які загрози, запобігати які мають кадрова служба, йдеться у визначенні поняття «кадрова безпека»? Почнемо із класифікації загроз.

Загалом, кадровий ризик є ризиком потенційної втрати основоположних ресурсів організації або втрати нею прибутку внаслідок допущення різноманітних прорахунків від час провадження кадрового менеджменту порівняно з запланованими даними, обчисленими за умови раціонального та ефективного його системи [1].

Як показали дослідження щодо ризику, найбільше аналізують ризики, утворені в різних галузях діяльності фірм, тоді як ризикам, що породжуються в роботі з кадрами, приділяють набагато менше уваги, хоча, як відомо, і зараз дуже багато підприємств зацікавлені у пошуку і найму кваліфікованих і компетентних фахівців, яких на ринку праці не так вже й багато.

Існує зручна і докладна класифікація кадрових ризиків, створена Т.О. Соломанідиною, яка враховує чимало можливих аспектів (див. табл. 1.7.) [51].

Таблиця 1.7.

Класифікаційна характеристика кадрових ризиків

№ з/п	Ознака	Характеристика
1.	по можливості прогнозування та точності оцінки:	прогнозовані, важко прогнозовані, непрогнозовані;
2.	за калькульованістю:	калькульовані, некалькульовані;
3.	за рівнем керованості	керовані, умовно-нерегульовані, некеровані;
4.	характером можливих втрат:	матеріальні, трудові, фінансові, втрати часу, спеціальні;
5.	за різновидом збитків від ризику:	прямі втрати, непрямі втрати;
6.	ризики, що виникають на різних етапах роботи з персоналом:	пошуку та підбору, адаптації, навчання та підвищення кваліфікації, мотивації, оцінки, контролю, звільнення;
7.	характером витрат за ризиками:	при прийнятті рішення умов ризиків, при мінімізації ризиків, при ліквідації наслідків появи ризиків;
8.	за своєю природою виникнення:	об'єктивні, суб'єктивні;
9.	за джерелами виникнення ризику:	економічні, політичні, технічні, екологічні, соціальні, юридичні, інформаційні;
10.	за свідомістю виникнення:	випадкові, невинпадкові;
11.	через виникнення:	ризики нелояльності, ризики взаємодії працівників, ризики нестачі даних, ризики непрофесіоналізму керівника відділом кадрів, ризики, пов'язані з лідером, ризики, які від конкурентів;
12.	за місцем виникнення:	зовнішні, внутрішні;
13.	за ступенем обґрунтованості ризику:	обґрунтовані, необґрунтовані;
14.	за ступенем допустимості:	мінімальні, допустимі, критичні, катастрофічні;
15.	по можливості страхування:	страховані та нестраховані.

Джерело: [51]

Однак, на нашу думку, враховуючи доробки зарубіжних вчених, дану класифікацію можна розширити за рахунок включення до неї додаткових ознак:

- 1) за галузевою приналежністю: ризики, що виникають лише окремих галузях; ризики, що виникають у всіх галузях;
- 2) за значимістю організації: мають особливу важливість, неперіоритетні;
- 3) за рівнем правомірності: виправдані, невиправдані.

Також говорячи про ризики, не можна не згадати категорію ризиків, що безпосередньо стосуються управління, оскільки, як правило, досить часто роботодавці зайняті пошуком джерел виникнення загроз лише серед своїх підлеглих, забуваючи про управлінський апарат, до якого вони входять самі. Так, серед управлінських ризиків слід зазначити такі:

- 1) що виникають внаслідок неефективних чи малоефективних управлінських рішень;
- 2) що виникають внаслідок нерезультативного механізму реалізації управлінських рішень;
- 3) ризики інформації;
- 4) ризики комунікації [14].

Що ж до загроз безпеки організації, що з управлінням кадрами, всі вони виникають після реалізації ризику і можуть призвести до втрат підприємством у різних напрямках: збитки від зниження ділової репутації організації на ринку, матеріальні (грошові) втрати тощо. Важливою відмінністю загроз кадрової безпеки виступає їх персоніфікованість.

Згідно з постулатами антропологічної концепції безпеки, потенційні загрози з боку власного персоналу можуть класифікуватися через практичну реалізацію:

- загрози, які ініціативно реалізуються за злим наміром співробітника;
- загрози, свідомо реалізовані співробітником під впливом сторонніх в організацію суб'єктів;

- загрози, що реалізуються через безвідповідальність співробітника.

За часом виявлення виділяють погрози:

- перебувають у стадії підготовки до реалізації
- які у процесі реалізації
- повністю реалізовані

Основна причина становлення персоналу саме першоджерелом загроз пояснюється його визначальним значення під час провадження господарської діяльності. А відтак, маємо констатувати, що загрози в рамках корпоративного управління формуються на базі:

- багато рольової взаємодії персоналу із усіма видами ресурсів;
- зниженням загального фону морально-етичних та мотиваційних властивостей людини;
- особистих здатностей та психічного здоров'я особистості) [20].

Отож, робимо висновок, що будь-які загрози організації зумовлені людським фактором (крім природних і техногенних катаклізмів, якщо останні не були викликані чисюсь недбалістю), а переважна більшість проблемних ситуацій в організації — це проблеми менеджменту людських ресурсів.

Зупинимось докладніше на зовнішніх та внутрішніх загрозах (див рис. 1.2.):

Зокрема, до зовнішніх можливостей можна віднести:

- вчинки конкурентів, які направлені на зниження або ж знищення ділової репутації організації, на переманювання себе найдосвідченіших і професійно підготовлених співробітників, і навіть промисловий шпигунство;
- грінмейл , тобто організаційний шантаж;
- рейдерські дії щодо захоплення компанії;
- негативні вчинки фізичних осіб, які відбуваються з особистих причини до організації, його менеджерів чи працівників, направлені на заподіяння матеріальних затрат або зниження або ж знищення ділової репутації;

- недозволені дії службовців державних органів, зокрема випадки змови з безпосередніми конкурентами для завдання фінансових збитків;
- інфляція та інші макроекономічні процеси, які можуть проводити економічне становище організації та заробітну плату;
- тиск на співробітників підприємства ззовні з метою спонукати їх вчинити неправомірні дії;
- втрапляння працівників у різні види зовнішньої залежності (наприклад, у секти);
- наявність роботодавців, у яких умови праці кращі і до яких працівники мають можливість піти [44].

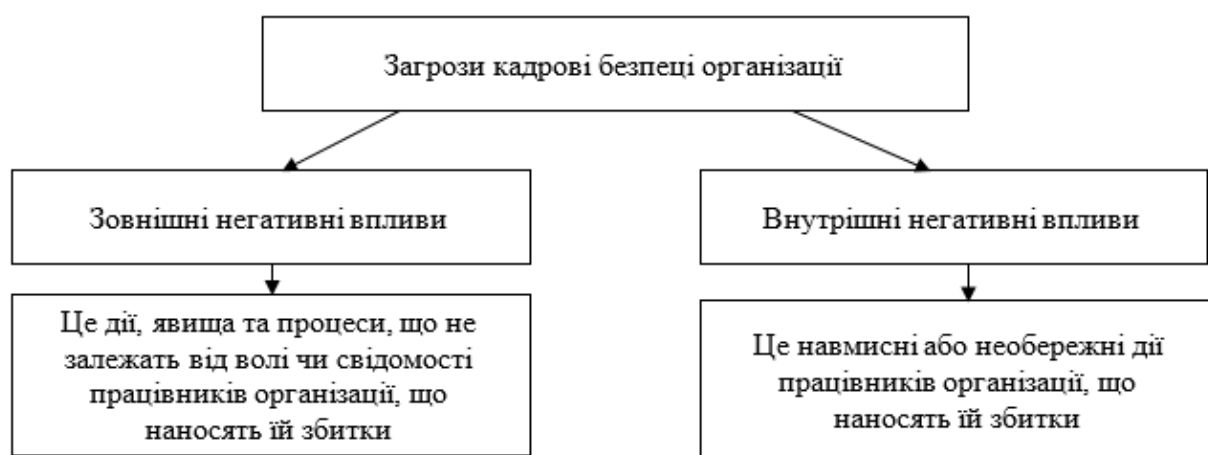


Рис. 1.2. Зміст зовнішніх та внутрішніх загроз

Джерело: [36]

Щодо останньої загрози, то служба персоналу має проводити моніторинг зарплат та забезпечувати привабливість своєї організації як роботодавця. Спільно зі службою безпеки необхідно відстежувати дії конкурентів, спрямовані на переманювання фахівців та давати поради роботодавцю, як цьому запобігти.

До внутрішніх загроз відносяться:

- навмисні або необережні вчинки, а також бездіяльність персоналу, що тягне за собою певні втрати:

- всі способи вчинення працівниками правопорушень, які в результаті направлені на принесення направлені на заподіяння матеріальних затрат або зниження або ж знищення ділової репутації;

- порушення персоналом визначених в трудовому договорі норм трудової дисципліни;

- помилки працівників, що вчиняються через їх низьку кваліфікацію та/або неспівпадіння кваліфікації персоналу вимогам, що виносяться до нього з боку працедавця, через що виникає шкода як майну, так і діловій репутації організації) [30].

Загалом загрози кадрової безпеки з боку співробітників можна розділити на дві групи: несвідоме та усвідомлене завдання збитків.

У разі неусвідомленого завдання збитків співробітники не планують завдавати шкоди компанії і роблять свої дії ненавмисно. До причин неусвідомленого завдання шкоди персоналу можна віднести:

- 1) низьку кваліфікацію (якщо співробітник не має достатніх навичок, він є не просто поганим працівником, він стає потенційною загрозою безпеці компанії). В Україні особливо гостро стоїть проблема з робочими кадрами, оскільки у останні десятиліття рівень їх кваліфікації неухильно знижувався. Як наслідок, зростання кількості збоїв на виробництві, велика частка браку, невисокий рівень продуктивності праці;

- 2) недисциплінованість та ухилення від роботи, неорганізованість. Як показують результати дослідження, працівники витрачають не менше години кожен робочий день, займаючись чимось, крім основної роботи. За статистикою, у Великій Британії 60% особистих онлайн-покупок здійснюється у службовий час. З іншого боку, проблема може полягати у неорганізованості та нездатності співробітників ефективно розпоряджатися робочим часом. Крім того, керівники в організації, оцінюючи свій робочий день за критерієм цінності розв'язуваних завдань, зазначили, що близько 60% їх робочого часу йде на «метушню» (тобто на малоцінну поточну діяльність, яка заважає вирішувати конкретні завдання щодо підтримки та підвищення

безпеки, ефективності роботи персоналу, яка дезорганізує та знижує інтенсивність праці);

3) шкідливі звички та залежність. Такі форми негативної девіантної поведінки як пияцтво, алкоголізм, наркоманія тощо спричиняють злочинну поведінку, сприяють скоєнню співробітниками правопорушень. Отже, значної шкоди компанії можуть завдати співробітники, які страждають від різних видів залежностей;

4) захворювання. Так синдром хронічної втоми призводить до зниження продуктивності працівника до 54%;

5) психологічні складнощі у колективі. Наприклад, 50% HR-менеджерів витрачають на тиждень приблизно 8 годин на конфлікти. Через корпоративні конфлікти продуктивність праці працівників знижується на 40%, а близько 70% проектів залишаються незавершеними, при цьому 25% учасників конфлікту йдуть на лікарняні [35].

Також співробітники можуть завдавати шкоди компанії свідомо. Можна розділити всіх співробітників-шкідників на такі групи:

1) скривджені співробітники. Коли керівництво організації зайняте зростанням прибутку, збільшенням частки ринку та іншими поточними питаннями, уважне ставлення до потреб персоналу лише декларується. При цьому компанія не враховує будь-яких особистих ситуацій, що виникають у них. Тоді будь-який співробітник компанії, навіть прибиральниця, за бажання може завдати їй шкоди. У якихось випадках образи співробітників можуть бути викликані об'єктивними обставинами, однак це не виправдовує їх. Проте образи, зазвичай, пов'язані з неефективним менеджментом. Маркетологам відомо, що для того, щоб дізнатися якусь таємницю компанії, треба лише знайти скривдженого співробітника;

2) агенти конкурентів. Поняття «агент» найчастіше використовується у політичній та військовій розвідці, однак у нашому випадку воно трактується «як співробітники конкуруючих організацій, які тимчасово влаштувалися в компанію з метою підривної економічної діяльності». Однак на практиці

впровадження агентів у компанію-конкурента відбувається не так часто у зв'язку з тим, що ця схема потребує значних ресурсних витрат. Але в деяких випадках це все ж таки відбувається;

3) завербовані працівники. Набагато вигідніше використовувати схему співробітництва з співробітниками компанії-конкурента. Зазвичай з потенційним інформатором знайомляться через соцмережі, або через клієнта, або ділового партнера, закріплюють знайомство, деякий час підтримують відносини, а потім пропонують співпрацю. Також компанія-конкурент може використовувати попереднє вербування на етапі, коли завербований співробітник ще не приступив до роботи [21].

Деякі компанії мають чітку та продуману кадрову політику. До внутрішньої загрози належить пасивна кадрова політика і загалом слабкий менеджмент, який виявляється у наступному:

- погана організація праці, відсутність системи нормування та регламентування, внаслідок чого немає ясного розуміння того, що повинні робити співробітники, якими є їхні обов'язки, де межі їхньої відповідальності, що призводить до існування зон безвідповідальності;

- неефективна, несправедлива система стимулювання та мотивації, коли оплата праці слабо зв'язана з її підсумками, ефективність роботи не впливає на зарплату, тобто працівнику платять за час, проведений на робочому місці, а не за якість чи кваліфікацію. Несправедливість призводить до бажання «добрати недодане», «вбиває» лояльність, може завдати шкоди бездіяльності, явному чи прихованому саботажу;

- висока плинність серед кваліфікованих співробітників (далеко не завжди кваліфіковані працівники йдуть за найкращою зарплатою. Найчастіше їх перехід в інші компанії спровокований або некоректним ставленням до них з боку роботодавця, або відсутністю уваги до їх проблем, ігноруванням їх пропозицій тощо) .);

- помилки під час підбору персоналу, саме неякісні перевірки кандидатів прийому працювати [26].

Забезпечення кадрової безпеки підприємства пов'язане, насамперед, із нейтралізацією кадрових загроз персоналу.

Основними причинами, що провокують деструктивні дії з боку співробітників щодо підприємства, є:

- низький рівень або повна відсутність корпоративної соціальної відповідальності, що виявляється у недовиконанні фірмою своїх зобов'язань перед працівниками;
- не грамотна політика звільнень;
- відсутність ефективної системи стимулювання кадрів [13].

Для того, щоб нейтралізувати кадрові загрози на підприємстві, необхідно вживати заходів за двома основними напрямками. Перший напрямок полягає у запобіганні загрозам за рахунок здійснення якісного пошуку та підбору штату та освіти ефективної системи захисту співробітників. Методика пошуку та підбору претендентів на вакантні місця при влаштуванні працівника на посаду не повинна враховувати різні особисті відомості кандидатів, що не мають відношення до майбутньої роботи і роблять їх уразливішими (що в майбутньому може призвести до виникнення шантажу), та враховувати ймовірність корисливих особистих цілей для здійснення роботи персоналу підприємства Крім усього іншого, важливо постійно розглядати і вивчати ситуації, що виникли в робочому колективі.

Другий напрямок містить методику запобігання здійснення загроз безпеці та запровадження санкцій для винуватців [30]. Отже, вона напряду пов'язана із розробкою та реалізацією наступних кадрових заходів:

- 1) проведення спеціальних тренінгів та семінарів, спрямованих на навчання співробітників як забезпечувати безпеку особисту, так і корпоративну;
- 2) гарантування захисту та збереження внутрішньокорпоративних даних та конфіденційних відомостей, щоб дана інформація не змогла потрапити до рук потенційних злочинців;

3) забезпечення прагнення співробітників до більш лояльної та більш відповідальної поведінки на своїй посаді на підприємстві;

4) забезпечення захищеності організації від нелояльних та ненадійних працівників, яке передбачає проведення низки превентивних мір, спрямованих на оцінку лояльності та благонадійності співробітника, а також зростання їх ступеню, запобігання інакшій поведінці співробітників, а також введення дисциплінарних заходів щодо таких працівників;

5) проведення превентивних розмов з роботодавцем для запобігання виникненню конфліктних ситуацій із працівниками;

6) здійснення допомоги працівникам, які перебувають у важкій життєвій ситуації, що включає надання соціальної та матеріальної допомоги таким працівникам;

7) запровадження спеціальних санкцій для певних окремих працівників у покарання за порушення розпоряджень та правил власності, інформації, інтелектуальної безпеки керівника. Такі санкції можна класифікувати як адміністративні, економічні чи соціальні [21].

Важливо окремо відзначити, що нинішні реалії в умовах пандемії, кадрова безпека - це те, чого особливо гостро потребує кожне підприємство, оскільки вони стали більш вразливими.

У разі пандемії роль грамотних менеджерів підвищилася результаті якісних змін характеру управління персоналу внаслідок зростання ролі його соціально-психологічної складової. Менеджер покликаний забезпечувати кадрову безпеку, спрямовану на мінімізацію кадрових загроз безпеці та з боку співробітників, та відносно до них; скорочення збитків, які виникли внаслідок пандемії; пристосування до нових соціально-економічних реалій за рахунок поліпшення якості управління кадрами. Як відомо, успішність фірм досягається завдяки компетентним керівникам. У руках топ-менеджерів знаходяться великі обсяги інформації, оскільки їхня робота насамперед передбачає прийняття управлінських рішень та розробку тактичних та стратегічних планів. І тому в нинішніх умовах пандемії значно зростає ціна

помилки та прорахунків, а результативне та ефективне управління бізнесом дедалі більше обумовлюється наявністю професіоналізму, компетентності, досвідченості, ділових та особистих якостей менеджерів будь-якого рівня [35].

Досить велика увага для забезпечення безпеки та захисту кадрів має бути спрямована на вжиття заходів, які були б направлені на зниження рівня тривожності за допомогою встановлення відкритого діалогу з топ-менеджером про поточне становище організації в умовах пандемії та визначення надійних перспектив майбутньої взаємодії та керівництва.

