

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
Інститут Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту
Освітній ступінь бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент персоналу»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки
праці та менеджменту

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО

«19» грудня 2023 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Свириденко Марії Олегівни

1. Тема роботи «Технології нейроменеджменту для розкриття потенціалу працівників підприємства»

керівник роботи професор, д.е.н. Драган О. І.

затверджені наказом закладу вищої освіти від 19 грудня 2024 р. від №1004-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 02 червня 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: Рекомендовані літературні джерела та методичні посібники, галузеві видання; Закони України; законодавчі акти, прийняті Верховною Радою; Постанови Кабінету Міністрів України; інструкції; бухгалтерська і статистична звітність підприємства НЗУ.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки: Вступ. Розділ 1. Теоретичні аспекти дослідження технологій нейроменеджменту для розкриття потенціалу працівників підприємства. Розділ 2. Аналіз стану використання технологій нейроменеджменту в «НСЗУ». Розділ 3. Пропозиції щодо застосування технологій нейроменеджменту для розкриття потенціалу працівників в «НСЗУ». Висновки. Список використаної літератури. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Результати дослідження відображено в 30 таблицях, 4 рисунках ілюстративного матеріалу та презентації роботи за допомогою Microsoft PowerPoint

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 19 грудня 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел	19.01.2024 р.	<i>виконано</i>
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи	25.01.2024 р.	<i>виконано</i>
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	31.01.2024 р.	<i>виконано</i>
4	Підготовка першого розділу та подання його керівнику	29.02.2024 р.	<i>виконано</i>
5	Підготовка другого розділу та подання його керівнику	29.03.2024 р.	<i>виконано</i>
6	Підготовка третього розділу та подання його керівнику	23.04.2024 р.	<i>виконано</i>
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	25.04.2024 р.	<i>виконано</i>
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	29.04.2024 р.	<i>виконано</i>
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проекту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	10.05.2024 р.	<i>виконано</i>
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	13.05.2024 р.	<i>виконано</i>
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	27.05.2024 р.	<i>виконано</i>
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

Здобувачка _____ *Марія СВИРИДЕНКО*
(підпис)

Керівник роботи _____ *Олена ДРАГАН*
(підпис)

АНОТАЦІЯ

Свириденко Марія Олегівна. Технології нейроменеджменту для розкриття потенціалу працівників підприємства. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра виконана на матеріалах державної служби НСЗУ за 2022-2023 роки.

У першому розділі роботи здійснено теоретичне обґрунтування ефективності технологій нейроменеджменту для розкриття потенціалу працівників на підприємстві – визначено зміст поняття нейроменеджменту та його основні концепції, визначено сутність та особливості нейроменеджменту, як інструменту для розкриття потенціалу працівників, а також наведені сучасні технології і світовий досвід використання нейроменеджменту в управлінні підприємства.

У другому розділі кваліфікаційної роботи надана організаційно-економічна характеристика господарської діяльності «НСЗУ». Детально проаналізований кадровий склад та особливості управління персоналом в «НСЗУ» а також проведена оцінка стану та ефективності процесу організації технологій нейроменеджменту для розкриття потенціалу на державній службі.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи обґрунтовані основні напрями удосконалення системи технологій нейроменеджменту для розкриття потенціалу персоналу в «НСЗУ». Розроблена програма заходів щодо застосування технологій нейроменеджменту для розкриття потенціалу працівників в «НСЗУ». Оцінена та доведена ефективність запропонованих заходів та їхній вплив на економічні показники роботи «НСЗУ».

Робота містить 157 сторінок основного тексту, 30 таблиць, 4 рисунки, 75 використаних джерел.

Ключові слова: працівники, нейроменеджмент, нейронауки, управління, розкриття потенціалу, ефективність, людський мозок, лідерство.

ABSTRACT

Mariia Olehivna Svyrydenko. Technologies of neuromanagement for revealing the potential of the company's employees. – Qualification work on the rights of the manuscript.

This bachelor's qualification work is based on the materials of the National Health Service of Ukraine (NHSU) for the years 2022-2023.

In the first section, the theoretical basis of the effectiveness of neuromanagement technologies for unlocking the potential of employees in an enterprise is provided. This includes the definition of neuromanagement, its main concepts, and its essence and features as a tool for unlocking employee potential. Modern technologies and global experiences of using neuromanagement in management are also presented.

The second section of the qualification work provides an organizational and economic description of the economic activities of the NHSU. An assessment of the state and effectiveness of the organization of neuromanagement technologies for unlocking potential in the public service is conducted. A detailed analysis of the personnel composition and the specifics of personnel management in the NHSU is provided.

In the third section of the qualification work, the systems of neuromanagement technologies for unlocking the potential of employees in the NHSU are substantiated. The main directions for improving the neuromanagement technology systems to unlock the potential of employees in the NHSU are implemented. The effectiveness of the proposed measures and their impact on the main performance indicators of the NHSU are evaluated and proven.

The work contains 157 pages of main text, 30 tables, 4 figures, and 75 used sources.

Keywords: employees, neuromanagement, neuroscience, management, unlocking potential, efficiency, human brain, leadership.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ НЕЙРОМЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ РОЗКРИТТЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Визначення, зміст та основні концепції нейроменеджменту.....	8
1.2. Нейроменеджмент як інструмент розкриття потенціалу працівників підприємства.....	17
1.3. Світовий досвід використання технологій нейроменеджменту в управлінні людськими ресурсами.....	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ НЕЙРОМЕНЕДЖМЕНТУ В «НСЗУ».....	27
2.1. Техніко-економічна характеристика державної служби	27
2.2. Аналіз кадрового забезпечення «НСЗУ».....	45
2.3. Оцінка стану застосування технологій нейроменеджменту для розкриття потенціалу працівників «НСЗУ»	89
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ЗАСТОСУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ НЕЙРОМЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ РОЗКРИТТЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПРАЦІВНИКІВ В «НСЗУ».....	100
3.1. Напрямки технологій нейроменеджменту для розкриття потенціалу працівників в «НСЗУ»	100
3.2. Обґрунтування запропонованих заходів щодо використання технологій нейроменеджменту для розкриття потенціалу працівників «НСЗУ».....	109
3.3. Оцінка ефективності застосування працівниками технології «Мозговий штурм» та її вплив на показники роботи «НСЗУ».....	113
ВИСНОВКИ.....	120
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	123
ДОДАТКИ.....	132

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасній економіці знання та інтелект стають ключовими факторами успіху будь-якої компанії чи організації. Талановиті працівники здатні генерувати інноваційні ідеї, вирішувати складні проблеми та підвищувати продуктивність праці. Тому розкриття потенціалу талановитих працівників стає все більш актуальною задачею для керівників. Традиційні методи управління персоналом, такі як оцінка за показниками та мотивація за допомогою бонусів, часто не дають бажаного результату. Ці методи не враховують індивідуальні особливості та когнітивні здібності працівників. Нейроменеджмент пропонує нові інструменти та підходи до управління персоналом, які ґрунтуються на знаннях про роботу людського мозку

Розвиток нейронаук та нейротехнологій відкриває нові можливості для вивчення та впливу на роботу людського мозку. Це створює передумови для розробки та впровадження нових технологій нейроменеджменту, які можуть допомогти керівникам ефективніше розкривати потенціал своїх талановитих співробітників. Недостатня опрацьованість нового напрямку менеджменту та беззаперечна актуальність та перспективність нейроменеджменту для управління талантами зумовили вибір теми дослідження та його мету.

Метою кваліфікаційної роботи є визначення особливостей процесу формування технологій нейроменеджменту для талановитих співробітників на державній службі в НСЗУ та розробка основних напрямків і практичних рекомендацій щодо застосування технологій нейроменеджменту, його ефективного розвитку, який би відповідав пріоритетам формування сучасного управління в бізнес середовищі. Для досягнення поставленої мети кваліфікаційної роботи було поставлено наступні завдання:

- досліджено поняття та необхідність технологій нейроменеджменту на підприємстві для правильного управління співробітниками;

- розглянуто сучасні технології нейроменеджменту та їх практичне застосування в управлінні персоналом.
- проаналізовано організаційно-економічну характеристику державної служби «НСЗУ»;
- визначено шляхи удосконалення процесу нейроменеджменту для персоналу в «НСЗУ»;
- обгрунтовано доцільність впровадження системи заходів для підвищення кваліфікації управління працівниками:

Об'єктом дослідження виступає існуюча система нейроменеджменту на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти управління співробітниками та їх подальшого розвитку в НСЗУ.

Методи дослідження. При проведенні дослідження застосовувались такі методи наукового пізнання: описовий, абстрактно-логічний (теоретичні узагальнення, формування висновків), статистично-економічних групувань (для відображення зрушень у розвитку підприємства), табличний, графічний (для наочного відображення результатів проведених розрахунків).

Інформаційне забезпечення: чинні законодавчі та правові акти, Державні стандарти України, фінансова звітність державної служби, довідково-нормативні матеріали, вітчизняна та зарубіжна література з теми дослідження.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у тому, що на підставі опитування працівників підприємства: оцінено рівень готовності працівників до застосування технологій нейроменеджменту; проведено ранжування за критеріями визначення «еталонного експерта» технологій нейроменеджменту для застосування у державній службі.

Апробація результатів. Результати дослідження були апробовані на: XIII Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів та

молодих вчених *«Внесок молодих вчених у розбудову сучасного менеджменту підприємств»* (м. Київ, НУХТ, 21-22 листопада 2023 р.);

90 міжнародній науковій конференції молодих учених, аспірантів і студентів *«Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті»* (м. Київ, НУХТ, 11-12 квітня 2024 р.) (тези наведені у додатках).

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, містить 157 сторінок основного тексту, а також 30 таблиць і 4 рисунки, список використаних джерел з 75 найменувань і 10 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ НЕЙРОМЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ РОЗКРИТТЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Визначення, зміст та основні концепції нейроменеджменту

Останні роки ознаменувалися спробами наближення управлінської дисципліни з боку нової, інноваційної перспективи, відповідно до сьогодення, позначеного складними викликами та високим посиленням конкуренції. Враховуючи важливість і вплив наукових досягнень, а також вибух дослідження в галузі нейронауки, управління необхідно було переосмислити, а його критичні змінні повинні були бути проаналізовані з іншої точки зору. Міждисциплінарне бачення було необхідним для майбутніх досліджень і пояснення процесів прийняття рішень, практик лідерства, управління змінами, інновацій, креативність, продуктивність людських ресурсів, залучення людей та емоції.

З кожним днем можна бачити перехід від менеджменту до нейроменеджменту, від лідерства до нейролідерство, роль і вплив цих концепцій на холістичний підхід науки управління. Ця еволюція дозволяє не тільки підтвердити низку припущень, але й отримати доступ до широкого спектру знань, з багатьма можливостями застосування в організаційному менеджменті та відкриває шляхи для майбутні дослідження [1].

Кожний з нас увійшов в епоху боротьби між людиною і роботом – за право керувати людиною. І щоб перемогти, нам, як ніколи, важливо розуміти власну людяність і те, як ми влаштовані.

Відповіді на виклики майбутнього – в людському мозку. Саме там народжуються ідеї, виникають емоції, формується спосіб мислення.

Поведінка, яку ми спостерігаємо в інших, і рішення, які ухвалюємо самостійно чи у командній взаємодії, – це верхівка айсберга, в нижній частині якого є процеси, що відбуваються в мозку.

Знання про те, як функціонує мозок, стають гігієнічною нормою для кожного, хто взаємодіє з іншою людиною. А для лідерів, керівників і HR-ів це сучасна абетка, незнання якої невідворотно спричинить конфлікти та непорозуміння, сприятиме зниженню рівня мотивації та залученості.

Під час Світового економічного форуму в Давосі 2020 світові лідери найчастіше оперували такими поняттями, як гуманізм, людяність, емоції та усвідомленість. Представники найуспішніших світових компаній почали одноставно наголошувати на невідворотності революції навчання (reskilling revolution), де на перше місце мають виходити soft skills: комунікація, емоційний інтелект, критичне та екологічне мислення. У центрі бізнесу сьогодні не продукт, не послуга і не процеси. У центрі всього – людина [2].

Професій на все життя більше не існує, як не існує і стабільності, передбачуваності та незмінюваності. Вже зараз абсолютно не важливо, хто ти за професією чи у якому статусі. 80% поточних професій зникнуть у найближчі десятиліття.

Реальність така, що поки в організації працюють люди, завжди є емоції, які впливають на бізнес. За допомогою нейромеджменту можна керувати процесами, в яких емоції відіграють головну роль [3].

Поняття «нейро», що застосовується в економіці, управлінні та бізнес-сфері, швидко розвивалася, враховуючи обсяг досліджень, проведених науковцями та дослідниками. Поняття про нейромеджмент зараз остаточно утвердилася як частина економіки, офіційно використовується з 2008 року. NeuroManagement – іноді також відомий як Neuro Leadership або Neuro Coaching – це кардинально новий підхід в управлінні персоналом, який базується на знаннях про роботу мозку людини. Останні дослідження мозку надають нам більш ефективні методи управління собою та персоналом [4]. Це

вчення пропонує керівнику компанії більш дієві інструментарії та методологію менеджменту і, відповідно, продуктивності бізнесових структур на основі нейропсихологічних особливостей менеджерів різних рівнів управління для спрямування їхніх зусиль на підвищення ефективності управлінського процесу.

Тому на сьогоднішній день виник нейроменеджмент організацій – синтез менеджменту та науки про людину. Управлінські інструменти, які з'являються у результаті використання цих знань, допоможуть отримати кращі результати у бізнесі, що позитивно позначиться на якості життя людей у сучасному суспільстві. Нестандартні підходи нейроменеджменту дадуть змогу значно покращити якість управління підприємствами та організаціями.

Якщо людьми управляють, враховуючи їх природні здібності і таланти, вони працюють найбільш продуктивно і креативно, є внутрішньо мотивованими та більше цінують свою роботу. А це має позитивні результати як для самого бізнесу, так і для людей, які в ньому задіяні. При цьому підвищується якість продукції та послуг, які пропонує організація для споживання суспільством, що призводить до поліпшення якості життя сучасних людей [5].

Підйом нейронауки був застосований у соціальних науках, що забезпечує дослідження та науковців з вигідною можливістю розвивати, розширювати та досліджувати модель і фундамент суспільствознавства.

Як дослідження, нейроменеджмент – це інтердисциплінарна галузь, яка поєднує знання з нейронаук, психології та менеджменту для оптимізації роботи мозку та психічного стану людини з метою досягнення більш ефективного та продуктивного функціонування.

Основна ідея нейроменеджменту полягає в тому, щоб використовувати наукові знання про роботу мозку для поліпшення когнітивних функцій, таких як увага, концентрація, пам'ять, прийняття рішень та емоційний стан [6].

Отже, вона набула певної власної термінології. Як науки, визначення нейроменеджменту можна проаналізувати з різних тем досліджень та побачити в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Визначення нейроменеджменту

Тема дослідження та рік	Перспектива	Визначення
Massaro, (2015) Venturella, Gatti, Vanutelli, & Balconi, (2017)	Нейроменеджмент як застосування нейронаукових методів	Нейроменеджмент пояснює аргументи менеджера до посилення аналітичності управлінської майстерності і допомагає прийняти раціональне рішення про внесення в управління сучасне використання нейронаукового підходу
Satpathy & Rath, (2014)	Нейроменеджмент - це вивчення та застосування теорії управління	Нейроменеджмент – це нова галузь дослідження, яка має перш за все кинути виклик стандартному виду управління
Beřčík,(2017)	Нейроменеджмент як міждисциплінарний напрямок навчання	Нейроменеджмент - це сфера, яка по суті є сумішшю галузі психології та теорії управління.
Camerer et al. (2005)	Нейроменеджмент - це додавання відмінного в теорії управління	Розширено нейроменеджмент - знання менеджменту про поведінку шляхом використання доказів та діяльності мозку. Щоб вирішити проблему менеджера треба прийняти рішення з точки зору наукової і практичної проблеми.

Джерело: складено на основі джерела [6].

Матриця визначення літературного огляду складається не лише з узагальнення дослідження. Натомість існує синтез визначення з літератури, і його мета полягає в тому, щоб сформулювати значення нейроменеджменту. Вивчення науки нейроменеджменту має також розглядати точне значення цих термінів: нейролідерство, нейромаркетинг та управління людськими ресурсами [7].

Нейролідерство – це науковий підхід до лідерства та управління людьми, який базується на принципах роботи людського мозку.

Термін "Нейролідерство" у 2006 році ввів Девід Рок, співзасновник і генеральний директор Інституту Нейролідерства (Neuroleadership Institute). Нейролідерство виникло із потреби краще розуміти, як ми можемо стати кращими лідерами, ефективніше керувати собою, беручи до уваги основи процесів людського мислення, розібравшись, що впливає на мотивацію людей та чому вони хочуть або не хочуть співпрацювати один з одним. Ці знання допомагають керівникам зрозуміти, чому їхні колеги чинять так, а не інакше.

Важливо прийняти, що мозком управляти неможливо, ні своїм власним, ні мозком колег. Зате з ним можна вступати у партнерські відносини, а в партнерські відносини можна вступати тільки тоді, коли ти розумієш, як працює твій партнер [8].

Нейролідерство ґрунтується на наукових дослідженнях. Тобто, керуючи людьми та бізнесом, ми беремо до уваги те, як працює людський мозок, а не намагаємось діяти всупереч йому. Молодь сьогодні набагато обізнаніша, ніж, наприклад, покоління X (ті, хто народились між 1965 і 1980 роками), вона знає, що таке емоційний інтелект і піклується про своє психічне здоров'я. Тому якщо керівник є палким прихильником директивних методів і авторитарного правління, скоріш за все персонал у такій компанії надовго затримуватись не буде [9].

Крім цього, для того, щоб застосовувати принципи нейролідерства, не потрібно знати назви всіх гормонів та нейромедіаторів. На щастя, ці принципи є достатньо зрозумілими та простими у використанні, як от принцип мінімізації загрози та максимізації винагороди. Якщо наш мозок класифікує певну прийдешню взаємодію або явище як загрозу, він зробить все можливе і неможливе, щоб цього явища уникнути, а якщо це не вдасться – зосередиться на цьому, щоб мінімізувати потенційну шкоду [10].

Нейромаркетинг – це, в першу чергу, комплексна галузь знань, яка вивчає реакцію людини на рекламу. Його основна задача – виявити закономірності, за якими споживачі реагують на різні види рекламних стимулів. Іншими словами, нейромаркетинг – це практичне використання нейропсихології в галузі маркетингу. Основними інструментами класичного маркетингу є опитування і спостереження. Для цього формуються фокус-групи, на основі реакцій яких робиться прогноз щодо успішності продукту на ринку, а також ефективності його реклами. Суттєвим обмеженням класичного маркетингу є те, що аналізується лише момент уже зробленого вибору. На противагу цьому, нейромаркетинг аналізує фізіологічні показники, що дозволяє відстежити реакцію покупця на підсвідомому рівні – ще до того, як цей вибір буде зроблено. Звичайно, вже давно напрацьовано форми реклами, які здатні впливати на вибір споживача; проте нейромаркетинг дозволяє зробити значно глибший аналіз – вибрати ті тригери, які з більшою ймовірністю спрацюють саме на цій категорії споживачів. Через це його інколи порівнюють із маніпуляцією свідомістю людей.

Таким чином, нейромаркетинг виходить за межі фокус-груп, надаючи розуміння того, як саме споживач здійснює вибір, які ділянки мозку активуються при цьому, як реклама змінює цю картину. У цілому, це дозволяє отримати інформацію про те, як краще просувати той чи інший продукт [11].

Управління людськими ресурсами (УЛР) – це діяльність, спрямована на формування людських ресурсів організації і їх координацію. УЛР містить види

діяльності, спрямовані на формування і координацію людських ресурсів організації. Людські ресурси в будь-якій організації є одним з найбільших капіталовкладень.

Цінність і вартість людських ресурсів найчастіше стає очевидною при продажу організації. При цьому ціна продажу може бути набагато вищою, ніж загальна вартість фізичного майна і фінансових активів. Ця різниця (часто описувана терміном “престижність організації”) частково відображає вартість людських ресурсів організації. Крім різноманітних виплат (зарплата, різноманітні премії і бонуси), організація часто здійснює інші значні інвестиції в людські ресурси. Наприклад, капіталовкладення йдуть у здійснення таких функцій, як відбір, найм, навчання персоналу [12].

УЛР – це сучасний термін для позначення того, що в літературі і практиці управління минулих років традиційно називалося адмініструванням або управлінням кадрами. Проте, деякі автори вважають УЛР відмінним від традиційного управління кадрами. Вони говорять, що управління кадрами є вужчим поняттям, орієнтованим на канцелярський підхід [13].

Функції УЛР – це ті завдання, що здійснюються як у великих, так і в невеликих організаціях при формуванні і координації людських ресурсів.

