

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему: КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ І ЕТИКА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Виконала: студентка 4 курсу,
групи ЕЛЗ-41

Спеціальності 281

«Публічне управління та адміністрування»

Освітньо-професійної програми

«Публічне управління та адміністрування»



Тетяна КОЛІСНИК

Керівник наукової роботи:
кандидат економічних наук, доцент



Ганна СУКРУШЕВА

Рецензент:

к.е.н., доцент

доцент кафедри менеджменту

Харківського інституту

ПрАТ "ВНЗ"МАУП""

Вікторія ЯНКОВСЬКА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Факультет _____ економічний _____
Кафедра _____ економіки та менеджменту _____
Освітньо-кваліфікаційний рівень _____ бакалавр _____
Спеціальність _____ 281 «Публічне управління та адміністрування» _____
Освітньо-професійна програма _____ «Публічне управління та адміністрування» _____

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Ганна ДОРОШЕНКО
(ініціали, прізвище)
_____ (підпис)

«09» червня 2025 року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА**

_____ Колісник Тетяни Олександрівни
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи _____ «Кадровий менеджмент і етика публічного управління» _____

керівник роботи _____ Сукрушева Ганна Олегівна, к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від
«15» квітня 2025 року № 2101-5/953

2. Строк подання студентом роботи «05» червня 2025р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити: визначення поняття та змісту системи кадрового менеджменту у сфері публічного управління; характеристика принципів професійної етики в публічному управлінні; проаналізувати стану професійної етики в системі публічного управління; удосконалення кадрового менеджменту та державного регулювання дотримання етики публічного управління в Україні

4. План роботи

1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи бакалавра, ознайомлення з літературними джерелами за темою
2	Робота над теоретичним розділом
3	Доопрацювання теоретичного розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника.
4	Написання другого розділу кваліфікаційної роботи
5	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника.
6	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника. Подання на рецензування
7	Подання роботи на кафедру

5. Дата видачі завдання «10» вересня 2024 р.

Здобувач вищої освіти



Тетяна КОЛІСНИК
(ім'я, прізвище)

Керівник роботи



Ганна СУКРУШЕВА
(ім'я, прізвище)

Гарант освітньої програми

Ганна ЗАДНЄПРОВСЬКА
(ім'я, прізвище)

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЕТИКИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	8
1.1 Поняття та зміст системи кадрового менеджменту у сфері публічного управління	8
1.2 Особливості формування професійної етики у сфері публічного управління	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ КНП «Краснокутська ЦРЛ» КСР.....	23
2.1 Аналіз кадрового забезпечення у сфері публічного управління КНП «Краснокутська ЦРЛ» КСР	23
2.2 Оцінка стану професійної етики у сфері публічного управління КНП «Краснокутська ЦРЛ» КСР	33
2.3 Удосконалення кадрового менеджменту та державного регулювання дотримання етики публічного управління КНП «Краснокутська ЦРЛ» КСР	44
ВИСНОВКИ.....	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	53
ДОДАТКИ	59
Додаток А.....	60
Додаток Б	61

ВСТУП

Сучасний рівень глобалізаційних процесів здійснює суттєвий вплив на те, як поводять себе організації, на їхні цінності, мораль, звичаї та культуру. Як наслідок, поведінка менеджерів відповідності повинна відповідати етичним нормам. Культура представляє собою фундамент, основу нашого життя, однією ключовою складовою якої є мораль. Саме мораль лежить в основі розвитку моральної культури як кожної окремої особистості, так і суспільства загалом.. За такого підходу етику можна вважати фундаментом культури. Відтак є всі підстави розглядати як підґрунтя для дослідження норми моралі в усіх аспектах життя людини, включаючи й управління.

Все складніше дедалі стає приймати рішення на рівні державного (публічного) управління через швидкоплинні зміни в економіці, суспільстві, технологіях. Відтак, актуальним стає питання поліпшення та підвищення ефективності діяльності службовців у сфері публічного управління. Більшість претензій до публічних службовців пов'язано з тривалістю вирішення окремих проблемних питань та, як наслідок, прийняття відповідних рішень. , У зв'язку з цим, одним з головних питань стає формування кадрового менеджменту і дослідження процедур дотримання етики публічного управління.

Рівень довіри суспільства до органів влади, її представників, спрямованість діяльності органів державного та публічного управління на створення демократичної держави, втілення принципів гуманізму, соціальної справедливості, прозорості, дотримання прав людини — все це залежить від тих цінностей, які лежать в основі державно-управлінської діяльності; залежить від того наскільки в рамках етичних норм обґрунтовано прийняття управлінських рішень; якими моральними якостями державних службовців, рівня їх етичної культури Крім того, етика публічного службовця відіграє

вагому роль в антикорупційній складовій публічного управління. Саме тому тема кваліфікаційної роботи є важливою та актуальною.

Дослідженню питань управлінської етики присвячені наукові роботи таких іноземних науковців як Г. Б. Адамс, Э. Берман, Дж. Мессхалк, А. Хейка-Экинс, Дж. Уэст тощо. Значний внесок у розвиток теорії публічного управління стосовно формування та розвитку кадрового менеджменту та, зокрема, потенціалу публічної служби такі зробили роботи таких науковців як С. К. Богомоллова, Р. В. Войтович, О. М. Вольська, Т. Є. Кагановська, Л. Б. Михалевська, О. А. Носик, Н. І. Обушна, Т. В. Пуліна, І. В. Поліщук, С. В. Селіванов та іншими..

Певні аспекти питань, що стосуються формування етичних норм професійного статусу публічного службовця в Україні розглянуті в наукових працях таких вчених, як О.М. Бериславська, Б.А. Гаєвський, Т.В. Глух, В.В. Мінаєва, Л.В. Прудиус, С.І. Синенко, Н.Г. Сорокіна та іншими.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних підходів до організації кадрового менеджменту, формування етики публічного управління і розробка практичних рекомендацій щодо їх вдосконалення.

Завданнями дослідження є:

- 1) визначення поняття та змісту системи кадрового менеджменту у сфері публічного управління;
- 2) характеристика принципів професійної етики в публічному управлінні;
- 3) проаналізувати стану професійної етики в системі публічного управління;
- 4) удосконалення кадрового менеджменту та державного регулювання дотримання етики публічного управління в Україні.

Об'єктом дослідження виступають процеси здійснення кадрового менеджменту і дотримання процедур етики публічного управління.

Предметом даного дослідження визначено механізми, що які здійснюють вплив на кадровий менеджмент і процедур дотримання етики публічного управління.

У кваліфікаційній роботі використовується комплекс методів дослідження, зокрема, аналіз, синтез, індукція, дедукція, абстрагування, ототожнення, методи конкретизації та аналогії, історичний метод, методи анкетування та експертних оцінок. .

Апробація результатів роботи на науково-практичних конференціях. Результати кваліфікаційної роботи опубліковані в матеріалах Міжнародної науково-практичної конференції науки, освіти, технологій та суспільства від 16.04.2025 р., м. Ізмаїл, Україна.

База дослідження. Теоретичну основу дослідження складають праці вітчизняних та зарубіжних вчених, в яких досліджені питання кадрового менеджменту та публічного управління. Основні концептуальні засади становлять теорії управління персоналом, теорії розвитку організацій, теорії мотивації, сучасні підходи до формування кадрової політики в установах. Така теоретико-методологічна база дає можливість провести комплексний аналіз кадрового менеджменту, етики в сфері публічного управління та здійснити обґрунтування способів удосконалення кадрового менеджменту та етики публічного управління у відповідності до викликів і запитів сьогодення.

Наукова новизна та практичне значення одержаних результатів:

- 1) на основі літературних джерел удосконалено поняття кадрового менеджменту у сфері публічного управління;
- 2) на основі літературних джерел удосконалено набір принципів, як складової морально-етичних основ публічної служби;
- 3) удосконалено професіограму фахівця публічного управління.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЕТИКИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Поняття та зміст системи кадрового менеджменту у сфері публічного управління

Кадровий менеджмент відображує еволюцію підходів до управління кадрами, які є головним ресурсом, що дозволяє функціонувати будь-якої системи, зокрема і суб'єктам публічного управління.

У літературі зустрічаються різні визначення поняття «кадровий менеджмент». Деякі автори визначенні цьому питанні акцентують увагу на тому, яка мета стоїть перед управлінням кадрами та які методи лежать в основі досягнення можна цієї мету. Тобто в основі тлумачення увагу поняття «кадровий менеджмент» для цих науковців головне —а організація менеджменту, тобто процесу управління. Інші ж автори під час пояснення сутності кадрового менеджменту акцентують на змісті процесу управління, його основних завданнях та функціях управління..

Як стверджує Гончарук Н. Т., «головне призначення кадрового менеджменту є забезпечення ефективного управління людськими ресурсами шляхом підбору, навчання, розвитку та мотивації працівників для досягнення організаційних цілей. Він включає стратегічні та тактичні аспекти управління, зокрема» [28]:

- 1) розробку кадрової політики, яка враховує як довгострокові потреби організації, так і поточні соціально-економічні умови функціонування;
- 2) формування сприятливого робочого середовища, що забезпечує баланс між професійними викликами та психологічним комфортом працівників;

3) забезпечення належних можливостей для розвитку персоналу через систематичне навчання, підвищення кваліфікації та підтримку кар'єрного зростання [28].

Погоджуємось з науковою думкою Гончарук Н. Т., що «кадровий менеджмент є багатогранною сферою, яка інтегрує теоретичні знання та практичні інструменти для управління людським потенціалом. Його ефективність залежить від здатності виконувати як потреби організації, так і інтереси працівників, що дозволяє досягти гармонійного розвитку і стійкості в умовах сучасних економічних та соціальних викликів» [28]. Кадровий менеджмент також можна розглядати як процес взаємодії кадрову службу з працівниками, направлений на побудову сприятливих, комфортних умов для розвитку кадрів. Далі наведемо морфологічну оцінку поняттю «кадровий менеджмент» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 - Морфологічна оцінка поняття «кадровий менеджмент»

№ з/п	Автор	Визначення	Ключові слова
1	2	3	4
1	М. А. Коргова [3]	«це відносно самостійна, постійно діюча підсистема менеджменту підприємства, що знаходиться в тісному взаємозв'язку з іншими підсистемами, тому що кадровий менеджмент містить свої цілі, задачі, принципи, положення та складові»	підсистема менеджменту, містить цілі, задачі, принципи та взаємозв'язки з іншими системами
2	Конотопцева Ю.В. [4]	«система планування, організації, мотивації та контролю персоналу, що спрямована на вирішення завдань організації шляхом комплексного цілеспрямованого впливу на персонал через пошук, збереження, звільнення, навчання, створення необхідних умов, удосконалення та належне використання людських ресурсів»	це управління персоналом для досягнення цілей організації шляхом підбору, мотивації, розвитку та утримання працівників

Продовження табл. 1.1

1	2	3	4
3	К.В. Смірнова [5]	«цілеспрямовану діяльність керівного складу організації, керівників і фахівців підрозділів системи управління персоналом, включно з розробкою концепції і стратегії кадрової політики, принципів і методів управління персоналом; діяльність з управління, що полягає у розробці концепції кадрової політики підприємства, організації, установи, кадрової стратегії, її принципів та методів, що здійснюється для забезпечення ефективного використання кадрового потенціалу»	стратегічна діяльність керівників і HR-фахівців з розробки та впровадження кадрової політики; Система управлінських дій, спрямованих на оптимальне використання кадрового потенціалу
4	В. Галенко [6]	«комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних і соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоспроможність підприємств»	комплекс управлінських інструментів; трудовий потенціал
5	М. Маланчій [7]	«це самостійна система, яка функціонує та розвивається. Вона має керівну й керовану підсистеми. Суб'єкт управління як керівна підсистема у своїй діяльності орієнтується на певну мету, керується принципами, використовує методи, реалізує функції управління, досягає» результатів.	система управління; функціонує на основі чітких принципів і методів
6	Михайлова Л.І. [8]	«Цілеспрямований вплив на групи людей з метою організації та координації їх діяльності в процесі функціонування організації»	організація та координація

Продовження табл. 1.1

1	2	3	4
7	С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, К. В. Комарова, Н.А.Липовська, Т.М. Тарасенко [9]	«Кадровий менеджмент у публічному управлінні – це цілеспрямована діяльність органів державної влади, їх керівників та працівників служб управління персоналом, спрямована на підбір, відбір та добір персоналу, його оцінку, професійний розвиток, мотивацію і стимулювання для ефективного виконання завдань, що стоять перед органами державної влади.»	підбір, відбір та добір персоналу, його оцінку, професійний розвиток, мотивацію і стимулювання
8	Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. [10]	«Сукупність принципів, методів, засобів і форм управління персоналом, спрямованих на забезпечення ефективного використання його потенціалу для досягнення цілей організації.»	принципи, методи, засоби і форми управління
9	Бандур С.І., Петрова Н.С. [11]	«Процес планування, організації, мотивації та контролю руху трудових ресурсів в організації, спрямований на забезпечення її висококваліфікованими кадрами, їх раціональне використання та розвиток для досягнення стратегічних цілей.»	процес планування, організації, мотивації та контролю руху трудових ресурсів
10	Власне визначення автора [12]	Кадровий менеджмент у публічному управлінні — це цілеспрямована система управлінських дій, спрямована на оптимальне використання кадрового потенціалу для досягнення цілей публічного управління	

Джерело — складено автором

Узагальнюючи наведені визначення можна зробити висновок, що кадровий менеджмент розглядається як набір інструментів чи способів впливу на кадри. Цей вплив проявляється через, конкретні функції управління, які складаються з окремих підсистем (підбір персоналу, навчання кадрів, мотивація тощо). Як свідчить дослідження [3], ефективне функціонування системи кадрового менеджменту потребує своєчасного та в

достатній кількості ресурсного забезпечення. Ресурсами менеджменту персоналу є нормативно-правова та інформаційна база, науково-методичне, кадрове, матеріально-технічне і фінансове забезпечення. В науковій літературі існують різні класифікації методів кадрового менеджменту залежно від тієї чи іншої ознаки. (рис. 1.1).