Як показала практика, безпека персоналу організації може залежати не тільки від кваліфікаційних навичок керівників різних рівнів, а й від їхніх особистих якостей та набору цінностей, яких вони дотримуються.

Тому до питання формування штату працівників кожному роботодавцю потрібно підходити з особливою серйозністю, щоб його співробітники мали гнучкі навички, прагнули самовдосконалення і в умовах кризи могли швидко адаптуватися і діяти з холодною головою.

1.3.Заходи щодо забезпечення кадрової безпеки

Аналізуючи інформацію щодо ступеня поширеності різних форм деструктивного поведінки співробітників організації, можна дійти до невтішного висновку у тому, що найпоширенішими проблемами підприємствам є ухилення від роботи, недбалість, і навіть завищення своїх здібностей під час влаштування на роботу. Крім того, досить часто зустрічається недбалість по відношенню до обладнання та використання службового становища в особистих цілях. Таким чином, ми бачимо, що на практиці організації однаково стикаються з загрозами кадрової безпеки, які виникають як свідомо, так і несвідомо.

Отже, визначивши, з якими загрозами кадрової безпеки стикаються компанії, розглянемо способи протидії їм. Якщо об'єднати різні підходи щодо

сутності способів протидії загрозам кадровій безпеці, варто виокремити такі групи методів:

1) адміністративні методи: всебічний відбір кадрів, інформування персоналу про покарання у разі порушення конкретних норм, забезпечення контролю за діяльністю персоналу, формування локальної бази НПА щодо забезпечення кадрової безпеки;

2) соціально-психологічні методи: формування корпоративного духу, згуртованості колективу, зміцнення демократичного стилю роботи керівників будь-якого рангу;

3) соціально-економічні методи: розробки системи матеріального мотивування, фонду взаємодопомоги, умов, за яких співробітнику не вигідно приносити компанії збитки.

Вибір того чи іншого методу уникнення загроз кадрової безпеки залежить від рішення окремої компанії, однак, маємо зазначити, що в Україні в даний час з точки запобігання загрозам найбільш поширеними є адміністративні методи [37].

Важливим базисом системи забезпечення кадрової безпеки виступає сукупність її принципів (див. табл. 1.8.) .

Таблиця 1.8.

Комплексна характеристика принципів гарантування кадрової безпеки

Назва принципу	Сутнісна характеристика
Комплексність.	Вона передбачає забезпечення безпеки персоналу, матеріальних та фінансових ресурсів, інформації від усіх можливих загроз усіма доступними законними засобами та методами, протягом усього життєвого циклу та у всіх режимах функціонування, а також здатністю системи до розвитку та вдосконалення у процесі функціонування. Кожен співробітник повинен у межах своєї компетенції брати участь у забезпеченні безпеки підприємства.
Надійність.	Різні зони безпеки мають бути однаково надійними з погляду ймовірності реалізації загрози.
Своєчасність.	Здатність системи носити запобіжний характер на основі аналізу та прогнозування загроз безпеці та розробці ефективних заходів протидії їм. Має бути пріоритет заходів попередження.
Безперервність.	Відсутність перерв у дії систем безпеки, спричинених ремонтом, заміною, профілактикою тощо.

Продовж. табл. 1.8.

Законність.	Розробка систем безпеки з урахуванням існуючого законодавства. Локальні правові акти підприємства не повинні суперечити законам та підзаконним актам.
Розумна достатність.	Встановлення прийняттого рівня безпеки, при якому ймовірність та розмір можливої шкоди поєднуються з гранично допустимими витратами на розробку та функціонування системи безпеки. Вартість фінансових витрат на безпеку не повинна перевищувати той оптимальний рівень, при якому втрачається економічний зміст їх застосування.
Централізація управління.	Самостійне функціонування системи безпеки за єдиними організаційними, функціональними та методологічними принципами.
Компетентність.	Система безпеки повинна створюватися та керуватися особами, які мають професійну підготовку, достатню для коректної оцінки обстановки та адекватного ухвалення рішення, у тому числі в умовах підвищеного ризику.
Поєднання гласності із конспірацією.	Доведення до відома персоналу підприємства та громадськості у допустимих межах заходів безпеки виконує найважливішу роль – запобігання потенційним і реальним загрозам. Така гласність, однак, має неодмінно доповнюватись у виправданих випадках заходами конспіративного характеру.
Планова основа діяльності.	Діяльність із забезпечення безпеки повинна будуватися на основі комплексної програми забезпечення безпеки підприємства, підпрограм забезпечення безпеки за основними його видами (економічна, науково-технічна, екологічна, технологічна тощо) та розроблюваних для виконання планів роботи підрозділів підприємства та окремих співробітників.
Системність.	Цей принцип передбачає врахування всіх факторів, що впливають на безпеку підприємства, включення в діяльність із забезпечення всіх співробітників підрозділів, використання в цій діяльності всіх сил і засобів.

Джерело: [48]

Згідно з даними досліджень роботи українських компаній контроль є одним із найпоширеніших методів контролю, крім того, за результатами опитування працедавців, контроль вважається найефективнішим інструментом підвищення продуктивності праці у 48% респондентів [7]. Саме тому далі будуть розглянуті особливості застосування контролю як методу протидії загрозам кадрової безпеки підприємства.

Існують три різновиди контролю.

1. Попередній контроль - ґрунтується на тому, що ми починаємо контролювати співробітника ще до того, як він встигне щось зробити. До попереднього контролю відноситься, наприклад, контроль у вигляді проведення співбесіди, тестів та інших випробувань працівника перед тим, як його буде прийнято в організацію.

2. Поточний контроль - має на увазі спостереження за співробітником, який вже зайнятий будь-якою діяльністю. Наприклад, охоронець у магазині спостерігає за тим, щоб продавці не вкрали щось із товарів.

3. Контроль за результатом – пов'язаний з оцінкою результату бізнес-процесу. Наприклад, охоронець у магазині, крім того, що він спостерігає за продавцями протягом робочої зміни, може також перевірити співробітників після її закінчення, чи не сховали вони щось із товарів у себе [14].

При організації системи контролю організація часто допускає помилки, пов'язані з неправильним визначенням об'єкта, суб'єкта та предмета контролю. По-перше, визначаються об'єкти контролю, у разі це співробітник чи група співробітників. Щоб визначити об'єкт, необхідно простежити всю послідовність використання ресурсу, тобто співвіднести, хто зберігає, перетворює, транспортує, контролює, розпоряджається ресурсом тощо. Наприклад, щоб визначити причини недостачі сировини, що надходить у виробництво, як об'єкти контролю треба вибрати працівників, які відповідають за зберігання та розпорядження сировиною.

Далі визначається предмет контролю, що виступає конкретними діями чи станом об'єкта, пов'язаним з використанням ресурсу компанії. Розглянемо вибір предмета з прикладу процесу прийому на роботу. Іноді менеджери з персоналу, переслідуючи власні корисливі інтереси, приймають на роботу кандидатів, одержуючи від них матеріальну винагороду. І тут необхідно контролювати те, як кандидати потрапляють в організацію.

І нарешті визначаємо суб'єкт контролю. Як правило, контроль здійснює служба економічної безпеки. Проте вона не може все контролювати самотійно, тому завдання служби у тому, щоб «контролювати контроль»,

тоді як сам процес контролю автоматизується чи делегується іншим співробітникам. Таким чином, відповідальними за процес контролю є зазвичай безпосередньо відповідальні за цей процес, або керівники лінійних підрозділів.

У цьому випадку важливо уникнути такої помилки, як збіг об'єкта та суб'єкта контролю, іншими словами, об'єкт, що використовує ресурси, не повинен одночасно виступати і суб'єктом, який контролює збереження цих ресурсів. Наприклад, якщо ми поставили за мету вирішити проблему збереження товарів на складі, то комірник (об'єкт, що зберігає ресурси), не повинен одночасно виступати в ролі суб'єкта контролю, оскільки він має пряме відношення до ресурсу [48].

Для того щоб уникнути можливих помилок при проведенні контролю, було б краще прибрати людський фактор і передати контроль системі комп'ютерів, відеоспостереження, датчиків і т.д., але також можна вжити таких заходів.

1. Дистанціювання суб'єкта контролю. З метою виключення помилок контролю спостерігача слід перемістити поза сферою контролю. Тут можна використовувати фізичне дистанціювання, наприклад, якщо оператор відеоспостереження знаходиться в самому торговому залі, то його ефективність з часом падає, тому що він спілкується зі співробітниками, зав'язує з ними дружні зв'язки і, як результат, у нього спрацьовує стереотип уподобання – він перестає помічати дії співробітників щодо товарів та матеріальних цінностей.

Крім того, можна використовувати психологічне дистанціювання, оскільки в деяких компаніях не прийнято, щоб співробітники служби безпеки вступали у неформальні відносини з іншими співробітниками. У деяких випадках дистанціювання здійснюється шляхом передачі контролю стороннім організаціям (наприклад, залучення аудиторських компаній, приватних охоронних фірм).

2. Дублювання заходів контролю. Щоб уникнути помилок контролю, краще дублювати функції контролю. Наприклад, якщо вам необхідно контролювати персонал магазину щодо розкрадання ним товарів, можна використовувати одночасно і візуальне спостереження (охоронці), і відеоспостереження.

3. Мотивація суб'єкта контролю. Мотивація є заходи щодо спонукання до діяльності, мета яких - формування трудової поведінки, яка відповідає очікуванням компанії. Контроль може бути для суб'єкта рутинною, стомлюючою роботою і, як результат, згодом це призводить до того, що він робить помилки. Тому сенс мотивувати суб'єкта, який здійснює контроль, встановивши винагороду виявлення випадків розкрадання, шахрайства, витоку інформації тощо [53].

Отже, розглянувши види, структуру та помилки при організації контролю над співробітниками, слід додати, що контроль буде марним у тому випадку, якщо за ним не слідує коригуюча дія. Оцінки, одержані внаслідок контролю, мають вчасно оброблятися. Крім того, необхідно наголосити, що контроль не є самоціллю, а перед вибором засобів контролю потрібно визначити, з якою метою та кого необхідно контролювати, щоб уникнути перекладання відповідальності.

Успішне функціонування будь-якої компанії має враховувати необхідність на можливі загрози її діяльності. Одним із важливих елементів у системі безпеки організації є людський фактор, який може докорінно впливати на конкурентоспроможність та існування компанії.

Таким чином, узагальнимо, що людина є найскладнішою ланкою в системі безпеки компанії, оскільки людський фактор має ключове значення для існування та успішності організації. Саме тому компанії необхідно розробляти механізми протидії загрозам кадрової безпеки, залежно від її розмірів, стадії життєвого циклу, виду діяльності тощо.

Сучасні компанії прагнуть збільшити ефективність роботи персоналу та знизити кадрові ризики, ґрунтуючись на інноваційних інструментах,

одним із яких може стати контроль співробітників. В даний час вже спостерігається тенденція до впровадження таких видів контролю як система контролю та управління доступом (СКУД), система обліку робочого часу, DLP тощо, що у перспективі дозволить виключити людський фактор під час здійснення процедури контролю. Крім того, у перспективі використання інноваційних технологій у контролі допоможе вирішити методологічні питання контролю працівників, своєчасно виявляти вузькі місця та загалом підвищити ефективність управління функцією безпеки в організації [43].

Ще одним засобом забезпечення діяльності організації є формування дієвої системи моніторингу персоналу, який можна розподілити на наступні складові частини (див. рис. 1.3.).



Рис. 1.3. Напрями моніторингу персоналу

Джерело:

Основна мета моніторингу своїх співробітників – оптимізувати робочий процес та сприяти результативній роботі компанії.

Розглянемо докладніше програмний моніторинг. Приклади типових офісних ситуацій, у яких корисне використання програмного моніторингу персоналу:

1. Співробітника не влаштовують умови роботи у компанії, він шукає роботу, збираючись звільнитися. Система моніторингу персоналу може фіксувати відвідування сайтів для працевлаштування та повідомляти про них керівника. Звільнення співробітника можна уникнути.

2. Співробітник поєднує основну роботу з додатковою, присвячуючи їй свій робочий час в офісі. Програма, яка здійснює моніторинг діяльності співробітника, може перехоплювати та зберігати листи, надіслані користувачем та список файлів та документів, з якими він працював. Це дозволить легко виявити недобросовісного співробітника та підвищити його продуктивність.

3. Співробітник присвячує свій робочий час розмовам з друзями в соціальних мережах, інтернет-месенджерах, поштою та скайпом. Грає онлайн-ігри, проводить час на розважальних сайтах. Всі ці способи зниження власної продуктивності легко фіксуються спеціалізованим програмним забезпеченням і у вигляді звіту надсилаються керівнику.

4. Співробітник навмисне або через власну недбалість створює загрозу інформаційній безпеці компанії [37].

Розкриття конфіденційних даних - мабуть, найнеприємніший і потенційно небезпечний приклад у цьому списку, оскільки може завдати бізнесу шкоди абсолютно непередбачуваного масштабу.

Завдяки спеціальним функціям ПЗ для моніторингу персоналу, що дозволяють реагувати на ключові фрази з документів (що містять конфіденційні дані компанії) та миттєво відправляти попередження керівництву, збитки від подібних інцидентів можна не лише звести до мінімуму, а й запобігти.

Можна виділити ряд позитивних моментів від використання таких засобів моніторингу:

- Зміцнення корпоративної дисципліни
- Зростання продуктивності праці
- Можливість більш точного планування

- Запобігання загрозам інформаційній безпеці
- Можливість запобігання серйозним проблемам та конфліктам в офісному середовищі [51].

Слід пам'ятати, що спостереження за співробітниками за допомогою комп'ютерних програм не повинно порушувати права людини, такі як право на недоторканність приватного життя та право на конфіденційність особистої кореспонденції. Заходи, які компанія вживає задля своєї інформаційної безпеки, повинні бути відомі кожному співробітнику. Інформованість дозволить співробітникам знати «правила гри» та відчувати власну відповідальність за їх дотримання.

Яка користь та зацікавленість різних служб при застосуванні програмного моніторингу?

Керівник за допомогою подібних програм може спостерігати за співробітниками в режимі реального часу, і відстежувати раціональність використання робочого часу - створювати та переглядати звіти про їх активність за будь-який проміжок часу. Аналіз отриманої інформації дозволяє збільшити ефективність діяльності будь-якої організації та виявити «халявників», що імітують роботу.

Служба безпеки здатна виявити і припинити витоку інформації через різного роду месенджери (ICQ, Miranda, і т.д.) зможе перевірити, чи не відвідує співробітник «підозрілі» веб-сайти і чи не запуснені у нього «підозрілі» додатки. Списував чи записував він, якусь інформацію з/на змінні носії. Також для спостереження стануть у нагоді знімки екрана - можна спостерігати все, що користувач комп'ютера бачить на моніторі.

Відділу кадрів потрібна та сама інформація, що й керівнику. Використовуючи статистику, зібрані програмою дані, можна зрозуміти, на що реально витрачається робочий час і зробити з цього відповідні висновки.

Системні адміністратори за допомогою моніторингу дізнаються про те, що відбувається в локальній мережі – які програми використовував користувач у певний проміжок часу та які сайти він відвідував.

Знімки екрана допоможуть у виявленні та вирішенні різних проблем.

- "Кейлоггінг" - або так званий клавіатурний сніффер: повне протоколювання всіх натиснутих користувачем клавіш (включаючи приховані символи або "реальні", що відображаються "*" - для введення паролів і навіть послідовність натискань спеціальних клавіш, таких як CTRL, ALT, Delete) з до додатку, дати та часу.

- Записування та протоколювання чатів, систем миттєвих повідомлень, а також можливість блокувати будь-який прийнятий або ініційований користувачем «чат».

- Можливість прочитати будь-який email відправлений або прийнятий (включаючи email спеціалізованих поштових сайтів).

- Переглянути будь-який і кожен веб-сайт відвіданий користувачем (і що саме він робив на цих сайтах, яким вмістом цікавився та скільки провів загального часу): соціальні мережі, пошукові ресурси, файлові сховища тощо.

- Завдяки функціям запису образів екрана можна бачити не тільки те, що робиться за комп'ютером, але й точну послідовність цих дій. Програми, які користувач запускає, текстові процесори, електронні таблиці, бази даних, презентації, ігри тощо.

- Відстеження запису/перезапису, нових/існуючих документів, що копіюються на змінні носії: диски та карти пам'яті. Плюс запис усіх документів, роздрукованих користувачем на принтері.

- Запис і протоколювання файлів, що пересилаються/завантажуються користувачем за допомогою email, файлообмінних мереж, і т.д.

- Система оповіщення, яка проінформує, якщо комп'ютер використовується неналежним чином. Шляхом використання ключових слів та фраз, які визначають системні адміністратори, програма надсилає їм електронне повідомлення, що містить докладний звіт про те, де, коли і як було використано ключове слово, щоразу, коли це слово набирається на

клавіатурі, у чаті, в електронному повідомленні або як запит на пошукових сайтах.

- Програма може використовуватися в режимі «невидимки», як програма-шпигун, або у відкритому режимі, коли користувач бачить, що за ним спостерігають, але уникнути цього не може, що прямо впливає на підвищення дисципліни та мотивації співробітників - очевидно, що коли роботодавець спостерігає за співробітниками, і вони знають про це, то їхня робоча мотивація збільшується. Навряд чи хтось проводитиме робочий годинник на розважальних сайтах або за комп'ютерними іграми, знаючи, що все це не залишиться поза увагою керівництва [50].

Результати дослідження Американської асоціації менеджменту показали: 82% керівників використовують ті чи інші форми електронного контролю або фізичного спостереження, 63% компаній відстежують звернення до інтернету, близько 47% компаній переглядають електронну пошту своїх співробітників. Роботодавці вважають контроль над персоналом своїм природним правом, оскільки все, що створює співробітник на робочому місці і в робочий час - власність компаній, а отже, роботодавець має право знати, що робить персонал і на що витрачає час, оплачуване компанією [25].

Як стверджують автори, базовою категорією процедури моніторингу та фактично результируючим показником виступає рівень лояльності персоналу. Це досить точний показник соціального здоров'я організації як ефективно працюючого суб'єкта господарювання [11].