Функції УЛР пов'язані з різноманітними видами управлінської діяльності і включають:

- ❖ Забезпечення рівних можливостей для всіх працівників (право будь-якої людини на роботу) і виконання інших зобов'язань перед державою.
- ❖ Проведення аналізу робочих місць для визначення специфічних вимог кожного робочого місця.
- ❖ Аналіз можливостей персоналу організації, що сприяють досягненню цілей організації.
- ❖ Розробка і здійснення плану, що реалізує ці вимоги.
- ❖ Набір персоналу, що відповідає потребам організації.

- ❖ Відбір і прийом персоналу для заповнення вакансій.
- ❖ Орієнтація і навчання персоналу.
- ❖ Розробка і здійснення програм розвитку організації.
- ❖ Розробка систем оцінки виконання роботи службовцями.
- ❖ Допомога працівникам у плануванні кар'єри.
- ❖ Розробка систем оплати працівників.
- ❖ Посередницька діяльність між організацією і профспілками.
- ❖ Розробка і впровадження програм із забезпечення здоров'я і безпеки, а також надання допомоги працівникам у вирішенні їхніх особистих проблем, що можуть впливати на якість роботи.
- ❖ Розробка систем комунікації, що забезпечує зв'язок між працівниками, і їх впровадження [14].

З точки зору нейроменеджменту, метафори - ще один з найсильніших способів змінити сприйняття людини. Це розкриття сутності одного предмета чи явища через особливості іншого. На глибинному рівні метафори і історії діють як парадигми і визначають те, що люди бачать, як думають і працюють. Вони є рамками, за допомогою яких відбувається природний відбір ідей. Через підсвідомість людини проходить неймовірна кількість ідей, але на рівень свідомості переходять лише ті з них, які може сприйняти наше ментальне середовище. Тому люди будуть сприймати ті чи інші ідеї, якщо їх ментальне середовище буде до цього готов [15].

Концепція нейроменеджменту - це загальна ідея або теоретична рамка, що описує основні принципи, цілі та підходи до управління та оптимізації роботи мозку з метою поліпшення продуктивності, когнітивних функцій та емоційного благополуччя людини. Вона включає в себе розуміння принципів функціонування мозку, психологічних механізмів, які впливають на його

роботу, та використання цих знань для розробки стратегій і методів управління власними ресурсами мозку.

Концепція нейроменеджменту може включати в себе такі ключові аспекти:

- Мозок пластичний: Мозок може змінюватися протягом життя під впливом досвіду та навчання.
- Емоції відіграють важливу роль: Емоції впливають на прийняття рішень, мотивацію та поведінку.
- Мотивація є ключовою: Люди мотивовані прагненням до винагороди та уникненням покарання.
- Співпраця важлива: Люди схильні до співпраці та командної роботи.
- Етика важлива: Важливо використовувати нейронауку етично та відповідально.
- Саморегуляція: Нейроменеджмент сприяє розвитку навичок саморегуляції, які допомагають людині зосередитися на меті, керувати емоціями та стресом, а також підтримувати продуктивність.
- Оптимізація роботи мозку: Ця концепція включає в себе розуміння того, як працює мозок, його здатностей та обмежень, а також розробку стратегій для максимально ефективного використання його потенціалу.
- Емоційний інтелект: Нейроменеджмент розвиває навички емоційного інтелекту, такі як самостереження, самоконтроль, співчуття та емпатія, що допомагають взаємодіяти з іншими та керувати власними емоціями.
- Стратегії когнітивного підвищення продуктивності: Ця концепція передбачає використання наукових досліджень про когнітивні процеси для розробки методів і технік, які допомагають підвищити продуктивність та ефективність мислення.

- **Управління стресом та ризиками:** Нейроменеджмент надає інструменти для керування стресом та ризиками шляхом розвитку стратегій адаптації та відновлення після стресових ситуацій.
- **Оптимізація робочого середовища:** Врахування принципів нейроменеджменту допомагає покращити організацію робочого простору, зменшити вплив відволікаючих факторів та сприяти збільшенню концентрації та продуктивності.

Нейроменеджмент дозволяє підвищити ефективність діяльності як на робочому місці, так і у повсякденному житті, створюючи умови для оптимального використання ресурсів мозку та досягнення особистих та професійних цілей [16].

1.2. Нейроменеджмент як інструмент розкриття потенціалу працівників підприємства

Управління вважається «вільним мистецтвом». Це мистецтво, тому що управління означає практику і застосування, а також ліберальний, оскільки менеджмент враховує основи знання, самопізнання, мудрості та лідерства. Прогрес у соціальній нейронауці та нейроменеджменту, створили нові знання, які можуть бути використані керівниками організацій краще координувати команди, з якими вони працюють, ефективніше спілкуватися, працювати. Еволюція означає зміни, а це вимагає розвитку гнучкості, адаптивності, цілісності, динаміка та бачення. Зміни, які відбуваються на глобальному рівні, вимагають організації розробити нові стратегії для подолання поточних викликів.

Концепція нейроменеджменту була вперше сформульована Цінгуо Ма, директором лабораторії нейроменеджменту Чжецзянського університету, яка спеціалізується на дослідженні мікромеханіки управлінської діяльності, в

міждисциплінарній сфері та інтегрує менеджмент науки, економіки та когнітивної нейронауки. Нейроекономіст Пол Зак використовував термін нейроменеджмент, щоб описати, як результати нейронауки можна використовувати для творчості організаційної культури, які мотивують працівників, виховують довіру, позитивний досвід і генерують високий рівень організаційної ефективності [17].

Нейроменеджмент є субдисципліною нейронаук і має на меті досліджувати діяльність людського мозку та психічні процеси, коли люди стикаються з управлінням ситуації, використовуючи когнітивну нейронауку в поєднанні з іншими науковими дисциплінами та технології, аналізувати економічні та управлінські питання. Дослідження в галузі нейроменеджменту стосується таких галузей досліджень, як нейронаука прийняття рішень, яка пропонує нову перспективу та нове уявлення про прийняття рішень людьми та загальну соціальну поведінку, а також про те, як вони впливають управління та економічні процеси.

Перша офіційна стаття з нейроменеджменту була опублікована в 2001 році в Journal Neuron. Це відображало зусилля співпраці між Брейтером, Шизгалом і Канемана, який об'єднав теорію психологічної перспективи прийняття рішень процес і сканування мозку, експеримент, який продемонстрував певні припущення про активацію мозку, який бере участь у процесі прийняття рішень. Камерер, Льовенштейн і Прелек опублікували книгу «Нейроменеджмент: як нейронаука може інформувати керівництво». Поки організація працює з людьми, ми маємо справу з емоціями, а отже емоції в меншій чи більшій мірі впливатимуть на результати компанії [18]. Шляхом полегшення доступу до інформації нейроменеджменту та практичне застосування відкриттів, ідей, організації можуть керувати тим, як ці емоції впливають на результати та діяльність організацій. Завдяки підтримці останніх досліджень і досліджень мозку, люди можуть зрозуміти проблеми та причини які впливають на їхній емоційний стан, ставлення та настрої, реакцію на стрес

і зміни, і можуть вчитися методи ефективного управління емоціями та невизначеністю, щоб працювати на вищому рівні [19].

Кроки за якими слід переходити співробітникам до нейроменеджменту:

По-перше, потрібно спокійно ставитися до змін: не нервувати, не хвилюватися. Якщо співробітник бере участь у змінах, повинен знати: те, що з ним зараз відбувається – абсолютно нормально, він чинить опір змінам, можна розслабитися.

По-друге, коли мозок обирає, яку програму дій використовувати, то він аналізує, які вже є для цього поведінкові програми та яка їхня вага та успішність. Якщо певна програма дій використовувалася декілька разів і була успішно реалізована, мозок це запам'ятовує та з великою перевагою буде обиратися саме ця програма. Щоб вибрати якусь іншу, потрібно докласти зусиль, а це додаткові затрати енергії. Тому корисно розуміти, для чого діє мозок – для задоволення цінностей, потреб. Якщо людина це розуміє, тоді її завдання – зрозуміти, заради яких важливих цінностей та потреб їй потрібні зміни. Існують принципи, правила, закономірності, які пояснюють, як вводити та закріплювати ці зміни так, щоб вони були акуратно, екологічно прийняті, щоб не ламати, а трансформувати. Ці аспекти нейронауки знають, вивчають і в нейроменеджменті. Їх можна застосовувати, щоб допомогти собі та людям у процесі змін комфортно прийняти та зрозуміти те, що відбувається [20].

Не існує стандартних моделей та інструментів нейроменеджменту. Під нейроменеджментом різні автори розуміють різне. На жаль, іноді нейроменеджментом називають те, що на практиці з нейронауками немає нічого спільного.

З позиції нейрофізіології та нейропсихології можемо виявити правила, принципи, закономірності (як працює мозок, як запам'ятовуються дії, як створюється мотивація, як формується процес дії, зокрема, в період змін). Коли людина це розуміє, може користуватися цим й надалі [21].

Непередбачувана, невідконтрольна, неконтрольована ситуація створює стрес. Чим більша непередбачуваність та неконтрольованість чи відчуття непередбачуваності та неконтрольованості, тим більше стресу. Мозок стрес не любить і намагається його всіма силами уникнути [22].

Одне з завдань нашого організму – підтримка збереження гомеостазу (прагнення зберігати постійність внутрішнього середовища організму), а стрес через невідконтрольність і непередбачуваність не дозволяє це зробити. Стрес може призводити до таких емоцій та станів, як страх, гнів, розгубленість, тому що мозок не розуміє, як він може задовольнити важливі цілі та потреби. Ми не можемо уявити, що буде наступного разу, тому не розуміємо, яку програму дій вибрати. Невідконтрольність означає – що б я не робив, робити нічого не можу, або якщо можу, то це ні на що не вплине.

Існує таке поняття, як вирощена безпорадність – на тваринах/людях проводилися лабораторні експерименти: люди/тварини ставилися в таку ситуацію, в якій що б вони не вибирали, не могли змінити те, що відбувається. Після «енної» кількості спроб тварина/людина здавалася, припиняла робити будь-що. Тобто якщо людина робить щось і не впливає на те, що відбувається, або робить і не розуміє, як впливає (результати дій непередбачувані), через певний період часу відмовляється від будь-яких дій [22]. Нейроменеджмент - це потужний інструмент, який може допомогти підприємствам розкрити потенціал своїх працівників такими шляхами:

Підвищити продуктивність:

- Вивченням нейронних корелятив продуктивності можна визначити фактори, які сприяють високій продуктивності. Ця інформація може бути використана для створення більш сприятливих умов праці, мотивації та розвитку навичок.

Підвищити мотивацію:

- Нейроменеджмент може допомогти зрозуміти, як мозок мотивується до дії. Ця інформація може бути використана для створення більш

ефективних систем мотивації, які ґрунтуються на нейробіологічних принципах.

Покращити прийняття рішень:

- Нейроменеджмент може допомогти зрозуміти, як мозок приймає рішення, як на нього впливають емоції, ризик та невизначеність. Ця інформація може бути використана для навчання працівників більш ефективно приймати рішення, а також для створення більш сприятливих умов для прийняття рішень.

Підвищити креативність:

- Нейроменеджмент може допомогти зрозуміти, як мозок генерує креативні ідеї. Ця інформація може бути використана для створення більш сприятливих умов для креативності, а також для розвитку креативних навичок працівників.

Підвищити командну роботу:

- Нейроменеджмент може допомогти зрозуміти, як мозок сприяє співпраці та командній роботі. Ця інформація може бути використана для створення більш ефективних команд, а також для розвитку навичок командної роботи у працівників [23].

1.3. Світовий досвід використання нейроменеджменту в управлінні людськими ресурсами

Дослідження Пола Зака з Вищого університету Клермонта показує, що використання нейроменеджменту та створення орієнтованого на людину робочого середовища, в якому колеги довіряють один одному, є дуже корисним способом покращити залученість, продуктивність, інновації та утримання. Середній рівень довіри до організації в США склав 70%.

Порівняно з людьми в компаніях з низьким рівнем довіри, люди в компаніях з високим рівнем довіри повідомляють:

- На 106% більше енергії під час роботи;
- Ще 88% рекомендували б свою компанію родині та друзям як місце роботи;

- На 76% більше залучення;
- На 74% менше стресу;
- На 50% вища продуктивність;
- Ще 50% планують залишитися у роботодавця протягом наступного року;

- На 40% менше вигорання;
- На 29% більше задоволені своїм життям;
- На 13% менше лікарняних [24].

Завдяки експериментам і опитуванням Зак визначив вісім управлінських форм поведінки, які зміцнюють довіру:

- Визнати досконалість
- Викликати «стрес виклику»
- Надати людям свободу дій у тому, як вони виконують свою роботу
- Увімкнути створення завдань
- Широко ділитися інформацією
- Цілеспрямовано будувати стосунки
- Сприяти росту особистості
- Показати вразливість

Цю поведінку можна виміряти, і цими факторами можна керувати для покращення продуктивності.

Зрештою, ви розвиваєте довіру, ставлячись до людей як до відповідальних дорослих. Ви встановлюєте чіткий напрямок, даєте людям те, що їм потрібно, щоб це зробити, усуваєте перешкоди та йдете з їхнього шляху. Йдеться не про те, щоб легко ставитися до своїх співробітників чи очікувати

від них меншого. Компанії з високим рівнем довіри притягують людей до відповідальності й не керують ними на мікросхемі [25]. Нейроменеджмент стає все більш популярним у всьому світі, але його впровадження та використання відрізняються в різних країнах. Ось кілька країн, які активно використовують нейроменеджмент:

1. США:

- США є лідером у цій сфері. Багато американських компаній, таких як Google, Amazon, McKinsey, Deloitte та Unilever, використовують нейроменеджмент для покращення своїх HR-процесів.

- У США існує ряд організацій, які спеціалізуються на нейроменеджменті, таких як NeuroLeadership Institute, Center for Neuroeconomics at the University of California, Berkeley, та Human Performance Institute.

2. Велика Британія:

- Велика Британія також є одним із лідерів у цій сфері. У цій країні існує ряд організацій, які спеціалізуються на нейроменеджменті, таких як NeuroLeadership Institute UK, NeuroChange Group, та The Neuro-Business Group.

- Британські дослідницькі центри, такі як University College London та King's College London, активно вивчають нейроменеджмент.

3. Німеччина:

- Німеччина також активно використовує нейроменеджмент. У цій країні існує ряд дослідницьких центрів, які вивчають нейроменеджмент, таких як Center for Neuroeconomics at the University of Bonn, Max Planck Institute for Human Cognitive and Brain Sciences, та Bernstein Center for Computational Neuroscience Berlin.

- Німецькі компанії, такі як Siemens, BMW, та Lufthansa, також використовують нейроменеджмент.

4. Нідерланди:

- Нідерланди також є одним із лідерів у цій сфері. У цій країні існує ряд організацій, які спеціалізуються на нейроменеджменті, таких як NeuroLeadership Institute Netherlands, TNO, та Nyenrode Business Universiteit.

- Нідерландські дослідницькі центри, такі як Amsterdam University Medical Center та Vrije Universiteit Amsterdam, активно вивчають нейроменеджмент.

5. інші країни:

- Нейроменеджмент також використовується в інших країнах, таких як Канада, Австралія, Ізраїль, Сінгапур, Китай, Японія та Південна Корея [26].

- У Франції нейроменеджмент використовується для розробки нових методів управління стресом та вигоранням.

- У Канаді нейроменеджмент використовується для розробки нових методів навчання та розвитку, спрямованих на покращення продуктивності співробітників.

- У Японії нейроменеджмент використовується для вивчення того, як культура впливає на поведінку людей на робочому місці.

- У Китаї нейроменеджмент використовується для розробки нових методів управління стресом та вигоранням.

- В Австралії нейроменеджмент використовується для вивчення того, як прийняття рішень впливає на поведінку людей на робочому місці.

- У Південній Америці нейроменеджмент використовується для розробки нових методів навчання та розвитку, спрямованих на покращення продуктивності співробітників [27].

Використання та впровадження світовими компаніями нейроменеджменту, полягає в наступному:

1. Освіта та навчання: деякі компанії сприяють розвитку навичок нейроменеджменту серед своїх керівників та співробітників через тренінги, семінари та вебінари.

2. Консультації та впровадження практик: деякі компанії можуть звертатися до консультантів з нейроменеджменту для отримання порад та рекомендацій щодо оптимізації своїх процесів управління людськими ресурсами.

3. Впровадження нових технологій: компанії також можуть впроваджувати сучасні технології, які базуються на принципах нейроменеджменту, наприклад, програми для підвищення ефективності роботи, трекери емоцій або інші інструменти для керування стресом та підвищення продуктивності.

4. Розвиток корпоративної культури: компанії можуть враховувати принципи нейроменеджменту при формуванні корпоративної культури, створюючи сприятливі умови для розвитку працівників та забезпечення їхнього благополуччя.

5. Дослідження та аналіз результатів: важливим аспектом впровадження нейроменеджменту є проведення досліджень та аналіз результатів, щоб оцінити ефективність застосованих практик та внести необхідні корективи [28].

Українські компанії також активно зацікавлені в застосуванні принципів нейроменеджменту для підвищення ефективності та задоволення працівників. Хоча ця практика може бути менш поширеною порівняно з розвинутими країнами, проте в Україні вже існують компанії, які успішно впроваджують нейроменеджмент у свою практику управління людськими ресурсами. Декілька прикладів використання нейроменеджменту в Україні:

- Київський національний університет імені Тараса Шевченка використовує нейротести для оцінки когнітивних здібностей та особистих якостей абітурієнтів.

- Українська асоціація нейроменеджменту проводить семінари та тренінги з нейроменеджменту для керівників та фахівців з HR.

- Деякі українські компанії, такі як "Нова Пошта" та "Укрпошта", починають використовувати нейроменеджмент для покращення мотивації та продуктивності своїх співробітників [29].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ НЕЙПРОМЕНЕДЖМЕНТУ В «НСЗУ»

2.1. Техніко-економічна характеристика державної служби

Національна служба здоров'я України – центральний орган виконавчої влади, який реалізує державну політику у сфері державних фінансових гарантій медичного обслуговування населення.

Діяльність НСЗУ спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України через Міністра охорони здоров'я.

НСЗУ є ключовим елементом системи охорони здоров'я в країні. Організаційно-економічна характеристика НСЗУ включає ряд аспектів:

1. НСЗУ управляється централізованою системою з керівництвом на рівні центрального органу та регіональних відділень. Вона має свої власні структури, включаючи відділи фінансів, медичних послуг, контролю та звітності.

2. Фінансування НСЗУ забезпечується через державний бюджет та інші джерела, такі як платежі за медичні послуги, страхові внески тощо. Важливою частиною фінансування є система медичного страхування, яка може бути державною або загальнодержавною.

3. НСЗУ забезпечує доступ до різних медичних послуг, включаючи первинну, вторинну та спеціалізовану медичну допомогу. Вона також може забезпечувати покриття для різних видів лікування, діагностики та профілактичних заходів.

4. Важливим аспектом діяльності НСЗУ є забезпечення ефективності та якості медичних послуг. Це може включати моніторинг якості лікування,

впровадження клінічних стандартів, аудит та контроль за використанням ресурсів.

5. НСЗУ співпрацює з різними стейкхолдерами в системі охорони здоров'я, такими як медичні заклади, фармацевтичні компанії, професійні асоціації тощо, для забезпечення найкращих умов та результатів для пацієнтів.

Ці аспекти допомагають зрозуміти організаційно-економічну сутність НСЗУ та її роль у забезпеченні доступної та якісної медичної допомоги населенню України [30].

Основні завдання НСЗУ:

- реалізація державної політики у сфері державних фінансових гарантій медичного обслуговування населення за програмою медичних гарантій;
- виконання функцій замовника медичних послуг та лікарських засобів за програмою медичних гарантій;
- внесення на розгляд Міністра охорони здоров'я пропозицій щодо забезпечення формування державної політики у сфері державних фінансових гарантій медичного обслуговування населення.

До функцій Національної служби здоров'я України, відносяться:

- аналіз і прогнозування потреби населення в медичних послугах та ліках;
- розробка проєкту програми медичних гарантій та проєктів специфікацій і умов закупівлі медичних послуг, внесення пропозиції щодо тарифів і коригувальних коефіцієнтів;
- забезпечення функціонування електронної системи охорони здоров'я та її розвитку;
- оплата за надані пацієнтам медичні послуги за договорами про медичне обслуговування та відшкодування вартості ліків за договорами про реімбурсацію;

- забезпечення можливості для реалізації пацієнтами їх права на вибір лікаря, який надає первинну медичну допомогу [31];
- розробка стратегічних напрямів розвитку медичного обслуговування для досягнення універсального охоплення населення необхідними медичними послугами та лікарськими засобами;
- моніторинг та оцінювання виконання програми медичних гарантій.

Закон України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» прийнятий парламентом 19 жовтня 2017 року. Закон запровадив в Україні практику встановлення гарантій держави щодо надання медичної допомоги.

Уповноваженим органом, що реалізує державну політику у сфері державних фінансових гарантій медичного обслуговування населення, є Національна служба здоров'я України.