Рис. 1.1 – Класифікація методів кадрового менеджменту

У науковій літературі до функцій кадрового менеджменту прийнято відносити:

1) планування ресурсів: розробка плану майбутніх потреб у людських ресурсах, розробка плану відправлення співробітників на підвищення кваліфікації;

2) підбір персоналу: відбір та оцінка кандидатів, створення резерву потенційних кандидатів на всі посади та ранжування списку резерву;

3) визначення системи оплати праці та пільг: розробка структури заробітної плати та пільг з метою залучення, найму та підвищення умов праці службовців;

4) профорієнтація та адаптація: розвиток у працівників розуміння того, яка праця отримує заслужену оцінку;

5) розробка методів переміщення працівників на посади з великої чи меншої відповідальності, розвитку їх професійного досвіду шляхом переміщення на інші посади чи ділянки роботи, а також процедур припинення трудових відносин;

6) підготовка керівних кадрів, управління просуванням службі: розробка програм, вкладених у розвиток здібностей і підвищення ефективності праці керівних кадрів.

Нормативно-правовою базою кадрового менеджменту в системі публічного управління є, перш за все, Конституція України, Закон України «Про охорону праці», Закон України «Про оплату праці», Закон України «Про відпустки», Закон України «Про державну службу», Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування», Закон України «Про місцеве самоврядування» та інші спеціальні закони та постанови Кабінету Міністрів України, прийняті у кожній сфері (освіта, охорона здоров'я тощо), що відноситься до сфери дії публічного управління.

1.2. Особливості формування професійної етики у сфері публічного управління

Під впливом глобалізації публічне управління розглядається як управління людськими ресурсами, під час якого публічним службовцям необхідно забезпечити реалізацію політики з орієнтацією на людину, особистість, громадянина.

У широкому значенні етика – це «набір моральних принципів і цінностей, що керують поведінкою людини чи групи людей і визначають позитивні та негативні сторони їхніх думок і дій. Етика пов'язана з внутрішніми цінностями, а вони, відповідно, є частиною корпоративної культури і впливають на прийняття рішень, визначають їхню соціальну припустимість у межах зовнішнього середовища. Етична проблема виникає у тому випадку, коли дії окремої людини чи організації можуть завдати шкоди іншим чи, навпаки, принести користь» [5].

Тривалий час в системі публічно-управлінської етики складним є питання дотримання пріоритету суспільних інтересів над особистими та груповими інтересами. Основну роль у формуванні, підтримці і розвитку корпоративної етики відіграють кодекси етики. Етичний кодекс, по суті, є зведенням правил і норм поведінки, які поділяють учасники групи. За допомогою кодексу задаються певні моделі поведінки і єдині стандарти відносин і спільної діяльності.

Демократичне суспільство має піклуватися про те, щоб дії та поведінка публічних службовців були бездоганні. Розвинуті країни визнали питання етики і кодексу поведінки публічних службовців сферою, яка набуває дедалі більшого значення в останні роки. Отже, зрілість громадянського суспільства визначається ставленням до найвищих моральних цінностей усіх його структур. В цьому питанні цікавим є досвід США щодо підвищення етики публічної служби та боротьби з корупцією. Під публічною службою в першу чергу передбачається формування публічної довіри. Кожен службовець

зобов'язаний ставити відданість конституції, законам та етичним принципам вище за приватну користь. Для того щоб кожний громадянин міг бути впевненим у чесності уряду, кожний службовець має поважати і додержувати принципів етичної поведінки. На законодавчому рівні у 1978 р. було прийнято закон, який передбачав реформу державного врядування. Для цього було передбачено заходи щодо боротьби з корупцією та підвищення оперативності й ефективності діяльності урядових установ. Цим законом запроваджувався основний принцип, – це конкурсний порядок призначень на публічні посади. Єдиним критерієм відбору в такому конкурсі передбачав був достатній досвід, рівень кваліфікації та чесність. У США на законодавчому рівні держслужбовцю забороняється приймати цінності за здійснення офіційних дій, тобто отримувати хабарі: заборонено брати офіційну участь у справі, яка має для держслужбовця певний фінансовий інтерес; заборонено вести справу, яка хоча і не має ознак корупції, проте може спонукати до неї. Отже, є коло принципових стандартів на випадки проявів неетичної поведінки. У 1989 р. конгрес США заснував управління державної етики як окрему установу в системі виконавчої влади [4].

В науковій літературі описаний досвід уряду М. Тетчер у Великобританії щодо етики представників державного апарату. . Був установлений контроль над «ефектом крученої двері», тобто міграції робітників між державною службою і комерційними структурами, а також над «ефектом човників», тобто переходом колишніх вищих службовців державного апарату після їх відставки у фірми тієї самої сфери, яку вони нещодавно курирували. Вважалося, що ці «ефекти» стимулювали корупцію, спричиняли витік державної таємниці до сфери бізнесу, підривали принцип рівності умов на конкурсах за отримання державних замовлень. Зараз колишній службовець протягом років після відставки для подібних переміщень повинен отримати санкцію відповідних органів [1].

Етика публічного службовця – заснована на усвідомленні професійного призначення система етичних цінностей, принципів і норм, які

відображаються у свідомості публічних службовців, орієнтують і регулюють їх відносини та їх діяльність у сфері публічного управління.

До основних категорій професійної етики відносять такі категорії як професійна гідність, професійна честь, репутація, справедливість, професіоналізм, відповідальність, гуманізм (рис. 1.1).



Рис. 1.2 – Основні категорії професійної етики

Джерело: [13]

Фундаментом морально-етичних основ у сфері публічної служби є наявність місії, цінностей, принципів, норм та стандартів поведінки (рис. 1.3.).

Як стверджують Дурман О. Л., Цилюрник Є. В., «...в етиці публічного службовця конкретизуються загально-моральні настанови. Проте кожна відносно самостійна моральна підсистема (у тому числі професійна етика) приховує у собі небезпеку самоізоляції, виникнення професійного егоїзму, домінування корпоративних інтересів над загальнолюдськими. У разі виникнення конфлікту між загальнолюдськими та професійними настановами перевага повинна бути віддана загальнолюдським моральним вимірам. Лише усвідомлення загальнолюдського, загальнокультурного сенсу професійних цілей робить професійну діяльність публічного службовця

морально осмисленою. Для досягнення гармонії між вимогами загальнолюдської моралі та професійної моралі публічних службовців необхідно мати прозорість, застосовувати форми й методи незалежного суспільного контролю над діяльністю окремих працівників і професійної групи в цілому, зняти зайві заборони і обмеження, побудувати суспільний діалог, свободу обговорення всіх доступних розумінню неспеціалістів сторін професійного функціонування» [29].



Рис. 1.3 – Морально-етичні основи публічної служби

Джерело: [13]

Розрізняються два підходи до формування етики публічного службовця:

– структурний, який передбачає, що впровадження етичних засад публічного управління здійснюється за допомогою інституціональних важелів;

— нормативний: передбачає, що впровадження етичних засад публічного управління здійснюється на підставі особистих принципів й цінностей.

Проте, тільки за допомогою балансу цих двох нормативів доцільно формувати професійну етику публічного службовця.

В основі відносин публічних службовців і громадян лежать принципи гуманізму та пріоритету прав і свобод людини і громадянина. Забезпечення довірливого ставлення громадян до органів державної влади є одним із першочергових завдань. Для вирішення цього питання необхідно створити ефективну систему державного управління. Також потрібно налагодити гармонійні відносини між громадянами та публічними службовцями.

Дослідження показують, що однією із найбільш гострих проблем публічного адміністрування є конфлікт інтересів. Тривале невирішення існуючого конфлікту інтересів перешкоджає отримати бажаний результат діяльності, підриває авторитет влади в очах громадян, унеможлиблює реалізацію місії бюрократії. Для запобігання та урегулювання конфлікту інтересів доцільно не тільки впливати на активізацію моральних регуляторів поведінки, а ще й необхідно використовувати інституціональні засоби управління цим конфліктом, та створити сприятливі умови для діяльності державних службовців.

Попри наявність певних норм і принципів управлінської етики, вирішуючи проблему, пов'язану з етичним вибором, менеджери, як правило, відштовхуються від власних норм і цінностей, відповідно до яких і приймають рішення. Тому, з метою поширення, запровадження та підвищення ефективності дії етичних норм і принципів, необхідно:

- 1) розповсюджувати й постійно доводити їх до відома кожного працівника;

- 2) керівництво повинно неухильно дотримуватись, підтримувати й постійно підтверджувати їх важливість;
- 3) запровадити систему контролю дотримання норм етичної поведінки, систему заохочень етичної поведінки і стягнень за неетичні вчинки;
- 4) навчати персонал діловій етиці (семінари, тренінги, практичні заняття, наради, конференції, симпозіуми й інші подібні програми навчання з проблем етичної поведінки і ділової етики).

Проаналізувавши існуючі підходи до формування морально-етичних основ публічної служби, запропоновано до складу принципів, якими повинні керуватися публічні службовці включити принцип толерантності. Принцип толерантності передбачає відмову від агресивності та зверхності у будь-яких проявах та доброзичливе ставлення до оточуючих; повагу до гідності кожної людини незалежно від її поглядів та переконань; висловлення співпереживання.

У своєму дослідженні Бабенко І. В. та Барбінова А. В. толерантність розглядають як спосіб взаємодії, який зорієнтований на самопізнання, саморозвиток, визначення меж самоідентифікації, що сприяє гуманізації суспільства, співпраці з людьми, які відрізняються зовнішністю, мовою, переконаннями, звичаями чи вірою [5]. Наукові розглядають толерантність як складову іміджу керівника організації в контексті його професійної діяльності та стверджують, що толерантний керівник повинен уміти: аналізувати і прогнозувати основні результати власної професійної діяльності; вміти створювати та підтримувати толерантне освітнє середовище: вчасно виявляти причини конфліктів у колективі; сприяти налагодженню взаєморозуміння та співпраці між підлеглими, партнерами, колегами; координувати діяльність усіх ланок і суб'єктів управлінської діяльності [5].

Етика публічних службовців у країнах ЄС формується згідно із Страсбурзькою рекомендацією Комітету Міністрів Ради Європи (травень, 2000) щодо унормування поведінки публічних службовців [6]. Цією

Рекомендацією було запропоновано Модельний Кодекс поведінки публічних службовців, відповідно до якого мали бути розроблені національні кодекси країн ЄС [6]. Так, відповідно до ст. 4 цього Кодексу, публічний службовець має виконувати свої обов'язки відповідно до закону і з тими законними інструкціями й етичними стандартами, що стосуються його/її функції. Публічний службовець має діяти в політичній нейтральній манері і не має намагатися перешкоджати законній політиці, рішенням чи діям публічної влади.

Діяльність публічного службовця регламентується нормами і стандартами, зокрема, щодо поводження з конфіденційною, службовою інформацією (щодо оприлюднення інформації відповідно до правил, вимог; ужиття відповідних заходів для забезпечення захисту та конфіденційності інформації; заборони на намагання отримати доступ до інформації, якою посадовцю не слід володіти; заборони на неналежне використання інформації, що отримана в процесі виконання обов'язків або у зв'язку з ними). Так публічному службовцю забороняється розголошувати довірену йому державну таємницю, іншу інформацію з обмеженим доступом, установлену законами України «Про інформацію», «Про державну таємницю», та інформацію, яка стала йому відома у зв'язку з виконанням своїх службових обов'язків, у тому числі й після залишення ним державної служби, а також використовувати таку інформацію для власного інтересу або інтересу інших осіб у формі порад чи рекомендацій [5, 6].

Такі етичні обов'язки публічних службовців як основний елемент професійного статусу встановлено у праві багатьох європейських країн.

Міжнародні організації та програми, наприклад програма «Sigma», також дають свої визначення та погляди на етичні обов'язки публічних службовців як елемент професійного статусу.

Аналіз етичного законодавства в країнах з різних регіонів світу (США, Канада, Великобританія, Франція, Польща, Китай, Філіпіни, Маврикій, Україна тощо) свідчать про наявність спільних підходів до законодавчого

регулювання етичних проблем публічної служби у різних регіонах світу та окремих країнах на формування етичного законодавства найбільший вплив здійснюють відповідні закони розвинених країн (в першу чергу США та країн ЕС); в більшості країн етичні проблеми публічної служби регулюють спеціальні закони, а в деяких країнах – врегулювання етичних проблем є складовою більш комплексних законів; етичне законодавство постійно розвивається; зміст законів різних країн має спільну направленість на запобігання корупції, демократичні цінності та забезпечення якості публічного управління

Проте, в різних країнах світу існують розбіжності у тому, хто організує вирішення етичних проблем публічної служби.

Аналіз літературних джерел свідчить про те, що сукупність засобів, що вживаються для регулювання поведінки публічних службовців та заохочення їх до формування та дотримання належної поведінки створюють етичну інфраструктуру публічної служби. Її складові наведені на рис. 1.3.

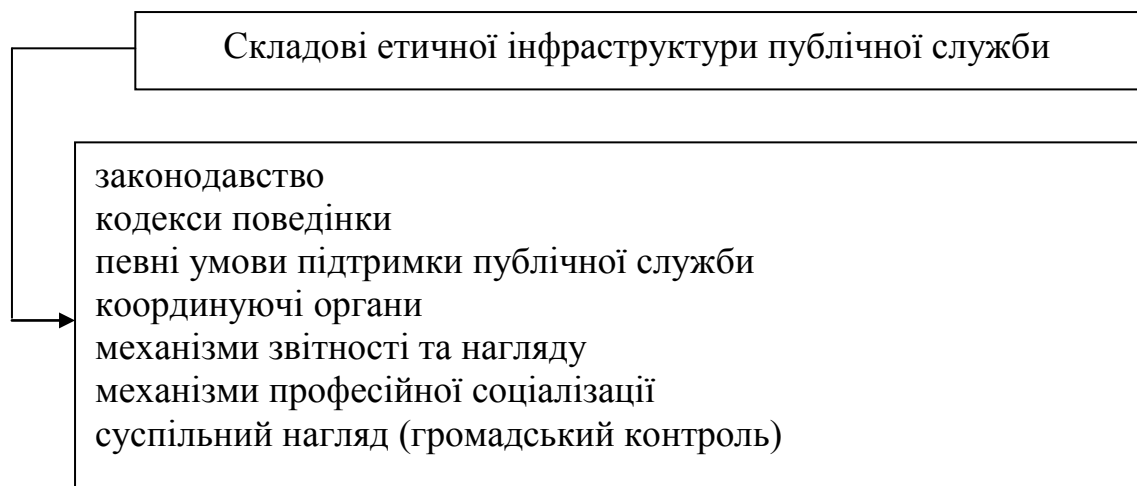


Рис. 1.3 – Складові етичної інфраструктури в сфері публічного управління

Нормативно-правове регулювання управлінської етики передбачає низку законів та нормативно-правових актів, які регламентують діяльність фахівців у сфері публічного управління. Так, основні постулати прописані в

Конституції України від 1996 р. [14], Законах України «Про запобігання корупції» від 2014 р. [15] та «Про державну службу» від 2015 р. [16], наказі Нацдержслужби «Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування» від 2016 р. [17].