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ КНП «КОЛ КОР»

2.1. Дослідження системи управління КНП «КОЛ КОР»

Комунальне некомерційне підприємство «Кіровоградська обласна лікарня Кіровоградської обласної ради» як відкрита соціально-економічна система, що функціонує на національному ринку медичних послуг України в основу своєї діяльності кладе Статут, що зареєстрований 27.12.2018 року із необхідними відповідно до чинного на поточний час вимог законодавства та постанов Уряду країни, із врахуванням внутрішньогалузевих структурних інновацій, інфраструктурних доповнень та перебудов.

КНП «КОЛ КОР», як суб'єкт діяльності має свої ознаки [45]:

- по-перше, воно некомерційне підприємство, а відповідно за свою мету не має одержання прибутку;
- по-друге, за формою власності є комунальним закладом, засновником якого є Кіровоградська обласна рада. Зазначимо, що управління діяльністю підприємства, формуванням його галузевої стратегії а тактики з питань охорони здоров'я займається спеціальний структурний підрозділ територіальної (обласної) держадміністрації;
- по третє, за профілем (спеціалізацією) досліджуваний медичний заклад є багатoproфільним, комунальним, некомерційним суб'єктом господарювання, метою якого є пропозиція та надання медичних послуг жителям територіальних громад області;
- по четверте, як юридична особа заклад, в процесі досягнення мети діяльності керується діючими в Україні законом, актами, нормативно-розпорядчими документами різних рівнів управління та власним Статутом.

Ознайомлення та аналіз наданих для дослідження нормативних документів, за допомогою яких здійснюється регламентація діяльності КНП «КОЛ КОР» на поточний час, дають змогу прийти до висновку про те, що беззаперечною метою господарювання зазначеної установи є, відповідно до Статуту, «здійснення функцій надання медичних послуг жителям територіальних громад області за рахунок забезпечення їх медичними послугами високої якості та кваліфікації як в стаціонарному, так і амбулаторному та консультативному порядку в тому обов'язі, який визначений законодавчим шляхом» [45].

Порівняння мети діяльності КНП «КОЛ КОР» з метою діяльності інших, діючих на території України, як держави, аналогічними обласними лікарнями, як суб'єктами господарювання дає змогу виявити його типовість та універсальність. Про це свідчать і окреслені напрями діяльності КНП «КОЛ КОР» в зареєстрованому статуті.

Так, загалом КНП «КОЛ КОР» надає послуги за 54 профілями, які зосереджені у відділеннях лікарні за трьома спрямуваннями: терапевтичному, хірургічному та параклінічному (див. табл. 2.1). Надання зазначених медичних послуг забезпечується необхідними для цього ресурсом: матеріальним, технічним, людським [45].

Предметна діяльність КНП «КОЛ КОР» значно розширюється за рахунок рентгенології, ультразвукової діагностики, клінічної лабораторної діагностики та інших видів діагностування, які надаються згідно розроблених та затверджених цільовим Міністерством стандартів. Слід відмітити, що зазначені послуги надаються у відповідності до вимог держави, щодо гарантування доступності надання якісної медичної допомоги жителям територіальних громад області, організації належного управління лікувально-діагностичним процесом.

Досліджуючи та узагальнюючи предметну статутну діяльність КНП «КОЛ КОР», звертаємо увагу на такі напрями діяльності підприємства як постійне застосування в функціонал лікувально-діагностичних процедур, що

здійснюються КНП «КОЛ КОР» передових напрацювань медичної науки, інноваційних доказових лікувальних методик, закупівля, встановлення і експлуатація медичної апаратури, застосування новітніх профілактичних методик, проведення діагностичних, лікувальних та реабілітаційних процедур, що свідчить про стабільний контроль за інноваційними змінами на ринку медичних послуг за шириною та глибиною на рівні новітніх методичних досягнень вітчизняної та світової медичної науки.

Таблиця 2.1.

Відділення КНП «КОЛКОР»

Відділення	Внутрішній склад
Терапевтичні	- Алергологічне - Гастроентерологічне - Гематологічне - Ендокринологічне - Інфекційне - Кардіологічне - Неврологічне - <u>Нефрологічне</u> - <u>Пульмонологічне</u> - Ревматологічне - Фізіотерапевтичне
Хірургічні	- Анестезіології (Реанімаційне) - Гінекологічне - Ендоскопічне - Інтенсивної терапії - Інтенсивної терапії ГБО - Нейрохірургічне - Опікове - Отоларингологічне - Офтальмологічне - Проктологічне - Судинне - <u>Торакальної хірургії</u> - Травматологічне - Травматології №2 - Урологічне - Хірургічне - Хірургічної стоматології
<u>Параклінічні</u>	- Відділення інтервенційної радіології - ДЛТ(Ударно-хвильової літотрипсії) - Жіноча консультація - Імунологічна лабораторія - Кабінет ЛФК - Клініко-діагностична лабораторія - Консультативна поліклініка - Організаційно-методичний відділ - Операційне - Централізоване стерилізаційне - Патологоанатомічне - Приймальне - Радіонуклідної діагностики - Рентгенологічне - Трансфузіології - УЗД - Функціональної діагностики

Джерело: [45]

Серед важливих предметних напрямів діяльності КНП «КОЛ КОР» затверджених Статутом підприємства є залучення кваліфікованого медичного персоналу працівників для надання перерахованих вище видів медичних послуг. Звертає на себе увагу акцент щодо можливості запрошення до провадження діяльності на базі КНП «КОЛ КОР» медиків, що мають реєстрацію як фізичні особи; необхідності надання відповідних до

нормативних документів умов праці для медиків та інших працівників; підтримки необхідного професійного рівня розвитку залучених кваліфікованих медичних працівників через систему зміни медичного профілю, отримання передових знань, знайомлення із новітніми технологіями як частина процесу зростання кваліфікованості підзвітних медичних працівників.

На завершення загальної характеристики діяльності КНП «КОЛ КОР» зазначимо, що установа, як і належить за чинним законодавством, надає весь широкий спектр лікарняних послуг на теренах національного медичного ринку України ґрунтуючись на праві здійснювати діяльність, пов'язану на освоєнням медичних практик. Окрім зазначеного, підприємство в разі необхідності у випадку розширення сфери провадження медичної діяльності, отримує необхідний дозвіл в спеціальному порядку, визначеному державою.

2.2. Організаційна структура КНП «КОЛ КОР»

Загальна характеристика медичного закладу КНП «КОЛ КОР» значно збагачується розглядом організаційної структури установи, яка відповідно до Статуту визначається за принципом самостійності. Як вино із затвердженої структури управління загальний менеджмент лікарні здійснює призначений на посаду обласною радою Головний лікар Призначення на посаду Головного лікаря, як затверджено в Статуті, відбувається на підставі конкурсу шляхом укладання з ним контрактного договору. Зміст контрактного договору, як правило, визначається у відповідності до чинного законодавства. Ширина та глибина прав, обов'язків і відповідальності Головного лікаря окреслюється Статутом, діючим на той час та відображається у відповідній посадовій інструкції.

Так, в межах визначених повноважень, Головний лікар лікарні обласного значення має право згідно до виконання адміністративної частини

посадових повноваження видавати накази та акти, здійснювати вказівки, що характеризуються обов'язковістю до здійснення та запровадження.

Головний лікар досліджуваного медичного закладу організує, планує, контролює, мотивує роботу з персоналом установи в рамках визначених повноважень, звітує про кінцеві за визначений період результати діяльності Засновнику та структурному підрозділу Кіровоградської облдержадміністрації щодо питань охорони здоров'я у формі періодичної звітності різних напрямків та періодів.

Управлінська діяльність Головного лікаря КНП «КОЛ КОР» здійснюється за відомим механізмом щодо прийняття управлінських рішень.

Поглиблене дослідження структури процесу формування та вирішення управлінських завдань в обласній лікарні будується на зборі, обробці та аналізі інформації про стан середовища всередині установи, а також в рамках галузі. Для одержання, опрацювання та аналізу необхідної інформації залучаються професійні фахівці існуючих служб в закладі, так звані носії інтелекту медичної сфери. На підставі отриманої інформації визначається мета та приймається загальне рішення, націлене на досягнення сформульованої мети. Подальша конкретизація окресленого рішення відбувається шляхом проектування та впровадження на рівні залучених до цього відповідних підрозділів медичної установи, де не виключаються, а, навпаки, відбуваються вироблення часткових рішень та втілення н основі розподілених раніше завдань, підпорядкованих Головному лікарю підрозділів

Завершення реалізації прийнятого управлінського рішення супроводжується певною організацією, керівництвом та контролем із сторони залучених до цього осіб та підрозділів медичної установи.

Слід відмітити, що система відстеження та контролю за реалізацією прийнятого управлінського рішення включає обмежене коло осіб, яким Головний лікар КНП «КОЛ КОР» делегує свої повноваження.

Систематичне порівняння та періодичне оцінювання фактичних отриманих результатів із поточними, що передбачалися за прогнозами в період прийняття управлінського рішення дозволяє на рівні Головного лікаря медустанови скоригувати діяльність лікарні до того, поки ще не нанесено значного збитку. Таким чином, управлінська діяльність, започаткована на окреслених принципах, гарантує досліджуваному підприємстві виживання, розвиток та навіть успіх в умовах інтенсивно змінюваного середовища медичної галузі, яка переживає на сьогодні суттєві реформи.

Відповідно до наданої структури управління обласної лікарні Головний лікар КНП «КОЛ КОР» має заступників з медичної частини, економічних та технічних питань, хірургічної допомоги та медсестринства. Окрім зазначеного керівництво обласною лікарнею він здійснює через завідувачів консультативною поліклінікою, перинатальним центром, організаційно-методичним відділом, а також через головного бухгалтера, начальника відділу кадрів, юристконсультанта, інженерів з охорони паці та пожежної безпеки.

Делегування повноважень щодо управління функціонуючими підрозділами лікарні відбуваються в межах чинного законодавства. Саме такий управлінський підхід забезпечує Головному лікареві КНП «КОЛ КОР» здійснювати ефективне управління з питань прийняття та звільнення персоналу з робочих посад, укладати трудові договори, забезпечувати необхідний добір кадрів, дотримання найманим персоналом установлених вимог щодо вимог внутрішнього розпорядку процесу праці. Саме від Головного лікаря залежить можливість створення умов підвищення фахового і кваліфікаційного рівня залучених до роботи медичних працівників. Це підтверджується наявністю в статуті твердженням щодо визначення Головним лікарем штатної чисельності в медичній установі за власним розсудом, з врахуванням фінансових можливостей, посадових інструкцій як власних заступників, так і залучення зовнішніх фахівців, створення на базі медзакладу підрозділів та служб.

Слід підкреслити, що при наданій Статутом повноті можливостей керувати підприємством в межах задекларованих компетенцій та контрактом Головний лікар контролюється наглядовою радою, утвореною Засновником. Її робота, в свою чергу, вибудовується шляхом розробки та затвердження відповідного Положення, в якому констатуються принципові моменти діяльності.

На нашу думку, варто дослідити організаційну побудову відділень лікарні, місія яких зосереджена на медичному обслуговуванні жителів області.

Як нами зазначалося, лікувальні відділення КНП «КОЛ КОР» розподіляються за трьома групами. Детальніше характеристику відділень терапевтичного напрямку відображено нами у табл. 2.2.

Таблиця 2.2.

Характеристика відділень терапевтичної групи

Назва відділення	Характеристика діяльності	Місткість
Алергологічне відділення	До відділення направляються хворі з проявами алергологічних захворювань, що потребують спеціальних методів дослідження та лікування в умовах стаціонару.	30 ліжок (20 алергологічних і 10 імунологічних)
Гастроентерологічне відділення	Хворим надається спеціалізована допомога з різноманітними захворюваннями органів травлення, а саме з: патологією стравоходу та шлунку, патологією підшлункової залози, патологією печінки та жовчного міхура, в тому числі з хронічними вірусними гепатитами В, С, хворобами <u>кишківника</u> .	30 ліжок
Гематологічне відділення	У відділенні гематологічним хворим надається висококваліфікована спеціалізована допомога з різноманітними захворюваннями системи крові, зокрема гострі та хронічні лейкомії, різні форми анемії, геморагічні діатези, <u>коагулопатії</u> .	30 ліжок
Ендокринологічне відділення	У відділення госпіталізуються хворі з важкою ендокринною патологією: цукровий діабет в стадії декомпенсації та з діабетичним <u>кетозидозом</u> , хворі з хронічною наднирковою недостатністю в стадії декомпенсації та при загрозі або виникненні <u>Адрісонічного</u> кризу, важкими формами тиреотоксикозу з проявами декомпенсації та порушеннями серцевої діяльності, некомпенсованими формами гіпотиреозу (мікседема), а також хворі з патологією <u>гіпоталамо-гіпофізарної області</u> та метаболічним синдромом.	30 ліжок

Продовження табл. 2.2.

Назва відділення	Характеристика діяльності	Місткість
Інфекційне відділення	Хворим надається спеціалізована допомога з різноманітними інфекційними захворюваннями. Наразі відділення надає допомогу хворим з COVID-19.	30 ліжок, серед яких 4 бокси, 5 полубоксів, палату інтенсивної терапії на 3 ліжка. Під час епідемії на COVID-19 місткість відділення збільшено вдвічі,
Кардіологічне відділення	Організація і здійснення діагностичної, лікувальної і консультативної медичної допомоги особам із захворюваннями серцево-судинної системи, які мають супутню патологію (ендокринну, бронхолегеневу патологію, симптоматичні анемії), а також діагностичні хворі.	30 ліжок
Неврологічне відділення	Попереково-крижові радикуліти та інші ускладнення патології хребта, консервативне лікування гриж міжхребцевих дисків; епілептичні синдроми різної етіології; міастенія; розсіяний склероз та енцефаломієліт; гострі та хронічні порушення мозкового кровообігу та їх наслідки; моно та поліневропатії різної етіології; наслідки черепно-мозкових травм та нейроінфекцій; неврологічні прояви професійних уражень нервової системи	30 ліжок
Нефрологічне відділення	Проводиться лікування хворих на гострий та хронічний гломерулонефрит, первинний пієлонефрит, захворювання нирок при системних захворюваннях сполучної тканини, гіпертензивній нефропатії, лікування хронічної ниркової недостатності, у тому числі хворих, які отримують лікування програмним гемодіалізом.	40 ліжок
Пульмонологічне відділення	У відділенні пульмонології проводиться повне обстеження хворих на будь-яку легеневу патологію з використанням сучасних високоінформативних досліджень: рентгенологічних, функціональних, лабораторних, бронхологічних елементів імідж-діагностики – спіральна-комп'ютерна томографія, цитологічні та гістологічні дослідження промивних вод і бронхів. Хворим на пульмонологічну патологію проводиться повний комплекс лікувальних, оздоровчих та реабілітаційних заходів. Центральне відділення для хворих з COVID-19.	Загальна місткість 30 ліжок, для потреб хворих з коронавірусною хворобою місткість відділення збільшена до 80 ліжок
Ревматологічне відділення	Надання спеціалізованої допомоги хворим на ревматичні хвороби.	30 ліжок
Фізіотерапевтичне відділення	Основним завданням відділення є надання реабілітаційної допомоги населенню області.	-

Джерело: [45]

Маємо зауважити, що саме на терапевтичні відділення, зокрема інфекційне та пульмонологічне накладається на сьогоднішній день підвищена напруга через зростання хворих на COVID-19. Загалом лікарня знайшла можливість забезпечення більше 200 ліжок для згаданих хворих, функціонує 21 апарат ШВЛ.

Здійснено характеристику відділень хірургічного напрямку у табл. 2.3.

Таблиця 2.3.