Програма державних гарантій медичного обслуговування населення (програма медичних гарантій) це перелік та обсяг медичних послуг та ліків, надання яких пацієнтам оплачуються з державного бюджету на основі єдиних національних тарифів [32].

Електронна система охорони здоров'я (ЕСОЗ) – інформаційно-телекомунікаційна система, яка допомагає пацієнтам отримувати, а лікарям надавати якісні медичні послуги.

А ще – дозволяє контролювати, наскільки ефективно витрачаються виділені на охорону здоров'я державні кошти і запобігати зловживанням.

До складу ЕСОЗ входять центральна база даних та електронні медичні інформаційні системи, між якими забезпечено автоматичний обмін інформацією, даними та документами.

Реімбурсація – механізм відшкодування державою часткової або повної вартості ліків. Національна служба здоров'я України адмініструє програму реімбурсації лікарських засобів "Доступні ліки".

Програма медичних гарантій охоплює надання:

- о екстреної медичної допомоги;
- о первинної медичної допомоги;
- о вторинної (спеціалізованої) медичної допомоги;
- о третинної (високоспеціалізованої) медичної допомоги;
- о паліативної медичної допомоги;
- о реабілітації у сфері охорони здоров'я;
- о медичної допомоги дітям до 16 років;
- о медичної допомоги у зв'язку з вагітністю та пологами [33].

Медичні послуги та лікарські засоби за програмою медичних гарантій надаються пацієнтам за їхнім зверненням до закладу охорони здоров'я.

Пацієнт реалізує своє право на вибір лікаря через подання декларації про вибір лікаря, який надає первинну медичну допомогу.

Надання вторинної, третинної, паліативної медичної допомоги та реабілітації здійснюється за направленням лікаря, який надає первинну медичну допомогу, або в певних випадках – лікуючого лікаря.

Програма державних фінансових гарантій медичного обслуговування населення (ПМГ) – перелік та обсяг медичних послуг та лікарських засобів, які гарантуються населенню та оплачуються з Державного бюджету на основі однакових для закладів тарифів [34].

Фокус діяльності НСЗУ незмінний – людина та її потреби. А також – безперешкодний доступ до медичної допомоги кожній людині, яка її потребує, в необхідному обсязі та без катастрофічних фінансових витрат на лікування. Це – принцип універсального охоплення медичними послугами, до якого ми прагнемо, а програма медичних гарантій є його невід'ємною складовою [34].

Важливими принципами функціонування ПМГ є:

- принцип екстериторіальності – кожна особа, яка потребує медичної допомоги, може отримати її без прив'язки до зареєстрованого місця проживання чи місця перебування;

- принцип нейтральності бюджету – тарифи на медичні послуги визначаються в межах виділених бюджетних коштів і також залежать від кількості закуплених послуг.

Метою реформи фінансування системи охорони здоров'я було створення та запровадження нової моделі фінансування, яка передбачає:

- чіткі та прозорі гарантії держави щодо обсягу безоплатної медичної допомоги,
- кращий фінансовий захист громадян у випадку хвороби,
- ефективний та справедливий розподіл публічних коштів,
- скорочення платежів з кишені пацієнтів,
- створення стимулів до поліпшення якості надання медичної допомоги населенню державними і комунальними закладами охорони здоров'я.

Програма медичних гарантій складається із двох рівнозначно важливих частин:

- пакети медичних послуг – це перелік гарантованого державою обсягу медичних послуг, який може отримати кожна особа відповідно до визначених у цих пакетах підстав для надання допомоги. Пакети складаються з двох частин: специфікацій (обсягу послуг, який пацієнти можуть отримати) та умов закупівлі (вимог до організації надання допомоги, наявності фахівців та обладнання). Інформація про всі пакети медичних послуг доступна на офіційному вебсайті НСЗУ [35];

- порядок реалізації Програми медичних гарантій на відповідний рік – це документ, який визначає тарифи та особливості закупівлі медичних послуг у надавачів. Порядок реалізації програми державних гарантій медичного обслуговування населення у 2022 році затверджений постановою КМУ від 29.12.2021 № 1440.

Реімбурсація – механізм відшкодування державою часткової або повної вартості ліків. З 1 квітня 2019 року Національна служба здоров'я адмініструє

програму реімбурсації лікарських засобів “Доступні ліки”. Програма була впроваджена у 2017 році для зменшення фінансового навантаження на пацієнтів та збільшення доступності ліків. Сьогодні Програма працює для пацієнтів, які живуть з серцево-судинними захворюваннями, бронхіальною астмою, цукровим діабетом II типу. До списку ліків, які можна отримати за програмою, включено 264 лікарських засобів, 85 з яких можна отримати безоплатно, інші ж – з незначною доплатою [36].

Електронна система охорони здоров'я (ЕСОЗ) – це інформаційно-телекомунікаційна система, що забезпечує автоматизацію ведення обліку медичних послуг та управління медичною інформацією шляхом створення, розміщення, оприлюднення та обміну інформацією, даними і документами в електронному вигляді. Ціль: створення єдиного медичного простору для збору, передачі, зберігання, обробки та управління якісними, достовірними та своєчасними медичними даними всіх пацієнтів.

Складові ЕСОЗ:

- Реєстр пацієнтів
- Реєстр закладів охорони здоров'я (далі - ЗОЗ)
- Реєстр медичних працівників
- Реєстр медичних записів, записів про направлення та електронних рецептів
- Реєстр медичних висновків
- Інші реєстри.
- Інформаційна система НСЗУ

Технічна архітектура ЕСОЗ передбачає так звану гібридну модель – двокомпонентну систему з єдиною центральною базою даних (ЦБД), яка належить державі, та множиною бізнесових електронних медичних інформаційних систем (МІС). При цьому держава встановлює правила та стандарти ЕСОЗ, гарантує безпеку системи, а бізнес відповідальний за надання сервісів користувачам [37].

Далі, слід розглянути, загальну характеристику підприємства у вигляді таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика «НСЗУ»

Показник	Деталізація
Повне найменування юридичної особи	Національна служба здоров'я України
Скорочена назва підприємства	«НСЗУ»
Організаційно-правова форма	Державний орган
Форма власності	Державна власність
Юридична адреса	місто Київ, вулиця Степана Бандери, 19
Мета створення	Полягає у реформуванні системи охорони здоров'я країни з метою забезпечення доступної, ефективної та якісної медичної допомоги для всіх громадян
Цілі підприємства	<ul style="list-style-type: none"> - Забезпечення універсального покриття: мета НСЗУ полягає в тому, щоб кожен громадянин мав доступ до медичної допомоги, незалежно від соціального статусу, місця проживання чи фінансових можливостей. - Оптимізація фінансування: створення НСЗУ спрямовується на покращення системи фінансування в сфері охорони здоров'я, зменшення тіньового сектору та оптимізацію витрат. - Покращення якості послуг: цільовим завданням НСЗУ є покращення якості надання медичних послуг, впровадження сучасних методів діагностики та лікування, а також забезпечення високих стандартів медичної практики. - Ефективне управління ресурсами: НСЗУ може працює на вдосконалення системи управління ресурсами в охороні здоров'я, включаючи раціональне використання фінансових, людських та матеріальних ресурсів. - Забезпечення громадського контролю: створення НСЗУ сприяє залученню громадськості до процесів управління в сфері охорони здоров'я та забезпеченню прозорості та відкритості в діяльності.
Функції	Полягає в тому, щоб фінансувати надання медичних послуг, закуповувати ліки та медичні вироби, контролювати якість та доступність медичних послуг, а також розробляти та реалізовувати державну політику у сфері охорони здоров'я.
Стратегія розвитку підприємства	Збільшення доступності та якості медичних послуг для всіх громадян України, забезпечення фінансової стійкості системи охорони здоров'я, покращення ефективності використання коштів, боротьба з корупцією та неефективністю, впровадження нових технологій та інновацій, розвиток людських ресурсів
Правові підстави діяльності	Конституція України, Закони України, Постанови Кабінету Міністрів України, накази та інші нормативні акти виконавчих органів влади, Міжнародні угоди та договори.

Види економічної діяльності	НСЗУ може відкривати рахунки в банках для здійснення платежів за медичні послуги, закупівель ліків та медичних виробів, а також для інших цілей, пов'язаних з її діяльністю. НСЗУ може укласти договори з ЗОЗ, постачальниками ліків та медичних виробів, а також з іншими юридичними та фізичними особами для виконання своїх функцій. Отримання коштів: НСЗУ отримує кошти з державного бюджету, а також може отримувати кошти від міжнародних організацій, грантів та інших джерел. НСЗУ використовує кошти для фінансування надання медичних послуг, закупівель ліків та медичних виробів, оплати праці своїх працівників, а також для інших цілей, пов'язаних з її діяльністю.
-----------------------------	---

Джерело: розроблено автором на основі [30-37]

Організаційна структура управління НСЗУ є лінійно - функціональною за своїм типом – голові НСЗУ підпорядковуються заступники голови, які в свою чергу керують іншими працівниками, в рамках довірених їм напрямках.

Така структура для емітента є виграшним варіантом, адже велику кількість підрозділів дуже важко підпорядкувати одному керівнику, розподіл управління між функціональними керівниками дозволяє ефективніше контролювати роботу всього підприємства [38].

Лінійно-функціональна організація є однією з найпоширеніших організаційних структур для підприємств. Вона має ряд переваг, які можуть бути особливо корисними для певних підприємств:

У лінійно-функціональній організації відповідальність чітко розподілена між лінійними менеджерами та функціональними спеціалістами. Це забезпечує ефективну комунікацію та координацію діяльності.

Лінійно-функціональна організація може бути ефективною для підприємств, які виробляють велику кількість продукції. Це пов'язано з тим, що вона дозволяє спеціалізуватись на окремих завданнях, що може призвести до підвищення продуктивності.

Лінійно-функціональна організація є відносно стабільною, оскільки вона має чітку ієрархію та відповідальність. Це може бути корисним для підприємств, які працюють у стабільних умовах [39].

Лінійно-функціональна організація має ряд недоліків, які можуть бути особливо помітні для півних підприємств:

Лінійно-функціональна організація може бути жорсткою і неефективною в умовах мінливих умов. Це пов'язано з тим, що вона має чітку ієрархію та відповідальність, що може призвести до затримок у прийнятті рішень і труднощів у реагуванні на зміни.

У лінійно-функціональній організації функціональні підрозділи можуть мати різні цілі та інтереси. Це може призвести до конфліктів між підрозділами, що може негативно вплинути на ефективність діяльності підприємства [40].

У лінійно-функціональній організації комунікація між підрозділами може бути неефективною. Це пов'язано з тим, що функціональні підрозділи можуть бути зосереджені на своїх власних завданнях і не мати достатнього контакту з іншими підрозділами [41].

Наступним кроком слід представити організаційну структуру НСЗУ на рисунку 2.1. Для більш детального огляду дана організаційна структура наведена в Додатку В.

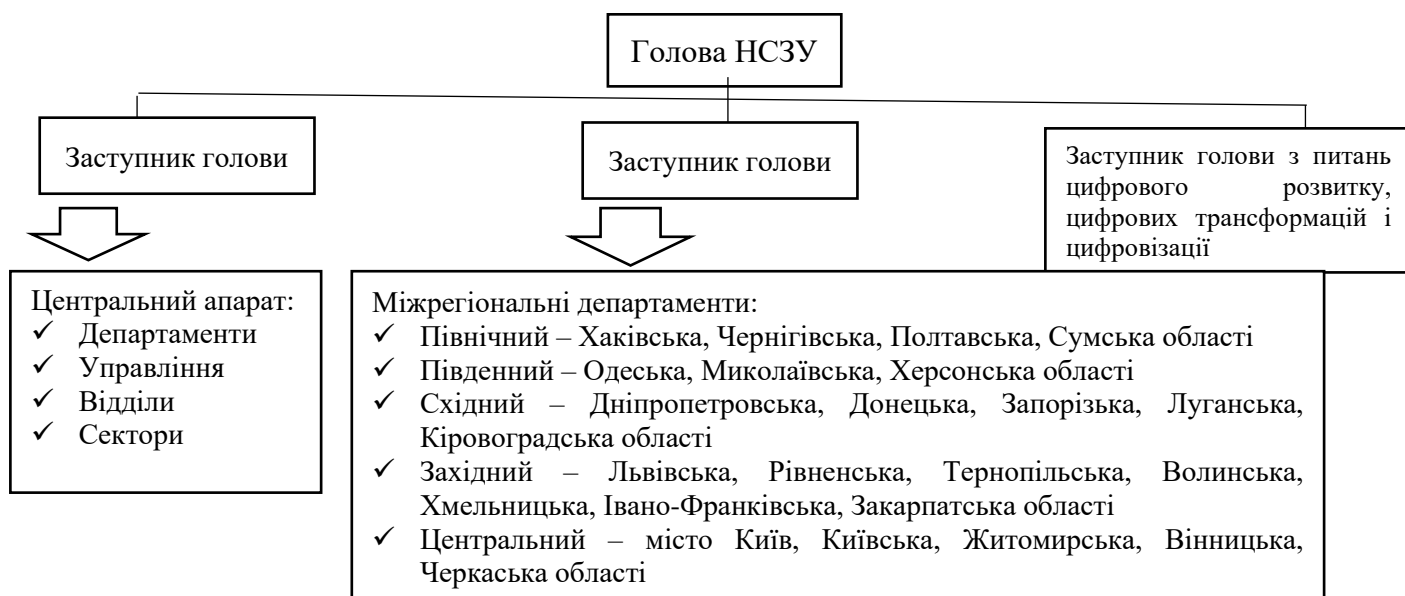


Рис. 2.1. Організаційна структура НСЗУ
Джерело: сформовано автором на основі джерела [40-41]

Потужність підприємства НСЗУ вимірюється кількістю пацієнтів, яких вона обслуговує, обсягом медичних послуг, що надаються, та рівнем фінансування. Ось кілька аспектів, які впливають на потужність підприємства НСЗУ:

1. Кількість пацієнтів – це один з ключових показників потужності. Чим більше пацієнтів обслуговує НСЗУ, тим більше ресурсів потрібно для їх задоволення та забезпечення якісної медичної допомоги.

2. Потужність може бути виміряна також обсягом медичних послуг, які надаються пацієнтам. Це може включати різноманітність медичних процедур, доступність лікарських препаратів та технологічні можливості лікування.

3. Рівень фінансування, який має НСЗУ, також визначає її потужність. Більші кошти можуть дозволити розширювати мережу медичних закладів, модернізувати обладнання та забезпечувати більш широкий спектр послуг.

4. Наявність висококваліфікованого медичного персоналу та сучасних медичних установ також впливає на потужність НСЗУ. Чим більше медичних закладів та кваліфікованих фахівців, тим більше можливостей для обслуговування пацієнтів [42].

Національна служба здоров'я України використовує різні канали збуту для розповсюдження медичних послуг. Це можуть бути лікарні, поліклініки, аптеки, онлайн-платформи для придбання ліків та медичного обладнання тощо. Також існують спеціалізовані програми та ініціативи для забезпечення доступу населення до необхідних медичних засобів. Національна служба здоров'я України може використовувати такі види каналів збуту:

1. Медичні установи, такі як лікарні та поліклініки, можуть функціонувати як канали збуту для надання медичних послуг та продажу медичних товарів.

2. Аптеки є основним каналом збуту для лікарських засобів та медичних препаратів.

3. Інтернет-платформи, такі як веб-сайти або мобільні додатки, можуть служити для замовлення та доставки медичних товарів та послуг.

4. Урядові програми та ініціативи можуть забезпечувати доступ до медичних засобів через спеціалізовані державні установи або мережі аптек.

5. Соціальні програми можуть надавати пільги або фінансування для придбання медичних товарів та послуг через визначені канали збуту [43].

НСЗУ не має структури та асортименту продукції, оскільки не є виробничим підприємством, але НСЗУ надає широкий спектр послуг, пов'язаних із фінансуванням та наданням медичної допомоги в Україні. Вони компенсують послуги, які медичні заклади України надають населенню за програмою державних гарантій. Ці послуги та суми оплати можна побачити в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

Перелік послуг за програмою медичних гарантій за 2022-2023 рр.

Назва медичних послуг населенню	Сума оплати, грн.		Відхилення
	2022	2023	
Первинна медична допомога	24 655 326 177,99	18 252 678 894,58	-6 402 647 283,41
Екстрена медична допомога	11 361 076 675,80	23 054 198 246,23	11 693 121 570,43
Хірургічні операції дорослим та дітям у стаціонарних умовах	18 657 354 196,60	2 336 144 275,46	-16 321 209 921,14
Стаціонарна допомога дорослим та дітям без проведення хірургічних операцій	19 681 539 004,68	15 611 961 583,60	-4 069 577 421,08
Медична допомога при гострому мозковому інсульті	2 948 344 917,50	286 955 222,31	-2 661 389 695,19
Медична допомога при гострому інфаркті міокарда	1 040 055 303,00	134 656 195,68	-905 399 107,32
Медична допомога при пологах	3 849 150 687,52	438 063 418,59	-3 411 087 268,93
Медична допомога новонародженим у складних неонатальних випадках	1 756 973 230,37	2 387 077 801,79	630 104 571,42
Профілактика, діагностика, спостереження та лікування в амбулаторних умовах	15 865 552 850,86	1 023 624 174,97	-14 841 928 675,89

<i>Продовження таблиці 2.2</i>			
Мамографія	79 590 683,58	79 897 343,00	306 659,42
Гістероскопія	98 060 330,67	598 057 873,92	499 997 543,25
Езофагогастроуденоскопія	232 578 268,07	23 644 674,60	-208 933 593,47
Колоноскопія	108 528 889,78	1 635 861 750,01	1 527 332 860,23
Цистоскопія	27 237 212,00	1 738 905 439,01	1 711 668 227,01
Бронхоскопія	32 277 876,29	23 363 031 893,84	23 330 754 017,55
Лікування пацієнтів методом гемодіалізу в амбулаторних умовах	2 787 942 990,00	361 631 043,82	-2 426 311 946,18
Хіміотерапевтичне лікування та супровід пацієнтів з онкологічними захворюваннями у стаціонарних та амбулаторних умовах	1 996 971 385,05	1 427 430 759,03	-569 540 626,02
Радіологічне лікування та супровід пацієнтів з онкологічними захворюваннями в стаціонарних та амбулаторних умовах	2 536 055 282,72	737 027 633,34	-1 799 027 649,38
Психіатрична допомога дорослим та дітям у стаціонарних умовах	3 528 378 001,86	124 422 556,88	-3 403 955 444,98
Діагностика та лікування дорослих і дітей, хворих на туберкульоз, у стаціонарних та амбулаторних умовах	1 139 840 428,17	2 464 098 495,38	1 324 258 067,21
Діагностика, лікування та супровід осіб із ВІЛ (та підозрою на ВІЛ)	460 416 745,05	99 382 853,68	-361 033 891,37
Лікування осіб із психічними та поведінковими розладами внаслідок вживання опіоїдів із використанням препаратів замісної підтримувальної терапії	124 361 975,89	25 992 466,55	-98 369 509,34
Стаціонарна паліативна медична допомога дорослим і дітям	1 229 274 061,28	245 829 849,00	-983 444 212,28
Мобільна паліативна медична допомога дорослим і дітям	2 055 140 054,59	1 601 551 671,82	-453 588 382,77
Медична реабілітація немовлят, які народилися передчасно та/або хворими, протягом перших трьох років життя	325 184 280,00	11 292 803,00	-313 891 477,00
Медична реабілітація дорослих та дітей від трьох років з ураженням опорно-рухового апарату	2 126 501 253,97	115 323 950,40	-2 011 177 303,57
Медична реабілітація дорослих та дітей від трьох років з ураженням нервової системи	1 152 713 290,10	21 509 271,00	-1 131 204 019,10
Стаціонарна медична допомога пацієнтам з гострою респіраторною хворобою COVID-19, спричиненою коронавірусом SARS-CoV-2	16 331 304 397,36	233 609 043,00	-16 097 695 354,36
Стоматологічна допомога дорослим та дітям	413 780 051,46	2 673 498 475,00	2 259 718 423,54

<i>Закінчення таблиці 2.2</i>			
Ведення вагітності в амбулаторних умовах	1 077 850 085,25	2 939 429 427,21	1 861 579 341,96
Вакцинація від гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2	767 924 479,00	1 584 447 433,17	816 522 954,17
Лікування пацієнтів методом перитонеального діалізу в амбулаторних умовах	306 829 190,55	5 101 088 608,02	4 794 259 417,47
Лікування та супровід пацієнтів з гематологічними та онкогематологічними захворюваннями в стаціонарних та амбулаторних умовах	1 675 155 196,41	2 464 098 495,38	788 943 298,97
Психіатрична допомога дорослим та дітям, яка надається мобільними мультидисциплінарними командами	75 196 723,00	99 382 853,68	24 186 130,68
Відшкодування вартості лікарських засобів	734 429 860,27	25 992 466,55	-708 437 393,72
Супровід та лікування дорослих та дітей, хворих на туберкульоз, на первинному рівні медичної допомоги	29 998 956,54	245 829 849,00	215 830 892,46
Готовність закладу охорони здоров'я до надання медичної допомоги в надзвичайних ситуаціях	2 504 385 847,10	1 135 302 584,01	-1 369 083 263,09
Відшкодування вартості лікарських засобів_Цукровий діабет	1 578 313 766,05	150 514 334,42	-1 427 799 431,63
Відшкодування вартості лікарських засобів_Нецукровий діабет	22 902 606,71	2 261 540 675,78	2 238 638 069,07
Відшкодування вартості лікарських засобів_Розлади психіки та поведінки, епілепсія	23 915 825,33	2 456 032 500,00	2 432 116 674,67
Хірургічні операції дорослим та дітям в умовах стаціонару одного дня	828 112 642,42	3 631 031 343,90	2 802 918 701,48
Неонатальний скринінг	3 956 064,00	1 356 873 653,45	1 352 917 589,45
Забезпечення збереження кадрового потенціалу для надання медичної допомоги	1 440 550 816,71	43 819 764,33	-1 396 731 052,38
Забезпечення кадрового потенціалу системи охорони здоров'я шляхом організації надання медичної допомоги із залученням лікарів-інтернів	342 442 455,68	1 135 302 584,01	792 860 128,33
ЗАГАЛОМ	148 015 763 953,23	121 767 439 983,78	-26 248 323 969,45

Джерело: сформовано автором на основі джерела [37]

Програма медичних гарантій включає пакети медичних послуг, що пов'язані з наданням за принципом екстериторіальності та нейтральності бюджету екстреної, первинної, спеціалізованої та паліативної медичної допомоги, реабілітації у сфері охорони здоров'я, медичної допомоги дітям до 16 років, а також медичної допомоги у зв'язку з вагітністю та пологами.