Побудувати цілісну та ефективну етичну інфраструктуру можливо лише за умови, що всі елементи етичної інфраструктури повинні взаємодіяти один з одним.

На міжнародному рівні наразі Україна долучилась до ініціативи «Індикатори публічної доброчесності». Це перший набір узгоджених на міжнародному рівні даних, які повинні сприяти поширенню найкращих практик розбудови систем доброчесності шляхом порівняння показників країн та обміну найкращими практиками.

Вона створена Робочою групою від Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) з питань доброчесності та боротьби з корупцією для того, щоб країни-члени могли перейти від індикаторів, заснованих на суб'єктивних оцінках, до об'єктивних даних. Ці нові інструменти дають змогу країнам порівнювати свої результати із середніми показниками від ОЕСР та іншими країнами, а також краще розуміти, які аспекти їхніх систем доброчесності працюють ефективно, а які потребують вдосконалення.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

КНП «КРАСНОКУТСЬКА ЦРЛ» КСР

2.1. Аналіз кадрового забезпечення фахівців у сфері публічного управління КНП «Краснокутська ЦРЛ» КСР

Як стверджують науковці [18], «Управління сферою охорони здоров'я є невід'ємною складовою публічного управління національною економікою, направлене на забезпечення цілісності, соціальної безпеки, фізичного, душевного і соціального благополуччя нації, збереження та примноження її генофонду, гуманітарного, креативного, трудового потенціалу шляхом підтримки здорового способу життя та запобігання факторам ризику, епідеміологічного нагляду, імунопрофілактики, забезпечення безпеки харчових продуктів, регламентації факторів середовища життєдіяльності населення, гігієнічної регламентації небезпечних факторів, управління системою якості як в наданні медичних послуг так і виробництві та продажі медичних препаратів, забезпечення біологічної безпеки та біологічного захисту, реагування на небезпеки для здоров'я та надзвичайні стани в сфері охорони здоров'я, забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення [18]».

Основні напрямки розвитку державної політики в Україні зосереджені на підвищенні якості життя громадян та покращення соціально-економічних показників, причому, згідно з джерелом [18], «збереження та зміцнення здоров'я працездатного населення є ключовим пріоритетом держави та одним з основних завдань системи медичного обслуговування. [18]».

Ефективність діяльності системи охорони здоров'я значною мірою визначається її ресурсним забезпеченням, у першу чергу, кадровим. Належний рівень надання медичної допомоги населенню обумовлюють низка

факторів, зокрема: наявність медичних кадрів, їх кваліфікація та розподіл, мотивація, умови праці, оплата праці, соціальний добробут, матеріально-технічне та технологічне забезпечення трудового процесу.

Аналіз аспектів формування, проблем, можливостей кадрового забезпечення сфери публічного управління проведено на основі аналізу кадрового забезпечення КНП «Краснокутська центральна районна лікарня» Краснокутської селищної ради (далі — КНП «Краснокутська ЦРЛ» КСР). КНП «Краснокутська ЦРЛ» КСР — лікарняний заклад охорони здоров'я — комунальне унітарне некомерційне підприємство, що надає послуги вторинної спеціалізованої медичної допомоги, діяльність спрямована на досягнення соціальних цілей та інших результатів без мети одержання прибутку. Основною метою діяльності КНП «Краснокутська ЦРЛ» є забезпечення медичного обслуговування населення шляхом надання йому медичних послуг в порядку та обсязі, встановлених законодавством.

Завдання КНП «Краснокутська ЦРЛ» Краснокутської селищної ради:

- 1) створення умов для ефективного та якісного надання медичних послуг всім громадянам;
- 2) забезпечення розвитку вторинної медичної допомоги;
- 3) укріплення матеріально-технічної бази шляхом оновлення та оснащення сучасним обладнанням;
- 4) забезпечення кваліфікованими медичними кадрами вторинної медичної допомоги;
- 5) дотримання санітарних норм та створення сучасних умов для пацієнтів та медичного персоналу, під час надання якісної медичної допомоги;
- 6) впровадження сучасних інформаційних технологій в діяльності підприємства вторинної медичної допомоги;
- 7) здійснення ремонту та перевірки медичного, побутового обладнання.

КНП «Краснокутська ЦРЛ» Краснокутської селищної ради обслуговує 25670 чоловік.

Кількість штатних посад в КНП «Краснокутська ЦРЛ» Краснокутської селищної ради становила 241,5 одиниць у 2023 році, 265,75 одиниць у 2022 році та 249,75 одиниць у 2021 році.

Структура КНП «Краснокутська ЦРЛ» Краснокутської селищної ради наведена в додатку 1 [19].

Аналіз процесів прийняття рішень на КНП «Краснокутська ЦРЛ» КСР дає підстави вважати за доцільне застосування інноваційних технологій у процесі прийняття і контролю виконання рішень, для досягнення ролі інновацій у побудові сервісної держави. Водночас КНП «Краснокутська ЦРЛ» КСР слідує стратегії розвитку Краснокутської громади як інструменту розвитку територій, міст, громад, визначає проблеми стратегічного планування розвитку територій. Так, КНП «Краснокутська ЦРЛ» КСР у 2021 році обслуговувала 26907 чоловік, що передбачає 499 відвідувань в зміну. Основними фінансовими показниками кадрового менеджменту є фонд оплати праці та показник витрат на підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів. Так, фонд оплати праці КНП «Краснокутська ЦРЛ» КСР у 2023 році становив 30486,6 тис. грн. [20].

Далі наведемо дані щодо кількості штатних посад КНП «Краснокутська ЦРЛ» КСР за період 2021-2023 років. Наведені дані щодо кількості штатних посад по КНП «Краснокутська ЦРЛ» КСР за період 2021-2023 років свідчать про те, що у 2023 році в порівнянні з 2022 роком кількість штатних посад скоротилась на 24,25 одиниці. Найбільшого скорочення зазнали посади, віднесені до категорії «інший персонал» – 9,5 одиниць. Також відносно 2021 року відбулось скорочення посад адміністративного керівництва на 3 штатні одиниці за рахунок скорочення кількості стаціонарних відділень, що призвело до скорочення посад завідувачів цих відділень. Мінімальне скорочення штатних посад відбулось серед посад лікарів – 1,0 штатна одиниця.

Натомість у 2022 році в штат було введено такі нові посади серед адміністративного керівництва як менеджер з персоналу.

Таблиця 2.1 – Розподіл кількості штатних посад КНП «Краснокутська ЦРЛ» КСР за період 2021-2023 р.р.

Показник	Роки						Відхилення			
Кількість штатних посад	2021		2022		2023		2023/2021		2023/2022	
	Од.	Питома вага, %	Од.	Питома вага, %	Од.	Питома вага, %	Абс., од.	Відн., %	Абс., од.	Відн., %
Адмін. керівництво, з них:	17	6,81	15	5,64	14	5,80	-3	82,35	-1	93,33
Директор	1	0,40	1	0,38	1	0,41	0	5,88	0	6,67
Заст-к директора з мед. частини	1	0,40	1	0,38	1	0,41	0	5,88	0	6,67
Зав.госп-вом	1	0,40	1	0,38	1	0,41	0	5,88	0	6,67
Зав.відділен.	12	4,80	9	3,39	8	3,31	-4	47,06	-1	53,33
Менеджер з персоналу	—	—	1	0,38	1	0,41	—	5,88	0	6,67
Гол.бухгал-тер	1	0,40	1	0,38	1	0,41	0	5,88	0	6,67
Головна мед. сестра	1	0,40	1	0,38	1	0,41	0	5,88	0	6,67
Лікарі	55,00	22,02	64,00	24,08	63,00	26,09	-1,0	98,44	8	114,55
Середн. персонал	92,25	36,94	97,75	36,78	90,25	37,37	-7,5	92,33	-2	97,83
Молодш. мед. персонал	54,75	21,92	55,75	20,98	50,5	20,91	-5,25	90,58	-4,25	92,24
інший персонал	30,75	19,12	33,25	18,16	23,75	15,63	-7	77,24	-9,5	71,43
Всього	249,75	100	265,75	100	241,5	100	-8,25	96,70	-24,25	90,87

Проведений аналіз витрат на оплату праці та підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів по КНП «Краснокутська ЦРЛ» КСР за період 2022-2023 років показав наступне.

На рис. 2.1 наведено динаміку чисельності працівників КНП «Краснокутська ЦРЛ» КСР.

Варто відзначити, незважаючи на зменшення персоналу у 2023 роком в порівнянні з 2022 роком, кількість пролікованих хворих не зменшилась, а навіть збільшилась: з 3015 чол. у 2022 році до 3052 чол. у 2023 році.

Загальне співвідношення чоловіків та жінок серед адміністративних посад КНП «Краснокутська ЦРЛ» КСР наведено на рис. 2.2.

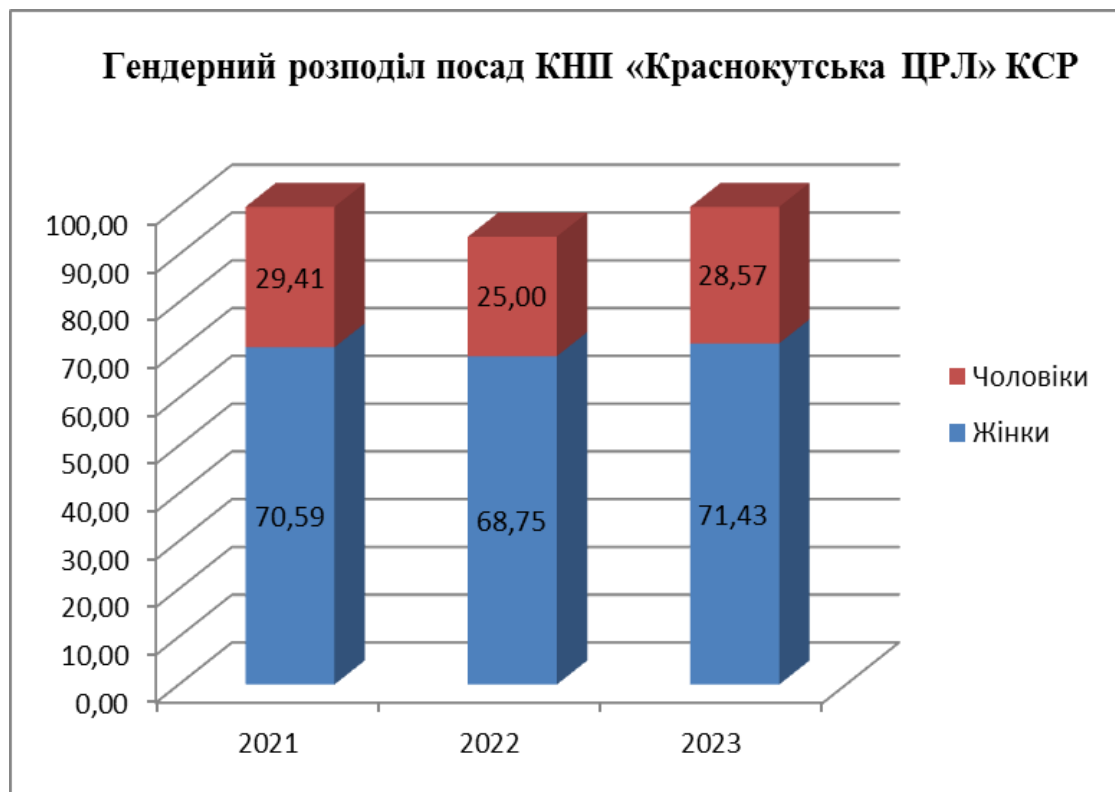


Рис. 2.1. Динаміка чисельності персоналу КНП «Краснокутська ЦРЛ» КСР

На рисунку 2.2 наведено гендерний розподіл керівних посад КНП «Краснокутська ЦРЛ» КСР

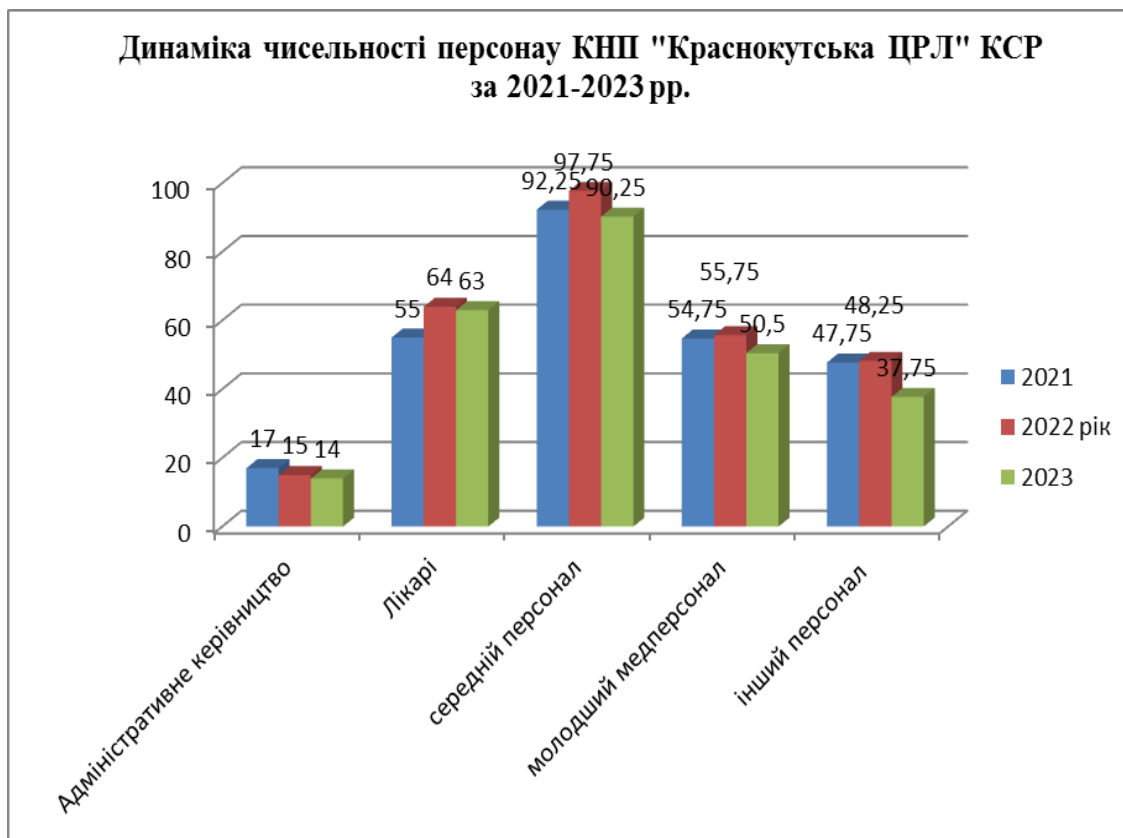


Рис. 2.2. Гендерний розподіл керівних посад КНП «Краснокутська ЦРЛ» КСР

Витрати на оплату праці та підвищення кваліфікації і перепідготовку кадрів у центральній районній лікарні є важливими показниками, що характеризують рівень управління персоналом і пріоритети закладу і питаннях якості медичної допомоги. Адже саме персонал — ключовий ресурс лікарні, від професіоналізму якого залежить результат лікування пацієнтів, ефективність роботи відділень і загальна репутація медичного закладу. Оплата праці впливає на мотивацію медичних працівників, їх бажання залишатися в установі та виконувати свої обов'язки на належному рівні. Низький рівень заробітної плати часто спричиняє плинність кадрів, брак молодих спеціалістів і перевантаження діючого персоналу.