Характеристика відділень хірургічної групи

Назва відділення	Характеристика діяльності	Місткість
Відділення анестезіології з ліжками інтенсивної терапії	Головним завданням при лікуванні тяжкохворих у палатах інтенсивної терапії - є відновлення і стабілізація діяльності <u>життєво-важливих</u> функцій організму, постійний моніторинг, профілактика та лікування ускладнень.	12 ліжок, де 3 ліжка – реанімаційні зали, 1 ліжка – ізолятор, 8 ліжок – палати інтенсивної терапії. На сьогоднішній день місткість відділення збільшено під потреби хворих на COVID-19. Лікарі відділення обслуговують палату інтенсивної терапії перинатального центру (3 ліжка), палату інтенсивної терапії <u>інфекційно-боксів</u> відділення (3 ліжка) та забезпечують проведення ургентних і планових оперативних <u>втручань</u> у 13 хірургічних відділеннях (17 операційних) та перинатальному центрі.
Гінекологічне відділення	Спеціалізована допомога з різноманітними захворюваннями, такими як: запальні процеси, гнійно – септичні захворювання, <u>невиношування</u> вагітності, безпліддя, аномальні маткові кровотечі, <u>пролапс</u> тазових органів, доброякісні новоутворення придатків матки тощо.	30 ліжок
Ендоскопічне відділення	У відділенні виконуються наступні види ендоскопічних досліджень: ФЕГДС, ФКС; ФБС. Виконуються безліч ендоскопічних операцій: біопсії, розсічення рубцевих стриктур стравоходу, ендоскопічне видалення поліпів у стравоході, шлунку, 12-палій кишці, товстій кишці, прямій кишці. Операції зони БДС.	
Опікове відділення	Надається допомога хворим дітям та дорослим з <u>опіками</u> , <u>відмороженнями</u> , ранами будь-якої локалізації та складності, а також проводиться лікування трофічних виразок. Крім того, у відділенні ведеться диспансерний нагляд та реабілітаційне лікування хворих з <u>післяопіковими</u> рубцями та контрактурами	30 ліжок

Продовження табл. 2.3

Назва відділення	Характеристика діяльності	Місткість
Відділення інтенсивної терапії екстракорпоральних методів детоксикації	1. Здійснення комплексу заходів щодо підготовки і проведення операцій судинного доступу та сеансів екстракорпоральної детоксикації. 2. Здійснення функцій життєво важливих органів і систем, які виникли внаслідок захворювання, травми, оперативного втручання та ін. причин. 3. Підвищення рівня теоретичних знань, навчання медичного персоналу та різних груп населення з питань практичних навичок в галузі інтенсивної терапії.	Відділення складається із - Ліжкового фонду ВІТ ЕМД, загальною кількістю 6 ліжок. Двох діалітичних залів на 10 діалітичних місць. діалітичного зала Плазмаферезної на 3 ліжка. Кабінету фотомодифікації крові та внутрішньовенної озонотерапії на 3 ліжка.
Нейрохірургічне відділення	Надає спеціалізовану хірургічну допомогу при найрізноманітнішій патології центральної та периферичної нервової системи	35 дорослих та 5 дитячих ліжок
Отоларингологічне відділення	Лікування захворювань ЛОР органів	30 ліжок
Офтальмологічне відділення	Надання планової та цілодобової ургентної допомоги офтальмологічним хворим. на: захворювання повік та слізозових органів, захворювання рогівки, судинного тракту, сітківки і зорового нерва, патології кришталика, глаукома, пошкодження очей, захворювання орбіти.	30 ліжок
Хірургічне проктологічне відділення	Спеціалізована допомога з різноманітними захворюваннями: гемороєм, анальними тріщинами, парaproктитами, кістами та абсцесами куприка, дивертикулярною хворобою, хворобою Крона, неспецифічним виразковим колітом, тощо	25 ліжок
Відділення судинної хірургії	Надання планової і невідкладної допомоги хворим з патологією судин	30 ліжок
Відділення торакальної хірургії	Спеціалізована допомога з різноманітними захворюваннями органів грудної порожнини, травми грудної клітини, виконуються всі види оперативних втручань на легенях, стравоході, міжостінні, діафрагмі, перикарді та серці при його пораненнях.	25 ліжок
Травматологічне відділення № 1	Надання організаційно-методичної та високоспеціалізованої ортопедо-травматологічної допомоги	30 ліжок
Відділення травматології №2	Надається спеціалізована допомога хворим на остеомієліт кісток кінцівок, гнійний артрит, та кістковий, суглобовий панаріцій.	30 ліжок
Урологічне відділення	Надається спеціалізована допомога з різноманітними захворюваннями нирок, сечовивідних шляхів, чоловічих статевих органів.	30 ліжок
Відділення хірургічної гастроентерології	Надання допомоги: хвороби шлунку та 12 палої кишки, хвороби жовчного міхура та внепечінкових жовчних протоків, хвороби підшлункової залози, хвороби шлуподібної залози, хвороби червоподібного відростку, тощо	40 ліжок
Відділення хірургічної стоматології	Надання допомоги хворим на: травматичні ураження кісток та м'яких тканин обличчя, остеомієліти щелеп, запальні процеси (абсцеси, флегмони) щелепно-лицьової ділянки, доброякісні пухлини, кісти щелеп та м'яких тканин, ретенція зубів, одонтогенні гайморити.	30 ліжок

Джерело: [45]

Третім напрямком роботи КНП «КОЛ КОР» є параклінічний, яким займаються 18 відділень.

Щоденне навантаження приймального відділення КНП «КОЛ КОР» є досить високим, приймання, обробка, заповнення даних виконується 21 співробітником відділу.

Агіографічне відділення здійснює хірургічні втручання за допомогою рентгенографічного обладнання.

Завданням відділення ударно-хвильової літотрипсії виступає допомога хворим із сечокам'яною хворобою.

Жіноча консультація, яка підпорядковується перинатальному центру здійснює прийом жіночого населення в окремому корпусі КНП «КОЛ КОР».

До складу операційного відділення входить 18 операційних, в яких розташовано 22 операційних стола.

В закладі працює імунологічна та клініко-діагностична лабораторії, які здійснюють аналізи за понад 50 напрямками. Наявне відділення інтенсивної терапії ГБО та кабінет ЛФК.

Відділення радіонуклідної діагностики виконує лікування за допомогою радіологічних препаратів та апаратури, рентгенологічне – проводить рентгенодіагностику, а також має апарати для променевої терапії.

Надважливою є робота трансфузіології, що за рахунок співпраці із станціями переливання крові закриває потребу області в гемо-матеріалах.

Відділення УЗД та функціональної оснащене сучасними УЗД апаратами та іншими апаратами, що дають змогу проводити ефективну діагностику за понад тридцятьма напрямками.

Важливу роль відіграє патологоанатомічне відділення, силами якого здійснюється ціла низка досліджень зібраного матеріалу.

На базі КНП «КОЛ КОР» функціонує поліклініка, денна потужність якої складає понад 300 відвідувань.

Наявне стерилізаційне відділення, мета якого полягає у організації роботи закладу з точки зору забезпечення матеріалами, інструментарієм та білизною.

Для здійснення контрольних, аналітичних функцій працює організаційно-методичний відділ.

Дієвим механізмом у функціонуванні досліджуваного медзакладу, як некомерційного підприємства в сфері медичних послуг, де розвертають на повну потужність комерційні медичні установи, створюючи конкуренцію щодо надання необхідних для населення послуг, а також виступають загрозою кадрової безпеки закладу, є інтелектуалізація систем менеджменту лікарні, а передумовою її реалізації – формування, використання та збагачення інтелектуального потенціалу працівників всіх рівнів управління та підрозділів, тобто від головного лікаря та його заступників до очільників підрозділів відповідно до визначеної організаційної структури менеджменту лікарні. Зауважимо, що на сьогодні в умовах реформації суспільства, економіки, галузей, в тому числі і медичної, якість інтелектуальної складової управлінського працівника-медика виявляється, перш за все, в комплексі використання індивідуальних здібностей та компетенцій, та втілюється в персоніфікації індивіда, що виступає його власним надбанням.

Тому, на нашу думку, для зростання ефективності праці керівного персоналу всіх рівнів КНП «КОЛ КОР» та забезпечення загального рівня кадрової безпеки закладу доцільним було б створити на постійній основі умови для моніторингу та оптимізування структури менеджменту підприємства; впровадження новітніх технологій, особливо тих, що дозволяють ширше використовувати можливості цифровізації надання медпослуг; нарощення знань з медичної науки, оновлення знань із менеджменту діяльності медичної установи; розширення інформаційної бази та створення передумов для її застосування в медичній практиці.

2.3. Аналіз господарської діяльності та кадрової безпеки КНП «КОЛ КОР»

Аналізуючи діяльність КНП «КОЛ КОР» зауважимо, що наразі лікарня має потужність на 785 стаціонарних ліжокмісць, серед яких 310 розміщені в терапевтичних відділеннях, а решта – в хірургічних.

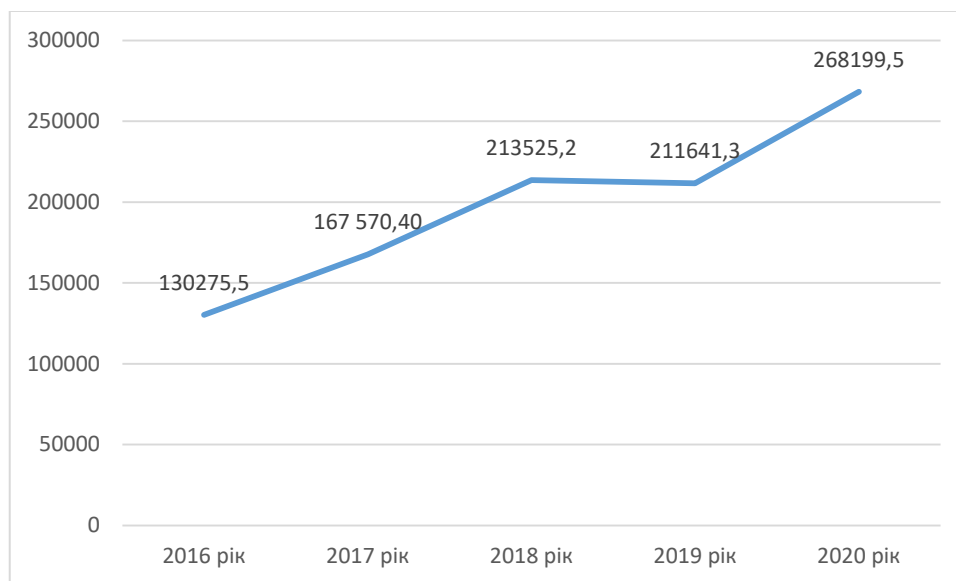


Рис. 2.1. Обсяги фінансування КНП «КОЛ КОР» за період 2016-2020 рр.

Джерело: [45]

Як ми можемо бачити з рис. 2.1. обсяги фінансування КНП «КОЛ КОР» за 2016-2020 рр. мали тенденцію до збільшення, окрім 2019 року, коли сума надходжень трохи знизилась. Загалом, сума фінансування закладу за обраний період зросла на 105%. Варто зауважити, на зміну підходу до фінансування закладу, що передбачає спрямування коштів, враховуючи потік пацієнтів, які обслуговуються установою. Тому, в перехідних умовах керівництво лікарні змушене пристосовуватися до нових форм фінансування діяльності.

На рис. 2.2. відображено кількість відвідувань КНП «КОЛ КОР» за період з 2016 року по 2020 рік, зокрема відвідування поліклініки та показники госпіталізації хворих.

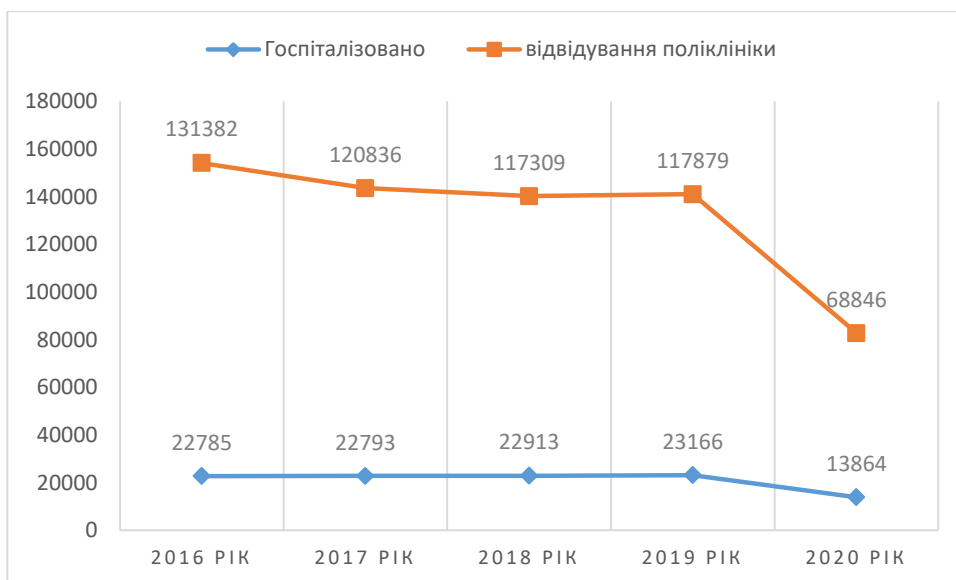


Рис. 2.2. Кількість відвідувань КНП «КОЛ КОР» за період 2016-2020 рр.

Джерело: [Додатки А, Б, В, Д, Е]

Ми можемо побачити поступовий спад кількості прийнятих хворих в поліклінічному відділенні КНП «КОЛ КОР». Значний спад обслуговування хворих відбувся в 2020 році через карантин та неможливість фізичного доступу до поліклініки населення з районів та сільської місцевості.

Відбулося також значне зниження госпіталізованих хворих в 2020 році майже на 40%. Це також можна пояснити карантинними обмеженнями та забороню планової госпіталізації, враховуючи показники захворюваності на Covid-2019.

При цьому в другому півріччі 2021 року в закладі працювали працівники, які обіймали 1680 ставок лікарського персоналу та 65 ставок адміністративного персоналу. Варто зауважити, що планова потреба у працівниках лікарських професій на 2021 рік складала 1822 ставок, тобто можна зробити висновок про недоукомплектованість лікарні медичним персоналом щонайменше на 7,79%. Враховуючи навантаження на лікарню, яка є однією з опорних щодо лікування коронавірусної хвороби така нестача працівників суттєво загрожує кадровій безпеці підприємства з точки зору виконання його безпосередніх функцій.

Структуру штатних працівників КНП «КОЛ КОР» зобразимо на рисунках 2.3 та 2.4.

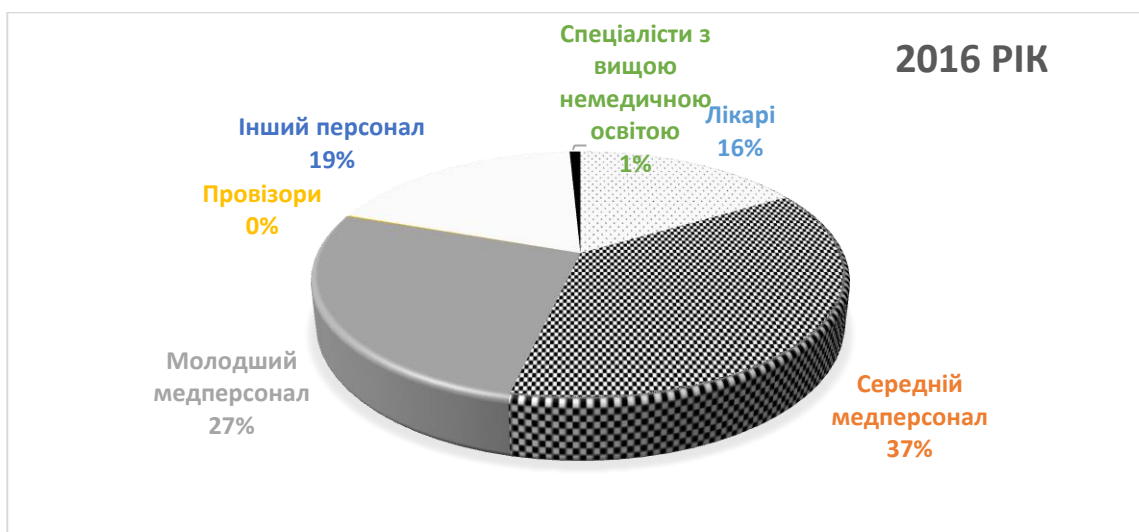


Рис. 2.3. Структура працівників за посадами в КНП «КОЛ КОР» в 2016 р.

Джерело: [Додаток А]

Як ми можемо бачити, в 2016 році в лікарні працювало 16% лікарів, 37% середнього медичного персоналу, 27% молодшого персоналу, 19% іншого персоналу та 1% спеціалістів з вищою немедичною освітою.

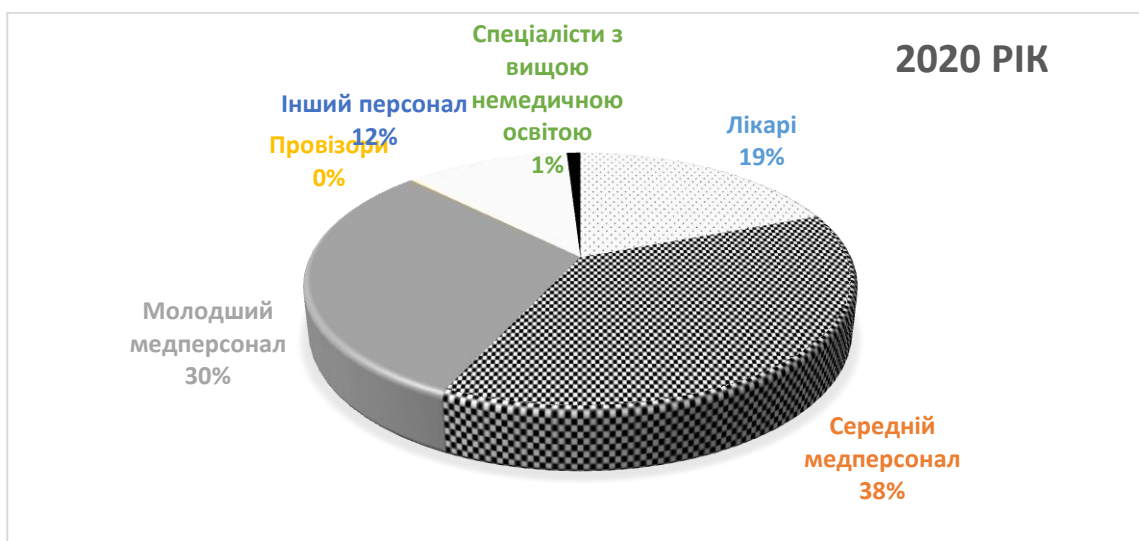


Рис. 2.4. Структура працівників за посадами в КНП «КОЛ КОР» в 2016 р.

Джерело: [Додаток Е]

В 2020 році питома вага лікарів зросла до 19%, молодшого медперсоналу до 30%, а середнього – до 38%. Скоротилася кількість працівників інших професій до 12% в загальній структурі працюючих.

Варто додати, що якісний склад працюючих в КНП «КОЛ КОР» є досить високим, зокрема серед лікарів наразі працює й доктор медичних наук, 3 кандидата медичних наук, а також 147 – лікарів, що отримали вищу або ж першу кваліфікаційну категорію. 13 лікарів мають звання «Заслужений лікар України», що свідчить про високий науковий рівень працівників закладу.

Загалом фонд ставок та реальна кількість працюючих в КНП «КОЛ КОР» відображена у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4.

Штатний розподіл КНП «КОЛ КОР» за період 2016-2020 рр.