До тарифів на медичні послуги не включається вартість лікарських засобів, медичних виробів та витратних матеріалів, які мають забезпечуватися в централізованому порядку за рахунок коштів інших програм державного бюджету [44].

НСЗУ не оплачує медичні послуги, які:

- надаються за направленнями в паперовій формі, крім випадків направлення пацієнтів, які тримаються в установах виконання покарань або слідчих ізоляторах Державної кримінально-виконавчої служби;

- оплачені за рахунок коштів інших джерел, не заборонених законодавством, та не передбачені договором. Інформація про такі медичні послуги вноситься їх надавачами до електронної системи охорони здоров'я [16].

Вдосконалення послуг у Національній службі здоров'я України може сприяти поліпшенню доступності та якості медичної допомоги для населення.

Можливі напрямки вдосконалення:

1. Запровадження нових та вдосконалення існуючих медичних технологій та обладнання може підвищити ефективність діагностики та лікування різних захворювань.

2. Впровадження телемедицини дозволить забезпечити доступ до медичної консультації та діагностики для населення в регіонах з обмеженим доступом до медичних закладів.

3. Розширення асортименту медичних послуг у напрямку профілактики захворювань, таких як скринінгові програми та вакцинація,

може сприяти зниженню ризику захворювань та покращенню стану здоров'я населення.

4. Вдосконалення асортименту паліативної допомоги для хворих зі складними та неізліковними захворюваннями дозволить забезпечити підтримку та комфорт пацієнтам у кінцевій стадії їхнього життя.

5. Спеціалізовані медичні програми для підлітків, літніх людей, людей з інвалідністю та інших вразливих груп населення можуть забезпечити адаптовану та ефективну медичну допомогу.

6. Забезпечення доступу до широкого асортименту лікарських засобів та медичних матеріалів може підвищити ефективність лікування та допомогти в боротьбі з захворюваннями [45].

В НСЗУ регулювання використання робочого часу є важливим аспектом управління персоналом та забезпечення ефективності навчального процесу. Методи та засоби, які використовуються для цього:

1. Установлення чіткого графіка роботи для працівників НСЗУ допомагає організувати робочий час і забезпечити належну покритість навчального процесу.

2. Використання спеціалізованих програм або систем відслідковування дозволяє керівництву відстежувати робочий час працівників, реєструвати їхню присутність та відсутність, а також контролювати режими перерв та відпочинку.

3. Встановлення правил щодо тривалості та часу перерв допомагає забезпечити належний режим праці та відпочинку працівників.

4. Системи управління проектами та завданнями допомагають планувати та відстежувати виконання завдань та проектів, що сприяє оптимізації використання робочого часу.

5. Застосування систем контролю доступу допомагає контролювати час входу та виходу працівників, а також їхню присутність на робочому місці.

6. Використання програм для планування робочого часу, управління завданнями та пріоритетами допомагає працівникам ефективно використовувати свій час.

7. Організація тренінгів та семінарів щодо управління часом та здорового режиму праці сприяє підвищенню професійної ефективності та забезпечує здоров'я працівників [43].

Використання робочого часу в НСЗУ регулюється наступними нормативно-правовими актами:

Кодекс законів про працю України. Цей закон встановлює загальні принципи регулювання робочого часу, зокрема його тривалість, режими роботи, перерви та відпочинок.

Правила внутрішнього трудового розпорядку НСЗУ. Ці правила конкретизують положення Кодексу законів про працю України та встановлюють локальні правила використання робочого часу в НСЗУ.

Інші нормативні акти: галузеві угоди, колективні договори, локальні нормативні акти [46].

Оскільки необхідним чинником для забезпечення ефективності інноваційної діяльності НСЗУ є його основні засоби, розглянемо детальніше їх склад та структуру (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Склад основних засобів НСЗУ за 2022-2023 рр.

Найменування основних засобів	Власні основні засоби, тис. грн.		Відхилення	
			абсолют., ±	відн., %
	2022 р.	2023 р.		
Земельні ділянки	6 793 217	6 793 217	-	-
Будівлі та споруди та передавальні пристрої	3 253 059	3 253 059	-	-
Машини та обладнання	69 511 233	72 902 315	3 391 082	4,9
Транспортні засоби	3 80 8140	3 808 140	-	-
Інструменти, прилади, інвентар	216 483	216 483	-	-
Інші	4 702 840	4 765 211	62 371	1,3
Усього	88 284 972	91 738 425	3 453 453	3,9

Джерело: розраховано автором на основі Додатків.

За даними таблиці 2.3. можна визначити, що підприємство має лише власні основні засоби, окрім цього основних засобів невиробничого призначення підприємство не має. Порівняно з 2022 роком у 2023 році загальна вартість основних засобів виробничого призначення збільшилась на 3 453 453 грн. (3,9%) у тому числі найбільшу частку основних засобів займають машини та обладнання, що складають 79,47% в структурі основних засобів на 2023 рік. У порівнянні з 2022 роком їх вартість зросла на 3 391 082 грн.

Також, у 2023 році збільшились й інші основні засоби на 62 371 грн., або на 1,3%, порівняно з минулим роком.

Операційні витрати складають основну частину витрат підприємства. Їх оптимізація є вагомим інструментом для максимізації прибутку та підвищення ефективності господарської діяльності підприємства.

Розглянемо фактичну структуру операційних витрат НСЗУ за 2022-2023 рр. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Структура і склад витрат НСЗУ у 2022-2023 рр.

Найменування	Роки		Відхилення	
	2022	2023	абсо- лют. ±	відносне, %
	тис. грн.	тис. грн.		
Матеріальні затрати	144 147 836,9	139 808 104,7	-4 339 732,3	-3,01
Витрати на оплату праці	150 166,9	135 150,2	-15 016,7	-9,9
Відрахування на соціальні заходи	31 812,9	29 221,4	-2 591,6	-8,15
Амортизація	6 825,6	7 724,2	898, 651	13,17
Інші операційні витрати	204 971	503 967	298 996	1,46
Разом	144 336 847,4	139 980 704,5	-4 356 142,9	-3,02

Джерело: розраховано автором на основі Додатків

За даними таблиці 2.4., визначено, що у 2023 році у порівнянні з 2022 роком операційні витрати зменшились на 4 356 142 874 млрд. грн.; що призвело до скорочення матеріальних затрат на 4 339 732 288. млрд. грн. Також витрати на оплату праці зменшились, розмір яких у 2023 році у порівнянні з 2022 роком зменшився на 15 016 654. млрд. грн., відповідно знизилась і витрати на соціальні заходи на 2 591 579. млн.грн. Збільшились витрати на амортизацію на 898 651 тис. грн. Інші операційні витрати зросли на 298 996 тис. грн. Розглянемо основні техніко-економічні показники діяльності НСЗУ за 2022-2023 роки в таблиці 2.5., з урахуванням того, що державна служба не може мати прибутку або збитку та не виготовляє жодної продукції, але має виготовлення деяких послуг, які були перелічені вище.

Таблиця 2.5

Основні техніко-економічні показники діяльності НСЗУ за 2022-2023 рр.

Найменування показника	Роки		Відхилення	
	2022	2023	абсолют., ±	відносне, %
Дохід державної служби (бюджетні асигнування), млн. грн.	146 445 623,8	139 606 608,3	-6 839 015,5	-4,67
Середньорічна вартість основних засобів, млн. грн.	88 284,9	91 738,4	3 453,5	3,91
Середньорічна вартість активів, млн. грн.	143 976,8	246 613,7	102 636,9	71,29
Середньорічна вартість власного капіталу, млн. грн.	2 644 001,9	2 383 784,5	-260 217,4	-9,84
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	329	318	-11	-3,34
Фонд оплати праці штатних працівників, млн. грн.	37 930,4	38 578,3	647,9	1,71
Витрати на виконання бюджетних програм, млн. грн.	144 336 539,6	139 980 200,5	-4 356 339,1	-3,02
Витрати на виготовлення продукції (надання послуг, виконання робіт), млн. грн.	102,839	-	-102,839	-1
Інші витрати за обмінними операціями, млн. грн.	204,971	503,967	298,996	1,45
Інші операційні доходи, млн. грн.	260,713	35 072,5	34 811,7	133,52
Фондоозброєність, тис. грн./особу	268 343,38	288 485,61	20 142,23	7,51
Фондовіддача, грн./грн.	1 596,34	1 581,32	-15,02	-0,94
Середньорічна заробітна плата штатного працівника, грн.	456 434,2	425 000,62	-31 433,58	-6,89

Джерело: розраховано автором на основі Додатків.

Отже, після аналізу НСЗУ та її фінансової звітності, можна зробити висновок, що у 2023 році дохід підприємства (бюджетні асигнування) зменшились на 6839015,5 млн.грн або на 4,67%. Зменшення зазнало і середньорічна вартість власного капіталу на 260217,4 млн.грн., (9,84%) у порівнянні з минулим роком. А ось на середньорічну вартість основних засобів припало збільшення на 3453,5 млн.грн., так само як і середньорічна вартість активів зросла на 102636,9 млн.грн. Витрати на виконання бюджетних програм зазнали зменшення у 2023 році на 4356339,1 млн.грн. і також, зникли витрати на виготовлення продукції (надання послуг, виконання робіт). Інші операційні доходи зросли на 34811,7 млн.грн. або на 133,52% у звітному році.

Якщо розглядати показник фондоозброєності, то у 2023 році відбулось збільшення на 20142,23 тис. грн/особу. А ось показник фондівдачі навпаки зменшився на 15,02 грн/грн. або на 0,94%. Також, середньорічна заробітна плата штатного працівника зазнала втрат в 2023 році порівняно з минулим роком на 31433,58 тис. грн.

2.2. Аналіз кадрового забезпечення «НСЗУ»

Управління персоналом в НСЗУ побудована у вигляді комплексного підходу та стратегічного управління, орієнтованого на покращення ефективності та якості надання медичних послуг. Ось кілька ключових напрямків стратегії управління персоналом на такому підприємстві:

1. Розроблена політика, що орієнтована на залучення, утримання та мотивацію кваліфікованих медичних фахівців. Це може включати програми навчання та розвитку, систему оцінювання роботи, а також систему мотивації та преміювання за досягнення.

2. Ретельне вивчення та вдосконалення процесів найму, оцінювання та звільнення персоналу. Ефективна система рекрутингу, яка забезпечує

залучення найкращих кандидатів, може значно покращити якість медичних послуг.

3. Створення позитивної атмосфери, в якій працівники почувають себе комфортно та мають можливість професійного розвитку. Це може включати поліпшення умов праці, розвиток корпоративної культури та підтримку балансу між роботою та особистим життям.

4. Враховуючи різноманіття пацієнтів, важливо мати різноманітний та інклюзивний персонал, який може ефективно взаємодіяти з усіма групами пацієнтів.

5. Використання сучасних технологій, таких як системи управління персоналом на основі штучного інтелекту, сприяє автоматизації та оптимізації кадрових процесів [50].

Загалом, стратегія управління персоналом на підприємстві НСЗУ націлена на забезпечення високої якості медичних послуг через ефективне управління та розвиток персоналу.

Політика управління персоналом в Національній службі здоров'я України відображає стратегічні цілі та цінності організації, спрямовані на забезпечення найвищої якості медичних послуг для громадян. Ось деякі ключові складові політики управління персоналом в НСЗУ:

1. Політика передбачає чесні та прозорі процеси найму, оцінювання та кар'єрного розвитку працівників. Справедливе визнання досягнень та професійних здібностей є ключовим елементом мотивації персоналу.

2. НСЗУ сприяє безперервному професійному розвитку свого персоналу через надання доступу до навчальних програм, семінарів та інших форм навчання. Це допомагає персоналу підтримувати актуальність знань та навичок у швидкозмінному медичному середовищі.

3. Політика включає систему стимулів та преміювання за високі результати та досягнення в роботі. Це може включати фінансові бонуси, підвищення посадових ступенів чи інші форми визнання зусиль персоналу.

4. НСЗУ створює умови для збалансованого робочого та особистого життя свого персоналу. Це може включати гнучкий графік роботи, можливості дистанційної роботи та інші заходи для підтримки здоров'я та добробуту працівників [51].

Ці складові разом формують фундаментальну політику управління персоналом в НСЗУ, спрямовану на підтримку високої ефективності праці персоналу.

У сфері управління персоналом в Національній службі здоров'я України визначені стратегічні, тактичні та оперативні цілі, які спрямовані на досягнення певних результатів і підтримку місії організації:

Стратегічні цілі:

- Створення ефективної системи управління персоналом, що відповідає потребам НСЗУ та стратегічним цілям організації.
- Підвищення рівня професіоналізму та компетентності працівників НСЗУ.
- Забезпечення мотивації та залученості працівників НСЗУ.
- Створення сприятливого мікроклімату в колективі НСЗУ.

Тактичні цілі:

- Розробка та впровадження кадрової стратегії НСЗУ.
- Удосконалення системи підбору, навчання та розвитку персоналу НСЗУ.
- Оптимізація структури та штатів НСЗУ.
- Розробка та впровадження системи мотивації та заохочення працівників НСЗУ.
- Забезпечення дотримання трудового законодавства та норм охорони праці [50].

Оперативні цілі:

- Розробка та затвердження плану роботи кадрової служби НСЗУ.
- Проведення конкурсів на заміщення вакантних посад в НСЗУ.

- Направлення працівників НСЗУ на навчання та підвищення кваліфікації.
- Проведення атестації працівників НСЗУ.
- Нагородження кращих працівників НСЗУ.
- Розслідування випадків порушення трудової дисципліни [17].

Побудова кадрової служби підприємства ґрунтується на наступних принципах:

- Діяльність кадрової служби має базуватися на наукових методах управління персоналом, враховувати передовий досвід вітчизняних та зарубіжних підприємств.
- Усі підрозділи та служби підприємства повинні взаємодіяти між собою, а кадрова служба має виступати як інтегруючий елемент цієї системи.
- Кадрова служба повинна охоплювати всі аспекти роботи з персоналом: від його підбору та навчання до звільнення.
- Рішення кадрової служби повинні ґрунтуватися на об'єктивній інформації та оцінці.
- Працівники підприємства повинні бути поінформовані про кадрову політику та принципи роботи кадрової служби.
- Діяльність кадрової служби повинні відповідати етичним нормам та стандартам.

Принципи побудови департаменту з управління персоналом (кадрової служби) державної служби НСЗУ [41]:

- Централізація та децентралізація функцій.
- Ієрархія та підпорядкованість.
- Спеціалізація та поділ праці.
- Нормування та регламентація.
- Відкритість та прозорість.
- Ефективність та результативність.

Структура департаменту:

- Відділ кадрів.
- Відділ навчання та розвитку.
- Відділ мотивації та винагородження.
- Відділ управління персоналом, що звільняється.
- Юридична служба.

До типових посад у кадровій службі належать:

- Начальник департаменту: керівництво діяльністю департаменту, розробка та реалізація кадрової політики та стратегії.
- Фахівці з кадрової роботи: ведення кадрового діловодства, оформлення кадрових документів, надання консультацій з кадрових питань.
- Фахівці з навчання та розвитку: розробка та проведення навчальних програм, оцінка та розвиток персоналу.
- Фахівці з мотивації та винагородження: розробка та реалізація систем мотивації та винагородження, контроль за дотриманням трудового законодавства.
- Юристи: надання юридичних консультацій з кадрових питань, представництво інтересів підприємства в судах [51].

Переваги організаційної будови кадрової служби в НСЗУ:

1. Можливість централізованого контролю та управління кадровими процесами на рівні всієї організації.
2. Можливість впровадження стандартизованих процедур та політик у всіх підрозділах НСЗУ [49].

Недоліки:

1. Недолік гнучкості та швидкості реакції на зміни через складні бюрократичні процедури.
2. Важкість врахування специфіки різних місцевих потреб та особливостей різних медичних закладів через централізовану організацію кадрової служби.

В НСЗУ використовується поєднання різних методів керівництва людьми, таких як:

1. Трансформаційне керівництво: спрямоване на збудження мотивації працівників, їхній особистісний розвиток та залучення до спільної мети забезпечення високої якості медичних послуг.

2. Ситуативне керівництво: застосовується залежно від конкретної ситуації та потреби в керівництві, що особливо важливо у медичній сфері через різноманітність випадків та потреб пацієнтів.

3. Демократичне керівництво: залучає працівників до процесу прийняття рішень, що сприяє почуттю відповідальності та заохочує їхню активну участь у вирішенні проблем.

4. Транзакційне керівництво: зосереджене на встановленні чітких цілей та нагородах за досягнення цих цілей, що може бути ефективним у встановленні конкретних стандартів медичної допомоги та досягненні їх [52].

Інформаційні засоби та процедури:

- Використання корпоративного порталу для публікації інформації про кадрову політику, вакансії, навчальні програми тощо.

- Проведення регулярних зустрічей з працівниками для обговорення кадрових питань.

- Надання працівникам можливості для зворотного зв'язку.

Організаційні засоби та процедури:

- Створення чіткої структури підпорядкування та розподілу повноважень.

- Розробка та впровадження кадрових політик та процедур.

- Організація навчання та розвитку персоналу.

Економічні засоби та процедури:

- Використання системи мотивації та оплати праці для заохочення працівників до високої продуктивності.

- Надання працівникам соціальних пільг.

Правові засоби та процедури:

- Дотримання трудового законодавства.
- Укладення трудових договорів з працівниками.
- Розслідування випадків порушення трудової дисципліни [53].

Перелік нормативно-правових документів, які використовуються в НСЗУ у практиці менеджменту персоналу:

1. Закони України:

- Кодекс законів про працю України: Це основоположний документ, що регулює трудові відносини в Україні. Він визначає права та обов'язки працівників і роботодавців, порядок укладення трудових договорів, оплату праці, робочий час, відпочинок, охорону праці та інші аспекти трудових відносин.

- Закон України "Про професійні спілки, об'єднання роботодавців та їх всеукраїнські об'єднання": Цей закон визначає правові та організаційні засади діяльності професійних спілок та об'єднань роботодавців, їх права та обов'язки, порядок створення та діяльності.

- Закон України "Про оплату праці": Цей закон встановлює правові та соціальні гарантії реалізації права громадян на справедливую оплату праці, визначає основні принципи оплати праці, механізм її регулювання, а також форми та системи оплати праці.

- Закон України "Про зайнятість населення": Цей закон визначає правові, економічні та організаційні засади зайнятості населення, спрямовані на забезпечення реалізації права громадян на працю, сприяння зайнятості та соціальному захисту осіб, які шукають роботу.

- Закон України "Про соціальний захист безробітних": Цей закон визначає правові, економічні та організаційні засади соціального захисту безробітних, спрямовані на забезпечення їм гарантій та допомоги у працевлаштуванні [50].

2. Укази Президента України:

- Указ Президента України "Про Стратегію розвитку кадрової політики України на період до 2021 року": Цей указ визначає пріоритетні напрямки розвитку кадрової політики України на період до 2021 року, а також завдання та заходи щодо їх реалізації.

- Указ Президента України "Про заходи щодо стимулювання розвитку підприємництва": Цей указ спрямований на створення сприятливих умов для розвитку підприємництва в Україні, у тому числі шляхом спрощення регуляторного середовища та стимулювання інвестицій [52].