Підвищення кваліфікації та перепідготовка є необхідною умовою відповідності сучасним вимогам медичної практики. Медичні стандарти,

методи лікування, вимоги до безпеки постійно змінюються, тому без регулярного навчання персоналу заклад ризикує втратити якість послуг. Умови воєнного стану та нові виклики систем охорони здоров'я тільки підсилюють цю потребу. Крім того, виконання нормативних вимог щодо безперервного професійного розвитку медичних працівників потребує планового фінансування, а відповідні витрати мають бути проаналізовані на предмет їх доцільності, ефективності й відповідності потребам лікарні.

Таким чином, аналіз цих витрат дозволяє оцінити не лише фінансову дисципліну, а й кадрову стратегію закладу, забезпеченість кваліфікованими кадрами, відповідність медичних послуг сучасним вимогам та рівень соціальної відповідальності адміністрації перед своїм колективом.

Таблиця 2.2 – Витрати на оплату праці та підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів по КНП «Краснокутська ЦРЛ» КСР за період 2021-2023 років

Статті витрат	Роки			Відхилення			
	2021	2022	2023	2023/2022 р.р.		2023/2021 р.р.	
				Абс.	Відн., %	Абс.	Відн., %
Витрати на оплату праці, тис. грн	24828,1	28776,7	30486,6	1709,9	105,94	5658,5	122,79
Витрати на підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів, тис. грн	10,0	24,8	0	-24,8	0,00	-10	0,00

Наведені дані свідчать про зростання витрат на плату праці у 2023 році в порівнянні з 2022 роком. При цьому, як видно з таблиці 2.1, кількість штатних посад зазнала скорочень. Крім того, не змінився і розмір посадового окладу (тарифної ставки) працівника 1 тарифного розряду протягом 2022-2023 р.р. Так, посадові оклади (тарифні ставки) працівників КНП

«Краснокутська ЦРЛ» КСР розраховуються, виходячи з розміру посадового окладу працівника 1 тарифного розряду, який з 1 грудня 2021 р. становив 2893 гривні і до 01.01.2024 р. не змінювався. Тож, можна зробити висновок, витрати на оплату праці зросли за рахунок збільшення розміру виплат, з яких складається заробітна плата працівників. Що свідчить про позитивні управлінські рішення керівництва КНП «Краснокутська ЦРЛ» КСР в процесі здійснення кадрового менеджменту. Водночас варто відзначити про скорочення витрат на підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів у 2023 році. Так, у 2023 році КНП «Краснокутська ЦРЛ» КСР не здійснювала витрат на підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів, хоча закладала у свій плановий бюджет на 2023 рік 338,4 тис. грн. Тоді як у 2022 році на цю статтю витрат було направлено 24,8 тис. грн. Такі дії з боку адміністрації потребують більш детального вивчення, оскільки вони можуть негативно позначитись на кадровому менеджменту в цілому.

Далі в табл. 2.3 наведено дані щодо плинності кадрів КНП «Краснокутська ЦРЛ» КСР за період 2021-2023 років.

Таблиця 2.3 – Плинність кадрів по КНП «Краснокутська ЦРЛ» КСР за період 2021-2023 років

Кількість штатних посад, од.	Роки			Відхилення			
	2021	2022	2023	2022/2021		2023/2022	
				Абс., од.	Відн., %	Абс., од.	Відн., %
Адміністративне керівництво	17	15	14	-2	88,24	-1	93,33
Лікарі	55,00	64,00	63,00	9	116,36	-1	98,44
середній персонал	92,25	97,75	90,25	5,5	105,96	-7,5	92,33
молодший медперсонал	54,75	55,75	50,5	1	101,83	-5,25	90,58
інший персонал	47,75	48,25	37,75	0,5	101,05	-10,5	78,24
Всього	249,75	265,75	241,5	16	106,41	-24,25	90,87

Так, у 2022 році відбулось розширення штату на 16 осіб. Більшість з них — це лікарі, яких було прийнято 9 ос. Натомість вже у 2023 році спостерігається скорочення штату працівників — вивільнилось 24,25 штатні одиниці. Найбільше скорочення штатних посад відбулось серед посад, віднесених до категорії «інший персонал» — 10,5 од.

На підставі даних табл. 2.3 проаналізуємо показники плинності кадрів. Для цього розрахуємо наступні показники:

1) коефіцієнт плинності:

$$K_{пл} = K_z / Ч_{ср} \times 100\%, \text{ де} \quad (1.1)$$

$K_{пл}$ — коефіцієнт плинності;

K_z — кількість звільнених працівників;

$Ч_{ср}$ — середньооблікова чисельність за певний період роботи (рік).

2) коефіцієнт звільнень:

$$K_{зв} = Ч_{зв} / Ч_{сп} \times 100\%, \text{ де} \quad (1.2)$$

$K_{зв}$ — коефіцієнт звільнень;

$Ч_{зв}$ — чисельність звільнених працівників;

$Ч_{сп}$ — середньоспискова чисельність працівників за певний період роботи (рік).

Далі в таблиці 2.4 наведемо розраховані показники плинності кадрів КНП «Краснокутська ЦРЛ» КСР протягом 2021-2023 рр.

Проведені розрахунки коефіцієнтів свідчать про досить високу плинність кадрів в КНП «Краснокутська ЦРЛ» КСР за період 2021-2023 років, що не є позитивною тенденцією.

Так, у 2023 році плинність кадрів становить 6,98 %, тоді як нормативне значення становить 3-5 %, тобто перевищує максимально допустиме нормативне значення на 1,98 %. Найбільша плинність кадрів спостерігалась у 2022 році і становила 10,63 %, що вдвічі перевищує максимально допустиме нормативне значення. Така тенденція в показниках плинності кадрів свідчить про наявні проблеми в кадровому менеджменті, що потребує більш детального дослідження.

Таблиця 2.4 – Дані про рух працівників на КНП «Краснокутська ЦРЛ» КСР у2021-2023 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення, од.	
				2023/2021	2023/2022
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	246	254	258	12	4
Прийнято працівників	5	25	2	-3	-23
Вибуло працівників, всього, з них	7	27	18	11	-9
За власним бажанням	1	3	2	1	-1
Через скорочення штату	5	21	14	9	-7
Коефіцієнт плинності кадрів, %	2,85	10,63	6,98	4,13	-3,65
Коефіцієнт обороту по прийому, %	2,03	9,84	0,78	-1,26	-9,07
Коефіцієнт обороту по звільненню, %	2,89	10,15	7,20	4,31	-2,95

Наведені дані свідчать про необхідність перегляду методів ведення кадрового менеджменту в КНП «Краснокутська ЦРЛ» КСР. Ефективність управління установою характеризується, зокрема, рівнем вмотивованості працівників виконувати свої посадові повноваження якісно та вчасно.

Серед якісних способів дії на колектив у менеджменті важливу роль грає стиль лідерства (сукупність методів управління та психології управління) та дотримання етики публічного управління.

Сьогодні спостерігається багато перетворень у сфері охорони здоров'я, але в контексті зміни системи управління персоналом закладу охорони здоров'я досі не запроваджено нових ефективних механізмів та інструментів управління, тому проблема адаптації персоналу медичної сфери до сучасних методів медичного обслуговування, пристосування до функціональних змін у

системі управління та змін механізмів фінансового забезпечення залишається актуальною.

Методологія кадрової політики організації передбачає підготовку кваліфікованих фахівців, забезпечення ними закладів охорони здоров'я, а також виконання цими медичними працівниками відповідних завдань. Як зазначено у «Стратегії реформ – 2020», Коаліційній угоді та в Угоді про асоціацію між ЄС та Україною в період реформ особливо актуальною є формування ефективного кадрового потенціалу, а також підготовка менеджерів в галузі охорони здоров'я. Проблеми, пов'язані з кадровими ресурсами охорони здоров'я, міжнародні експерти визначають одними з основних перешкод досягнення Цілей тисячоліття в сфері розвитку.

В закладах охорони здоров'я потрібно сформувавши кадрову політику та стратегію, переглянути систему та форму оплати праці працівників, удосконалити систему мотивації персоналу, запропонувати якісні методи формування й розвитку кадрів.

2.2. Оцінка стану професійної етики у сфері публічного управління КНП «Краснокутська ЦРЛ» КСР

Аналіз наукової літератури та нормативно-правової бази свідчить про відсутність єдиного підходу до оцінки стану професійної етики у сфері публічного управління та набору компетентностей, якими повинні володіти фахівці у сфері публічного управління. Що підтверджує доцільність та актуальність проведеного дослідження. Разом з тим, зважаючи на взаємопов'язаність публічного управління з публічною службою, розглядаючи поняття формування етичних норм у сфері публічного управління візьмемо за основу етичні компетентності публічного службовця.

Погодимось з науковою думкою, що абсолютна більшість морально-етичних проблем у сфері публічно-управлінської етики вимагає зважування

та детального аналізу наслідків, намірів та результатів діяльності («заслуг») управлінців професіоналів [22].

Слушним є підхід морально-етичні компетентності в сфері публічного управління розділяти на базові та професійні. До базових відносяться ті, якими повинен володіти публічний службовець на початку кар'єри у сфері публічного управління. А до професійних — ті морально-етичні компетентності, які формуються в процесі професійної діяльності.

За такого підходу, до базових морально-етичних компетентностей належать:

- уміння поважати думку іншого та співставляти самооцінку з думками інших людей; уміння відповідати за дотримання морально-етичних норм; навички етичної чутливості, коректності; навички до особистісного саморозвитку;

- особисті якості: чесність, гідність, відповідальність, доброзичливість, толерантність, скромність, тактовність, ввічливість, морально-етична культура тощо;

- цінності: патріотизм, непідкупність, повага до людини, справедливість.

До морально-етичних компетентностей, які формуються в процесі професійної діяльності у сфері публічного управління належать:

- знання профільного законодавства, знання етичних засад професійної діяльності;

- уміння та навички протистояти спокусам та запобігати конфлікту інтересів (доброчесність); працювати в команді; ставити задачі та реалізовувати цілі згідно власних стимулів та мотивації; працювати в стресових ситуаціях та приймати управлінські рішення відповідно до моральних принципів та професійно-етичних норм, виконувати професійні обов'язки відповідно до норм професійної етики та службового етикету;

- професійні якості: доброчесність, професіоналізм, ініціативність, володіння виконавською дисципліною, відкритість тощо;

– цінності: забезпечення суспільного блага, політична неупередженість, нейтральність, гуманізм.

Методичний інструментарій оцінювання рівня сформованості морально-етичних компетентностей у сфері публічного управління наведено на рис. 2.3.



Рис. 2.3 – Методичний інструментарій оцінювання рівня сформованості морально-етичних компетентностей фахівця у сфері публічного управління

Джерело: [13]

В публічній службі просліджується не активна практика складання професіограми щодо фахівців у сфері публічного управління. Натомість її практичне значення, зокрема, є досить вагомим та значущим.

Відтак в роботі удосконалено професіограму фахівця у сфері публічного управління, шляхом доповнення переліку морально-етичних компетентностей, які закріплюються в процесі професійної діяльності, такими компетентностями як стресостійкість та конфліктність. Це дасть змогу більш ширше визначити морально-етичні характеристики фахівця у сфері публічного управління (табл. 2.5).

Під стресостійкістю запропоновано розглядати здатність ефективно функціонувати, зберігати продуктивність, психологічне та фізичне благополуччя в умовах підвищеного психологічного тиску, непередбачуваних змін та інших стресогенних факторів, характерних для умов в яких здійснюється виконання посадових обов'язків.

Високий рівень стресостійкості дозволить забезпечити виконання посадових обов'язків без втрати часу на адаптацію від стресового фактору та мінімізує вірогідність виникнення конфліктної ситуації.

Натомість під конфліктністю запропоновано розглядати схильність особистості до виникнення, ескалації та/або залучення у міжособистісні чи групові розбіжності, що характеризуються зіткненням інтересів, думок, цінностей або цілей, та можуть призводити до напруження, ворожості, зниження продуктивності та погіршення психологічного клімату в організації; конфліктність відображає як частоту виникнення конфліктів за участю даної особи, так і інтенсивність її поведінки у конфліктних ситуаціях.

Запропоновано проводити оцінку рівня сформованості морально-етичних компетентностей кадрів у сфері публічного управління при прийомі на роботу чи при проходженні періодичного оцінювання. Зокрема, вагоме значення віддається наявності достатнього набору морально-етичних компетентностей керівника.

Таблиця 2.5 – Професіограма для визначення морально-етичних характеристик фахівця у сфері публічного управління

№ п/п	Характеристики	Рівень володіння (де оцінка «5» — найвищий, а «1» — найменший; потрібне - підкреслити)
1	Знання місії, принципів, норм та стандартів поведінки у сфері публічного управління	1 2 3 4 5
2	Доброчесність (відповідальне ставлення до даного слова, чесність, гідність, непідкупність, безкорисливість)	1 2 3 4 5
3	Професіоналізм (знання законодавства, зокрема в напрямі забезпечення морально-етичних стандартів у сфері публічного управління, знання етичних засад професійної діяльності, знання основних положень етичних кодексів)	1 2 3 4 5
4	Толерантність, гуманізм (повага до кожної людини, її проблем, порядність, справедливість, вміння поважати думку іншого)	1 2 3 4 5
5	Креативність та інноваційність (інтелектуальний потенціал та наявність творчого компоненту)	1 2 3 4 5
6	Виконавська дисципліна (неухильне виконання посадових обов'язків, чіткість і організованість)	1 2 3 4 5
7	Культура спілкування та службовий етикет	1 2 3 4 5
8	Комунікація, командна робота, взаємодопомога	1 2 3 4 5
9	Сформованість внутрішньої мотиваційної сфери, схильність до саморозвитку	1 2 3 4 5
10	<i>Стресостійкість,</i>	1 2 3 4 5
11	<i>Конфліктність</i>	1 2 3 4 5

Джерело: складено автором

На підставі результатів професіограми пропонується визначати індивідуальну програму професійного розвитку, яка буде відображати «сильні» та «слабкі» сторони фахівця у сфері публічного управління.