Посади	2016 рік		2017 рік		2018 рік		2019 рік		2020 рік	
	Посад	Осіб	Посад	Осіб	Посад	Осіб	Посад	Осіб	Посад	Осіб
Лікарі	307.50	254	303.25	250	308.50	249	307.25	248	313.75	261
Середній медперсонал	677.50	571	677.50	555	678.25	536	672.25	528	648.50	510
Молодший медперсонал	492.00	410	492.00	434	493.50	440	491.50	440	480.25	411
Провізори	2	2	2	2	1,25	1	1,25	1	1,25	1
Інший персонал	356.75	290	356.75	320	351.50	284	344.25	291	322.25	157
Спеціалісти з вищою немедичною освітою	14.25	12	14.25	13	14.25	13	13.25	12	13.75	13
Усього	1850.00	1539	1845.75	1574	1847.25	1523	1829.75	1520	1779.75	1353

Джерело: [Додатки А, Б, В, Д, Е]

Як ми можемо бачити, кількість ставок лікарів за період з 2016 по 2017 рр. знижувалась, а потім помітним стає поступове зростання потреби в лікарях. Зокрема в 2020 році кількість посад зросла на 6,25 ставки, тобто на 2%. Дещо іншою ситуація є з особами, які зайняті на посадах лікарів. З 2016 року помічаємо зниження їх кількості при незначному збільшенні ставок, що свідчить про навантаження на лікарів, які змушені виконувати роботу більш ніж на ставку. Так з 2016 року по 2019 рік кількість працюючих лікарів в КНП «КОЛ КОР» знизилась на 6 осіб. У 2020 році помічаємо зростання

кількості зайнятих лікарів на 23 особи, або на 9,2%. Зрозуміло, що дана тенденція викликана потребою облаштування на базі КНП «КОЛ КОР» ковідних відділень. Однак, навіть за цих умов, навантаження на лікарів є суттєвим, що може викликати передумови до виникнення загроз безпечній діяльності підприємства.

Розглядаючи динаміку середнього медичного персоналу зауважимо про тенденцію зменшення ставок по даній категорії працюючих. Зокрема, за період 2016-2020 рр. кількість ставок знизилась на 4,2%, а безпосередня кількість зайнятих на кінець періоду – на 10,7%.

Що ж до динаміки молодшого медичного персоналу, то тут ситуація є оберненою попереднім. Так, кількість ставок за період 2016-2019 рр. суттєво не змінилася (знизилась на 0,5 ставки), а кількість працівників навпаки зросло на 30 осіб. Однак, в 2020 році кількість ставок знизилась на 10 одиниць, а кількість молодшого медичного знизилась на 29 осіб у порівнянні з 2019 роком. Пояснити таку динаміку можна навантаженням, яке відчуває саме молодший медичний персонал, працюючи в умовах підвищеного навантаження, особливо в ковідних відділеннях. Враховуючи психологічні фактори, низьку оплату праці, соціальну зневіру населення в роботі лікарів не дивним є скорочення чисельності працюючих саме даної категорії.

Число провізорів скоротилося за період 2016-2020 рр. на 0,75 ставки та 1 працівника.

Зауважимо на значне скорочення іншого персоналу в КНП «КОЛ КОР» за 2016-2020 рр.. Зокрема, за зазначений період відбулося скорочення ставок на 34,5 одиниць, а кількості працюючих на майже 46%.

Відбулося також скорочення ставок працівників з вищою немедичною освітою. Так, за досліджуваний період як кількість знизилась на 0,5 ставки. Кількість працюючих на даних посадах залишалась незмінною – 13 осіб.

Підсумовуючи результати дослідження, зазначимо, що загалом за обраний період кількість ставок скоротилась на 70,25 од., а кількість

працюючих знизилась на 186 особи. Загалом, відбулося скорочення штатних одиниць на 12%.

На нашу думку, важливим для розуміння рівня забезпечення кадрової безпеки є аналіз забезпеченості кадрами згідно до планової потреби в спеціалістах. Зокрема, дана інформація подана нами в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5.

Укомплектованість кадрами КНП «КОЛ КОР» в 2016-2020 рр.

Рік	Планова потреба	Зайнято посад	% комплектації
2016 рік	1857	1850,00	99,62%
2017 рік	1852	1845,75	99,66%
2018 рік	1854	1847,25	99,63%
2019 рік	1854	1829,75	98,69
2020 рік	1877	1779,75	94,81

Джерело: [розраховано автором за даними додатків А-Е]

Можемо зробити висновок, що в період 2016-2017 рр. штат лікарні мав майже повну комплектацію кадрів, при чому половина вакантних посад була лікарськими, а решта - працівників не медичних професій. В 2019 році відбулося зниження комплектації закладу кадрами (на 1%), а 2020 році – значно більше (3,88% більше, ніж у 2019 році). Відповідно штат лікарні не забезпечений кадрами більш ніж на 5%. При чому лікарські посади неуккомплектовані більш ніж на 6%, посади середнього медперсоналу – на 4%, молодшого медперсоналу – на 2,9%. Така ситуація загрожує нормальному функціонуванню закладу, а відповідно варто говорити про загрозу кадровій безпеці КНП «КОЛ КОР».

В даному ключі варто оцінити ситуацію із виплатою заробітної плати персоналу КНП «КОЛ КОР» (див. рис. 2.5.)

Як ми бачимо бюджет на оплату праці мав висхідне положення, не зважаючи на зниження кількості працюючих, однак сам по собі даний

показник не є показовим, варто порахувати середньорічну заробітну плату, виходячи із кількості працівників закладу.



Рис. 2.5. Витрати на оплату праці в КНП «КОЛ КОР» в 2016-2020 рр.

Джерело: [Додатки А, Б, В, Д, Е]

Як ми бачимо із рис. 2.6. динаміка середньомісячної заробітної плати також є позитивною, найбільше зростання відбулося у 2020 році, коли середньомісячна заробітна виросла на 42,7%, що пов'язано із скороченням питомої ваги інших працівників а зростанням питомої ваги лікарів в загальній кількості працюючих, які, як правило, мають вищу оплату праці.



Рис. 2.6. Динаміка середньомісячної заробітної плати в КНП «КОЛ КОР» в 2016-2020 рр.

Джерело: [розраховано автором за даними додатків А-Е]

Маємо зауважити, що не зважаючи на підвищення, розмір середньої заробітної плати є досить низьким, що свідчить про те, що не зважаючи на суміщення більшість працівників закладу отримують мінімальну заробітну плату, що ніяк не може позитивно позначитися на якості послуг, що надається в закладі. Тому, маємо наголосити на ще одній загрозі кадровій безпеці КНП «КОЛ КОР», пов'язаній із незадоволеністю персоналу оплатою праці, погіршенням на цьому фоні якості надаваних послуг, зниженні ефективності праці та формуванні несприятливого відношення до працедавців, що в результаті може вилитися в неприємні ситуації як всередині колективу, так і спричинити шкоду репутації закладу.

Для оцінки рівня кадрової безпеки персоналу необхідним є розрахунок коефіцієнтів руху персоналу. Так, зокрема оцінка руху персоналу КНП «КОЛ КОР» відображена нами в табл. 2.6.

Таблиця 2.6.

Оцінка руху персоналу КНП «КОЛ КОР» за 2016-2020 рр.

	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік
Коефіцієнт обороту кадрів з прийняття	0,98	3,80	0,79	0,92	1,52
Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення	1,50	1,58	4,13	1,12	13,85
Коефіцієнт загального обороту кадрів	2,48	5,39	4,92	2,04	15,37
Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників	0,65	2,40	0,19	0,82	0,11
Коефіцієнт стабільності кадрів	97,39	0,99	0,96	0,99	0,99

Джерело: [розраховано автором за даними додатків А-Е]

Як ми можемо бачити, значення коефіцієнту з обороту персоналу з прийняття в КНП «КОЛ КОР» за період 2016-2020 рр. в 2016, 2018 та 2019 рр. не перевищував 1%, лише в 2017 році він становив 3,8% (за рахунок

збільшення кількості молодшого медперсоналу) та в 2020 році – 1,52%, оскільки було прийнято 13 лікарів.

Аналізуючи коефіцієнт обороту із звільнення зауважимо, що найвище значення його було в 2020 році – 13,85%, що є високим показником. Таку ситуацію можна пояснити за рахунок зростання напруженості роботи лікарів, також небажання ризикувати власним здоров'ям на початку пандемії. Такий висновок можна зробити, виходячи з того, що в 2020 році масова частка категорій працівників «інший персонал» була найвищою.

Загальний оборот кадрів в КНП «КОЛ КОР» в 2016, 2018 та 2019 роках не перевищував 5%. У 2017 році плинність кадрів становила трохи більше нормативного значення (5,39%), а от у 2020 році помічаємо високий показник плинності кадрів, що свідчить про виникнення загрози кадровій безпеці організації.

Досліджуючи співвідношення прийнятих та звільнених працівників КНП «КОЛ КОР» маємо зауважити, що перевищення прийнятих працівників над звільненими було лише в 2017 році. Всі інші роки характеризувалися перевищенням звільнених над прийнятими, а в 2020 році даний показник становив всього 0,11, що вказує на проблеми в діяльності закладу з огляду на кількість звільненого персоналу. Через невисокі показники прийому на роботу показник стабільності кадрів є високим, що в принципі є відмітною рисою діяльності медичних закладів.

Загалом оцінюючи динаміку зниження загальної кількості працівників, а також значений оборот кадрів у 2020 році (15,37%) зауважмо на необхідність прийняття керівництвом заходів для забезпечення нормального функціонування закладу. Враховуючи навантаження, яке виросло за рахунок пандемічних явищ, а також реформування медичної системи, яка спричинила скорочення лікарських штатів в районах та сільських поселеннях зауважмо на ризики, що можуть загрожувати КНП «КОЛ КОР», зважаючи на зниження кількості працюючих. Відповідно, на нашу думку, керівництву варто вживати превентивні заходи для попередження настання кризових

явищ, що негативно вплинуть як на роботу самого закладу, так і на ситуацію з гарантуванням безпеки здоров'я населення області.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ СТОСОВНО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Впровадження системи моніторингу та оцінки персоналу для забезпечення кадрової безпеки організації

Сучасний етап процесу управління охороною здоров'я характеризується бурхливим розвитком медичної науки, що в переважній більшості базується на спеціалізації, а відповідно неспроможна функціонувати без науково обґрунтованого підбору людей без спеціальної їх підготовки з усіх питань, що пов'язані з цього роду діяльністю. До цього зобов'язує і повсякчасний розвиток системи охорони здоров'я, що стимулюється всіма державами світу.

Зауважимо, що в даному випадку питання кадрової безпеки організації займає одне з ключовим місць, позаяк ефективний менеджмент людських ресурсів, збереження та розвиток кадрового потенціалу медичних установ, дозволяє більш раціонально використовувати ресурси, що надаються охороні здоров'я, що створює підґрунтя для зростання якості медичного обслуговування [10-11].

Загалом, кадрова політика ґрунтується на виконанні наступного спектру вимог: стратегічних, основними з яких виступають гнучкість, а також динамічність та тактичних, що полягають в орієнтуванні на індивідуальні потреби, опираючись на реальність досягнення цілей та завдань медичних установ.

Програма виступає теоретичним базисом та практичними рекомендаційними постулатами для забезпечення розвитку медичної системи на державному та місцевих рівнях. Основоположними складниками даної

програми загальноприйнято вважають планування, процес підготовки, до якого може входити навчання персоналу, а також безпосередній процес застосування кадрового складу. Названі компоненти є взаємопов'язаними, взаємообумовленими із загальним орієнтуванням на досягнення базових показників стратегії розвитку національної медицини.

Основу успіху будь-якої управлінської діяльності становить правильний підбір, підготовка і розстановка керівних кадрів. Ця проблема завжди була досить складною, а в даний час вона ще більше ускладнилася у зв'язку зі зростанням вимог до керівних кадрів [4,10,11].

У наші дні організатор охорони здоров'я має бути добре підготовленим менеджером, який володіє не лише необхідними знаннями в сфері медицини, а має фундамент з управлінських знань, розуміє засади соціальної гігієни та організації охорони здоров'я. Тільки при цій умові від керівника можна очікувати ефективної діяльності на нелегкому шляху управління охороною здоров'я, тільки таке керівництво, засноване на знанні об'єктивних законів природи та суспільства дозволяє постійно знаходити нові шляхи у вирішенні проблем збереження та покращення здоров'я людей, тільки такий підхід дозволить забезпечити кадрову безпеку організації з питань укомплектування керівними кадрами.

Варто зауважити, що безпосереднє використання кадрових технологій в медицині має опиратися на відповідне нормативно-правове підґрунтя, що визначає їх правомірність. З цього випливає, що діяльність менеджерів та кадровиків стосовно використання результатів кадрових технологій є регламентованою. Також, сутність кадрових технологій повинна бути зрозумілою для тих, хто бере участь у її реалізації. На додачу, зазначимо, що кадрові технології під час застосування не мають порушувати права особистості, бути причиною перекручення чи розголошення даних, що не стосуються до здійснення її обов'язків, включаючи стану її здоров'я. тобто, можна підсумувати, що право на впровадження та використання технологій

мають ті, для кого це є безпосереднім функціональним обов'язком і в кого є для цього відповідна кваліфікація [34].

Для практичного використання підсумкових результатів застосування кадрових технологій важливим є порядок його нормативного закріплення, що спрямоване на впорядкування отриманих даних; зростання довіри працівників до тих технологій, що застосовуються; зниження рівня суб'єктивізму під час їх впровадження; є стимулюючим чинником щодо розвитку професійної кар'єри та вмінь працівників.

Основоположними технологіями для формування дієвої системи забезпечення кадрової безпеки в медичній галузі виступають технології відбору медичних працівників, їх адаптування до умов роботи, розробка засобів мотивації, виходячи із реалій державної підтримки медицини, оціночні технології, а також технології, що пов'язані із професійним становленням та зростанням [38].

Загалом, усю сукупність кадрових технологій, які можуть бути використані для підтримки кадрової безпеки організації прийнято розділяти на три групи технологій:

- за допомогою яких забезпечуються досягнення відповідних характеристик загального складу працівників;
- які дозволяють організувати збір персональних даних;
- які дозволяють розкрити та реалізувати можливості та здібності персоналу.

Кадрові технології мають бути, перш за все, спрямовані на вирішення проблем тієї чи іншої галузі. Вся система охорони здоров'я – це відкрита ієрархічна система, організації якої мають певні рівні (див. табл. 3.1).

Кожен із рівнів системи має свої цілі, завдання, проблематику та індивідуалізовані за силою впливу методи вирішення проблем. Відповідно спрямованість кадрових процесів має зіставлятися з цілями і завданнями цих рівнів і тільки при досягненні збігу сил впливу з реальними потребами можливе досягнення найбільшої ефективності реалізації кадрової політики.

Основними кадровими проблемами, що супроводжують діяльність КНП «КОЛ КОР» та загрожують її кадровій безпеці, враховуючи градацію рівнів управління медичної системи можна назвати такі:

- Нестача кількість медичного персоналу, особливо у відділеннях, що пов'язані із лікуванням хворих на COVID-19.
- Недостатній рівень кваліфікації працюючих.
- Нестача управлінських кадрів з відповідною кваліфікацією, згідно до вимог законодавства.
- Відсутність ефективної системи оцінки як персоналу та керівних кадрів, а також кадрової безпеки організації [23].

Таблиця 3.1.

**Основні проблеми, що загрожують кадровій безпеці КНП «КОЛ
КОР» відповідно до рівнів управління**

	Рівні ієрархії управління організації КНП «КОЛ КОР»		
	Мікро (медичний працівник)	Мезо-(керівник структурного підрозділу)	Макро-(керівник закладу охорони здоров'я)
Задачі	Надання медичної послуги: діагностика, лікування, оздоровлення	Управління процесом надання медичних послуг у підрозділі	Управління медико-технологічними, фінансовими та інфраструктурними ресурсами в установі
Проблеми	- оплата праці; - житло; - перепроцесування (суміщення); - нестача технологічного обладнання (засобів праці); - відсутність мотивації.	- нестача персоналу; - поєднання управлінської роботи з лікарською; - недостатня кваліфікація персоналу; - відсутність розробленої системи оцінки кадрів; - нестача матеріально - технічних ресурсів (засобів праці); - відсутність мотивації.	- нестача персоналу; - недостатня кваліфікація персоналу; - нестача висококваліфікованих управлінських кадрів; - відсутність розробленої системи оцінки кадрів; - відсутність розробленої системи оцінки управлінських кадрів; - поєднання управлінської роботи з лікарською; - відсутність мотивації; - недостатність нормативного правового забезпечення кадрової діяльності та кадрової роботи у сфері охорони здоров'я.

Зауважимо, що якщо для забезпечення ефективності діяльності персоналу вченими розробляються та в певних організаціях втілюються у життя напрями підвищення кваліфікаційного рівня персоналу, то для керівного складу закладів охорони здоров'я на даному етапі недостатньо дієвих методик, які з достовірністю змогли б допомогти визначити потенціал працівників та виявити їхні перспективи.

Адже для успішного розвитку охорони здоров'я необхідно постійно вдосконалюватись, знати свої перспективи та виправляти помилки.

Для вирішення проблеми з нестачею персоналу, недостатньою кваліфікацією персоналу, нестачею висококваліфікованих управлінських кадрів необхідне використання системи моніторингу персоналу.

Ми пропонуємо впровадити наступну систему моніторингу (див. рис. 3.1). Схематично етапи проведення моніторингу зображено нами на рис. 3.2.

Основні етапи проведення моніторингу узагальнено можна подати у вигляді наступних кроків: вибрати об'єкт спостереження, визначити показники, розробити оціночні процедури та способи збору інформації. Якщо об'єктом виступають обрані процеси мотивації чи управлінські відносини, то методами правомірно назвати соціологічні інструменти. Найбільш поширеними серед них є соціологічні спостереження, опитування (анкетування та інтерв'ю), соціометрія. На погляд вони не представляють труднощів, так як у процесі роботи з кадрами фахівці кадрових служб вже мають досвід проведення співбесід, анкетування, контент-аналізу соціологічної інформації, тестування [32].

Моніторинг може мати різні рівні проведення та сприяє виробленню цілей різного рівня. Так, вищий стратегічний рівень проводиться вищим керівництвом, спрямований на вироблення перспективних цілей управління розвитком кадрового потенціалу, які формуються на основі отриманої моніторингової інформації. Одночасно дається загальна оцінка кадрового

потенціалу, проводиться прогнозування його розвитку в довгостроковій перспективі та ефективності роботи організації.

Середньостроковий рівень моніторингу проводиться для складання планів розвитку кадрового потенціалу на найближчі роки (від 1 до 5 років).