3. Постанови Кабінету Міністрів України:

- Постанова Кабінету Міністрів України "Про затвердження Порядку формування та подання роботодавцями звіту про зайнятість та про стан виконання роботодавцями зобов'язань щодо створення робочих місць для осіб з інвалідністю": Ця постанова затверджує Порядок формування та подання роботодавцями звіту про зайнятість та про стан виконання роботодавцями зобов'язань щодо створення робочих місць для осіб з інвалідністю.

- Постанова Кабінету Міністрів України "Про затвердження Порядку виплати допомоги по безробіттю": Ця постанова затверджує Порядок виплати допомоги по безробіттю.

Ці нормативно-правові документи допомагають забезпечити виконання законодавчих вимог та встановлення ефективних процесів управління персоналом в НСЗУ.

Номенклатура справ кадрової служби НСЗУ - це систематизований перелік справ, які створюються в процесі її діяльності, з визначенням строків їх зберігання. Вона ґрунтується на Єдиному національному класифікаторі діловодства (ЕНКД), який затверджується наказом Міністерства юстиції України [53].

Основні групи справ кадрової служби НСЗУ:

1. Особові справи:

- Особові справи працівників (за формою П-2).
- Особові справи службовців (за формою П-2ДС).
- Особові справи пенсіонерів (за формою П-6).
- Трудові книжки.
- Накази про прийняття на роботу, звільнення, переведення, нагородження та інші накази з особового складу.

- Особові картки працівників (за формою Т-2).

2. Справи з кадрового обліку:

- Облікові книги руху працівників (за формою П-5).
- Журнали обліку відпусток.
- Журнали обліку командировочних посвідчень.
- Журнали обліку табелів обліку робочого часу.
- Статистичні звіти з кадрових питань.

3. Справи з питань оплати праці:

- Штатні розписи.
- Накази про встановлення та зміну розмірів посадових окладів.
- Накази про преміювання.
- Розрахункові листки по заробітній платі.
- Податкові декларації з податку на доходи фізичних осіб (ПДФО).

4. Справи з питань охорони праці:

- Накази та інструкції з охорони праці.
- Журнали інструктажу з охорони праці.
- Акти про нещасні випадки та професійні захворювання.

5. Справи з питань соціального страхування:

- Листки тимчасової непрацездатності.
- Довідки про заробітну плату.
- Накази про тимчасову непрацездатність.
- Повідомлення про видачу листків тимчасової непрацездатності

[54].

У Національній службі здоров'я України завдання з управління персоналом можуть розподілятися між кадровою службою та керівниками структурних підрозділів згідно з організаційно-розпорядчими документами, такими як Положення про кадрову роботу, правила внутрішнього трудового розпорядку, інструкції з управління персоналом тощо.

Ось загальний принцип розподілу функцій між кадровою службою та керівниками структурних підрозділів, який може бути зафіксований в організаційно-розпорядчих документах:

Кадрова служба:

- Розробка та впровадження кадрової політики та стратегій.
- Проведення найму та рекрутингу нових працівників.
- Підготовка та утримання трудових договорів.
- Ведення персональних справ працівників.
- Організація та контроль проходження навчання, стажування та підвищення кваліфікації.
- Управління системою стимулювання та мотивації працівників (наприклад, премії, бонуси).
- Вирішення конфліктних ситуацій та інших аспектів управління персоналом.

Керівники структурних підрозділів:

- Визначення потреб у персоналі для свого підрозділу.
- Участь у відборі кандидатів на вакансії у своєму підрозділі.
- Оцінка роботи підлеглих та участь у процесі їхнього професійного розвитку.
- Встановлення та контроль виконання робочих завдань та обов'язків.
- Проведення щоденного управління персоналом, включаючи регулювання графіків роботи, вирішення питань щодо відпусток та інші аспекти щоденного управління [55] .

Організаційно-розпорядчі документи, такі як Положення про кадрову роботу, правила внутрішнього трудового розпорядку та інші, зазвичай містять визначення обов'язків та компетенцій кадрової служби та керівників структурних підрозділів щодо управління персоналом. Ці документи можуть також містити процедури взаємодії між цими двома структурними підрозділами щодо розгляду кадрових питань та прийняття рішень

Технічне оснащення та програмне забезпечення кадрової служби в НСЗУ ключове для забезпечення ефективності та якості управління персоналом. Основні аспекти, які використовуються для технічного забезпечення кадрової служби в НСЗУ:

1. Сучасні HRMS дозволяють автоматизувати багато аспектів кадрової роботи, таких як ведення персональних даних, керування вакансіями, рекрутинг, процеси найму та звільнення, управління стажуванням та розвитком кадрів, оцінка роботи та стимулювання працівників.

2. Електронні системи документообігу та електронний архів дозволяють ефективно керувати документами, пов'язаними з кадровою роботою, такими як трудові договори, заяви, накази, відомості про заробітну плату тощо. Вони спрощують процес обробки та зберігання документації.

3. Електронні системи звітності та аналітики дозволяють генерувати звіти та аналітичну інформацію про персонал, таку як динаміка змін чисельності працівників, витрати на оплату праці, кількість вакансій, оцінка роботи тощо. Ця інформація може бути корисною для стратегічного планування та прийняття управлінських рішень.

4. Електронні системи оцінювання та розвитку працівників дозволяють проводити оцінку роботи працівників, визначати їхні сильні та слабкі сторони, розробляти плани розвитку та навчання для підвищення їхньої ефективності [56].

Оскільки сучасна робота стає все більш гнучкою та віддаленою, системи для віддаленої роботи та комунікації (наприклад, відеоконференції, спільні

робочі платформи тощо) можуть бути корисними для забезпечення зв'язку та співпраці між працівниками кадрової служби та іншими підрозділами.

З урахуванням важливості конфіденційності персональних даних працівників, системи повинні мати високий рівень захисту даних та відповідати вимогам законодавства про захист персональних даних.

Технічне оснащення кадрової служби в НСЗУ може бути описане та фіксоване у відповідних документах, таких як правила внутрішнього розпорядку, положення про кадрову службу, інструкції з використання програмного забезпечення тощо

У Національній службі здоров'я України (НСЗУ) питання розвитку соціального партнерства зазвичай вирішуються через укладення та реалізацію колективного договору. Колективний договір є важливим інструментом управління трудовими відносинами та співпраці між адміністрацією та профспілковими організаціями. Ось як у НСЗУ вирішуються питання розвитку соціального партнерства з використанням колективного договору [57]:

1. Першим етапом у розвитку соціального партнерства є проведення переговорів між представниками адміністрації та профспілковими організаціями з метою укладення колективного договору. Ці переговори можуть включати обговорення умов оплати праці, робочого часу, умов праці та інші аспекти трудових відносин.

2. Колективний договір зазвичай містить умови та положення, які визначають права та обов'язки як працівників, так і адміністрації. Ці умови можуть стосуватися оплати праці, умов праці та відпочинку, соціальних гарантій, процедур вирішення трудових спорів тощо.

3. Після укладення колективного договору він реалізується через його виконання. Адміністрація та профспілкові організації спільно працюють над забезпеченням виконання умов договору та вирішенням будь-яких питань, що виникають у процесі його реалізації.

4. Соціальне партнерство, включаючи колективний договір, може бути предметом моніторингу та перегляду з метою вдосконалення та вирішення будь-яких проблем, що виникають. Регулярні перегляди договору дозволяють адаптувати його до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі організації.

5. Позитивний ефект від розвитку соціального партнерства може бути посилено шляхом співпраці з іншими зацікавленими сторонами, такими як громадські організації, владні структури та інші зацікавлені сторони в галузі охорони здоров'я [58].

В НСЗУ процес укладення та реалізації колективного договору може бути формалізований у відповідних регламентах та документах, які регулюють трудові відносини та соціальне партнерство.

Перелік статистичної звітності та іншої вихідної документації, яку готують співробітники кадрової служби НСЗУ:

1. Статистична звітність:

- Звіт про чисельність працівників: цей звіт відображає чисельність працівників НСЗУ за статтю, віком, освітою, посадою, стажем роботи тощо.
- Звіт про рух кадрів: цей звіт відображає інформацію про прийняття на роботу, звільнення, переведення працівників НСЗУ.
- Звіт про використання робочого часу: цей звіт відображає інформацію про тривалість робочого часу, відпусток, лікарняних, командировок тощо працівників НСЗУ.
- Звіт про витрати на оплату праці: цей звіт відображає інформацію про витрати на оплату праці працівників НСЗУ за різними статтями витрат.
- Звіт про соціальні виплати: цей звіт відображає інформацію про виплати працівникам НСЗУ з соціального страхування, допомоги на дітей, матеріальної допомоги тощо [59].

2. Інша вихідна документація:

- Накази про прийняття на роботу, звільнення, переведення, нагородження, надання відпусток тощо працівників НСЗУ.

- Особові справи містять всю необхідну інформацію про працівників НСЗУ, таку як паспортні дані, освіта, трудова діяльність, нагороди тощо.

- Трудові книжки підтверджують трудовий стаж працівників НСЗУ.

- Табелі обліку робочого часу фіксують тривалість робочого часу, відпусток, лікарняних, командировок тощо працівників НСЗУ.

- Розрахункові листки по заробітній платі відображають інформацію про нарахування та вирахування з заробітної плати працівників НСЗУ.

- Повідомлення про видачу листків тимчасової непрацездатності використовуються для підтвердження права працівників НСЗУ на отримання допомоги по тимчасовій непрацездатності.

- Довідки про заробітну плату використовуються для підтвердження рівня заробітної плати працівників НСЗУ [34].

Статистична звітність та інша вихідна документація, яку готують співробітники кадрової служби НСЗУ, використовуються в системі менеджменту персоналу для:

- Статистична звітність дозволяє проаналізувати чисельність працівників, структуру кадрів, плинність кадрів, використання робочого часу, витрати на оплату праці тощо.

- На основі аналізу кадрової ситуації керівництво НСЗУ може приймати управлінські рішення, спрямовані на оптимізацію роботи з кадрами.

- Інша вихідна документація, така як накази з особового складу, трудові книжки, табелі обліку робочого часу, розрахункові листки по заробітній платі, використовується для контролю за дотриманням трудового законодавства НСЗУ.

Статистична звітність та інша вихідна документація використовується для підготовки звітності до вищестоящих органів. Більш детально ознайомитись з статистичною звітністю та іншою вихідною документацією, можна в Додатках [60].

Об'єктивні та суб'єктивні чинники зміни потреб організації у персоналі в НСЗУ

1. Об'єктивні чинники:

- Зміни в трудовому законодавстві, законодавстві про охорону праці, податковому законодавстві тощо можуть призвести до зміни потреб організації у персоналі.

- Зміна кон'юнктури ринку, поява нових конкурентів, нових продуктів чи послуг тощо можуть призвести до зміни потреб організації у персоналі.

- Впровадження нових технологій може призвести до автоматизації деяких функцій, що може призвести до скорочення потреб у персоналі в певних сферах.

- Зростання обсягів діяльності може призвести до збільшення потреб у персоналі, а скорочення - до його скорочення.

- Стихійні лиха, аварії, епідемії тощо можуть призвести до руйнування інфраструктури, втрати працівників, що може призвести до зміни потреб організації у персоналі [61].

Суб'єктивні чинники:

- Потреби у персоналі можуть бути визначені стратегічними цілями організації, такими як розширення або реорганізація мережі закладів охорони здоров'я.

- Зміна очікувань та потреб пацієнтів може вимагати зміни складу та фахових здібностей персоналу.

- Особистісні та організаційні цінності, які формують культуру та клімат організації, можуть впливати на потреби в певних типах персоналу.

- Лідерство та управління: Підходи до управління та лідерство, які приймаються у різних підрозділах, можуть впливати на потреби в різних категоріях персоналу.

Приклади впливу об'єктивних та суб'єктивних чинників на потреби НСЗУ у персоналі:

- Впровадження ЕСОЗ призвело до автоматизації багатьох функцій, що призвело до скорочення потреб у персоналі в деяких сферах.
- Зростання кількості звернень громадян призвело до збільшення потреб у персоналі в сфері обслуговування громадян.
- Зміна стратегії розвитку НСЗУ може призвести до зміни потреб у персоналі в різних сферах [62].

Далі розглянемо структуру чисельності персоналу, яка представлена у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Структура чисельності персоналу НСЗУ у 2022-2023 р., осіб

Найменування показника	Роки				Відхилення	
	2022		2023		абсолют., ±	структурні зрушення, п.п.
	осіб	%	осіб	%		
Держслужбовці, у т.ч.,	294	89,94	286	89,36	-8	-0,58
Дерслужбовці категорії А	3	0,91	2	0,63	-1	-0,28
Дерслужбовці категорії Б	95	28,75	105	33,02	10	4,27
Дерслужбовці категорії В	196	59,57	179	56,29	-17	-3,28
Працівники	35	10,64	32	10,06	-3	-0,58
Всього персоналу	329	100,00	318	100,00	х	х

Джерело: розраховано автором на основі [60]

Згідно даних таблиці 2.6, визначено, що, на кінець 2023 року чисельність працівників НСЗУ зменшилась на 3 особи, в той час, як держслужбовців зменшилось на 8 особи, у тому числі кількість дерслужбовці категорії А зменшилась на 1 особу, категорії Б збільшилась на 10 осіб та категорії В

зменшилась на 17 осіб. Зміни у структурі персоналу Національної служби здоров'я України можна побачити на рисунку 2.2.

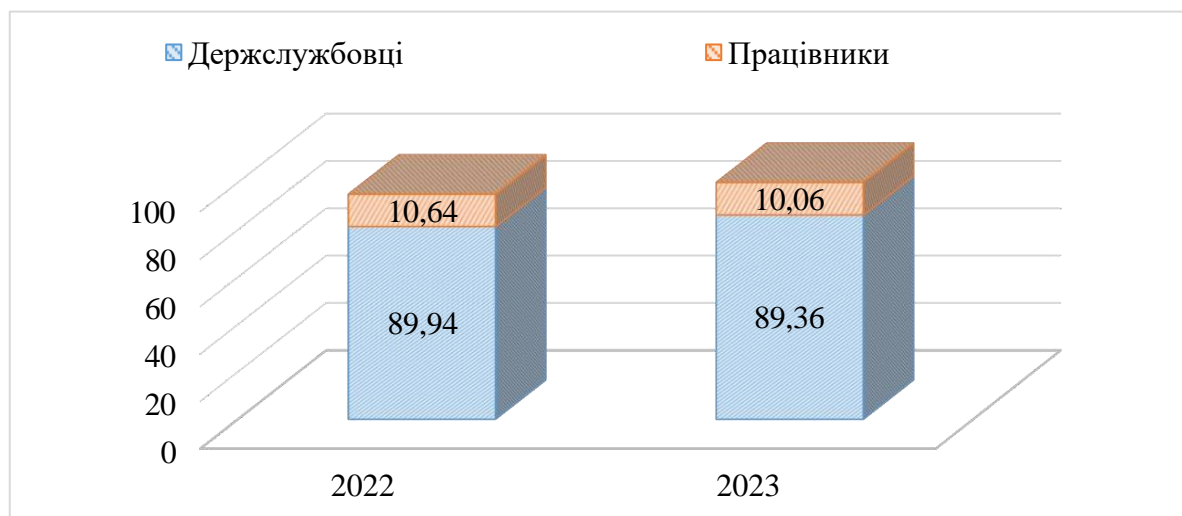


Рис. 2.2. Зміни в загальній структурі персоналу НСЗУ, %

Джерело: розроблено автором на основі таблиці 2.10

Згідно рисунку 2.2., визначено, що структурних зрушень у 2023 році, порівняно з 2022 роком, фактично не виявлено. Чисельність держслужбовців у 2023 році складала 89,36%, що на 0,58% менше порівняно з попереднім роком, а працівників 10,06%., що 0,58 менше порівняно з 2022 роком.

Аналіз вікової структури працівників підприємства є важливою частиною оцінки кадрового потенціалу, оскільки його результати дозволяють спершу визначити залежність чисельності штатних працівників від вікового параметра працівника, визначити частку працюючої молоді працівників. і до пенсійного віку.

Аналізуючи середній робіників, слід зазначити, що з точки зору ефективності управлінського процесу найефективнішими є 30-50 років.

У цьому віці робітник вміє розробляти стратегії роботи з підлеглими, вникати в специфіку свого відділу, вміє формувати «свою команду», з якою йому легко порозумітися [63].

У таблиці 2.7. представлені результати аналізу вікової структури персоналу НСЗУ.

Таблиця 2.7

**Вікова структура персоналу НСЗУ
за 2022-2023 рр.**

Показник	2022		2023	
	чол.	%	чол.	%
Чисельність працівників всього, зокрема за віком	329	100	318	100
До 30 років	50	15,2	54	16,98
30-50 років	256	77,81	242	76,1
Після 50 років	23	6,99	22	6,92

Джерело: побудовано на основі даних НСЗУ

З таблиці видно, що основну частку складає персонал вікової групи 30-50 років (77,81% у 2022 році та 76,1% у 2023 році). Частка працівників до 30 років у компанії зростає, що є позитивною тенденцією для компаній, оскільки молоді люди мають сучасні та ефективні знання про роботу, що в свою чергу дозволяє компанії розвиватися та виходити на нові рівні. Крім того, люди передпенсійного віку, значно менше скорочуються, за інші вікові категорії, що є також позитивним показником для компанії, адже вони готові навчатися новому та покращувати роботу компанії [58]. Далі розглянемо структуру персоналу за стажем роботи у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Структура персоналу за стажем за 2022-2023 рр., %

Показник	2022	2023	Відхилення
Чисельність персоналу всього, в тому числі за стажем	100	100	х
До 5 років	45,6	46,6	1
5-10	48,0	48,9	0,9
більше 10 років	6,4	4,5	-1,9

Джерело: побудовано на основі даних НСЗУ

Що стосується досвіду роботи, основного показника ефективності співробітників, аналіз показує, що між 2022 і 2023 роками відсоток працівників із стажем роботи менше 5 років зріс з 45,6% до 46,6% за вислугою років, оскільки працівники перейшли в іншу групу.

Відсоток працівників зі стажем від 5 до 10 років практично не змінився, значно знизився відсоток працівників зі стажем понад 10 років: 6,4% у 2022 році та 4,5% у 2023 році.

Також, слід дослідити структуру персоналу за статтю в НСЗУ в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Структура персоналу за статтю за 2022-2023 рр., %

Показник	2022		2023		Відхилення абсолют., ±	
	чол	жін	чол	жін	чол	жін
Чисельність держслужбовців всього, в тому числі за статтю	93	201	86	200	-7	-1
Держслужбовці категорії А	2	1	1	1	-1	-
Держслужбовці категорії Б	45	70	39	66	6	-4
Держслужбовці категорії В	46	130	46	133	-	3
Працівники	9	26	7	25	-2	-1

Джерело: побудовано на основі даних НСЗУ

З таблиці 2.9. можна побачити неоднозначне зрушення чисельності персоналу за статтю, чисельність чоловіків за усіма показниками зменшувалась, окрім категорії Б в порівнянні з минулим роком. Так само, як і чисельність жінок зменшувалась по усім показникам, окрім категорії В в 2023 році. Збільшилась лише чисельність держслужбовців категорії Б на 6 осіб чоловіків та зменшилась на 4 особи жіночої статі. Для здійснення оцінки динаміки цих показників може бути використана система регулярного

анкетування, опитування працівників, а також аналіз статистичних даних та звітності організації [63].

Такий підхід дозволяє оцінювати тенденції та вчасно вживати заходів для покращення ефективності використання персоналу в НСЗУ, то ж оцінимо динаміку якісних показників використання персоналу за період з 2022 по 2023 роки по НСЗУ у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Динаміка якісних показників використання персоналу НСЗУ за 2022-2023 рр.

Показник	Одиниці виміру	Роки	
		2022	2023
Коефіцієнт ефективності управління	Тис.нормо-годин/ грн.	0,4	0,4
Коефіцієнт економічної результативності	тис.нормо-год / чол.	11287	10616
Коефіцієнт рентабельності управління	Грн./грн.	0,76	0,94
Доходомісткість управлінської діяльності	Грн./грн.	28861	25397
Комп'ютерна забезпеченість	од /чол.	1	1
Коефіцієнт якості управління	Машино-годин простоїв/ чол.	0,02	0

Джерело: побудовано на основі даних НСЗУ

Для покращення якісних показників використання персоналу НСЗУ використовує наступні пункти:

1. Проведення аналізу поточної кадрової політики, ідентифікація недоліків та впровадження необхідних змін для створення сприятливого середовища для розвитку та задоволеності працівників.

2. Запровадження програм навчання та розвитку для персоналу з метою підвищення їхньої кваліфікації та адаптації до нових технологій та вимог.

3. Впровадження системи мотивації, яка включає в себе не лише фінансові стимули, але й можливості професійного зростання, підвищення соціальних гарантій та інші нематеріальні заохочення.