Під час проведеного анкетування адміністративних керівників, до яких входить директор, заступник директора, завідувачі відділень, керівники структурних підрозділів КНП «Краснокутська ЦРЛ» КСР респондентам було запропоновано оцінити за п'ятибальною шкалою рівень володіння морально-етичними характеристиками фахівця у сфері публічного управління, де оцінка «5» свідчить про найвищий рівень володіння, «4» — високий, «3» — середній, «2» — низький, «1» — дуже низький.

Отримані результати опитування було опрацьовано і визначено питому вагу встановленої оцінки за кожною запропонованою характеристикою.

На підставі проведеного анкетування адміністративних керівників, до яких входить директор, заступник директора, завідувачі відділень, керівники структурних підрозділів КНП «Краснокутська ЦРЛ» КСР, отримані результати професіограми наведені в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Професіограма морально-етичних характеристик адміністративних керівників КНП «Краснокутська ЦРЛ» КСР

№ п/п	Характеристики	Рівень володіння (де оцінка «5» — найвищий, а «1» — найменший)				
		Оцінка «1», %	Оцінка «2», %	Оцінка «3», %	Оцінка «4», %	Оцінка «5» %
1	2	3	4	5	6	7
1	Знання місії, принципів, норм та стандартів поведінки у сфері публічного управління	0	2	2	4 5	5 1
2	Доброчесність (відповідальне ставлення до даного слова, чесність, гідність, непідкупність, безкорисливість)	0	0	4	2 1	7 5

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4	5	6	7
3	Професіоналізм (знання законодавства, зокрема в напрямі забезпечення морально-етичних стандартів у сфері публічного управління, знання етичних засад професійної діяльності, знання основних положень етичних кодексів)	0	6	1 3	2 4	5 7
4	Толерантність, гуманізм (повага до кожної людини, її проблем, порядність, справедливість, вміння поважати думку іншого)	2	8	3 0	4 7	1 3
5	Креативність та інноваційність (інтелектуальний потенціал та наявність творчого компоненту)	11	2 3	1 4	2 8	2 4
6	Виконавська дисципліна (неухильне виконання посадових обов'язків, чіткість і організованість)	0	0	4	6	9 0
7	Культура спілкування та службовий етикет	4	7	1 0	5 6	2 3
8	Комунікація, командна робота, взаємодопомога	8	1 1	2 0	3 4	2 7
9	Сформованість внутрішньої мотиваційної сфери, схильність до саморозвитку	5	8	1 6	4 9	2 2
10	<i>Стресостійкість,</i>	2	1 7	4 5	1 9	1 7
11	<i>Конфліктність</i>	3	9	3 8	3 2	1 8

Отримані результати свідчать про дуже високий рівень володіння такими морально-етичними характеристиками як «знання місії, принципів, норм та стандартів поведінки у сфері публічного управління», (51 % опитаних), доброчесність (75 % опитаних), професіоналізм (57 % опитаних), виконавська дисципліна (90 % опитаних).

На високому рівні адміністративні керівники КПН «Краснокутська ЦРЛ» КСР володіють такими характеристиками як «культура спілкування та службовий етикет (56 % опитаних), «сформованість внутрішньої мотиваційної сфери, схильність до саморозвитку» (49 % опитаних), «толерантність, гуманізм» — (47 % опитаних).

Натомість більшість опитаних адміністративних керівників (45 % опитаних) мають середній рівень стресостійкості та конфліктності, що носить негативний характер та свідчить про недостатній рівень самоконтролю в стресових та конфліктних ситуаціях та може негативно позначитись не тільки на репутації фахівця публічного управління, а й на всій організації. Тож це питання потребує подальшого дослідження, деталізації та індивідуального підходу для визначення причин такого явища та їх вирішення.

Низький рівень такого показника як «креативність та інноваційність» (23 % опитаних) також має негативні наслідки для подальшої успішної роботи не тільки структурного підрозділу, відділення, яким керують фахівці, а в цілому КПН «Краснокутська ЦРЛ» КСР.

Серед опитаних адміністративних керівників КПН «Краснокутська ЦРЛ» КСР 8 % мають дуже низький рівень такого показника морально-етичної характеристики як «комунікація, командна робота, взаємодопомога».

Далі на підставі отриманих результатів професіограми адміністративних керівників КПН «Краснокутська ЦРЛ» КСР було проведене дослідження за показниками з дуже низьким рівнем володіння, — «комунікація, командна робота, взаємодопомога» та за показниками «стресостійкість» та «конфліктність», якими фахівці володіють не у достатній мірі.

Зважаючи на соціальну складову показника «комунікація, командна робота, взаємодопомога» із переліку методичного інструментарію оцінювання рівня сформованості морально-етичних компетентностей у сфері публічного управління (рис. 2.1) було обрано за необхідне провести соціометрію яка допоможе оцінити морально-психологічний клімат в колективі та психологічні тести оцінки ефективності виконання професійних завдань, виявлення комунікативних та організаторських здібностей.

Дослідження причин недостатньо високого рівня стресостійкості у більшості опитуваних фахівців (45 % мають середні рівень володіння) та завищеного рівня конфліктності (38 % опитуваних мають середнє значення) було проведене опитування.

Опитування проводилось за анкетною, наведеною в табл. 2.6. Для оцінки рівня стресу встановлена шкала від 1 до 3, де 1 – це дуже рідко, 2 – іноді, 3 – часто.

Таблиця 2.7 – Анкета для оцінки рівня стресостійкості

№ з/п	Запитання	Оцінка (від 1 до 3)
1	Я буваю роздратованим та/або налаштованим агресивно	
2	Я не терплю критики на свою адресу	
3	У мене бракує часу для відпочинку	
4	Я постійно переживаю за якість своєї роботи	
5	Я намагаюсь стати лідером там, де це можливо	
6	Мені бракує влади, щоб реалізувати себе	
7	Через роботу мені бракує часу, щоб зайнятися улюбленою справою	
8	Я емоційно і хворобливо переживаю неприємності.	
9	Мене вважають людиною наполегливою і напористою	
10	Я відчуваю страх, що втрачу роботу	

Обробка та інтерпретація отриманих результатів проводиться за такими параметрами:

1) сумарне число балів від 10 до 17 – високий рівень стресостійкості. Тобто стрес, який відчуває людина може бути компенсований за допомогою раціонального використання часу, періодичного відпочинку та знаходження оптимального виходу з управлінської ситуації, що склалася;

2) сумарне число балів від 18 до 24 – середній рівень стресостійкості говорить про виражене емоційне напруження, яке потребує спеціальних методів подолання стресу;

3) сумарне число балів 25 до 30 - низький рівень стресостійкості. стан сильного стресу, для успішного подолання якого бажана допомога психолога.

Таким чином, чим менше сумарне число балів отримано, тим вища стресостійкість і навпаки.

Таблиця 2.8 – Обробка та інтерпретація результатів

	Рівень стресостійкості		
	низький	середній	Високий
Значення, %	2	13	85

Отримані значення свідчать про те, що більшості керівників для нормалізації рівня стресостійкості достатньо передивитись використання робочого часу, та раціоналізувати його, достатньо взяти періодичний відпочинок та передивитись свої методи вирішення проблемних ситуацій.

Проте 2 % респондентів все ж краще зосередитись на фаховому вирішенні питання відношення до стресових ситуацій та звернутись до психолога. Можливо, обсяг повноважень є занадто великим, через що виконання роботи на належному рівні призводить до підвищення рівня стресу. Тоді варто передивитись доцільність обіймання такою людиною конкретної посади.

Аналіз визначення факторів впливу на рівень комунікації, командної роботи та взаємодопомоги було проведено за допомогою анкети, наведеної в табл. 2.9.

Якщо критерій задовольняється, виставляється оцінка 1, якщо ні — 0.

Визначення питомої ваги кожного показника дає можливість проаналізувати причини низького рівня комунікації в колективі. Так, результати проведеного опитування свідчать про те, що більшості в колективі не задовольняє процес визнання заслуг, рівень дружніх відносин у колективі. Більшість респондентів вважає, що корпоративна культура не є надихаючою. Неоднозначним є рівень доброзичливих стосунків з керівником – трохи більше половини опитаних вважають їх доброзичливими.

Таблиця 2.9 – Визначення факторів впливу на рівень комунікації, командної роботи та взаємодопомоги.

№ з/п	Фактор впливу	Задовольняє, %	Не задовольняє, %
1	Наявність персональної відповідальності	95	5
2	Визнання заслуг	15	85
3	Прозорість та справедливість у прийнятті рішень	92	8
4	Дружні відносини з колегами	47	63
5	Доброзичливі стосунки з керівником	55	45
6	Надихаюча корпоративна культура	43	67

Отримані результати проведеного дослідження дають чітку картину стану морально-етичних характеристик адміністративних керівників КПН «Краснокутська ЦРЛ» КСР. Виявлення конкретних факторів, що призводять до зниження рівня морально-етичного стану адміністративних керівників КПН «Краснокутська ЦРЛ» КСР дозволить провести вчасний та ефективний кадровий менеджмент та підвищити рівень етики фахівців у сфері публічного управління.

2.3. Удосконалення кадрового менеджменту та державного регулювання дотримання етики публічного управління КНП «Краснокутська ЦРЛ» КСР

Розвиток людських ресурсів із урахуванням стратегічної перспективи визначає компетентності та навички, які працівникам необхідно розвивати та які необхідні їм у майбутньому [24].

Гнучкість в управлінні персоналом дозволяє створити умови щодо навчання, адаптації та розвитку персоналу. Гнучкий SHRM на основі концепції сталого розвитку відображається у способах організації роботи, що дозволяє адаптувати процес організації та управління виробничими процесами відповідно до інтересів як роботодавця, так і працівників, враховуючи потенційні можливості навчатися та підвищувати кваліфікацію.

Управління персоналом на основі концепції сталого розвитку в повній мірі може бути реалізоване шляхом дотримання певних принципів, запропонованих науковцями [25], імплементувати в публічну службу з яких можна наступні:

- 1) соціальна відповідальність (не допускати дискримінацію у відношенні до своїх працівників, забезпечити належний рівень соціального захисту працівників);
- 2) забезпечення прав людини (захист та повага прав людини, справедливі та рівні можливості, зовнішнє партнерство, турбота про співробітників);
- 3) нульова толерантність до корупції.

В межах дослідження кадрового менеджменту та етики публічного управління, виникає можливість оцінити дотримання цілей сталого розвитку у розрізі соціальних показників та показників системи управління.

З метою оцінки забезпечення кадрового менеджменту та етики публічної служби як елементу соціальних показників та показники системи управління пропонуємо використовувати наступні індикатори (табл. 2.10).

Надалі визначимо кількість рівнів прояву конкретної морально-етичної компетенції, що обумовлені якісними розбіжностями у виконанні завдань. Для цього використаємо чотирирівневу модель. Кожний з рівнів прояву варто описати відповідно до кожної конкретної компетенції і наділити певною кількістю балів (табл. 2.10)

Таблиця 2.10 – Модель оцінювання компетентностей адміністративного керівництва КНП «Краснокутська ЦРЛ» КСР

Групи морально-етичних компетентностей (j)	Індикатор (i= 1, 2,3...)	Вагомість компетенції у межах групи (ai)	Рівні прояву (виразу) компетенції у фахівця (к=1,2,3...)	Оцінка Компетенції фахівця (Xi k), балів
1	2	3	4	5
Професійні	Орієнтація на результат	a1.1	– початковий; – перший; – другий; – третій	X1.1.1 X1.1.2 X1.1.3 X1.1.4
	Вміння працювати з колективом	a1.2	– початковий; – перший; – другий; – третій	X 1.2.1 X 1.2.2 X 1.2.3 X 1.2.4
	Індикатор корупційних ризиків	a1.3	– початковий; – перший; – другий; – третій	X 1.3.1 X 1.3.2 X 1.3.3 X 1.3.4
		$\sum a_i = 1$		
Базові	Доброзичливість	a 2.1	– початковий; – перший; – другий; – третій	X 2.1.1 X 2.1.2 X 2.1.3 X 2.1.4
	Взаємоповага	a 2.2	– початковий; – перший; – другий; – третій	X 2.2.1 X 2.2.2 X 2.2.3 X 2.2.4
	Відповідальність	a 2.3	– початковий; – перший; – другий; – третій	X 2.3.1 X 2.3.2 X 2.3.3 X 2.3.4
	Гуманність	a 2.4		

Продовження таблиці 2.10

1	2	3	4	5
Базові	Гуманність	a 2.4	– початковий; – перший; – другий; – третій	X 2.4.1 X 2.4.2 X 2.4.3 X 2.4.4
	Дисциплінованість	a 2.5	– початковий; – перший; – другий; – третій	X 2.5.1 X 2.5.2 X 2.5.3 X 2.5.4
	Наполегливість	a 2.6	– початковий; – перший; – другий; – третій	X 2.6.1 X 2.6.2 X 2.6.3 X 2.6.4
	Толерантність	a 2.7	– початковий; – перший; – другий; – третій	X 2.7.1 X 2.7.2 X 2.7.3 X 2.7.4
	Стресостійкість	a 2.8	– початковий; – перший; – другий; – третій	X 2.8.1 X 2.8.2 X 2.8.3 X 2.8.4
	Конфліктність	a 2.9	– початковий; – перший; – другий; – третій	X 2.9.1 X 2.9.2 X 2.9.3 X 2.9.4
		$\sum a_i = 1$		

Оцінювання компетентності адміністративних кадрів передбачає визначення вагомості запропонованих компетенцій у межах групи, що встановлює ступінь важливості кожної для ефективного виконання намічених завдань та досягнення загальних цілей організації. Вагомість кожної компетенції (a_i) доцільно визначати експертним шляхом за формулою:

$$a_i = \sum_{j=1}^n w_{ij} / \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n w_{ij} \dots\dots\dots(2.1)$$

де W_{ij} – дана j -м експертом оцінка вагомості i -ої компетенції у групі, бал;

N – кількість експертів;

n – кількість компетенцій у групі.