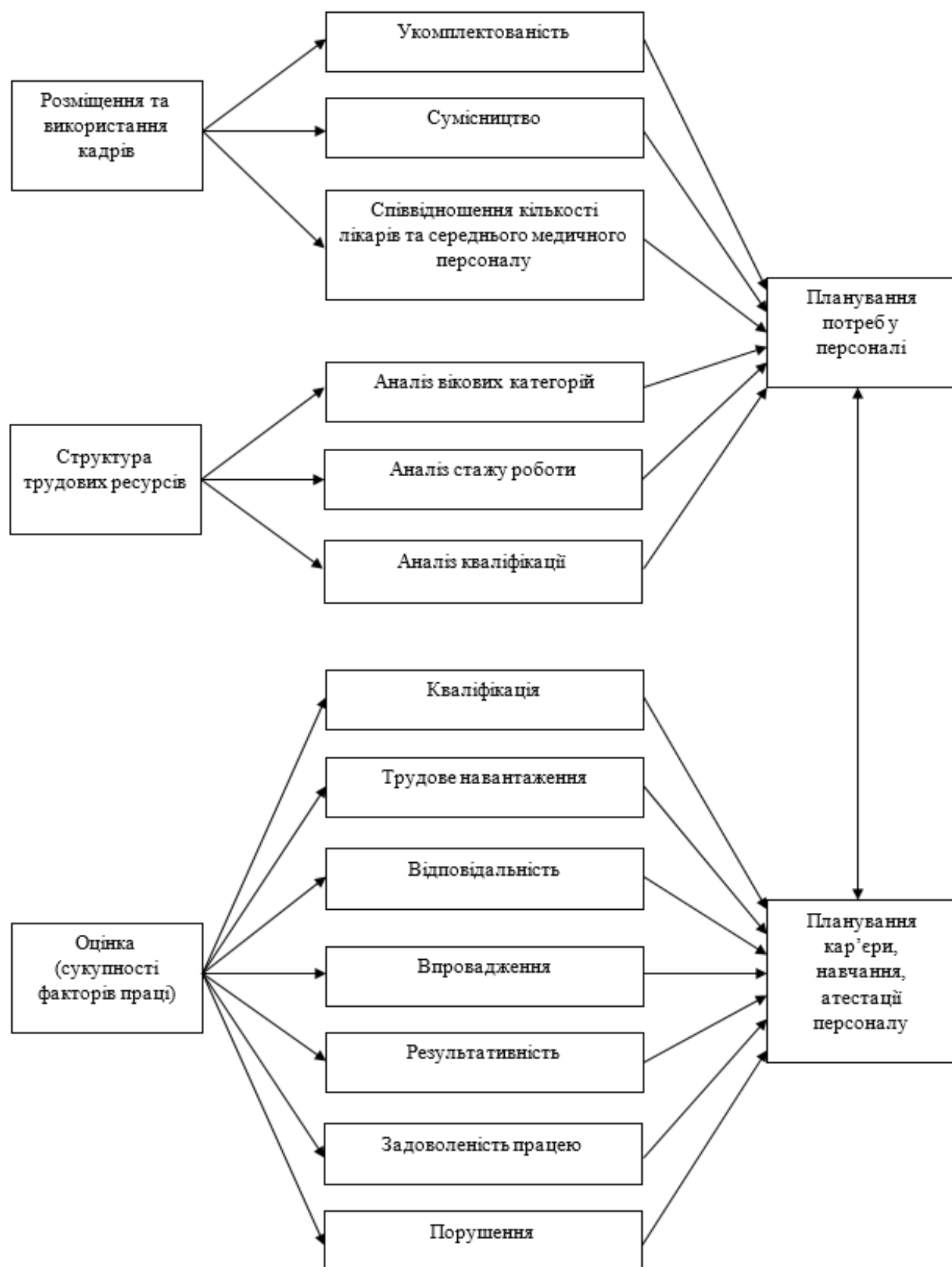


Рис. 3.1. Система моніторингу персоналу КНП «КОЛ КОР»

Джерело: [10]

Цей рівень застосовується для відстеження та контролю поточного стану розвитку кадрового потенціалу. На основі отриманих моніторингових даних здійснюється оперативне планування кадрового потенціалу строком до одного року.

Нарешті, моніторинг на оперативному рівні служить для отримання інформації про поточний стан кадрового потенціалу та проводиться з метою прийняття оперативних рішень щодо зміни характеристик кадрового потенціалу в режимі поточного часу

Переваги моніторингу цілком очевидні:

- По-перше, він передбачає забезпечення постійного зворотного зв'язку із медиками, надаючи їм інформацію про прогрес у їх діяльності на шляху до досягнення цілей (регулярні вимоги до результативності включають проведення моніторингу за роботою співробітників, порівняння зі стандартами їх діяльності);

- по-друге, моніторинг дозволяє відстежувати якісні та кількісні зміни кадрового складу медичної установи;

- по-третє, виявити працівників, які потребують професійного розвитку;

- по-четверте, забезпечує керівництву можливість перевірити наскільки співробітники відповідають заздалегідь встановленим стандартам і якщо останні є нереальними або проблематичними вносяться відповідні зміни (моніторинг, отже, може допомогти у визначенні тієї сфери, де медичні працівники неефективно витрачають час);

- по-п'яте, моніторинг персоналу дозволяє визначити безліч проблем, пов'язаних зі зниженням ефективності праці медичних працівників (управління втратами робочого часу відбувається за рахунок отримання інформації про те, як витрачається робочий час і який обсяг від загального часу складають втрати, за рахунок фіксації можливих порушень трудової дисципліни);



Рис. 3.2. Структурна схема моніторингу результатів діяльності персоналу

Джерело: [11]

- по-шосте, дає можливість оптимізувати рівень завантаженості співробітників через рівномірний розподіл виконуваних завдань [11].

Разом з тим розробка системи моніторингу за своєю суттю досить складна задача. При її розробці необхідно враховувати специфіку об'єкта спостереження, яким є державний службовець. У її склад повинні бути включені показники та індикатори, що характеризують стан цього об'єкта. При цьому вони повинні відповідати конкретному набору вимог, що визначають кінцевий результат. Варто зауважити, що сама природа проведення моніторингу вимагає здійснення оцінки персоналу, за допомогою якої керівники або працівники відділу кадрів зможуть більш ефективніше здійснювати кадрову політику організації, дасть поштовх до вдосконалення, набирати нових працівників за умови невиконання попередніми своїх обов'язків, що в кінцевому результаті має призвести до підвищення якості їх роботи [23].

Оцінка штату працюючих – це, насамперед, система щодо визначення таких показників діяльності персоналу, що дадуть змогу керівнику у певний період прийняти ефективне управлінське рішення, направлене на зростання результативності працівників та організації загалом.

Як правило, оцінка кадрового складу медичної організації, враховуючи специфіку функціонування галузі варто здійснювати за такими напрямками:

- оцінювання кваліфікації та вмінь (виявлення еталонних показників та рівень досягнення їх конкретною особистістю);
- здійснення аналіз підсумків роботи (оцінка якості робіт, що виконуються, зокрема обстеження пацієнтів та кінцевих результатів лікування);
- оцінювання трудового навантаження (рівень завантаженості медичних працівників);
- оцінка впроваджень - оцінюють пропозиції персоналу, впроваджені у їхню діяльність та діяльність установи;
- задоволеність пацієнтів – оцінюються скарги та подяки пацієнтів;

- оцінка порушень, допущених працівниками [34].

Говорячи про створення системи оцінювання кадрових ресурсів, варто взяти до уваги три основні постулати, відсутність яких не гарантує досягнення запланованих результатів.

Насамперед, оцінювання варто здійснювати регулярно.

Наступний пункт полягає в тому, що воно має бути спрямоване на досягнення чітко визначеної мети.

І, нарешті, сутність третього критерію полягає в тому, що система оцінювання повинна бути чітко зрозумілою і базуватися на зрозумілих показниках.

Зауважимо, що система оцінювання персоналу медичного закладу - сукупність дій постійного характеру, направлених аналіз роботи працівників. Для її ефективності варто розробити схему цієї оцінки.

Ми запропонували поетапну систему оцінки персоналу КНП «КОЛ КОР» (див. рис. 3.3):



Рис. 3.3. Схема системи оцінки персоналу

Джерело: [25]

1. Здійснення підготовчого етапу, що полягає у проведенні нижчезгаданого комплексу дій:

- розробка внутрішньої нормативної бази, на якій базуватиметься оцінювання, зокрема, розробка положень та відповідних регламентів та нормативів;
- процес навчання тих працівників, яким буде безпосередньо доручено проведення оцінювання;
- донесення до працівників інформації щодо майбутніх оцінок та заохочувальних моментів у разі її позитивного значення.

2. Здійснення основного етапу передбачає власне проведення оцінювання.

3. Здійснення завершального етапу базується на прийнятті управлінських рішень стосовно працівників, що підлягали оцінці (підвищення, пониження, навчання) [23].

Для оцінки персоналу охорони здоров'я доцільніше впровадити метод оцінки, який дозволить найточніше, без впливу будь-яких сторонніх чинників оцінити працівника.

Найбільш ефективним представляється для цієї мети метод бального оцінювання, який ґрунтується на тезисі, що кожне досягнення співробітника медичної організації вартує заздалегідь визначену кількість балів, які підсумовуються за певний період. Після чого здійснюється розрахунок коефіцієнту професійно-кваліфікованого рівня для кожного окремого працівника, проводиться оцінка його ділових якостей, складності функцій, що він виконує, підсумкові результати діяльності та, наприкінці, здійснюється комплексна оцінка. Основоположною ідеєю вказаного методу є кількісне висловлення, враховуючи набрані бали, найважливіших характеристик, як самого співробітника, так і роботи, яку він виконує. Результатом бального методу є таблиця з балами кожного працівника [23].

Перевагами запропонованого нами методу є:

- облік усієї сукупності важливих коефіцієнтів, показників, оцінок;
- швидка оцінка працівника та проведення порівняльного аналізу виконання їм функцій;
- оцінка сильних та слабких сторін співробітника.

Недоліки цього методу:

- суб'єктивність коефіцієнтів ваги;
- такий показник як результативність праці є найбільш динамічним, і, як правило, змінюється щомісяця, але він загалом може вплинути на комплексну оцінку.

Проте за постійної оцінки негативний вплив динаміки на показник результативності праці локалізуватиметься.

Для впровадження системи бальних оцінок необхідно використання карток бальної оцінки (див. табл. 3.2).

Таблиця 3.2.

Бальний метод оцінки ефективності праці лікаря

Фактори оцінки			Бали +/-
1	2	3	4
Кваліфікація та навички	Освіта	Вища	0
		Друга вища	1
		Вчене звання	2
	Кваліфікаційна категорія	Вища	3
		Перша	2
		Друга	1
		Без категорії	0
	Курси підвищення кваліфікації	Курс підвищення кваліфікації	0,5 (за кожен курс)
	Наукова діяльність	Статті в періодичних наукових виданнях	1 (за кожену)
		Наукова робота	2
		Дослідницькі роботи	2
	Освоєння нових прийомів та методів діагностики та лікування		1 за кожний
Трудове навантаження	Суміщення ставок		0,5
	Робота за відсутніх працівників		0,5
	Виконання індивідуальних професійних завдань		0,5

Продовження табл. 3.2.

1	2	3	4
	Кількість прийнятих/обстежених пацієнтів		0,1 (за кожного)
Відповідальність	Персонал		0,1 за кожного працівника
	За лікарські засоби		1
	Медичне обладнання		1
Впровадження	Розробка та впровадження нових прийомів та методів, що мають значення для підрозділу		2
Показники обстеження пацієнтів та результатів лікування	Поставлений діагноз	Вірний	1
		Неповний	-0,5 (за кожний)
		Помилковий	- 1 (за кожний)
	Результати лікування	Максимально можливе досягнення ефекту при виявленому захворюванні	1
		Задовільне	0
		Неефективне	-0,5 (кожне)
Задоволеність пацієнтів	Подяки	Від хворих, родичів, адміністрації лікарні, пов'язана з роботою відділення (усна чи письмова)	0,2 за кожну

Джерело: [23]

При впровадженні карток бальної оцінки праці лікаря можна буде знати реальну картину, яка відображатиме рівень кваліфікації лікаря, його мотивованість до роботи та потенціал.

Запропонована методика дозволить оцінювати якість персоналу, що дасть змогу більш ефективно планувати кар'єру того чи іншого працівника, сформувати створення результативної системи менеджменту персоналу та кадрової безпеки КНП «КОЛ КОР». Розроблена система балів може бути скоригована у випадках безпосереднього застосування у кожному відділенні, враховуючи специфіку їх діяльності. Для досягнення найбільшої ефективності та усунення суб'єктивізму оцінок коригування має проводитися не одноосібно керівником лікувального закладу, а з урахуванням думок колегіального органу, наприклад спеціально створеної комісії.

3.2. Профілактика емоційного вигорання медичних працівників як попередження загроз кадровій безпеці медичного закладу

Професійна діяльність лікарів нерідко відбувається за умов жорсткої конкуренції. Для професійної діяльності лікарів у сучасних умовах характерні висока інтенсивність, насиченість дій, часте втручання у робочий процес зовнішніх факторів, широка мережа контактів різного рівня, переважання безпосереднього вербального спілкування з іншими людьми. Таким чином, професійна діяльність лікарів рясніє безліччю стресів (організаційних, економічних, соціально-психологічних) [19, 27, 39, 42, 46].

Стан «емоційного виснаження» серед професіоналів був вперше описаний в середині 1970-х років Фройденбергером. Вигорання визначається як стан фізичного, емоційного та психічного виснаження, що виникає внаслідок тривалої участі в емоційно складних ситуаціях на роботі. Це багатовимірний синдром, що включає емоційне виснаження, деперсоналізацію та зниження почуття власної гідності [42].

Вигорання, як правило, відбувається у людей та професій, що характеризуються високим ступенем особистих вкладень у роботу, з високими очікуваннями продуктивності та емоційно виснажливими міжособистісними ситуаціями. Хронічний процес безрадісного прагнення чи віддачі створює на робочому місці умови, у яких може з'являтися вигорання. Воно може бути пов'язане з різними формами звільнення з роботи – прогулами, наміром залишити роботу та фактичною плинністю кадрів. Однак у людей, які залишаються на роботі, вигорання призводить до зниження продуктивності та ефективності роботи. Отже, це пов'язано із зменшенням задоволеності роботою та зменшенням відданості роботі чи організації. Тобто працівники, які стомлені та мають низький рівень успішності, менш прихильно ставляться до організації, в якій вони працюють, менш схильні докладати зусиль у досягненні її цілей. Працівники, які зазнали вигорання з меншою ймовірністю поділяють основні цінності своєї організації [19].

Відповідна аналогія прослідковується і щодо задоволеності роботою: зниження почуття ефективності виконаної роботи, що є центральним компонентом переживання емоційного вигорання, зменшує можливості отримання задоволення від роботи. Така ситуація в певній мірі є замкнутою, оскільки незадоволеність роботою може посилити подальший досвід вигорання. Зазначене свідчить, що працівники, які зазнають синдрому емоційного вигорання становлять загрозу кадровій безпеці власної організації, оскільки через не бажання, або не спроможність виконувати її результативно підривають її ефективність [19].

Основними фактами про вигорання можна назвати наступні:

- Вигорання не вважається формальним діагнозом.
- Його часто називають синдромом емоційного виснаження, цинізму та низької професійної ефективності внаслідок тривалого стресу на роботі.
- Дослідження показують, що вигорання найчастіше зустрічається серед молодих людей, жінок, самотніх та високоосвічених людей.
- Ситуації ризику включають довгостроковий розрив між особистісними навичками та ресурсами з одного боку та робочими вимогами та навантаженням з іншого, особливо коли працівник відчуває низький ступінь контролю/впливу та автономії в роботі.
- Вигорання пов'язують із трудоголізмом [39].

Вигорання несумісне з продуктивністю та задоволенням на роботі, тому що виснаження та дистанціювання від людей та роботи несумісні з додатковими зусиллями та зосередженістю, необхідними для виконання роботи виняткової якості. Є свідчення того, що якість роботи знижується, коли працівники зазнають вигорання. Наприклад, медсестри, які відчувають вищий рівень емоційного вигорання, при незалежному оцінюванні їх пацієнтами визнавалися такими, що забезпечують нижчий рівень догляду за хворими, вигорання медсестер також було пов'язане з зростаючою невічливістю до своїх колег [46].

Вигорання також може призвести до збільшення кількості травм на робочому місці, збільшення кількості прогулів і більш неналежної поведінки стосовно клієнтури. Люди, які зазнають вигорання, можуть негативно вплинути на своїх колег, викликаючи як серйозний особистий конфлікт, так і порушуючи робочий ритм, не виконуючи робочі завдання. Таким чином, вигорання може бути «заразним» та закріплюватися за рахунок неформальної взаємодії на роботі.

Згідно з дослідженнями більшості вчених, емоційне вигорання в більшості випадків пов'язане з професіями, що пов'язані із наданням допомоги та тими професіями, де необхідне дуже тісне спілкування з людьми, є високе емоційне напруження (медичні працівники, викладачі та вчителі, психологи, юристи тощо). Для такої роботи потрібні величезні витрати як емоційні, так і фізичні, природно, що через певний час у представників таких професій розвивається емоційна та фізична втома, ресурси вичерпуються. Оскільки співробітники, що вигоріли, здаються нездатними задовольнити свої повсякденні базові потреби у спілкуванні, автономії та компетентності через роботу, ймовірно, що їхня щоденна залученість до роботи також низька [46].

Зміст роботи лікаря, згідно з дослідженнями Н.В. Самоукіної, стає йому серйозним стрес-фактором за таких умов [27]:

- 1) якщо предмет роботи не збігається з його інтересами та здібностями; якщо лікар не має умов для професійної самореалізації та самовираження;
- 2) якщо не визначено посадових обов'язків, відсутня посадова інструкція; якщо вони не збігаються з очікуваннями лікаря, які у нього були під час вступу до лікувально-профілактичної організації; якщо вони не узгоджені або перебувають у суперечності з обов'язками інших співробітників, з якими лікарю доводиться взаємодіяти.

Робоче навантаження стає стресовим, якщо воно занадто високе для співробітника або, навпаки, занадто низьке. У першому випадку, який найбільш поширений, співробітник не встигає вирішити завдання, що стоять

перед ним, відчуває зниження самооцінки, у нього підвищується тривожність і падає віра у власні сили [27]. У другому, якщо навантаження є надто низьким, він може переживати свою незатребуваність, низьку значимість і, як наслідок, страх бути звільненим за скороченням або бути переведеним на нижчу посаду зі втратою статусу.