4. Залучення працівників до участі в прийнятті рішень, розробці стратегій та програм розвитку, що сприяє відчуттю власної відповідальності та збільшенню внутрішньої мотивації.

5. Розвиток ефективних комунікаційних каналів для забезпечення відкритості, взаєморозуміння та обміну інформацією між управлінням та персоналом.

6. Встановлення системи оцінки роботи, яка дозволяє об'єктивно оцінити результативність працівників та виявити сильні та слабкі сторони для подальшого розвитку [64].

У визначенні поточних і перспективних потреб організації у персоналі різних функціональних категорій зазвичай використовуються різні методи. Ось деякі з них:

1. Детальний аналіз обов'язків та функцій різних функціональних категорій дозволяє зрозуміти, які навички та компетенції потрібні для успішного виконання завдань.

2. Проведення опитувань серед персоналу може допомогти зрозуміти їхні поточні потреби, а також виявити їхні професійні амбіції та перспективні цілі.

3. Ретельний аналіз відгуків та рекомендацій від керівників, підлеглих та інших зацікавлених сторін може виявити слабкі місця в поточному складі персоналу та ідентифікувати потреби в покращенні.

4. Вивчення трендів у галузі освіти та науки допомагає передбачити майбутні потреби організації і відповідно адаптувати кадрову політику.

5. Залучення фахівців з управління персоналом допомагає виявити ефективні методи оцінки та задоволення потреб персоналу [65].

Джерела поповнення та оновлення персоналу:

Внутрішні джерела:

- Переведення працівників на вакантні посади;
- Підвищення кваліфікації та перекваліфікація наявного персоналу;
- Випускники навчальних закладів, які проходять практику або стажування на підприємстві.

Зовнішні джерела:

- Державні служби зайнятості;
- Кадрові агентства;
- Навчальні заклади;
- Ярмарки вакансій;
- Інтернет-сайти з пошуку роботи;
- Реклама в ЗМІ.

Особливості збору та аналізу інформації на підприємстві про претендентів на вакантну посаду:

- Збір інформації:
 - Аналіз резюме;
 - Проведення телефонних інтерв'ю;
 - Запрошення на особисті співбесіди.
- Аналіз інформації:
 - Оцінка відповідності кваліфікації та досвіду претендента вимогам вакантної посади;
 - Вивчення особистих якостей та мотивації претендента;

Технології пошуку та залучення кандидатів на вакантну посаду:

- розміщення вакансії на популярних сайтах з пошуку роботи.
- звернення до кадрового агентства за допомогою в пошуку кандидатів.
- використання соціальних мереж для пошуку та залучення кандидатів.
- розміщення реклами про вакансію в ЗМІ.

- участь у ярмарках вакансій для пошуку та залучення кандидатів [66].

Використання Інтернет-технологій при підборі персоналу:

- використання онлайн-тестування для оцінки знань та навичок кандидатів.
- проведення відеоспівбесід з кандидатами.
- надання кандидатам онлайн-вступних завдань для оцінки їхніх навичок та здібностей.

Методи проведення інтерв'ю та інші методи оцінювання кандидатів:

- Структуроване інтерв'ю: використання заздалегідь підготовлених питань, які ставляться всім кандидатам.
- Ситуаційне інтерв'ю: створення для кандидатів ситуацій, з якими вони можуть зіткнутися на роботі, та оцінка їхньої реакції.
- Оцінка за методом 360 градусів: збирання відгуків про кандидата від його колег, керівників та підлеглих.
- Центр оцінки: оцінка кандидатів за допомогою комплексу методів, таких як тести, ділові ігри та рольові вправи.
- Тестування: оцінка знань, навичок та здібностей кандидата.
- Асесмент-центр: комплекс методів оцінювання, що включають в себе різні види завдань та вправ.
- Кейс-метод: оцінка здатності кандидата вирішувати проблемні ситуації.
- Перевірка рекомендацій: збір інформації про кандидата з попередніх місць роботи [67].

Процедура прийняття рішення про надання переваги одному з претендентів на вакантну посаду:

1. Оцінка кандидатів за результатами інтерв'ю та інших методів оцінювання.

2. Порівняння кандидатів за критеріями, які були визначені на етапі розробки вимог до претендентів.

3. Прийняття рішення комісією з підбору персоналу.

4. Оформлення наказу про прийняття на роботу.

Застосування випробувального терміну в НСЗУ має такі особливості:

✓ Тривалість випробувального терміну:

✓ Для керівників та їх заступників – 3 місяці;

✓ Для інших працівників – 1 місяць.

Звільнення працівника протягом випробувального терміну:

✓ Роботодавець має право звільнити працівника протягом випробувального терміну без пояснення причин;

✓ Працівник може звільнитися за власним бажанням в будь-який час.

Оплата праці протягом випробувального терміну [44]:

Працівнику, який перебуває на випробувальному терміні, встановлюється заробітна плата не нижча за тарифну ставку, встановлену за відповідною категорією та групою оплати праці.

Обов'язки працівника протягом випробувального терміну:

Працівник, який перебуває на випробувальному терміні, зобов'язаний сумлінно виконувати свої трудові обов'язки, дотримуватися правил внутрішнього трудового розпорядку та інших правил, що діють на підприємстві [60].

Важливо зазначити, що інформація про недоліки щодо підбору персоналу та досвіду застосування випробувального терміну при рекрутингу працівників в НСЗУ відсутня, оскільки дана держслужба ретельно проводить підбір кадрів та піклується про кожного співробітника та надає коректні та можливі для виконання завдання, щоб кожний міг пройти випробувальний термін.

Рух персоналу на підприємстві НСЗУ спричинений різноманітними факторами та приймає різні форми:

Види руху персоналу:

1. Працівник вирішує покинути роботу на НСЗУ з різних причин, таких як переїзд, зміна кар'єрних планів, незадоволеність умовами праці тощо.
2. Підприємство наймає нових співробітників для заповнення вакансій або з метою розширення персоналу для виконання нових завдань.
3. Працівник переходить на іншу посаду в межах НСЗУ, що може бути спровоковано змінами в організаційній структурі, кар'єрним ростом, або для отримання нового досвіду.
4. Працівник повертається на роботу після періоду відпустки, лікування або іншої тимчасової відсутності.
5. Підприємство вимушено звільняє працівника з різних причин, таких як реорганізація, зниження обсягів робіт, порушення правил, тощо.

Фактори, що впливають на рух персоналу НСЗУ [68].

1. Економічні фактори: (економічна ситуація в країні, фінансове становище НСЗУ, рівень заробітної плати, рівень безробіття).
2. Соціальні фактори: (демографічні зміни, соціальна політика держави, рівень життя).
3. Організаційні фактори: (стратегія розвитку НСЗУ, структура НСЗУ, умови праці, мікроклімат у трудовому колективі).
4. Індивідуальні фактори: (вік, освіта, кваліфікація, сімейний стан, особисті плани та цілі).

Далі у таблиці 2.11 розглянуто аналіз руху кадрів персоналу НСЗУ.

Таблиця 2.11

Динаміка руху кадрів НСЗУ за 2022-2023 рр.

Показники	Од. вим.	2022 рік	2023 рік	Відхилення	
				абсолютне, ±	відносне, %
Середньооблікова чисельність персоналу	осіб	320	309	-11	-0,03
Прийнято за рік	осіб	20	16	-4	-0,2
Вибуло за рік, всього	осіб	11	7	-4	-0,4
в т.ч.:					
- за власним бажанням, звільнено за прогул, інші порушення трудової дисципліни, невідповідність займаній посаді	осіб	4	3	-1	-0,25
- з причин скорочення штатів	осіб	7	4	-3	-0,43
Облікова кількість працівників на кінець року	осіб	329	318	-11	-0,03
Коефіцієнт загального обороту		9,69	7,44	-2,25	x
Коефіцієнт обороту по прийому		6,25	5,18	-1,07	x
Коефіцієнт обороту по вибуттю		3,44	2,27	-1,17	x
Коефіцієнт плинності кадрів		1,25	0,97	-0,28	x
Коефіцієнт відновлення працівників		81,8	128,6	46,8	x
Коефіцієнт постійності кадрів		90,31	92,56	2,25	x

Джерело: побудовано на основі даних НСЗУ

У звітному році порівняно з попереднім кількість звільнених працівників скоротилась на 4 осіб та прийнятих – на 4 особи. Внаслідок цього коефіцієнт обороту по прийому в 2023 р. досяг 5,18%, а коефіцієнт обороту по вибуттю, навпаки, знизився до 2,27%, або на 1,07 % за два роки. Коефіцієнт загального обороту зменшився з 9,69% в 2022 р. до 7,44% в 2023 р., коефіцієнт

постійності кадрів за період 2022 – 2023 рр. піднявся з 90,31% до 92,56%. Коефіцієнт плинності кадрів зменшився до 0,97% в 2023 р.

При середньому значенні показника в Україні згідно із загальногалузевими оглядами компанії ЕУ 19% такі зміни рівня плинності вважаються в межах норми.

Коефіцієнт обороту кадрів з прийняття ($K_{п}$) = $Ч_{п}/Ч_{сер}$, відношення кількості прийнятих працівників в організацію за певний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.

Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення ($K_{з}$) = $Ч_{з}/Ч_{сер}$, відношення кількості звільнених працівників з організації за певний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.

Коефіцієнт загального обороту кадрів ($K_{з.о}$) = $(Ч_{п} + Ч_{з})/Ч_{сер}$ або ($K_{з.о}$) = ($K_{п}$) + ($K_{з}$), відношення загальної кількості прийнятих та звільнених працівників за певний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.

Коефіцієнт плинності кадрів ($K_{п.к}$) = $(Ч_{з} - Ч_{н.з})/Ч_{сер}$, відношення кількості працівників, що звільнилися з організації протягом певного періоду (за мінусом не менше звільнених) до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.

Коефіцієнт постійності кадрового складу ($K_{п.к.с}$) = $Ч_{з}/Ч_{сер}$, співвідношення чисельності працівників, що були в списках організації протягом всього періоду (не менше 3 років) до середньооблікової кількості працівників за відповідний період [69].

Якісний аналіз плинності кадрів в НСЗУ передбачає вивчення та оцінку кадрових змін за такими ознаками:

1. (Який віковий склад працівників, які вибувають з НСЗУ, чи є залежність плинності кадрів від віку, які вікові групи працівників найбільш схильні до звільнення).

2. (Чи є гендерна диспропорція у плинності кадрів, який відсоток працівників чоловічої та жіночої статі вибуває з НСЗУ, чи є причини звільнення у чоловіків та жінок різними).

3. (Який рівень освіти працівників, які вибувають з НСЗУ, чи є залежність плинності кадрів від рівня освіти, які групи працівників з різним рівнем освіти найбільш схильні до звільнення).

4. (З яких посад найчастіше звільняються працівники, чи є залежність плинності кадрів від посади, які причини звільнення з різних посад).

5. (З яким стажем роботи працівники вибувають з НСЗУ, чи є залежність плинності кадрів від стажу роботи, які групи працівників з різним стажем роботи найбільш схильні до звільнення).

6. (Які основні причини звільнення працівників з НСЗУ, чи є залежність причин звільнення від віку, статі, освіти, посади, стажу роботи, який вплив мають причини звільнення на імідж НСЗУ) [48].

Проведення якісного аналізу плинності кадрів дозволяє НСЗУ:

- Виявити основні тенденції та закономірності кадрових змін;
- Зрозуміти причини звільнення працівників;
- Розробити заходи щодо зниження плинності кадрів;
- Покращити роботу з персоналом.

В НСЗУ можна виділити наступні основні процеси руху персоналу:

1. Уведення в посаду:

- Процес введення в посаду включає в себе:
 - Ознайомлення нового працівника з його посадовими обов'язками;
 - Надання йому необхідної інформації про НСЗУ, її структуру, цілі та завдання;
 - Знайомство з колегами;
 - Навчання нового працівника.
- Цілі процесу введення в посаду:

- Допомогти новому працівнику швидко адаптуватися до роботи в НСЗУ;
- Підвищити його мотивацію та працездатність;
- Знизити ризик його звільнення протягом перших місяців роботи.

2. Адаптація:

- Адаптація – це процес пристосування нового працівника до нових умов роботи.
- Цей процес може тривати від кількох тижнів до кількох місяців.
- Для успішної адаптації новому працівнику НСЗУ може допомогти:
 - Ментор;
 - Система наставництва;
 - Програми навчання та розвитку.

3. Професійні переміщення:

- Професійні переміщення – це переміщення працівників на інші посади в рамках НСЗУ.
- Професійні переміщення можуть бути:
 - Горизонтальними (переміщення на посаду з тим самим рівнем відповідальності);
 - Вертикальними (переміщення на посаду з вищим або нижчим рівнем відповідальності).
- Цілі професійних переміщень:
 - Підвищення мотивації працівників;
 - Розвиток їхнього кадрового потенціалу;
 - Забезпечення НСЗУ кваліфікованими кадрами [39].

4. Підвищення по службі:

- Підвищення по службі – це переміщення працівника на посаду з вищим рівнем відповідальності.
- Підвищення по службі може бути:
 - За результатами конкурсу;

- За рекомендацією керівника.
- Цілі підвищення по службі:
 - Мотивувати працівників до досягнення кращих результатів;
 - Заохочувати їх до саморозвитку;
 - Забезпечити НСЗУ кваліфікованими кадрами на керівних посадах.

5. Пониження посади:

- Пониження посади – це переміщення працівника на посаду з нижчим рівнем відповідальності.
- Пониження посади може бути:
 - За результатами атестації;
 - За дисциплінарні проступки.
- Цілі пониження посади:
 - Підвищити дисципліну на підприємстві;
 - Забезпечити відповідність працівника займаній посаді.

6. Звільнення:

- Звільнення – це припинення трудових відносин між працівником та НСЗУ.
- Звільнення може бути:
 - За ініціативою працівника;
 - За ініціативою роботодавця.
- Цілі звільнення:
 - Звільнити НСЗУ від працівників, які не відповідають займаним посадам;
 - Зменшити витрати на фонд оплати праці [50].

В НСЗУ використовуються різні стратегії розвитку персоналу для забезпечення ефективності та конкурентоспроможності:

1. НСЗУ здійснює інвестиції у розвиток освітніх програм, тренінгів та семінарів для свого персоналу. Це може включати підвищення кваліфікації викладачів та науковців, оновлення їхніх знань та навичок у своїй галузі.

2. Створення програм менторства, де досвідчені співробітники надають підтримку та поради новим членам команди. Це сприяє передачі знань, досвіду та культури організації [40].

3. Розроблення програм для ідентифікації та розвитку талановитих лідерів серед викладацького та адміністративного персоналу. Це може включати навчання управлінських навичок, керівництво проектами та розвиток стратегічного мислення.

4. Забезпечення можливостей для гнучкості в робочому графіку, телероботи та інших адаптивних форм праці. Створення програм розвитку кар'єри, які допомагають співробітникам визначити свої професійні цілі та шляхи досягнення.

5. Забезпечення програм підтримки здоров'я та добробуту, включаючи доступ до медичного страхування, фітнес-програм та психологічної підтримки.

Система оцінювання персоналу (СОП) в НСЗУ має свої особливості, обумовлені специфікою роботи цієї сфери [45].

Цілі:

- Підвищення якості надання медичних послуг
- Забезпечення дотримання стандартів роботи
- Стимулювання професійного розвитку працівників
- Підвищення мотивації та лояльності персоналу
- Оптимізація кадрових рішень

Завдання:

- Оцінка знань, навичок та компетенцій працівників
- Визначення сильних та слабких сторін персоналу
- Виявлення потреб у навчанні та розвитку
- Обґрунтування кадрових рішень (призначення на посаду, просування по службі, надання премій тощо)
- Моніторинг ефективності роботи персоналу

Взаємозв'язок з кадровою стратегією НСЗУ:

СОП повинна бути інтегрована з загальною кадровою стратегією НСЗУ, щоб допомогти їй досягти своїх цілей [35]. Це передбачає:

- Відповідність цілей та завдань СОП цілям кадрової стратегії
- Використання результатів СОП для прийняття кадрових рішень
- Розробку програм навчання та розвитку персоналу на основі результатів СОП

Періодичність проведення оцінювання:

- Зазвичай СОП в НСЗУ проводиться 1 раз на рік.
- Додаткове оцінювання може проводитися у разі потреби, наприклад, після закінчення проекту, при зміні посадових обов'язків або при виникненні проблем з працівником [50].

Процедура формування змісту оцінювання персоналу:

1. Визначення цілей оцінювання: З урахуванням загальних цілей НСЗУ та цілей конкретного підрозділу.
2. Визначення критеріїв оцінювання: З акцентом на компетенціях, які є ключовими для успішної роботи в медичній сфері.
3. Розробка методів оцінювання: З урахуванням специфіки роботи різних категорій працівників.
4. Розробка оціночних форм: З чіткими та зрозумілими критеріями оцінювання.

Вибір суб'єктів оцінювання та визначення відповідальних осіб:

- Оцінювання може проводитися одним або декількома суб'єктами, наприклад, безпосереднім керівником, колегами, пацієнтами, незалежними експертами тощо.
- Важливо чітко визначити відповідальні особи за проведення оцінювання, аналіз результатів та прийняття кадрових рішень [54].

Етапи процесу оцінювання персоналу:

1. Підготовка до оцінювання: Розробка методики оцінювання, інформування працівників про проведення оцінювання, підготовка оціночних форм.

2. Проведення оцінювання: Збір інформації про працівників за допомогою обраних методів.

3. Аналіз результатів оцінювання: Узагальнення інформації, отриманої під час оцінювання, визначення сильних та слабких сторін працівників.

4. Обговорення результатів оцінювання з працівником: Надання працівнику зворотного зв'язку, обговорення його сильних та слабких сторін, спільне визначення цілей розвитку.

5. Використання результатів оцінювання: Прийняття кадрових рішень, розробка плану розвитку персоналу.

Оцінювальні форми та інші документи:

- Оціночні форми: Повинні бути чіткими, зрозумілими та простими у використанні.

- Інші документи: Можуть включати інструкції з проведення оцінювання, положення про СОП, план розвитку персоналу тощо.

Методи збору інформації про працівників:

- Атестація: Проводиться керівником або комісією, оцінюються знання, навички, компетенції працівника.

- Спостереження за робочою діяльністю, самооцінку тощо.

Недоліки системи оцінювання персоналу можуть включати необ'єктивність оцінки, недостатню зв'язаність зі стратегічними цілями компанії, недостатню участь працівників у процесі, а також недостатній зворотний зв'язок із сторони керівництва [60].

Підвищення кваліфікації НСЗУ за професійними програмами здійснюється при зарахуванні до кадрового резерву, зайнятті посад вищої

категорії, перед черговою атестацією НСЗУ, а для фахівців, уперше прийнятих до НСЗУ, – протягом першого року їх роботи [43].

Динаміку структури осіб НСЗУ, які пройшли підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації, представимо у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Динаміка структури осіб НСЗУ, які пройшли підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації за 2022-2023 рр., %

Показник	Рік		Відхилення
	2022	2023	
Кількість осіб, які пройшли підготовку	13,3	0	-13,3
Кількість осіб, які пройшли перепідготовку	40	44,4	4,4
Кількість осіб, які підвищили кваліфікацію	46,7	55,6	8,9
Разом	100	100	0

Джерело: побудовано на основі даних НСЗУ

Таким чином, найбільшу частку осіб НСЗУ становлять особи, які підвищили кваліфікацію (відповідно 46,7% у 2022 році та 55,6% у 2023 році). Отже, можна стверджувати, що підприємство має достатню кількість кваліфікованих кадрів і турбується про їх освітньо-кваліфікаційний рівень, як основних кандидатів на заміщення керівних посад. Особлива увага у організації навчання персоналу НСЗУ безпосередньо на робочому місці приділена проведенню наставництва та методу ускладнених завдань, а у організації навчання поза робочим місцем – лекціям [40].

Існує декілька видів навчання, які можуть використовуватися для підвищення кваліфікації керівників і спеціалістів НСЗУ:

- Внутрішньоорганізаційне навчання:
 - Проводиться силами НСЗУ або залучених тренерів.
 - Може включати лекції, семінари, тренінги, майстер-класи, ділові ігри тощо.
- Зовнішньоорганізаційне навчання:

- Проводиться навчальними закладами, тренінговими центрами, бізнес-школами тощо.
- Може включати курси підвищення кваліфікації, програми MBA, участь у конференціях, семінарах тощо.
- Самостійне навчання:
 - Використання книг, статей, онлайн-курсів, вебінарів тощо для самостійного вивчення нових знань та навичок [45].

У табл. 2.13. наведена структура витрат НСЗУ на професійне навчання персоналу.