Таблиця 2.11 – Шкала оцінки прояву компетентностей у КНП «Краснокутська ЦРЛ» КРС

Рівень вираження компетенції	Шкала оцінки
Початковий (недостатній) рівень	1-2
Перший (базовий) рівень	3-5
Другий (достатній) рівень	6-8
Третій (рівень професійності)	9-10

Завершальний етап передбачає визначення підсумкової оцінки загальної компетентності адміністративного керівника (формула 2.1), що безпосередньо впливає на формування окремих напрямків здійснення кадрового менеджменту персоналу КНП «Краснокутська ЦРЛ» КРС.

$$K = \sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^m a_i X_{ik} \quad (2.2)$$

де K – комплексна оцінка компетентності адміністративного керівника, бал;

де W_{ij} – дана j -м експертом оцінка вагомості i -ої компетенції у групі, бал;

N – кількість експертів;

n – кількість компетенцій у групі.

Запропоновану модель оцінювання представимо на прикладі директора КНП «Краснокутська ЦРЛ» КРС в табл. 2.12.

Таблиця 2.12 – Модель оцінювання морально-етичних компетентностей директора КНП «Краснокутська ЦРЛ» КСР

Групи морально-етичних компетенцій (j)	Індикатор (i= 1, 2,3...)	Вагомість компетенції у межах групи (a _i)	Рівні прояву (виразу) компетенції у фахівця (к=1,2,3...)	Оцінка компетенції фахівця (X _{ik}), Балів
Професійні	Орієнтація на результат	0,3	9	2,7
	Вміння працювати з колективом	0,2	10	0,2
	Корупційні ризики	0,4	1	0,4
		$\sum a_i = 1$		3,3
Базові	Доброзичливість	0,1	8	0,8
	Взаємоповага	0,1	8	0,8
	Відповідальність	0,25	9	2,25
	Гуманність	0,15	9	1,35
	Дисциплінованість	0,11	9	0,99
	Наполегливість	0,2	8	1,6
	Толерантність	0,2	8	1,6
	Стресостійкість	0,09	9	0,81
	Конфліктність	0,1	9	0,9
		$\sum a_i = 1$		11,1
Загальна оцінка				14,4

Зауважимо, що відповідно до пунктом 10 частини 4 статті 42 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», призначення на посади та звільнення з посад керівників підприємств, установ та організацій, що належать до комунальної власності відповідних територіальних громад, здійснює голова сільської, селищної, міської ради.

Призначення на посаду керівника комунального підприємства або закладу здійснюється шляхом укладання з ним контракту. Порядок проведення конкурсу на зайняття посади керівника державного, комунального закладу охорони здоров'я затверджено постановою КМУ від 23.07.2024 р. № 840. Порядок містить чіткий перелік кваліфікаційних критеріїв до учасників конкурсів на керівні посади у державних і

комунальних закладах охорони здоров'я, серед яких є професійна компетентність, управлінські навички та доброчесність. Також деталізовані етапи конкурсу та особливості проведення кожного з них.

Отримані результати свідчать, що директор КНП «Краснокутська ЦРЛ» КСР отримала 3,3 бали за професійні морально-етичні компетенції та 11,1 бала за базові морально-етичні компетенції. Загальна оцінка становить 14,4 бала.

Дана модель може бути використана при проведенні конкурсу на посаду керівника закладу з метою визначення кандидата на посаду за набором компетентностей.

ВИСНОВКИ

Дослідження показують, що На ключові показники в структурі управління кадровими ресурсами впливає рівень фінансової, управлінської та стратегічної автономії.

Відносини публічних службовців і громадян ґрунтуються на принципах гуманізму та пріоритету прав і свобод людини і громадянина. Забезпечення довірливого ставлення громадян до влади, представників сфери публічного управління, є одним із першочергових завдань, вирішення якого допомагатиме створенню ефективної системи публічного управління та налагодженню гармонійних взаємин між громадянами та публічними службовцями.

Як показує дослідження, етика публічного службовця – це сформована на усвідомленні професійного призначення система професійно-етичних цінностей, принципів і норм, які відображаються у свідомості публічних службовців, орієнтують і регулюють їх відносини, діяльність у сфері публічної служби та механізмів підтримки професійно-етичної складової публічної служби.

Відзначимо, що конфлікт інтересів — це найбільш гостра проблема публічного адміністрування, невирішеність якої утруднює результативну діяльність, підриває авторитет влади в очах громадян.. Відтак для запобігання та урегулювання конфлікту інтересів, необхідно. по-перше, активізувати моральні регулятори поведінки, по-друге, доцільно задіяти інституціональні засоби управління цим конфліктом, створити сприятливі умови для діяльності публічних службовців.

Очікувана трансформація в етиці публічної служби може здійснюватись через власну моральнісну саморегуляцію службовців та інституціональні зміни. До система інституційних засобів підтримки етики публічного управління (етична інфраструктура) можна віднести політичну волю,

законодавство, кодекси поведінки, певні умови підтримки державної служби, координуючі органи, механізми звітності та нагляду, механізми професійної соціалізації, дієве громадянське суспільство.

Практика публічного управління свідчить про необхідність постійного поєднання й взаємозв'язку між інституціональними та моральними засобами впровадження ефективного управління.

Практика публічного управління свідчить про необхідність постійного поєднання й взаємозв'язку між інституціональними та моральними засобами впровадження гідного управління; пошуку інноваційних методів роботи з персоналом, мотивації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування; підвищенню ефективності зворотних зв'язків у державному управлінні.

Попри наявність певних норм і принципів управлінської етики, вирішуючи проблему, пов'язану з етичним вибором, менеджери, як правило, відштовхуються від власних норм і цінностей, відповідно до яких і приймають рішення. Тому, з метою поширення, запровадження та підвищення ефективності дії етичних норм і принципів, необхідно:

поширювати й постійно доводити їх до відома кожного працівника;

менеджери усіх рівнів організації повинні неухильно дотримуватись, підтримувати й постійно підтверджувати їх важливість (особлива роль у цьому процесі належить керівникам вищого рівня, адже саме вони є зразком для наслідування у своїй організації);

запровадити систему заохочень етичної поведінки і стягнень за неетичні вчинки;

навчати персонал діловій етиці (семінари, тренінги, практичні заняття, наради, конференції, симпозіуми й інші подібні програми навчання з проблем етичної поведінки і ділової етики).

Відтак менеджмент зобов'язаний створити і підтримати такі умови, в яких люди поведуться відповідно до норм суспільної моралі. Тому керівництво будь-якої організації покликане контролювати її моральне

«здоров'я», використовуючи такі методи, як особистий приклад, моральний кодекс [5]. Адже, підвищення результативності та ефективності діяльності будь-якої організації залежить від покращення функціонування апарату управління, яке можливе лише за умови запровадження у практику його діяльності відповідних етичних норм і принципів.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Акімов О.О. Аналіз розвитку кадрового потенціалу публічного управління у системогенезі державно-управлінської діяльності: досвід зарубіжних країн. DOI: 10.32702/2307-2156-2018.12.33. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1646>
2. Брич В., Корман М. Управлінська етика як складова ефективної ділової взаємодії. Економічний аналіз. 2012. Вип. 11. Ч. 1. С. 47-50. URL: [http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/ecan_2012_11\(1\)__12.pdf](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/ecan_2012_11(1)__12.pdf) (дата звернення 21.04.2025).
3. Василевська Т. Е. Етика державних службовців і запобігання конфлікту інтересів : навч.-метод. матеріали; уклад. О. М. Руденко. –К. : НАДУ, 2013. 76 с.
4. Василевська Т. Е. Етика в публічній службі : підруч. Київ : НАДУ, 2018. 256 с.
5. Використання досвіду європейського союзу в освіті сталого розвитку на основі ESG-менеджмент. Дорошенко Г., Бабич С., Максимова М. та ін. Наукові інновації та передові технології. № 1(29). 2024. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-1\(29\)-187-196](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-1(29)-187-196). URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/8438> (дата звернення 11.04.2025).
6. Витко Т. Ю. Державна кадрова політика України: сутність, сучасний стан і перспективи розвитку. Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. 2016. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2016_1_5.
7. Гончарук Н. Т. Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами в Україні. Аспекти публічного управління. 2018. Т. 6. № 1-2. С. 42-51. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup_2018_6_1-2_8.

8. Дурман О. Л., Циліурник Є. В. Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: нормативно-правовий аспект. Вісник ХНТУ. 2020. №4(75). С. 150–160. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Vkhdtu_2020_4_20.

9. Ємець О. І. Перспективи відтворення національного багатства. URL: <http://ena.lp.edu.ua> (дата звернення 21.04.2025).

10. Індекс сприйняття корупції. URL: <https://ti-ukraine.org/research/indeks-spryjnyattya-koruptsiyi-2020/> (дата звернення 27.04.2025).

11. Конституція України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 21.04.2025).

12. Корман М. Етичні норми та принципи ділових комунікаційних процесів в освітньому середовищі. 2021. С. 74-78. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/43145/1/%D0%9A%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D0%BD.pdf> (дата звернення 27.03.2025).

13. Кринична І. П. Мораль як гуманістична складова публічної служби. Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. 2014. № 1. URL: http://el-zbirndu.at.ua/2014_1/13.pdf (дата звернення 24.04.2025).

14. Літвак А. Вплив держави на виховання етичних цінностей медичного персоналу. URL: [nbuv.gov.ua > j-pdf > tppd_2019_24_8](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/tppd_2019_24_8) (дата звернення 27.03.2025).

15. Маланчій М. Кадровий менеджмент у системі державного управління: принципи реалізації. Державне управління та місцеве самоврядування, 2019, вип. 2(41) С. 115-120. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21

REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=dums_2019_2_16.

16. Малімон В.І. Актуалізація етичних кодексів у контексті модернізації системи державного управління. URL: <http://visnyk.iful.edu.ua/wp-content/uploads/2015/10/13-11-15.pdf> (дата звернення: 23.03.2025).

17. Мельничук. Д. П. Управління персоналом. Навчальний посібник. Видання друге, перероблене й доповнене. К., «Кондор». Центр учбової літератури, 2005. 308 с.

18. Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров'я / кол. монографія за науковою ред. д.е.н. Шкільняка М.М., д.е.н. Желюк Т.Л. Тернопіль, Крок. 2020. 560 с. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/38546/1/Mon_uzoz_t.pdf.

19. Офіційний сайт КНП «Краснокутська ЦРЛ» КСР. URL: <https://krkut.crl.net.ua/> (дата звернення: 11.04.2025).

20. Пігош В. Кодекс корпоративної етики як інструмент розвитку потенціалу підприємств. Науковий вісник Мукачівського державного університету, 2020. Серія Економіка. Випуск 1(13). С. 104 – 107. DOI:10.31339/2313-8114-2020-1(13)-104-107.

21. Польовий П. В. Кадровий потенціал органів публічної влади в умовах розвитку цифрового суспільства: теоретичний аспект. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2022. № 5. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2682>. DOI: 10.32702/2307-2156-2022.5.100.

22. Притуляк Н. М. Оцінка рівня розвитку національного людського капіталу в Україні. Журнал «Економіка України». 2017. 12 (673).

23. Про інформацію: Закон України від 02.10.1992 р. № 2657-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text> (дата звернення 21.04.2025).

24. Про державну таємницю: Закон України від 21.01.1994 р. № 3855-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3855-12#Text> (дата звернення 21.04.2025).

25. Про запобігання корупції: Закон України від 14.10.2014 р. № 1700-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> (дата звернення 21.04.2025).

26. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення 21.04.2025).

27. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: Наказ Нацдержслужби від 05.08.2016 р. № 158. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#Text> (дата звернення 21.04.2025).

28. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ Президента України від 30.09.2019 № 722/201 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text> (дата звернення 11.04.2025).

29. Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020»: Указ Президента України від 12.01.2015 № 5/2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015#Text> (дата звернення 11.04.2025).

30. Пугач А. М., Мареніченко В. В. Сучасні технології розроблення та реалізації управлінських рішень на основі визначення професійних компетенцій публічного службовця. Право та державне управління. 2019. № 1 (34) том 2. С. 140-145. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/3281> (дата звернення 15.04.2025).

31. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом <...> з іншої сторони: Міжнародний документ. від 27.06.2014. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text (дата звернення 11.04.2025).

32. Романенко Є. О. Нові стандарти етики державних службовців. Публічне урядування. 2016. № 1. С. 71–77. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pubm_2016_1_8 (дата звернення 27.04.2025).
33. Сабадош Г. О. Адміністративно-державний менеджмент як інструмент реорганізації системи державного кадрового забезпечення. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2014. № 4. URL : <http://www.dy.nayka.com.ua/?n=4&y=2014> (дата звернення 27.10.2025).
34. Сидоренко Н. С., Шевченко С. О., Липовська Н. А. Публічна служба: навч. посіб. Дніпро : Дніпроп. держ. ун-т внутр. справ, 2022. 264 с.
35. Смірнова К. В. Кадровий менеджмент: конспект лекцій. Одеса : Одеський державний екологічний університет, 2022. 156 с. URL: http://eprints.library.odeku.edu.ua/10759/1/SmirnovaKV_Kadrovyyi_menedzhment_KL_2022.pdf.
36. Сорокіна Н. Г. Морально-етичні основи публічної служби в умовах трансформації влади в Україні : моногр. Дніпро : ГРАНІ, 2020. 224 с. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/Sorokina>
37. Сорокіна Н. Г. Сутність етичної інфраструктури та її роль у процесі формування морально-етичних основ публічної служби. doi: 10.34213/ap.20.02.18. URL: <https://periodicals.karazin.ua/apdu/article/download/19434/17722/>
38. Стрельцов В. Ю. Ціннісний феномен європейського врядування. Харків : Вид-во асоціації д-рів наук з держ. упр., 2012. 274 с.
39. Управління персоналом в органах публічної влади. URL: <https://kmaecm.edu.ua/wp-content/uploads/2021/06/serogin-s.-m.-borodin-ye.-i.-komarova-k.-v.-lypovska-n.-a.-tarasenko-t.-m.-2019-upravlinnya-personalom-v-organah-publichnoyi-vlady.pdf>
40. Управління персоналом на засадах сталого розвитку як складова організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку підприємства. Міценко Н., Іванченко Г., Боднарюк В. та ін. Вісник ЛТЕУ. Економічні науки,

№ 67, 2022. С. 21-26. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2022-67-03>.
URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1143>

41. Хриков Є.М. Етична система публічної служби України. DOI: 10.32702/2307-2156-2020.3.6. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1593> (дата звернення 24.04.2025).