Темп роботи слід розглядати як стрес-фактор у тому випадку, якщо він не збігається з темпераментом та індивідуально-психологічними характеристиками співробітника. Наприклад, високий темп роботи, що вимагає вирішення великої кількості завдань за мінімальний час, може бути сприятливим для людини з сильним типом нервової системи та викликає стрес для співробітника зі слабкою чи сильною, але інертною нервовою системою [27].

Серйозним стресовим чинником є порушення графіка роботи, чи то ненормованість робочого дня, чи робота у вихідні дні чи необхідність понаднормової роботи. Цей фактор ще більше посилюється у разі відсутності відповідної компенсації за роботу у понаднормовий час [19].

Сильним стресовим фактором є відсутність перспектив (кар'єрне зростання, підвищення заробітної плати). Ситуація посилюється для співробітників з величезним переважанням у мотиваційному профілі орієнтації для досягнення успіху [42].

Серед організаційних факторів ризику емоційного вигорання лікарів можна виділити як самостійне інформаційне навантаження. Необхідність сприймати, переробляти, оцінювати великий обсяг різнопланової та часто суперечливої інформації створює небезпеку розвитку інформаційного стресу [42].

Важливим чинником емоційного вигорання лікарів є постійна взаємодія з іншими людьми. Ряд дослідників наголошують, що причини вигорання лежать не тільки в галузі відносин між лікарями та клієнтами, але можуть бути пов'язані і з міжособистісними конфліктами, які виникають всередині організації. У деяких роботах наголошується, що конфлікти по

горизонталі між співробітниками, що знаходяться на одному рівні управлінської ієрархії, менш психологічно небезпечні, ніж конфлікти з людьми, які займають вищу службове становище [19]. При цьому наголошується, що як фактор, що оберігає від вигорання в конфліктних ситуаціях, може виступати соціальна підтримка. Лікарі, які отримують таку підтримку, можуть краще чинити опір стресовим впливам і тим самим бути менш схильними до емоційного вигорання [19]. У деяких дослідженнях як фактори, що ініціюють вигорання, виділяються рольова конфліктність та рольова невизначеність, які викликані недостатньо чітким розмежуванням посадових обов'язків та сфер відповідальності [42].

Аналіз доступної літератури свідчить, що умови праці лікарів пов'язані, насамперед із вираженими психоемоційними особливостями, до яких відносять занепокоєння, ситуативну тривожність, розпач з переходом до відчуття радості та піднесеного настрою.

Зважаючи на вище сказане, вигорання все частіше визнається у всьому світі серйозною проблемою, що впливає на фізичний та психічний добробут медичних працівників. Під час поточної пандемії COVID-19, закриття міжнародних та державних кордонів, ізоляція торкнулася також медпрацівників та їхніх родин, викликавши надмірні негативні психологічні ефекти.

За останні два десятиліття відбулося кілька вірусних спалахів, як SARS, MERS, Ebola і т.д. Такі спалахи призводять до психологічного стресу та посттравматичного стресу у медпрацівників. Серед багатьох факторів, які є причинами вигорання, варто назвати клінічні фактори (контакт з хворими пацієнтами, примусовий перерозподіл для догляду за хворими пацієнтами), особисті фактори (страх карантину, особливо у персоналу з дітьми вдома, та інфікований член сім'ї), соціальні фактори (соціальна думка, «тавро» щодо працівників лікарень). На нашу думку, саме вони додають психологічного напруження працівникам у сфері охорони здоров'я. Адже вигорання, крім особистої шкоди, може призвести до неправильного догляду пацієнта.

У глобальному масштабі, хоча дослідники використовують безліч способів запобігання та лікування загрози COVID-19, психологічний вплив на медпрацівників також оцінювався. Проте адміністрації організацій охорони здоров'я не вживають значних заходів для пом'якшення впливу психологічного стресу на медпрацівників. Всесвітня організація охорони здоров'я (ВООЗ) офіційно визнала цей ризик та випустила документ про психосоціальну підтримку під час COVID-19 [42].

Китайські дослідження виявили, що медпрацівники, які відповідають за лікування пацієнтів із COVID-19, частіше мають симптоми депресії, занепокоєння, безсоння та дистресу. Вони вивчили вплив соціальної підтримки на психічне здоров'я серед лікарів та медсестер, які лікували пацієнтів, інфікованих COVID-19 у лікарні під Уханем та виявили, що у респондентів був високий рівень тривожності, стресу та зниження самооефективності, що залежало від якості сну та соціальної підтримки [42].

Зауважимо, що КНП «КОЛ КОР» є офіційною базою щодо лікування хворих на COVID-19, а відповідно велика частина працівників організації зазнають постійного стресу, підвищеної напруженості під час масових хвиль хвороби. Додамо, що персоналу відділень, що працюють з ковідними хворими не вистачає, тому залучаються працівники інших відділів, що змушені працювати на декілька фронтів. Тому, питання уникнення емоційного вигорання гостро стоїть перед керівництвом КНП «КОЛ КОР» для забезпечення кадрової безпеки організації, як з боку збереження її трудового потенціалу, так і з боку захисту прав пацієнтів під час проходження лікування.

Майже 2 роки минуло з моменту, коли життя всіх людей у світі докорінно змінилося, навантаження на медичну систему зросло в десятки разів. Вплив такої кількості стресорів, як під час пандемії, на людину, безсумнівно, веде до емоційних дефектів. Медичний персонал завжди знаходився в зоні ризику емоційного вигорання за специфікою своєї

професійної діяльності, однак у цій ситуації пандемії необхідність постійного контролю їхнього стану вкрай важлива.

Під час проходження практики, ми провели опитування, щоб оцінити поширеність вигорання серед працівників КНП «КОЛ КОР». До складу цільової групи були включені 32 медичні співробітники кількох відділень лікарні. Усі опитувані жіночої статі віком від 24 років до 41 року. Середній стаж працівників у цій вибірці становить 5,9 років.

Для визначення ставлення до спеціальності медпрацівникам було задано низку відкритих питань. Серед опитаних медицина була усвідомленим вибором серед більшості, а для 19,2% мала випадковий характер. Згодом невдоволеними ухваленим рішенням залишилися 6,4% (див. табл. 3.3).

Таблиця 3.3.

Відношення до професії медичними працівниками

Параметр <u>відношення</u>	ТАК	НІ
<u>Випадковий вибір професії</u>	6 (19,2%)	26 (83,2%)
<u>Незадоволені вибором професії</u>	2 (6,4%)	30 (96%)

Джерело: [авторські дослідження]

Для аналізу рівня СЕВ ми дослідили декілька складових синдрому емоційного вигорання (СЕВ). Так, симптом «Виснаження» проявляється у вигляді байдужості, дефіциту емоцій у повсякденному житті, відстороненості у реагуванні, зниженого емоційного фону.

На рис. 3.3. видно ступінь прояву даного симптому СЕВ. Низький рівень мають за цією шкалою 2 людини, у 12 респондентів середній рівень вираженості, у 15 - високий, у 3 - вкрай високий рівень виснаження.

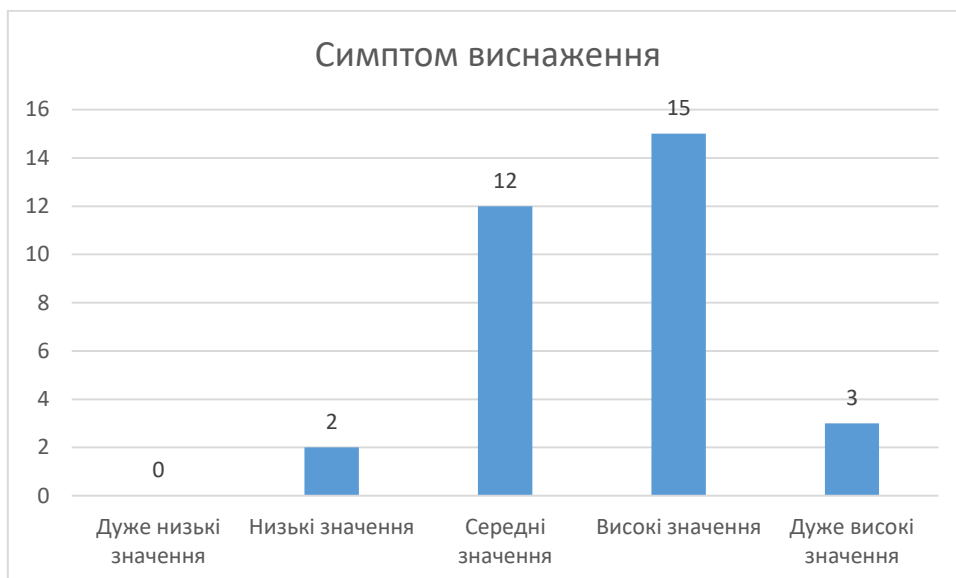


Рис. 3.3. Значення показника «симптом виснаження» у досліджуваній групі працівників КНП «КОЛ КОР»

Джерело: [авторські дослідження]

Симптом «Деперсоналізація» виражений у цинічному відношенні, роздратуванні під час спілкування з іншими людьми і виникає як реакція на емоційне виснаження (див. рис. 3.4.).

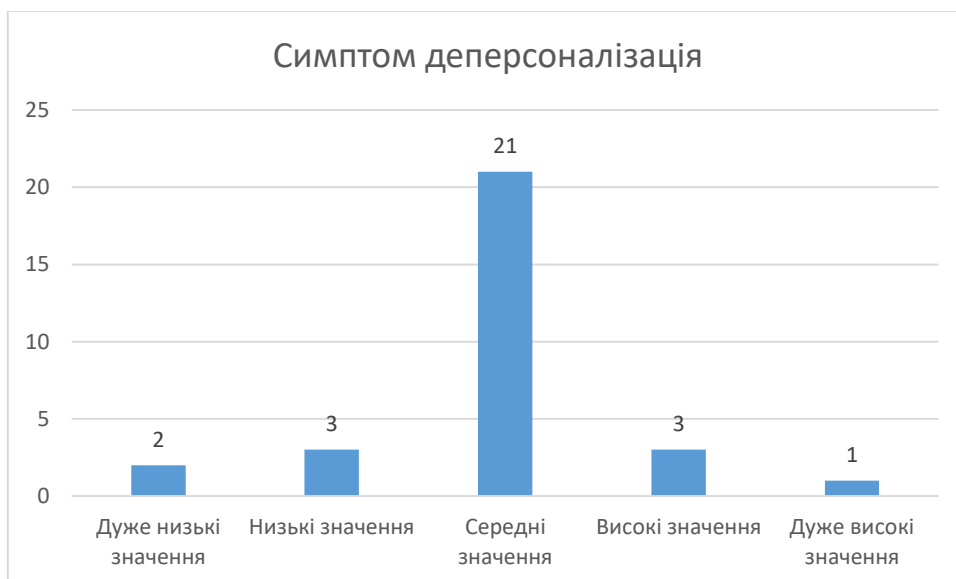


Рис. 3.4. Значення показника «симптом деперсоналізація» у досліджуваній групі працівників КНП «КОЛ КОР»

Джерело: [авторські дослідження]

Тільки у 3-х осіб укрый низький рівень деперсоналізації, вони набрали менше 5 балів. У 3-х медиків низький рівень, вони увійшли до розділу від 6 до 11 балів. І у досить великої кількості працівників середній рівень, понад 12 балів. Високі значення - 3, вкрай високі - 1.

Відсутність можливостей для професійного розвитку та низки невдач на роботі можуть призвести до загострення симптому «Редукція професійних досягнень», що є знеціненням своєї продуктивності, применшенням особистих досягнень.

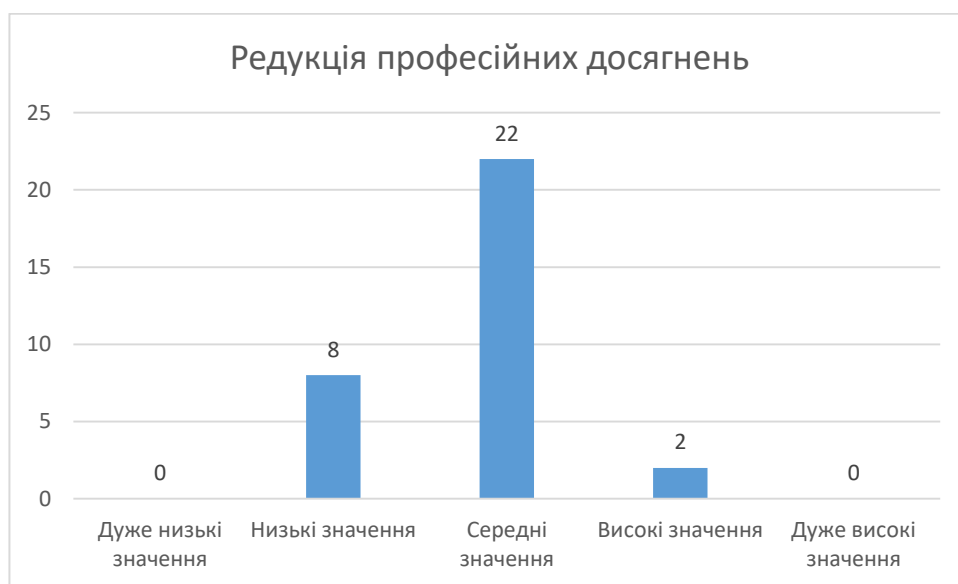


Рис. 3.5. Значення показника «редукція професійних досягнень» у досліджуваній групі працівників КНП «КОЛ КОР»

Джерело: [авторські дослідження]

Серед респондентів 22 особи, які набрали від 19 до 28 балів, що відповідають середньому рівню симптомів за даною шкалою. Низькі значення мають всього 8 респондентів. І 2 особи набрали менше 18 балів, що відповідає високому рівню виразності симптомів.

Підсумувавши бали всіх трьох шкал, визначаємо загальний рівень СЕВ медичних працівників КНП «КОЛ КОР» (рис. 3.6).



Рис. 3.6. Рівень СЕВ медичних працівників КНП «КОЛ КОР»

Джерело: [авторські дослідження]

Відповідно до рис. 3.6., 5 осіб мають високий ступінь емоційного вигорання, 26 осіб (81,25%) перебувають у стадії формування вигорання, що відповідає середньому ризику і про 1 людину можна сказати, що емоційне вигорання її поки не торкнулося. Незважаючи на те, що 81,25% респондентів мають середній рівень СЕВ, який можна списати на специфіку роботи медичних працівників, у цілих 16,4% - високий показник. Такий високий рівень СЕВ можна віднести до ситуації у світі, коли медперсонал працює в умовах екстремального навантаження та підвищеної загрози зараженню постійні зміни вірусу.

Зауважимо, що у більшості працівників відбулося звикання до перебування в безперервному стресі, яке загрожує, куди більшою небезпекою. При чому, у жінок-респондентів вищі шанси отримати особисте та пов'язане з роботою вигорання, яке може бути зумовлене подвійною роллю, яку жінки грають як вдома, так і на роботі у секторі охорони здоров'я.

Таким чином, згідно з результатами опитування, більшість медичних працівників відчувають тривожність і необхідність психологічної допомоги,

що говорить про велику ймовірність розвитку синдрому професійного вигорання майже у всіх медичних співробітників, як у лікарів, так і у молодшого медичного персоналу. Основними джерелами стресу медичного персоналу в умовах пандемії є ненормований багатогодинний робочий день, підвищена відповідальність, нові та складні обов'язки, відсутність чітких вказівок та завдань, недостатня організація та відсутність повної інформації. Працюючи в таких складних умовах, медпрацівники також щодня бачать сотні тяжкохворих пацієнтів, вислуховують їхній біль та страждання, є свідками численних смертей і самі живуть у страху заразитися. Всі ці чинники негативно впливають на емоційне здоров'я медперсоналу.

Нам видається доцільним запропонувати напрями корекції та профілактики емоційного вигорання лікарів.

Так, на нашу думку, варто розробити модель попередження та корекції синдрому емоційного вигорання (див. рис. 3.7).

Для подолання тяжких наслідків роботи з надання допомоги інфікованим пацієнтам, медичним працівникам необхідно виконувати такі рекомендації:

- використовувати різні методи управління стресом, наприклад, проаналізувати минулий досвід, і зрозуміти, що допомагало раніше зберігати сили та впоратися з важкими ситуаціями;
- зберігати гранично можливий баланс роботи та відпочинку;
- взаємопідтримка з колегами;
- спілкування з рідними та друзями, за допомогою онлайн-технологій, відеоповідомлень та аудіоповідомлень;
- аналіз та переживання отриманого досвіду;
- похвала за надану допомогу та усвідомлення своєї значущості;
- вияв гнучкості, терпимості та розуміння позиції інших [19].