Таблиця 2.13

**Динаміка структури витрат на професійне навчання персоналу
НСЗУ за 2022-2023 рр., %**

Форми професійного навчання	Рік		Відхилення
	2022	2023	%
Навчання безпосередньо на робочому місці:	69,8	79	9,2
Інструктаж	23,3	17,5	-5,8
Учнівство	4,7	0	-4,7
Ротація	9,3	12,6	3,3
Наставництво	21,7	24,5	2,8
Метод ускладнених завдань	10,9	24,5	13,6
Навчання поза робочим місцем:	30,2	21	-9,2
Лекція	6,2	11,2	5
Розгляд практичних ситуацій (кейсів)	6,2	0	-6,2
Моделювання	6,2	0	-6,2
Рольові ігри	6,2	0	-6,2
Самостійне навчання	5,4	9,8	4,4
Разом	100	100	x

Джерело: побудовано на основі даних НСЗУ

Таким чином, найбільшу частку у структурі витрат на професійне навчання персоналу НСЗУ становлять витрати на наставництво та метод ускладнених завдань (24,5% структури у 2023 р.). При цьому спостерігається збільшення частки даних витрат у порівнянні з 2022 р. відповідно на 2,8% та 13,6%.

Планування, організація та стимулювання соціального розвитку персоналу на підприємстві, зокрема в навчально-наукових закладах (НСЗУ), відіграє важливу роль у створенні сприятливого робочого середовища, задоволенні працівників та досягненні організаційних цілей:

Планування соціального розвитку персоналу включає в себе:

- Визначення цілей соціального розвитку персоналу;
- Розробку програми соціального розвитку персоналу;
- Визначення ресурсів, необхідних для реалізації програми;
- Розподіл відповідальності за реалізацію програми [50].

Організація соціального розвитку персоналу включає в себе:

• Реалізацію заходів, передбачених програмою соціального розвитку персоналу;

- Контроль за виконанням програми;
- Оцінку ефективності програми.

Стимулювання соціального розвитку персоналу включає в себе:

- Заохочення працівників до участі в заходах соціального розвитку;
- Надання працівникам можливостей для саморозвитку;
- Створення сприятливого мікроклімату в трудовому колективі [44].

Соціальні наслідки підвищення освітньо-професійного розвитку персоналу в НСЗУ:

- Підвищення рівня кваліфікації працівників;
- Збільшення їхньої заробітної плати;
- Покращення умов праці;
- Підвищення мобільності працівників на ринку праці;
- Зниження плинності кадрів;
- Підвищення іміджу НСЗУ на ринку праці;
- Збільшення продуктивності праці;
- Покращення якості послуг, що надаються НСЗУ.

Стимулювання розвитку персоналу – це важливий фактор, що впливає на мотивацію працівників, їхню лояльність до НСЗУ та їхню працездатність [49].

Матеріальне стимулювання включає:

- Заробітну плату, яка відповідає ринковому рівню;
- Премії за результатами роботи;
- Бонуси за виконання важливих завдань;
- Соціальний пакет, який включає медичне страхування, пенсійне страхування, оплачувану відпустку тощо;
- Матеріальні винагороди за значні досягнення.

Нематеріальне стимулювання включає:

- Подяку за хорошу роботу;
- Нагородження за значні досягнення;
- Можливість кар'єрного зростання;
- Навчання та розвиток;
- Участь у прийнятті рішень;
- Сприятливий мікроклімат у трудовому колективі.

Ефективність матеріального та нематеріального стимулювання розвитку персоналу на підприємстві НСЗУ визначається через збільшення продуктивності, зниження показників плинності кадрів, підвищення рівня задоволеності працівників та підвищення рівня кваліфікації персоналу [50].

Основні складові корпоративної культури НСЗУ:

1. Створення середовища, що сприяє академічній відмінності, де домінує пошук знань, інновації та високі вимоги до якості освіти та наукових досліджень.

2. Сприяння розвитку наукових досліджень, ведення професійних дискусій та стимулювання креативного мислення серед викладачів та науковців.

3. Підтримка відкритого обміну ідеями, співпраці та комунікації між всіма учасниками навчального процесу.
4. Створення умов для активного включення студентів у життя навчального закладу, враховуючи їхні потреби, думки та інтереси.
5. Підтримка високих стандартів етики, чесності та професіоналізму у всіх аспектах діяльності закладу.
6. Створення середовища, де кожен має можливість розвиватися та виявляти свій потенціал незалежно від статусу, релігії, національності або інших характеристик.
7. Забезпечення доступності та розповсюдження знань через відкритий доступ до освітніх та наукових ресурсів [51].

Абсентеїзм – це явище, яке характеризується неявкою працівників на роботу без поважних причин. До причин відносяться:

1. Проблеми зі здоров'ям (хвороби або травми) можуть бути однією з основних причин відсутності на роботі.
2. Деякі працівники можуть відсутні на роботі через особисті або сімейні обставини.
3. Стрес, вигорання та інші психологічні проблеми можуть також призводити до абсентеїзму [42].

Наслідки абсентеїзму для НСЗУ:

- Некомплектність штату може призвести до того, що інші працівники будуть змушені брати на себе додаткові обов'язки, що може призвести до перевтоми та зниження ефективності їх роботи.
- НСЗУ несе додаткові витрати на виплату лікарняних, а також на пошук та найм нових працівників.
- Недостатня кількість працівників може призвести до погіршення якості послуг та обслуговування, що надаються населенню.

- Відсутність працівників може негативно впливати на моральний клімат в колективі.

Методи регулювання абсентеїзму в НСЗУ:

- Підвищення заробітної плати: це може зробити роботу в НСЗУ більш привабливою для працівників та знизити ризик їхньої несанкціонованої відсутності.
- Покращення умов праці: НСЗУ може створити більш комфортні та безпечні умови праці, що може призвести до покращення самопочуття працівників та зниження кількості лікарняних.
- Розвиток корпоративної культури: НСЗУ може створити атмосферу взаємодопомоги та підтримки в колективі, що може призвести до покращення мотивації та задоволеності роботою працівників.
- Впровадження системи контролю: НСЗУ може впровадити систему контролю за відвідуваністю, яка допоможе виявити причини відсутності працівників та вжити відповідних заходів.
- Надання психологічної допомоги: НСЗУ може надати працівникам доступ до психологічної допомоги, що може допомогти їм впоратися з особистими проблемами, які можуть призводити до несанкціонованої відсутності [39].

Важливо проаналізувати ефективність використання робочого часу працівниками на підприємстві, адже для покращення результатів його діяльності цей процес має бути раціоналізованим. Згідно з табл. 2.14. оцінимо структуру робочого часу працівників НСЗУ з метою ідентифікації причин його втрат.

Таблиця 2.14

Використання робочого часу штатними працівниками НСЗУ за 2022-2023 рр.

Показник	2022 рік		2023 рік		Відхилення	
	люд.-год	%	люд.-год	%	Абсолютне	Структурні зрушення, п. п.
Фонд робочого часу, всього, в т.ч.:	4974000	100	6920000	100	1946000	х
Відпрацьований час	4216660	84,7	6027000	87,1	1810340	2,4
Невідпрацьований час, всього, в т.ч. з причин:	757340	15,3	893000	12,9	135660	-2,4
щорічних відпусток (основних та додаткових)	642451	12,9	744215	10,8	101764	2,1
тимчасової непрацездатності	54349	1,09	74532	1,07	20183	-0,02
відпусток без збереження заробітної плати за згодою сторін	57636	1,15	70251	1,01	12615	-0,14
інші причини	2904	0,16	3002	0,04	98	3,4

Джерело: побудовано на основі даних НСЗУ

Як ми бачимо з наведеної вище таблиці, на 2,4% збільшився відпрацьований час у 2023 році по відношенню до 2022 року. Невідпрацьований час зменшився на 2,4% , в т.ч. з тимчасової непрацездатності на 0,02%, що позитивно впливає на показники діяльності НСЗУ. Невідпрацьований час відбувся з причин: щорічних відпусток (основних та додаткових), тимчасової непрацездатності, відпусток без збереження заробітної плати за згодою сторін, інші причини.

Далі, на рисунку 2.3. продемонстровано візуально структуру невідпрацьованого часу на підприємстві.

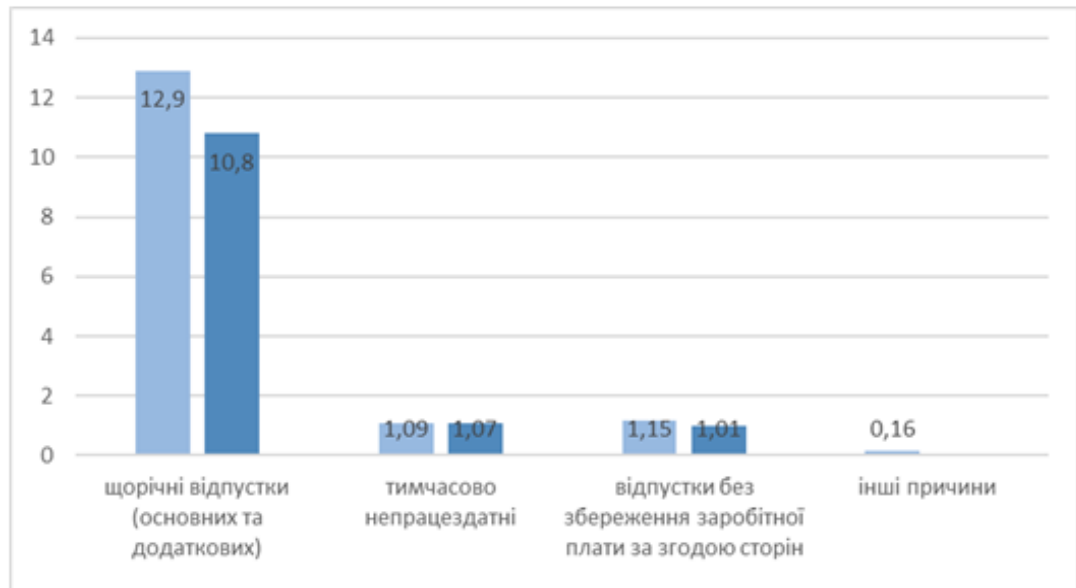


Рис. 2.3. Аналіз використання робочого часу працівниками НСЗУ за 2022-2023 рр.

Джерело: побудовано на основі таблиці 2.14.

Аналізуючи таблицю 2.14. можна зробити висновки, що:

- у 2023 році відбулося збільшення відпрацьованого робочого часу порівняно з 2022 роком у 2,4% %;
- у поточному році відбулося зменшення невідпрацьованого робочого часу у 0,02%;
- у звітному році відбулося збільшення щорічних відпусток у 2,1%.

У загальну ефективність роботи підприємства і показники діяльності управлінської команди впливає рівень використання робочого часу персоналу.

Так, фонд робочого часу всього персоналу підприємства у 2023 році збільшився проти 2022 року у 39%.

При цьому темпи приросту фонду відпрацьованого часу за останній рік складає 43%, а фонд невідпрацьованого часу збільшився проти 2022 року у 17,9%.

Баланс робочого часу також можна розглядати як період часу, протягом якого робітник впливає на робочі процеси виробництва готового продукту. Баланс робочого часу визначається в робочих днях та роках. Змінити загальний баланс робочого часу в цілому можна за рахунок впровадження

високоєфективного обладнання, удосконалення технологій, покращення виробництва організації та праці [47]. Наведено баланс робочого часу одного середньооблікового працівника за 2023 рік НСЗУ в таблиці 2.15.

Таблиця 2.15

Баланс робочого часу одного середньооблікового працівника за 2023 р.

№ з/п	Показники	Одиниці виміру	Позначення /формули	2021 рік (люд/дні)
1	Календарний фонд робочого часу	дні	КФ	365
2	Вихідні і свята	дні	ВС	59
3	Номінальний фонд робочого часу	дні	НФ=КФ-ВС	313
4	Неявки на роботу (чергові і додаткові відпустки, відпустки на навчання, з дозволу адміністрації тощо)	дні	Н	51
5	Явочний фонд робочого часу	дні	ЯФ=НФ-Н	262
6	Середня тривалість робочого дня	год.	Тзм	7
7	Втрати часу	год.	Твтр	0,2
8	Розрахункова тривалість робочого дня	год.	Троз	8
9	Рівень використання робочого дня	%	Кврд= Троз/Тзм*100	114,3
10	Ефективний фонд робочого часу	год.	ЕФ=ЯФ*Троз	32,7

Джерело: розраховано автором на основі джерела[40-47].

Взагалі річний фонд робочого часу показує, скільки годин може відпрацювати один робітник на протязі року, тобто середнє число годин роботи одного робітника в рік. На підприємствах річний ефективний фонд робочого часу одного робітника визначається за балансом робочого часу. Баланс робочого часу працюючих може складатися в цілому по підприємству, або по підрозділах.

Проаналізувавши динаміку зміни номінального і ефективного фонду робочого часу на підприємстві. Можна представити загальні результати у вигляді табл. 2.16 нижче.

Номінальний фонд робочого часу дорівнює кількості робочих днів, яка максимально може бути відпрацьована протягом планового періоду, він визначається відніманням з календарного фонду неробочих днів. У безперервних виробництвах виключаються також невиходи по графіку змінності [48].

Таблиця 2.16

Динаміка зміни номінального та ефективного фонду робочого часу одного середньооблікового працівника за 2022–2023 роки

№ з/п	Показники	Одиниці виміру	2022 р.	2023 р.	Відхилення	
					абсолютне, ±	відносне, %
1.	Номінальний фонд робочого часу	дні	313	313	-	-
2.	Ефективний фонд робочого часу	год.	1643	1792	149	9,07
3.	Частка номінального фонду в календарному фонді робочого часу	%	14,28%	14,28%	-	-
4.	Частка ефективного фонду в календарному фонді робочого часу	%	19,05%	17,4%	1,65	-

Джерело: Розраховано автором на основі [46-48].

Ефективний фонд робочого часу складає середнє число робочих днів, які корисно використовуються протягом планового періоду. Через неявки деяких працівників цей фонд зазвичай менший за номінальний. Ефективний фонд робочого часу збільшився за 2023 рік в порівнянні з 2022 роком на 149 год., хоча за підрахунками частка ефективного фонду в календарному фонді робочого часу зменшилась, і на 2023 рік сягає 17,4%.

У Національній службі здоров'я України форма оплати праці різноманітна і залежить від різних факторів: рівень кваліфікації працівника, його посада, рівень відповідальності та інші. Форми оплати праці, які застосовані в НСЗУ:

1. Ставкова оплата: Працівники отримують фіксовану плату за годину, день, тиждень або місяць роботи. Це може бути застосовано для адміністративного персоналу, технічного персоналу та іншого персоналу, якому важко оцінити робочий обсяг.

2. Погодинна оплата праці: Працівники отримують оплату за кількість відпрацьованих годин. Ця форма оплати часто застосовується для тих, хто має неперервний графік роботи, наприклад, медичний персонал, який працює на змінах.

3. Окладна оплата: Працівники отримують фіксовану суму грошей за певний період роботи, незалежно від кількості відпрацьованих годин. Ця форма оплати може бути застосована для адміністративного персоналу та керівного складу.

4. Преміальна оплата: Працівники отримують додаткову оплату в залежності від досягнення певних цілей або результатів роботи.

5. Оплата за результатами: Працівники отримують оплату в залежності від результатів їхньої роботи або виробничих показників. Наприклад, лікарі можуть отримувати додаткову оплату за кількість пацієнтів, яких вони обслуговують [49]. Далі розглянемо структуру та обсяги фонду оплати праці НСЗУ (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

Фонд оплати праці НСЗУ та його структура у 2022-2023 р.

Показник, млн. грн.	2022	2023	Відхилення абсолютне, ±	Відхилення відносне, %
1	2	3	4	5
Фонд оплати праці штатних працівників, усього	37 930,4	38 578,3	647,9	1,7
Фонд основної заробітної плати	8 644,2	7 824,9	-819,3	-9,48
Фонд додаткової заробітної плати	26 305,2	29 089,1	2 783,9	0,1
Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	21 944,4	22 111,8	167,4	0,76
Премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні)	1 238,9	5 334,1	4 095,2	3,3
Виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати	427,6	-	427,6	0

Продовження таблиці 2.17

1	2	3	4	5
Компенсація втрати частини заробітку у зв'язку з порушенням термінів її виплати	-	-	-	-
Заохочувальні та компенсаційні виплати	2 981,0	1 664,3	-1 316,7	-0,44
Матеріальна допомога	2 981,0	1 664,3	-1 316,7	-0,44
Соціальні пільги, що мають індивідуальний характер	-	-	-	-
Оплата за невідпрацьований робочий час	2 694,3	1 664,3	-1 030	-0,38

Джерело: розраховано автором на основі [44]

Згідно даних таблиці 2.17. можна зазначити, що у 2023 році відбувся зріст фонду оплати праці у порівнянні з 2022 роком на 647,9 тис. грн або на 1,7%; це відбулося за рахунок підвищення заробітної плати певних категорій працівників. Основну частину фонду оплати праці займає фонд додаткової заробітної плати, але у 2023 році відбулось збільшення на 2 783,9 тис.грн. У порівнянні з 2023 роком фонд основної заробітної плати у 2022 році зменшився на 819,3 тис. грн. або на 9,48%. Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів збільшились на 167,4 тис.грн. Значно зросли премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні) на 4 095,2 тис.грн., а заохочувальні та компенсаційні виплати, навпаки зазнали зменшення на 1 316,7 тис.грн. Такі ж самі зміни відбулись і з матеріальною допомогою у 2023 році.

2.3. Оцінка стану застосування технологій нейроменеджменту для розкриття потенціалу працівників «НСЗУ»

Нейроменеджмент – це нова галузь управління, яка використовує знання про роботу мозку для покращення ефективності роботи людей. Технології нейроменеджменту спрямовані на оптимізацію робочих процесів та підвищення ефективності працівників шляхом використання знань з нейронаук. Це відносно новий напрямок управління, тому в Україні він все ще не дуже розповсюджений, але НСЗУ вже почало впроваджувати деякі аспекти з даного нововведення.

Технології нейроменеджменту допомагають НСЗУ розкрити потенціал своїх працівників та покращити їхню роботу. Тому, деякі з них вже використовуює НСЗУ для управління кадрами:

1. Технології нейроменеджменту допомагають працівникам в НСЗУ розвивати свої емоційний інтелект та соціальні навички. Це важливо для покращення комунікації з населенням (опосередковано як з клієнтами) та між колегами.

2. Тривалий стрес може негативно впливати на працівників у сфері медицини та здоров'я, що може призвести до вигорання та зниження якості надання послуг з медичної допомоги. Технології нейроменеджменту можуть допомагати зменшити стрес та підвищити стресостійкість працівників [44].

3. Велика частина роботи в НСЗУ потребує високого рівня концентрації та уваги. Технології нейроменеджменту допомагають працівникам підтримувати оптимальний рівень уваги та концентрації протягом тривалого робочого дня.

4. Ігри та вправи, засновані на принципах нейронаук, допомагають підвищити когнітивні функції працівників, такі як пам'ять, увага та швидкість обробки інформації.

5. Важливо мати системи, які дозволяють працівникам отримувати зворотний зв'язок щодо їхньої продуктивності та ефективності, щоб вони могли постійно покращувати свої навички та результати [52].

Для більш ефективного управління працівниками, покращення їх роботи та розкриття потенцілу, слід впроваджувати нові прогресивні технології нейроменеджменту.

Нижче наведені технології нейроменеджменту, які можуть бути корисними для НСЗУ:

- Нейросканування: дослідження мозку за допомогою магнітно-резонансної томографії (МРТ) або електроенцефалографії (ЕЕГ) може допомогти зрозуміти, як працівники сприймають інформацію, приймають

рішення та вирішують проблеми. Ці знання можуть бути використані для розробки більш ефективних навчальних програм, систем мотивації та методів роботи.

- Біометрія: вимірювання біологічних даних, таких як частота серцевих скорочень, рівень стресу та емоційний стан, може допомогти зрозуміти, як працівники реагують на різні ситуації. Ці знання можуть бути використані для покращення умов праці, зниження рівня стресу та підвищення продуктивності [57].

- Віртуальна реальність (VR) та доповнена реальність (AR): VR та AR можуть бути використані для створення симуляцій, які допоможуть працівникам навчитися новим навичкам, практикувати складні процедури та покращити свою координацію.

- Штучний інтелект (ШІ): ШІ може бути використаний для аналізу великих обсягів даних про працівників, таких як їхні результати роботи, відгуки та оцінки. Ці дані можуть бути використані для виявлення сильних і слабких сторін працівників, а також для розробки персональних планів розвитку [53].

Переваги використання технологій нейроменеджменту в НСЗУ:

- Працівники, які краще розуміють себе та свою роботу, можуть бути більш продуктивними.

- Нейроменеджмент може допомогти створити більш сприятливі умови праці, що може призвести до зниження рівня стресу та вигорання працівників.

- Нейроменеджмент може допомогти працівникам приймати більш обґрунтовані та ефективні рішення.

- Нейроменеджмент може допомогти створити більш мотивуюче робоче середовище, що може призвести до підвищення задоволеності роботою працівників.

- Нейроменеджмент може допомогти НСЗУ знизити витрати, пов'язані з абсентеїзмом, плинністю кадрів та помилками [50].