42. Ярмистий М. Професійна компетентність службовців органів влади в системі публічного управління (концептуальний підхід). Буковинський вісник державної служби та місцевого самоврядування. 11.09.2017. URL: <http://buk-visnyk.cv.ua/naukova-dumka/908> (дата звернення 27.03.2025).

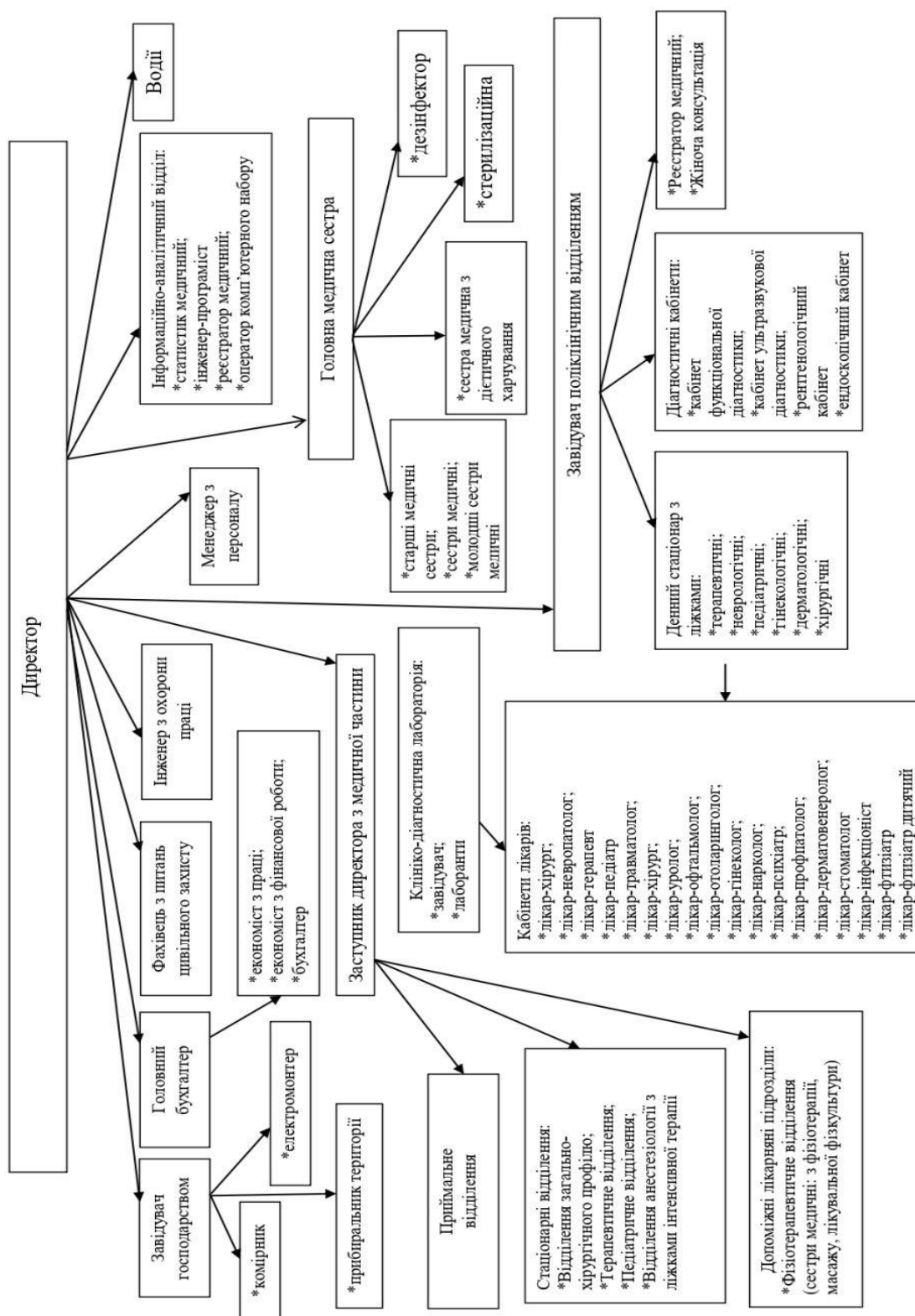
43. Blackman A. What Is Ethical Leadership? How to Be a More Ethical Leader. URL: <https://business.tutsplus.com/tutorials/what-is-ethical-leadership--cms-31780> (дата звернення 17.03.2025).

44. Ciulla J. B., Forsyth D. R. Leadership ethics. The SAGE Handbook of Leadership. L.: SAGE, 2011. P. 229–241. URL: <https://scholarship.richmond.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1057&context=jepson-faculty-publications> (дата звернення 17.03.2025).

45. Webb W. Ethical Leadership. Farazmand A. (eds) Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance. Springer, Cham. 2016. URL: https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007%2F978-3-319-31816-5_1345-1 (дата звернення 17.03.2025).

ДОДАТКИ

Структура підприємства



**Пояснювальна записка до фінансового плану
Комунального некомерційного підприємства
«Краснокутська центральна районна лікарня»
Краснокутської районної ради на 2021 рік**

1. Загальні відомості

Комунальне некомерційне підприємство «Краснокутська центральна районна лікарня» Краснокутської районної ради є лікарняним закладом охорони здоров'я – комунальним унітарним некомерційним підприємством, що надає послуги вторинної/спеціалізованої медичної допомоги.

Підприємство створене за рішенням Краснокутської районної ради від 03 вересня 2018 року № 369 – УІІ (XXV сесія УІІ скликання) відповідно до Закону України «Про міснєве самоврядування в Україні» шляхом реорганізації (перетворення) Комунального закладу охорони здоров'я «Краснокутська центральна районна лікарня» у комунальне некомерційне підприємство «Краснокутська центральна районна лікарня» Краснокутської районної ради на базі майна, що належить до спільної власності територіальних громад сіл, селищ Краснокутського району.

Підприємство здійснює господарську некомерційну діяльність, спрямовану на досягнення соціальних та інших результатів без мети одержання прибутку.

Основною метою діяльності Підприємства є забезпечення медичного обслуговування населення шляхом надання йому медичних послуг в порядку та обсязі, встановлених законодавством.

Комунальне некомерційне підприємство «Краснокутська центральна районна лікарня» Краснокутської районної ради має наступну структуру:

1.Адміністративно – управлінський персонал;

2.Стационар:

- терапевтичне відділення;
- інфекційне відділення;
- відділення загально-хірургічного профілю, в тому числі: хірургічне,

гінекологічне;

- педіатричне відділення.

3.Поліклінічне відділення:

- стоматологічне відділення;
- поліклініка.

4.Допоміжні підрозділи:

- фізіотерапевтичний кабінет;
- рентгенологічний кабінет;
- клініко-діагностична лабораторія;
- інформаційно-аналітичний відділ;
- проєктура.

5.Господарсько-обслуговуючий персонал.

Комунальне некомерційне підприємство «Краснокутська центральна районна лікарня» Краснокутської районної ради обслуговує 26907 чоловік. Виробничість підприємства 499 відвідувань в зміну, стаціонар для лікування медіжок, в тому числі: 35 терапевтичних, 7 інфекційних, 20 хірургічних, гінекологічних, 13 педіатричних.

Кількість ліжок днів на рік – 26700 од., кількість пролікованих хворих (план) 3200 чол., завантаженість ліжкового фонду – 314,1 днів на рік.

Кількість ліжок у денних стаціонарах – 50 од., кількість ліжкоднів на рік 14000 од., кількість лікарських відвідувань у поліклінічному відділенні – 120800 од.

Кількість штатних посад по КНП «Краснокутська ЦРЛ» становить 240 одиниць, в т. ч.:

лікарі	- 55,00 од.;
середній медперсонал	- 92,25 од.;
молодший медперсонал	- 54,75 од.;
інший персонал	- 47,75 од.;

2. Формування дохідної частини фінансового плану.

Під час розробки фінансового плану враховано основні прогностичні макроекономічні та соціальні показники економічного і соціального розвитку України на 2021 рік, затверджені постановою Кабінету Міністрів України від 11.07.2018 року № 546 :

- індекс споживчих цін (грудень до грудня попереднього року) (відсоток) 107,39%;
- обмінний курс гривні до долара США - 28,80 грн.

Власні надходження обраховані з урахуванням норм Бюджетного кодексу України (додатки 1-6,8-15).

рядок 1000 «Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, послуг)» становить 43572,2 тис. грн. в тому числі:

- 6361,662 тис. грн. - доплата НСЗУ (33 пакети) доплата до зарплатної плати медичного та іншим працівникам, відповідно до переліку, які надають медичну допомогу хворим на COVID-19 ;
- 6929,456 тис. грн. - кошти Краснокутської селищної територіальної громади загальний – 6929,456 тис. грн.);
- 1495,950 тис. грн. - кошти для забезпечення хворих на цукровий і нецукровий діабет в т.ч.: 651,402 тис. грн. субвенція з обласного бюджету на здійснення підтримки рахунок відповідної субвенції з державного бюджету, 844,548 тис. грн. інші кошти для забезпечення потреби в лікуванні хворих на цукровий і нецукровий діабет;
- 5532,291 тис. грн. інші надходження ;
- 27,6 тис. грн. - надходження за оренду приміщень;
- 1447,432 тис. грн. - доходи від реалізації послуг по спеціальному фонду;
- 1539,7 тис. грн. - залишок коштів НСЗУ за 2020 рік;
- 20238,066 тис. грн. – кошти НСЗУ передбачено на 2021 рік.

3. Формування витратної частини фінансового плану.

При розрахунку показників витрат враховані положення Бюджетного кодексу України, Податкового кодексу України та інших нормативно-правових актів, а також основні прогнози макроекономічного і соціального розвитку та підвищення розмірів державних соціальних стандартів.

Відповідно до закону України «Про Державний бюджет України на 2021 рік» врахована мінімальна заробітна плата з 01 січня 2021 року – 6000 грн. на місяць, з 01 грудня 2021 року – 6500 грн. на місяць. Розмір посадового окладу працівника I тарифного розряду ЄТС з 01 січня 2021 року – 2670 грн., з 01 грудня 2021 року – 2893 грн.

Фонд оплати праці обрахований, виходячи із кількості фактично зайнятих 211,5 посад, в т.ч.:

лікарі -	35,75 посад,
середній медичний персонал -	86,75 посад,
молодший медичний персонал -	50,0 посад,
інший персонал -	39,0 посад.

Видатки на оплату комунальних послуг та енергоносіїв обраховані з урахуванням збільшення в середньому на коефіцієнт 1,087.

Формування інших статей витратної частини фінансового плану на 2021 рік відбувалося з урахуванням індексу споживчих цін 107,3 %.

Підприємством забезпечене дотримання обґрунтованого рівня витрат, передбачених фінансовим планом.

Рядок 1010 «Собівартість реалізованої продукції» разом становить 40345,6 тис. грн. складається в тому числі з :

Рядок 1011 «Витрат на сировину та основні матеріали» - 2543,7 тис. грн.

Рядок 1012 «Витрати на паливо» - 306,6 тис. грн.

Рядок 1013 «Оплата електроенергії» - 792,7 тис. грн.

Рядок 1014 «Витрати на оплату праці» - 24828,1 тис. грн.

Рядок 1015 «Відрахування на соціальні заходи» - 5387,1 тис. грн.

Рядок 1018 «Інші витрати» (продукти харчування, оплата послуг(крім комунальних...)-**6487,4 тис. грн.**, в т.ч.:

- «Продукти харчування» -835,125 тис. грн.;
- «Оплата послуг (крім комунальних)» - 1502,84 тис. грн.;
- «Оплата комунальних послуг» -2012,9 тис. грн.;
- «Інші поточні видатки» -2,4 тис. грн.;
- «Соціальне забезпечення» - 638,14 тис. грн.;
- «Видатки на забезпечення хворих на цукровий та нецукровий діабет» - 1495,950 тис. грн.;

Рядок 1030 «Адміністративні витрати» становить - 3226,6 тис. грн.

Рядок 1037 «Витрати на зв'язок» - 210,6 тис. грн.

Рядок 1038 «Витрати на оплату праці» – 2431,3 тис. грн.

Рядок 1039 «Відрахування на соціальні заходи» – 527,6 тис. грн.

Рядок 1048 «Витрати на охорону праці загальногосподарського персоналу» – 47 тис. грн.

Рядок 1049 «Витрати на підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів» – 10,0 тис. грн.

4. Очікувані фінансові результати.

Доходи, що впливають на формування результатів фінансово-господарської діяльності підприємства наступні:

- 6361,662 тис. грн. – доплата НСЗУ (33 пакет) доплата до заробітної плати медичним та іншим працівникам, відповідно до переліку, які надають медичну допомогу хворим на COVID-19;

- 6929,456 тис. грн. - кошти Краснокутської селищної територіальної громади загальний – 6929,456 тис. грн.;

- 1495,950 тис. грн. - кошти для забезпечення хворих на цукровий і нецукровий діабет в т.ч.: 651,402 тис. грн. субвенції з обласного бюджету на здійснення підтримки рахунок відповідної субвенції з державного бюджету, 844,548 тис. грн., інші кошти для забезпечення потреби в лікуванні хворих на цукровий і нецукровий діабет ;

- 5532,291 тис. грн. інші надходження ;

- 27,6 тис. грн. - надходження за оренду приміщень;

- 1447,432 тис. грн. - доходи від реалізації послуг по спеціальному фонду;

- 20238,066 тис. грн. – кошти НСЗУ передбачено на 2021 рік.

- 1539,7 тис. грн. – залишок коштів НСЗУ за 2020 рік.

Рядок 1100 «Фінансовий результат від операційної діяльності» становить – 0,6

Рядок 1170 «Фінансові результати до оподаткування» - 0,0.

Рядок 1200 «Чистий фінансовий результат» становить – 0,0.

Рядок 1210 «Усього доходів» становить – 43572,2 тис. грн.,

Витрати на 2021 рік заплановані у сумі 43572,2 тис. грн..

Рядок 1210 «Усього витрат» становить – 43572,2 тис. грн. (Додаток 7).