Загалом, для гарантування кадрової безпеки організації, психологічний добробут кожного окремого працівника та діяльності колективу загалом забезпечується трьома взаємодоповнювальними рівнями:

- 1) рівень самодопомоги кожного працюючого;
- 2) рівень взаємодопомоги;

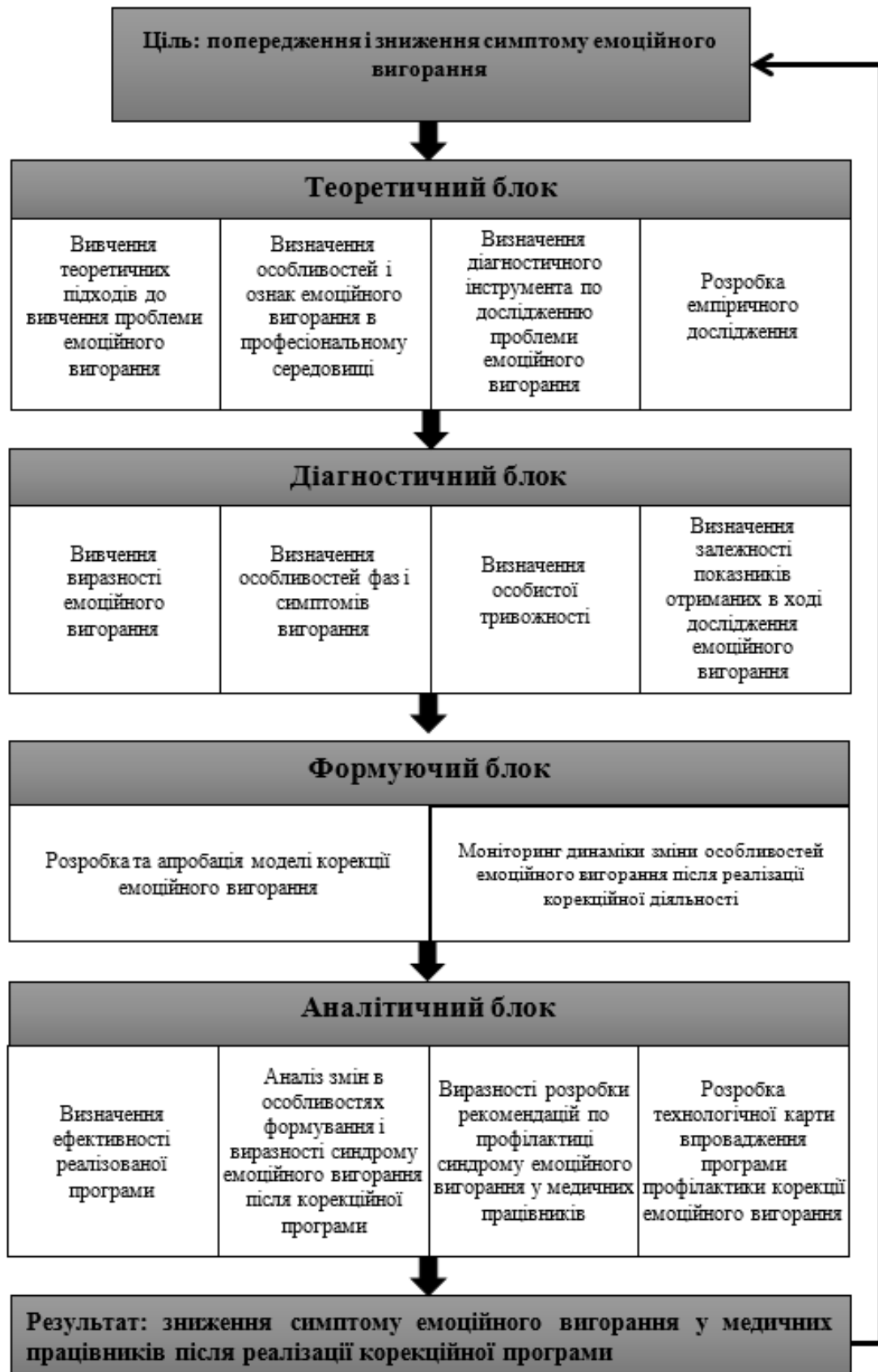


Рис. 3.7. Модель корекції синдрому емоційного вигорання у медичних працівників

Джерело: [39]

3) рівень спеціалізованої професійної психологічної допомоги, що забезпечується психологами [19].

На нашу думку, для забезпечення кадрової безпеки необхідно запровадити комплексний психологічний супровід діяльності персоналу. Так, алгоритм комплексного психологічного супроводу діяльності медустанови для профілактики професійного вигорання медпрацівників у період розвитку пандемії коронавірусної інфекції представлено нами на рис. 3.8.



Рис. 3.8. Система комплексного психологічного супроводу для профілактики професійного вигорання медпрацівників у період розвитку пандемії коронавірусної інфекції

Джерело: [27]

Для зниження рівня загроз кадровій безпеці організації, всі складові професійної діяльності медичних працівників мають бути переглянуті та покращені для зниження рівня стресу, втоми та емоційного вигорання.

Головними рекомендаціями щодо подолання синдрому професійного вигорання є:

- адекватний рівень навантаження та збереження балансу режиму роботи та відпочинку;
- вміння перемикатися з одного виду діяльності на інший;
- аналізувати стрес і простіше ставитися до складних ситуацій;
- усвідомити, що допомогти всім неможливо, та цінувати свою роботу.

Робота в складних умовах, з великою кількістю хворих і померлих, безумовно, позначається емоційному здоров'я, а віра у свої сили та знання згасає з кожним днем. Однак необхідно навчитися взаємодіяти з новими умовами роботи, переглянути своє подальше повсякденне життя [19, 39]. Вміння знаходити контроль над собою та ситуацією, при якому душевний стан людини буде завжди на позитивному рівні, є одним із найважливіших факторів профілактики професійного вигорання.

ВИСНОВКИ

Узагальнюючи проведене дослідження маємо зазначити, що діяльність медичного закладу насамперед залежить від кваліфікаційних навичок та практичних знань персоналу. Саме працівники медичної організації впливають на всі аспекти функціонування лікарняних установ та грають ключову роль у процесі медичного обслуговування населення. Стабільність функціонування лікарень в першу чергу впливає на національну безпеку, оскільки є джерелом забезпечення здоров'я її жителів країни.

Процес формування та підтримання кадрової безпеки медичних установ, намагання уникнення зовнішніх та внутрішніх загроз виступає одним із нагальних аспектів забезпечення загальної безпеки даних закладів сучасних умовах.

Загалом можна виділити чотири основні підходи до тлумачення категорії «кадрова безпека»:

- захисний, за якого кадрова безпека розглядається через призму сукупності комплексних заходів, які направлені на запобігання негативних впливів працівників на функціонування компанії;
- системний, що має кадрову безпеку у якості підсистемної частини системи економічної безпеки;
- управлінський, у рамках якого кадрова безпека здійснюється за рахунок вжиття низки управлінських заходів, що спрямовуються на боротьбу із загрозами безпеці;
- статичний, за якого кадрова безпека становить собою стан (трудового капіталу, захищеності закладу від загроз) чи становище установи;
- процесний чи діяльнісний, у межах якого безпеку сприймають як процес створення необхідних для стабільного функціонування умов діяльності, процес досягнення організацією необхідних умов власного існування.

Вважаючи процесний підхід найбільш правильним, для термінологічної визначеності дослідження пропонується під кадрової безпекою підприємства розуміти сукупність умов, створених найефективнішого управління персоналом з метою успішного функціонування підприємства.

Під час здійснення дослідження нами було виокремлено основні джерела загроз кадровій безпеці медичних закладів, а також проведене їх ранжування за низкою ознак.

Дослідження методичних засад уникнення ризиків в системі кадрового забезпечення організації показав, що серед найрезультативніших варто виокремити моніторингові заходи, організування налагодженої системи контролю та виокремлення на базі відділу кадрів та служби безпеки відповідальної особи/осіб за напрям кадрової безпеки.

Аналіз досліджуваного підприємства показав, що головним призначенням КНП «КОЛ КОР» є надання послуг щодо медичного обслуговування населення Кіровоградської області. Для цього на базі лікарні розгорнуто діяльність за 54 напрямками.

Констатуємо, що на даний момент є певні проблеми, що знижують ефективність кадрової безпеки організації. Серед них вважаємо за необхідність виокремити низьку оплату праці лікарів та допоміжного персоналу, мотиваційну систему низької якості, відсутність високоорганізованих місць для відпочинку працівників, наявність застарілих лікарського обладнання, відсутність новітніх систем зв'язку та обліку. У зв'язку з чим наявна неукомплектованість штату медичного закладу, низька задоволеність умовами праці, а враховуючи навантаження працівників, що пов'язані із епідемією коронавірусу – високий темп звільнення працівників.

Всі зазначені проблеми прямо пов'язані із ризиками, що знижують результативність наявної системи попередження кадрових ризиків, які водночас є загрозою безпеці та здоров'ю громадян.

Для попередження загроз, що можуть дестабілізувати діяльність медичного закладу КНП «КОЛ КОР» нами було здійснено аналіз сукупності кадрових технологій, які застосувати для підтримання рівня кадрової безпеки організації, визначено оптимальний склад моніторингових процедур, які допоможуть підтримувати стабільний рівень кадрової безпеки КНП «КОЛ КОР».

Встановлено, що емоційне вигорання є значною загрозою кадровій безпеці лікувального закладу через постійні стреси та виснажливі умови роботи більшості медичних працівників, особливо в умовах пандемії. Нами було проаналізовано стан емоційного вигорання співробітників КНП «КОЛ КОР» та визначено, що велика кількість працівників близька до даного стану. Враховуючи, що така ситуація вразить не лише самих працівників, а й відобразиться на пацієнтах медичного закладу та знизити якість медичних послуг організації, нами було розроблено модель корекції даного синдрому та запропоновано систему комплексного психологічного супроводу медичних працівників КНП «КОЛ КОР», що дасть змогу попередити розвиток емоційного вигорання у співробітників підприємства та стабілізувати якість надаваних послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алавердов А.Р. Управление кадровой безопасностью организации: учебник. М.: Маркет ДС, 2010. 176 с.
2. Алькема В. Г. Ключові напрямки розвитку системи економічної безпеки автотранспортних підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості: зб. наук.-практ. статей*. 2011. Вип. 38. С. 8–13.
3. Арєф'єва О. В., Литовченко О. Ю. Кадрова складова в системі економічної безпеки машинобудівних підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 11. С. 95–100.
4. Бабчинська О. І. Моніторинг розвитку персоналу інноваційно-активного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 6. С. 145-149.
5. Бандурка О. М. Управління в органах внутрішніх справ України: підручник. Харків, 1998. 480 с.
6. Безпека. Матеріал з Вікіпедії – вільної енциклопедії. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Безпека> (дата звернення: 09.10.2021)
7. Бурда І.Я. Економічна безпека підприємства та місце в ній кадрової безпеки. URL: <http://economy.nauka.com.ua/index.php> (дата звернення: 07.11.2021)
8. Бушман Т. С. Визначення впливу зовнішнього середовища на формування кадрової безпеки підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. -№ 2. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2017_2_49 (дата звернення: 07.11.2021)
9. Воронка О. З. Формування тактики та стратегії забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Інноваційна економіка*. 2020. № 1-2. С. 99-104.

10. Гомба Л. А. До питання сутності та складових моніторингу персоналу підприємства. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2014. Вип. 2. С. 136-143.
11. Гомба Л. А. Мотиваційні важелі управління персоналом підприємства в системі його моніторингу. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2010. Вип. 3. С. 136-143.
12. Гончарова К. Г. Кадрова безпека, як складова економічної безпеки банківської установи. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_11_127 (дата звернення: 09.11.2021)
13. Дарміць Р. З., Горішна Г. П. Кадрове забезпечення діяльності підприємства в умовах розвитку міжнародної конкурентоспроможності. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2013. № 778. С. 26–34.
14. Дорофеев К. Н., Гараева Е. В. Кадровая безопасность в системе экономической оценки деятельности фирмы. *Молодой ученый*. 2013. № 6. С. 327–331.
15. Економіка підприємства: підручник / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. Г. Мельника. Суми: ВТД Університетська книга, 2004. 656 с.
16. Економіка підприємства: структурно-логічний навч. посіб. / за ред. д-ра екон. наук, проф. С. Ф. Покропивного. Київ: КНЕУ, 2001. 457 с.
17. Економічна безпека та конкурентна розвідка: конспект лекцій / пер. з рос. / В. І. Захарченко, М. М. Меркулов, Л. В. Ширяєва та ін. Одеса : Бахва, 2018. 520 с.
18. Затонацький Д. А. Діагностика інсайдерських ризиків і загроз в управлінні кадровою безпекою підприємства. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2019. Вип. 3. С. 20-27.

19. Знанецька О. М. Психологічні особливості розвитку синдрому емоційного вигорання у медичних працівників. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія : Педагогіка і психологія*. 2013. Т. 21, вип. 19. С. 80-87
20. Кавун С. В. Система економічної безпеки: методологічні та методичні засади: монографія. Харків: ХНЕУ, 2009. 299 с.
21. Кадрова безпека суб'єктів господарської діяльності: менеджмент інсайдерами : Монографія / за ред. проф. Сідака В.С., проф. Мігус І.П. Черкаси: ТОВ «МАКЛАУТ», 2012. 258 с.
22. Карковська В. Я. Особливості механізму кадрової безпеки державної структури. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2020_2_11 (дата звернення: 07.11.2021)
23. Каут О. В., Пахлова О. В., Корсікова А. Д. Науково-практичні підходи до формування та оцінки ефективності системи розвитку персоналу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2020. Вип. 29. С. 76-79.
24. Ключко А. М. Поняття та зміст кадрового забезпечення органів внутрішніх справ України. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2012. № 1. С. 42–51.
25. Коваленко А. О., Гриненко В. В. Кадрова політика як ефективний інструмент безпеки орієнтованого управління персоналом організації. *Modern economics*. 2020. № 24. С. 75-80.
26. Козаченко А. В., Пономарев В. П., Ляшенко А. Н. Экономическая безопасность предприятия : сущность и механизм обеспечения : монография. Киев : Либра, 2003. 280 с.
27. Кормило О. М., Слободянюк О. Л., Литвиненко І. В., Боровик І. О. Психологічна профілактика синдрому емоційного вигорання у медичних працівників станції швидкої допомоги. *Медична освіта*. 2014. № 1. С. 41-43.

28. Костров А., Ткачева А. Защита населения и территорий: семантический анализ, синтез и формализация ключевых терминов. *Проблемы безопасности при чрезвычайных ситуациях*. 2000. Вып. 6. С. 24–47.
29. Красномовець В. А. Методи забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Серія “Економіка”*. 2012. № 3 (59). С. 138—143.
30. Кривицька Н. Ю., Мізик В. В. Процес забезпечення кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2019. Вип. 40. С. 82-87.
31. Криклій А. С. Формування трудового потенціалу в умовах трансформаційної економіки : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.01.01. Київ, 2005. 32 с.
32. Кузнецова Н. Б. Кадри інноваційного типу: сутність, значення та особливості формування в умовах розвитку інноваційної економіки. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 6. С. 115–121.
33. Лазаршина І. Д., Оренчин О. В. Джерела інформаційно-аналітичного забезпечення економічної безпеки підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості : зб. наук.-практ. статей*. 2011. Вип. 38. С. 62–65.
34. Лисенко В. В., Сироватко О. І. Мотиваційний моніторинг як метод ефективного розвитку персоналу підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 20(2). С. 88-91.
35. Ліпкан В. А. Теорія національної безпеки : підручник. Київ : КНТ, 2009. 630 с.
36. Любавская Л.И., Беляйкин Д.В. Кадровая безопасность как фактор конкурентоспособности в сфере банковского предпринимательства: учеб. пособ. Новосибирск: НФ РГТЭУ, 2010. 104 с.

37. Ляшенко О. М. Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства: монографія. Луганськ: Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля, 2011. 400 с.
38. Майстер Л. А. Моніторинг результатів діяльності персоналу в механізмі підвищення його конкурентоспроможності. *Інноваційна економіка*. 2014. № 4. С. 225-229.
39. Маляр-Газда Н. М. Емоційне вигорання - актуальна проблема медицини сьогодення. Маляр-Газда Н. М. Проблеми клінічної педіатрії. 2015. № 3. С. 27-31.
40. Марченко О. В. Підходи до визначення сутності кадрової безпеки та її ключових ознак. *Бізнес Інформ*. 2019. № 7. С. 337-344.
41. Міщук Є. В. Удосконалення методології оцінювання рівня та стану безпеки кадрових інтересів підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 7. С. 300-309.
42. Млиниська М. М., Гасюк М. Б. Синдром "емоційного вигорання" у медичного персоналу. Молодий вчений. 2019. № 10(2). С. 406-410.
43. Могилевский В. Д. Введение в теорию управления безопасностью систем. *Проблемы безопасности при чрезвычайных ситуациях*. 2001. № 4. С. 215–236.
44. Назарова Г. В. Передумови створення системи кадрової безпеки підприємства. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2010. Вип. 15. С. 52–60
45. Офіційний сайт КНП «КОЛКОР». URL: <http://hospital.edukit.kr.ua/> (дата звернення: 25.11.2021)
46. Павлюк Т. М. Конфліктність мотивації професійної діяльності медсестер із різним рівнем емоційного вигорання. *Психологічні перспективи*. 2013. Вип. 21. С. 193-203.
47. Перерва П. Г., Косенко А. П., Косенко А. В. Моделювання споживчої, виробничої, інтелектуальної та кадрової складових ресурсного

потенціалу. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія «Технічний прогрес та ефективність виробництва»*. 2012. № 51. С. 68–73.

48. Писаревська Г. І. Напрями вдосконалення кадрової безпеки на підприємстві як напрям стратегії управління персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки*. 2020. Вип. 37. С. 56-61.

49. Сардак С. Е. Еволюція поглядів на зміст і роль людських ресурсів у суспільному поступі. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 12. С. 132–139.

50. Сенчагов В. К. Экономическая безопасность: геополитика, глобализация, самосохранение и развитие. Москва: Финстатинформ, 2002. 128 с.

51. Ситник Г. П., Олуйко В. М., Вавринчук М. П. Національна безпека України: теорія і практика : навч. посіб. Київ : Кондор, 2007. 616 с.

52. Словник української мови : в 11 т. / за ред. І. К. Білодіда. Київ : Наукова думка, 1970. Т. 1. 799 с.

53. Ткаченко В. І. Сутність кадрової безпеки підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 22(3). С. 81-84.

54. Ткачук В. О., Мельничук О. П. Кадри робітничих професій та їх роль у формуванні трудового потенціалу організації. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2011. № 2. С. 137–145.

55. Федорова В. А., Карпенко Т. В. Формування та використання кадрового потенціалу національної економіки. *Проблеми економіки*. 2011. №3. С. 24–28.

56. Швець Н. К. Методи виявлення і збереження кадрової безпеки, або як перемогти зловживання персоналу. *Персонал*. 2006. № 5. С. 31—36.

57. Юридична енциклопедія: в 6 т. / редкол.: Ю. С. Шемученко (відп.ред.) та ін. Київ : Наукова думка, 1998. Т. 1. 672 с.

58. Wolfers A. Discort and Collaboration, Essays on International Politics. Baltimore : Johns Hopkins University Press, 1962. 283 p.