**Пояснювальна записка
до звіту фінансового плану за 2022 рік
Комунального некомерційного підприємства
«Краснокутська центральна районна лікарня»
Краснокутської селищної ради.**

І. Загальні відомості

Комунальне некомерційне підприємство «Краснокутська центральна районна лікарня» Краснокутської селищної ради є лікарняним закладом охорони здоров'я – комунальним унітарним некомерційним підприємством, що надає послуги вторинної спеціалізованої медичної допомоги.

Підприємство створене за рішенням Краснокутської районної ради від 03 вересня 2018 року № 369 – УП (XXV сесія УП скликання) відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» шляхом реорганізації (перетворення) Комунального закладу охорони здоров'я «Краснокутська центральна районна лікарня» у комунальне некомерційне підприємство «Краснокутська центральна районна лікарня» Краснокутської селищної ради на базі майна, що належить до спільної власності територіальних громад сіл, селищ Богодухівського району.

Підприємство здійснює господарську некомерційну діяльність, спрямовану на досягнення соціальних та інших результатів без мети одержання прибутку.

Основною метою діяльності Підприємства є забезпечення медичного обслуговування населення шляхом надання йому медичних послуг в порядку та обсязі, встановлених законодавством.

Комунальне некомерційне підприємство «Краснокутська центральна районна лікарня» Краснокутської селищної ради обслуговує 26622 чоловік. Станіонар для лікування має 85 ліжок, в тому числі: 35 терапевтичних, 7 інфекційних, 20 хірургічних, 10 гінекологічних, 13 педіатричних.

Кількість ліжок днів за 2022 рік – 24285 од., кількість пролікованих хворих (фактично) – 3015 чол., завантаженість ліжкового фонду – 286 днів.

Кількість ліжок у денних стаціонарах – 50 од., кількість ліжок днів за 2022 рік – 11437 од., кількість лікарських відвідувань у поліклінічному відділенні за 2022 рік – 67669 осіб.

Кількість штатних посад по КНП "Краснокутська ЦРЛ" КСР становить 265,75 одиниць, в т.ч.:

лікарі	- 64,0 од.;
середній медперсонал	- 97,75 од.;
молодший медперсонал	- 55,75 од.;
інший персонал	- 48,25 од.;

2. Формування дохідної частини фінансового плану.

Рядок 1000 «Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)» при плані за 2022 рік 49605,9 тис. грн. фактично становить 46694,5 тис. грн..

3. Формування витратної частини фінансового плану.

При розрахунку показників витрат враховані положення Бюджетного кодексу України, Податкового кодексу України та інших нормативно-правових актів, а також основні прогностичні макропоказники економічного і соціального розвитку, підвищення розмірів державних соціальних стандартів.

Відповідно до закону України «Про Державний бюджет України на 2022 рік» врахована мінімальна заробітна плата з 01 жовтня 2022 року – 6700 грн. на місяць. Розмір посадової оплати працівника І тарифного розряду ЄТС з 01 жовтня 2022 року – 2893 грн. на місяць.

Фонд оплати праці за 2022 рік обрахований, виходячи із кількості фактично зайнятих 215,75 посад, в т.ч.:

лікарі -	45,75 посад,
середній медичний персонал -	88,25 посад,
молодший медичний персонал -	46,25 посад,
інший персонал -	35,5 посад.

Підприємством забезпечене дотримання обґрунтованого рівня витрат передбачених фінансовим планом.

Рядок 1010 «Собівартість реалізованої продукції» при плані за 2022 рік становить 46271,5 тис. грн., фактично складає 43412,4 тис. грн., в тому числі:

Рядок 1011 «Витрат на сировину та основні матеріали» - при плані за 2022 рік становить 2772,4 тис. грн., фактично складає 2532,3 тис. грн..

Рядок 1012 «Витрати на паливо» - при плані 150,0 тис. грн., фактично складає 149,1 тис. грн..

Рядок 1013 «Оплата електроенергії» - при плані за 2022 рік становить 136,0 тис. грн. фактично складає 1085,4 тис. грн..

Рядок 1014 «Витрати на оплату праці» - при плані за 2022 рік становить 2900,0 тис. грн. фактично складають 28776,7 тис. грн..

Рядок 1015 «Відрахування на соціальні заходи» - при плані за 2022 рік становить 6429,5 тис. грн. фактично складає 6065,7 тис. грн..

Рядок 1017 «Амортизація основних засобів і нематеріальних активів» фактично становить 4502 тис.грн..

Рядок 1018 «Інші витрати»(продукти харчування, оплата послуг(крім комунальних...)- при плані за 2022 рік становить 6548,8 тис. грн. фактично складає 301,2 тис. грн..

Рядок 1030 «Адміністративні витрати» при плані за 2022 року становить 3334,4 тис. грн. фактично складають 3282,1 тис. грн..

Рядок 1037 «Витрати на зв'язок» - при плані за 2022 рік становить 103,0 тис. грн.

арів, ролі
46694,5 т

ного кодов
тів, а так
озвітку

на 2022 р
на місц
я 2022 р

фактично

я витра

ік раз
ні:

2022 р

жладов

пів 1361,

ь 2900%

станови

фактично

стут(крів
) склада

станови

фактично складає 102,9 тис. грн..

Рядок 1038 «Витрати на оплату праці» – при плані за 2022 рік становить 2625,8 тис. грн. фактично складає 2604,8 тис. грн..

Рядок 1039 «Відрахування на соціальні заходи» – при плані за 2022 рік становить 580,3 тис. грн. фактично складає 549,6 тис. грн..

Рядок 1048 «Витрати на охорону праці загальногосподарського персоналу» – відсутні..

Рядок 1049 «Витрати на підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів» – план на 2022 рік становить 25,3 тис. грн., фактично 24,8 тис. грн..

Рядок 1050/1 «Витрати на поліпшення основних фондів» план 2022 року 1093,0 тис. грн., фактично 578,7 тис. грн..

4. Очікувані фінансові результати.

Рядок 1100 «Фінансовий результат від операційної діяльності» становить – 0,0 .

Рядок 1170 «Фінансовий результат до оподаткування» -0,0.

Рядок 1200 «Чистий фінансовий результат» становить – 0,0.

Рядок 1210 «Усього доходів» становить – при плані за 2022 рік 49605,9 тис. грн. фактично 46694,5 тис. грн..

Рядок 1210 «Усього витрат» становить – при плані за 2022 рік 49605,9 тис. грн. фактично 46694,5 тис. грн..

Елементи операційних витрат.

Рядок 1400 «Матеріальні витрати» - при плані за 2022 рік 4283,5 тис. грн. фактично 3766,8 тис. грн., у тому числі:

Рядок 1401 витрати на сировину та основні матеріали – при плані за 2022 рік 2772,4 тис. грн. фактично 2532,3 тис. грн.;

Рядок 1402 витрати на паливо та енергію – при плані за 2022 рік 1511,1 тис. грн. фактично 1234,5 тис. грн..

Рядок 1410 «Витрати на оплату праці» - при плані за 2022 рік 31635,5 тис. грн. фактично 31381,5 тис. грн..

Рядок 1420 «Відрахування на соціальні заходи» - при плані за 2022 рік 7009,8 тис. грн. фактично 6615,3 тис. грн..

Рядок 1430 «Амортизація» фактично складає 4502,0 тис. грн..

Рядок 1440 «Інші операційні витрати» - при плані за 2022 рік 6677,1 тис. грн. фактично 428,9 тис. грн..

Рядок 1450 «Усього» - при плані за 2022 рік 49605,9 тис. грн. фактично 46694,5 тис. грн..

**Пояснювальна записка
до звіту фінансового плану за 2023 рік
Комунального некомерційного підприємства
«Краснокутська центральна районна лікарня»
Краснокутської селищної ради.**

1. Загальні відомості

Комунальне некомерційне підприємство «Краснокутська центральна районна лікарня» Краснокутської селищної ради є лікарняним закладом охорони здоров'я – комунальним унітарним некомерційним підприємством, що надає послуги вторинної спеціалізованої медичної допомоги.

Підприємство створене за рішенням Краснокутської районної ради від 03 вересня 2018 року № 369 – УІІ (XXV сесія УІІ скликання) відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» шляхом реорганізації (перетворення) Комунального закладу охорони здоров'я «Краснокутська центральна районна лікарня» у комунальне некомерційне підприємство «Краснокутська центральна районна лікарня» Краснокутської селищної ради на базі майна, що належить до спільної власності територіальних громад сіл, селищ Богодухіського району.

Підприємство здійснює господарську некомерційну діяльність, спрямовану на досягнення соціальних та інших результатів без мети одержання прибутку.

Основною метою діяльності Підприємства є забезпечення медичного обслуговування населення шляхом надання йому медичних послуг в порядку та обсязі, встановлених законодавством.

Комунальне некомерційне підприємство «Краснокутська центральна районна лікарня» Краснокутської селищної ради обслуговує 26677 чоловік. Станціонар для лікування має 78 ліжок, в тому числі: 35 терапевтичних, 18 хірургічних, 10 гінекологічних, 2 отоларингологічних, 13 педіатричних.

Кількість ліжок днів за 2023 рік – 23302 од., кількість пролікованих хворих (фактично) – 3052 чол., завантаженість ліжкового фонду – 299 днів.

Кількість ліжок у денних стаціонарах – 50 од., кількість ліжок днів за 2023 рік – 9533 од., кількість лікарських відвідувань у поліклінічному відділенні за 2023 рік – 68888 осіб.

Кількість штатних посад по КНП "Краснокутська ЦРЛ" КСР становить 241,5 одиниць, в т. ч.:

лікарі	- 63,0 од.;
середній медперсонал	- 90,25 од.;
молодший медперсонал	- 50,5 од.;
інший персонал	- 37,75 од.;

2. Формування дохідної частини фінансового плану.

Рядок 1000 «Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)» при плані за 2023 рік 95332,5 тис. грн. фактично становить 83504,6 тис. грн..

3. Формування витратної частини фінансового плану.

При розрахунку показників витрат враховані положення Бюджетного кодексу України, Податкового кодексу України та інших нормативно-правових актів, а також основні прогностичні макроекономічні економічного і соціального розвитку і підвищення розмірів державних соціальних стандартів.

Відповідно до закону України «Про Державний бюджет України на 2023 рік» врахована мінімальна заробітна плата з 01 жовтня 2022 року – 6700 грн. на місяць. Розмір посадового окладу працівника І тарифного розряду ЄТС з 01 жовтня 2022 року – 2893 грн. на місяць.

Фонд оплати праці за 2023 рік обчислюється, виходячи із кількості фактично зайнятих 191 посад, в т.ч.:

лікарі -	41,0	посад.
середній медичний персонал -	82,25	посад.
молодший медичний персонал -	38,5	посад.
інший персонал -	29,25	посад.

Підприємством забезпечене дотримання обґрунтованого рівня витрат передбачених фінансовим планом.

Рядок 1010 «Собівартість реалізованої продукції» при плані за 2023 рік становить 91361,8 тис. грн., фактично складає 80923,4 тис. грн., в тому числі:

Рядок 1011 «Витрат на сировину та основні матеріали» - при плані за 2023 рік становить 4261,3 тис. грн., фактично складає 2840,7 тис. грн..

Рядок 1012 «Витрати на паливо» - при плані 721,1 тис. грн., фактично складає 205,1 тис. грн..

Рядок 1013 «Оплата електроенергії» - при плані за 2023 рік становить 2019 тис. грн. фактично складає 1567,9 тис. грн..

Рядок 1014 «Витрати на оплату праці» – при плані за 2023 рік становить 3385 тис. грн. фактично складають 30486,6 тис. грн..

Рядок 1015 «Відрахування на соціальні заходи» - при плані за 2023 рік становить 6806,2 тис. грн. фактично складає 6248,5 тис. грн..

Рядок 1017 «Амортизація основних засобів і нематеріальних активів» фактично становить 3916,5 тис. грн..

Рядок 1018 «Інші витрати»(продукти харчування, оплата послуг(крім комунальних), інші вид...)– при плані за 2023 рік становить 43705,8 тис. грн. фактично складає 34750,1 тис. грн..

Рядок 1039 «Адміністративні витрати» при плані за 2023 року становить 3970,7 тис. грн. фактично складають 3481,2 тис. грн..

Рядок 1037 «Витрати на зв'язок» – при плані за 2023 рік становить 144,0 тис. грн..

фактично складає 119,8 тис. грн.,
Рядок 1038 «Витрати на оплату праці» – при плані за 2023 рік становить 2862,1 тис. грн. фактично складає 2789,8 тис. грн.,
Рядок 1039 «Відрахування на соціальні заходи» – при плані за 2023 рік становить 626,2 тис. грн. фактично складає 571,6 тис. грн.,
Рядок 1048 «Витрати на охорону праці загальногосподарського персоналу» – відсутні.,
Рядок 1049 «Витрати на підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів» – план на 2023 рік 338,4 тис. грн., фактично 0 тис. грн.,
Рядок 1050/1 «Витрати на поліпшення основних фондів» план 2023 року 26451,4 тис. грн., фактично 26309,4 тис. грн.,

4. Очікувані фінансові результати.

Рядок 1100 «Фінансовий результат від операційної діяльності» становить – 0,0.
Рядок 1170 «Фінансовий результат до оподаткування» -0,0.
Рядок 1200 «Чистий фінансовий результат» становить – 0,0.
Рядок 1210 «Усього доходів» становить – при плані за 2023 рік 95332,5 тис. грн., фактично 83504,6 тис. грн.,
Рядок 1210 «Усього витрат» становить – при плані за 2023 рік 95332,5 тис. грн. фактично 83504,6 тис. грн.,

Елементи операційних витрат.

Рядок 1400 «Матеріальні витрати» - при плані за 2023 рік 6998,3 тис. грн., фактично 4613,7 тис. грн., у тому числі:
Рядок 1401 витрати на сировину та основні матеріали – при плані за 2023 рік 4261,3 тис. грн. фактично 2840,7 тис. грн.,
Рядок 1402 витрати на паливо та енергію – при плані за 2023 рік 2737,0 тис. грн. фактично 1773,0 тис. грн.,
Рядок 1410 «Витрати на оплату праці» - при плані за 2023 рік 36713,6 тис. грн. фактично 33276,4 тис. грн.,
Рядок 1420 «Відрахування на соціальні заходи» - при плані за 2023 рік 7432,4 тис. грн. фактично 6820,1 тис. грн.,
Рядок 1430 «Амортизація» фактично складає 3916,5 тис. грн.,
Рядок 1440 «Інші операційні витрати» - при плані за 2023 рік 44188,2 тис. грн., фактично 34877,9 тис. грн.,
Рядок 1450 «Усього» - при плані за 2023 рік 95332,5 тис. грн., фактично 83504,6 тис. грн.,