Виклики використання технологій нейроменеджменту в Національній службі здоров'я України:

1. Вартість:

- Нейротехнології, такі як МРТ, ЕЕГ, VR/AR, ШІ, можуть бути дорогими, що може обмежувати їх доступність для НСЗУ.

- Витрати на навчання персоналу, розробку та впровадження програм нейроменеджменту також можуть бути значними.

2. Етика:

- Використання нейротехнологій може викликати етичні проблеми, такі як:

- Конфіденційність даних: Збір та зберігання даних про мозок працівників може призвести до порушення їхньої конфіденційності.

- Дискримінація: Нейротехнології можуть використовуватися для дискримінації працівників на основі їхніх нейрофізіологічних характеристик.

- Маніпуляція: Нейротехнології можуть використовуватися для маніпулювання працівниками, що може негативно вплинути на їхнє психічне здоров'я [44].

3. Необхідність навчання:

- Працівникам НСЗУ може знадобитися навчання для того, щоб використовувати нейротехнології ефективно.

- Це може потребувати додаткових витрат на час та ресурси.

4. Відсутність досвіду:

- НСЗУ може не мати досвіду використання нейротехнологій, що може ускладнити їх впровадження.

- Це може призвести до помилок та неефективного використання нейротехнологій.

5. Технічні обмеження:

- Нейротехнології все ще перебувають у стадії розвитку, тому вони можуть мати певні технічні обмеження.

- Це може вплинути на точність та надійність даних, отриманих за допомогою нейротехнологій.

6. Недосконалість методів:

- Методи нейроменеджменту, такі як нейросканування та біометрія, все ще не досконалі.

- Це може призвести до неправильної інтерпретації даних про мозок працівників [60].

7. Низька обізнаність:

- Працівники НСЗУ можуть не мати достатньої інформації про нейроменеджмент та його переваги.

- Це може призвести до опору та недовіри до впровадження нейротехнологій.

8. Необхідність регулювання:

- Використання нейротехнологій в НСЗУ потребує чіткого регулювання.

- Це допоможе захистити права працівників та запобігти зловживанню нейротехнологіями.

НСЗУ повинна ретельно оцінити потенційні переваги та виклики використання нейроменеджменту, перш ніж приймати рішення про його впровадження.

Важливо також, щоб НСЗУ співпрацювала з експертами з нейронауки, психології, етики та права для того, щоб розробити етичні та відповідальні методи використання нейротехнологій [54].

Рекомендації щодо використання технологій нейроменеджменту в Національній службі здоров'я України (НСЗУ):

1. Провести дослідження:

- Визначити, які саме технології нейроменеджменту будуть найбільш корисними для НСЗУ, враховуючи її специфіку та потреби.

- Проаналізувати досвід використання нейроменеджменту в інших організаціях, як в Україні, так і за кордоном.

- Оцінити потенційні ризики та етичні проблеми, пов'язані з використанням нейротехнологій.

2. Розробити план впровадження:

- Визначити цілі та завдання впровадження нейроменеджменту в НСЗУ.

- Сформувати бюджет та план фінансування.

- Розробити стратегію навчання та підготовки персоналу.

- Визначити методи оцінки ефективності впровадження нейроменеджменту.

3. Навчати працівників:

- Забезпечити навчання працівників НСЗУ основам нейроменеджменту та принципам роботи з нейротехнологіями.

- Навчити працівників використовувати нейротехнології для вирішення конкретних завдань, наприклад, для покращення прийняття рішень, управління стресом, підвищення мотивації, розвитку навичок.

- Забезпечити підтримку та консультування працівників під час використання нейротехнологій.

4. Відстежувати результати:

- Регулярно оцінювати ефективність використання нейроменеджменту в НСЗУ.

- Збирати дані про вплив нейротехнологій на продуктивність праці, рівень стресу, прийняття рішень, мотивацію та інші показники.

- Аналізувати дані та вносити необхідні корективи в план впровадження нейроменеджменту.

5. Забезпечити етичне використання нейротехнологій:

- Розробити та впровадити етичні стандарти використання нейротехнологій в НСЗУ.

- Забезпечити конфіденційність даних про працівників.

- Захистити працівників від дискримінації та інших негативних наслідків використання нейротехнологій.

6. Співпрацювати з експертами:

- Залучити до впровадження нейроменеджменту в НСЗУ експертів з нейронауки, психології, менеджменту та інших галузей.

- Співпрацювати з іншими організаціями, які мають досвід використання нейротехнологій.

- Брати участь у дослідженнях та розробках в галузі нейроменеджменту.

Впровадження нейроменеджменту в НСЗУ може допомогти розкрити потенціал працівників, покращити їхню роботу та підвищити ефективність роботи організації в цілому [70].

Застосування нових запропонованих заходів з підвищення нейроменеджменту в НСЗУ дасть змогу людям ефективніше працювати. Адже, розумне управління людьми, завжди відображається на їх праці в компанії.

Якщо ввести правильний нейроменеджмент в НСЗУ можна виділити три взаємопов'язані ключові підсистеми: взаємодії, якості прийняття колективом управлінського рішення та управлінська компетенція персоналу. Кожна з цих підсистем конкретизується основними вимогами/рекомендаціями стосовно управлінської практики. Ось чому в сучасному менеджменті, враховуючи результати досліджень нейроменеджменту, власний досвід та аналітичне опрацювання матеріалів

Позиції, на яких, після запропонованих рекомендацій НСЗУ слід актуалізуватися, для підтримки економічної ефективності на підприємстві:

1. Взаємовідносини з людьми. Питання взаємовідносин – це найскладніші питання, з якими стикаємося в практиці управління.

Управлінська робота з організації харчової промисловості – не що інше, як управління відносинами не тільки з співробітниками колективу, а й з споживачами молочних продуктів. Іноді ми думаємо, що можна просто іти до своєї мети, а все інше ігнорувати. Але, насамперед, відносини можуть призвести до невдачі.

2. Люди за своєю природою завжди борються за першість і не хочуть нікому підкорятися. Управлінські організації повинні дозволити людям досягати цілей, яких вони не можуть досягти поодиночі. Чим більше менеджери будуть прагнути змусити підлеглих що-небудь зробити, тим більше втрачатимуть потенціал їх мозку. Забезпечення демократії та ініціативи на робочому місці корисні як для працюючих, так і для справи, наприклад в харчовій діяльності [52].

3. Співробітники не повинні працювати на керівника, менеджера. Це він повинен працювати на них. Як говорить народне прислів'я, «свита робить короля, а не навпаки». Тому менеджерам треба припинити думати, що вони можуть контролювати чиюсь поведінку за допомогою заохочення або покарання. Краще, що може зробити управлінець, – це створити середовище, в якому співробітники самостійно вибирають необхідну поведінку.

4. Включити у процес прийняття рішень поєднання свідомого, логічного мислення та образно-сенсорні форми думки, тобто підсвідоме розуміння та інтуїцію, які у свій час передбачив Альберт Ейнштейн. На відміну від активної свідомості, де розумовий процес лінійний, орієнтуючись на одну фразу, факт або логічне міркування, підсвідомість є цілісною, холестичною, тобто ціле більше, ніж сума складових частин, дуже чутливе і мультисенсорне. Вона характеризується багатозадачністю й одночасною обробкою декількох рівнів інформації. Так, активна свідомість чує слова, що злітають з уст, а підсвідомість враховує підтекст, надійність і компетентність спікера, відповідність слів на вчинки і поведінку, а також почуття та асоціації,

викликані наявністю цієї людини, судження і реакцію на все це іншими людьми.

5. Передбачити реалізацію механізму підвищення ступеня самоменеджменту, активного пошуку і впровадження критичних засобів аналізу, способів усунення проблем, а також зниження рівня мотивації щодо уникнення участі у вирішенні поставленого завдання [43].

6. Існуючі системи оцінки ефективності праці співробітників в організованих системах нерідко дають результати, які є протилежними очікуваним. Так, винагорода може зміцнити модель поведінки людини, якщо вона явно асоціюється з бажаною поведінкою, і цінується більше, ніж очікувалося. Однак похвала або заохочення жодним чином не впливає на продуктивність і не завжди заохочує співробітників до зміни їх поведінки. Більш того, нагорода може бути демотивуючим фактором. А покарання має найкращий результат, коли воно очікується, але не виконано або навіть скасовано.

7. Ефективніше працюють ті менеджери, які відійшли від сталих правил (не слідує стереотипам, які склалися століття тому; постійно вдосконалюються, вивчають людей та рахуються з їхнім ментальним світом; знаходять компроміс і працюють в команді; перестали змушувати працівників без власної ініціативи слідувати точному списку робіт та ін.). Нова роль керівника відповідно до правил нейробіології – ставити запитання. Менеджер не повинен встановлювати цілі, але він повинен забезпечити інформацією, надаючи співробітникам можливість встановлювати власні пріоритети, стимулювати самовідчуття і самоадмініструючу систему.

8. Суть керівництва полягає не в тому, щоб авторитарно, залякуванням і жорстокою дисципліною змушувати людей робити те, на що їм вказує/призначає керівник. Навпаки, менеджер повинен вміти уявити ситуацію, напрям діяльності, проблему чи завдання так, щоб підлеглі самі захотіли робити те, чого хоче від них менеджер [59].

9. Комунікація – це ключова позиція в управлінській діяльності формального лідера, яка забезпечує переважно колективні форми роботи, виключаючи ступінь роз'єднаності колективу.

10. Запровадити функціональні повноваження ключових груп формальних і неформальних лідерів у організаційно-ієрархічну структуру системи управління як успішні приклади демонстрації проактивного стилю управління. Тому, як свідчить народна мудрість, «мудрим ніхто не вродився, а навчився», «мудрій голові досить два слова» [65].

11. Наш погляд на світ визначає нашу поведінку, тому керівники можуть бути більш ефективними в менеджменті, якщо будуть звертати увагу на думки і почуття людей, а не тільки на їхню поведінку.

12. Керівники не можуть контролювати людей всупереч їхній волі: неможливо створити ефективну команду за допомогою «палиці і моркви», «батога і пряника» або оточити себе за принципами «темне небо» чи «маленька мафія». Найкраще, що можна зробити, – це створити команду за принципом «яскравих зірок» і бачення персоналом свого статусу таким чином, щоб вони були готові діяти на благо своєї професійної справи [49].

Для розуміння готовності працівників державної служби «НСЗУ» навчатися технологіям нейроменеджменту важливо проводити опитування, яке представлено у вигляді рисунку 2.4. Опитування співробітників щодо їх готовності до навчання нейроменеджменту в НСЗУ може оцінити рівень зацікавленості співробітників у вивченні нейроменеджменту. Для цього слід проводити опитування по відділам та підрозділам НСЗУ.



Рис. 2.4. Результати опитування працівників державної служби щодо готовності застосовувати технології нейроменеджменту
Джерело: побудовано автором на основі джерел про НСЗУ [43-44].

З опитування готовності працівників до навчання технологій нейроменеджменту, можна побачити, що відділ кадрів має найбільше бажання до навчання та потребує підвищення свого рівня знань в даній сфері. Бажання підвищувати знання відділу кадрів свідчить про позитивний знак в державній службі «НСЗУ», адже цей відділ відповідає за працівників, а персонал це двигун будь якого підприємства. Нейроменеджмент допомагає зрозуміти, як підготувати співробітників до змін та як керувати процесом змін для зменшення опору та підвищення гнучкості державної служби, краще розуміти та враховувати потреби і можливості своїх співробітників, створювати сприятливе робоче середовище, підвищувати ефективність команди та досягати стратегічних цілей організації [34]. Також, до навчання прагне відділ комунікацій, що допоможе ефективно взаємодіяти з різними аудиторіями, розробляти потужні комунікаційні стратегії та підвищувати загальний рівень інформованості та довіри до організації. Це сприяє покращенню як внутрішніх, так і зовнішніх комунікацій, що є критично важливим для успішної роботи НСЗУ [59].

РОЗДІЛ 3

ПОПОЗИЦІЇ ЩОДО ЗАСТОСУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ НЕЙРОМЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ РОЗКРИТТЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПРАЦІВНИКІВ В «НСЗУ»

3.1. Напрямки технологій нейроменеджменту для розкриття потенціалу працівників в «НСЗУ»

В сучасних економічних умовах вкрай важливою умовою виходу вітчизняних підприємств на закордонний ринок є наявність сертифікованої системи управління, яка відповідає світовим стандартам якості.

Більшість діючих вітчизняних систем управління є низько ефективними та не відповідають світовим стандартам, що і підтверджують показники господарської діяльності. Вирішення цих питань можливе шляхом вивчення світового досвіду використання інструментів нейроменеджменту та побудови на цій основі ефективного управлінського середовища, яке заслуговує особливої уваги та вимагає подальших ґрунтовних досліджень.

Це вкрай актуально, зважаючи на повільний розвиток вітчизняного менеджменту на вітчизняних підприємствах. Недостатня опрацьованість нового напрямку менеджменту та беззаперечна актуальність та перспективність нейроменеджменту зумовили вибір теми курсового проекту, дослідження та його мету [70].

Удосконалення технологій нейроменеджменту в Національній службі здоров'я України може суттєво покращити ефективність управління та якість надання медичних послуг. Тому, слід навести заходи, які допоможуть НСЗУ покращувати рівень технологій нейроменеджменту:

1. Навчання та підвищення кваліфікації персоналу
- А. Проведення спеціалізованих тренінгів з нейроменеджменту

- Дії: Організація тренінгів та семінарів для медичного персоналу щодо основ нейроменеджменту та його застосування в охороні здоров'я.
- Ресурси: Запрошення експертів, використання онлайн-платформ для дистанційного навчання.

Б. Підвищення кваліфікації керівного складу

- Дії: Впровадження програм підвищення кваліфікації для керівників медичних установ з акцентом на нейробіологічні аспекти управління.
- Ресурси: Спеціалізовані курси, участь у міжнародних конференціях, співпраця з університетами.

2. Інтеграція сучасних технологій

А. Впровадження систем штучного інтелекту (ШІ)

- Дії: Використання ШІ для аналізу великих даних пацієнтів, прогнозування захворювань та оптимізації медичних процесів.
- Ресурси: Розробка та впровадження програмного забезпечення, навчання персоналу роботі з ШІ.

Б. Використання віртуальної та доповненої реальності (VR/AR)

- Дії: Застосування VR/AR для навчання медичного персоналу, моделювання медичних процедур та покращення комунікації з пацієнтами [59].
- Ресурси: Закупівля VR/AR обладнання, розробка навчальних програм, підготовка інструкторів.

3. Оптимізація комунікацій та робочих процесів

А. Впровадження гнучких методологій управління

- Дії: Впровадження методологій Agile, Scrum та Lean для підвищення продуктивності та адаптивності робочих процесів.
- Ресурси: Тренінги для персоналу, розробка нових робочих протоколів, постійний моніторинг та коригування процесів.

Б. Розвиток систем зворотного зв'язку

- Дії: Створення платформ для збору зворотного зв'язку від медичного персоналу та пацієнтів, регулярні обговорення отриманих даних.
 - Ресурси: Розробка програмного забезпечення для зворотного зв'язку, регулярні зустрічі та обговорення результатів.
4. Психологічна підтримка та добробут персоналу
- А. Впровадження програм ментального здоров'я
- Дії: Організація психологічного консультування, тренінгів з управління стресом та програм підтримки ментального здоров'я.
 - Ресурси: Психологи, коучі, спеціалізовані програми та мобільні додатки.
- Б. Розробка мотиваційних програм
- Дії: Створення систем мотивації, включаючи гнучкі графіки роботи, можливості для професійного росту та системи винагород.
 - Ресурси: Розробка політик та процедур мотивації, бюджетування винагород [42].
5. Залучення пацієнтів до процесу прийняття рішень
- А. Створення платформ для взаємодії з пацієнтами
- Дії: Розробка онлайн-платформ для зворотного зв'язку з пацієнтами, проведення опитувань та збору пропозицій щодо покращення медичних послуг.
 - Ресурси: Платформи для онлайн-комунікації, спеціалісти з аналізу даних пацієнтів.
- Б. Використання технологій для моніторингу здоров'я
- Дії: Впровадження носимих пристроїв та телемедицини для постійного моніторингу стану здоров'я пацієнтів.
 - Ресурси: Закупівля носимих пристроїв, розробка телемедичних платформ, навчання персоналу [57].
6. Наукові дослідження та інновації
- А. Підтримка наукових досліджень в галузі нейроменеджменту

- Дії: Надання грантів на дослідження, проведення наукових конференцій, підтримка публікацій у міжнародних журналах.
- Ресурси: Фінансування дослідницьких проектів, співпраця з науковими установами.

Б. Співпраця з міжнародними організаціями

- Дії: Участь у міжнародних проектах та обмінах, спільні дослідження та розробки з провідними світовими медичними установами.
- Ресурси: Укладання договорів про співпрацю, участь у міжнародних грантових програмах [31].

Переваги:

- Нейроменеджмент може допомогти керівникам приймати більш обґрунтовані та ефективні рішення, використовуючи знання про роботу мозку. Це може призвести до кращого планування, кращого розподілу ресурсів та кращого надання медичних послуг.

- Нейроменеджмент може допомогти медичним закладам підвищити свою ефективність, покращивши комунікацію, координацію та співпрацю між співробітниками. Це може призвести до скорочення часу очікування, кращого обслуговування пацієнтів та зниження витрат.

- Нейроменеджмент може допомогти медичним працівникам краще розуміти потреби своїх пацієнтів та надавати їм більш персоналізовану та якісну допомогу. Це може призвести до кращого результату лікування, підвищення задоволеності пацієнтів та зниження ризику медичних помилок.

- Нейроменеджмент може допомогти зменшити витрати на охорону здоров'я, покращивши ефективність роботи медичних закладів та скоротивши ризик медичних помилок.

- Нейроменеджмент може допомогти покращити задоволеність опосередкованих пацієнтів, надаючи їм більш персоналізовану та якісну допомогу, а також скоротивши час очікування [61].

Можливі недоліки:

- Впровадження технологій нейроменеджменту може бути дорогим, оскільки може знадобитися придбати нове програмне забезпечення, обладнання та провести навчання персоналу.
- Нейроменеджмент - це складна область, і може знадобитися час та зусилля, щоб навчитися її використовувати ефективно.
- Деякі люди можуть бути проти впровадженню нових технологій, особливо якщо вони не розуміють переваг нейроменеджменту.
- Важливо використовувати нейроменеджмент етично та з повагою до колег. Це означає, що необхідно захищати конфіденційність співробітників та отримувати їхню згоду на використання їхніх даних.
- Наразі існує обмежена кількість досліджень щодо ефективності технологій нейроменеджменту в національній службі здоров'я України. Це означає, що важко з упевненістю сказати, чи будуть ці технології мати очікувані переваги [64].

Тому, для ефективного нейроменеджменту та управління в НСЗУ необхідно впровадити програму заходів, які будуть представлені в таблиці 3.1.

Таку програму, можна представити як інструмент покращення прийняття управлінських рішень, підвищення якості життя людей у сучасному суспільстві та назвати «Мозковий штурм».

Під час даної ситуації в Україні, а саме повномасштабної війни, неможливо відправити співробітників в іноземні компанії для підвищення професійної кваліфікації та покращення управлінського рівня в сфері нейроменеджменту, тому буде доречно провести тренінги та курси, які при бажанні можна буде проходити онлайн.

Запропонована Програма заходів для застосування технологій нейроменеджменту в НСЗУ, яка наведена у табл.3.1

Програма заходів щодо застосування нейроменеджменту в НСЗУ

Заходи Програми	Вартість заходу, тис. грн./чол	Термін виконання	Виконавці
2	3	4	5
Проходження курсів (Workshop нейроменеджмент) для менеджерів усіх рівнів, HR-спеціалістам та усім бізнес фахівцям в державній службі в BEEHIVEOR academy and RnD Labs	5000	10.06.2024 – 10.08.2024	Віктор Комаренко - експерт в галузі нейронаук. Співзасновник Beehiveor Academy and R&D Labs Кандидат біологічних наук, доцент, університетський викладач з 20-річним стажем. Член Українського фізіологічного товариства і Українського товариства нейронаук, член Федерації європейських товариств нейронаук (FENS) [71].
Проходження курсів для менеджерів, HR-менеджерів, рекрутерів, «Сучасна курс-професія HR – менеджера» в Laba + стажування	10 000	З 1 червня 2024 року 14 тижнів в будь-який час до 2025 року	Запрошені спікери: Ольга Добжинська – Internal Communication у Lead Ciklum. Вже понад 5 років працює з брендингом роботодавця, досвідом кандидатів та співробітників. Анастасія Овчаренко – Employer Brand Manager у Genesis. За своєї HR-проекти в компанії отримала 2 нагороди в рамках премії «HR-бренд – 2020» від HeadHunter. Надія Недорезова – має 14 років досвіду в рекрутменті та навчила понад 1000 рекрутерів з усього світу з таких компаній як Booking, EPAM, Luxoft, Kyivstar, Vodafone Ukraine [72].
Придбання підписки та проходження курсів для початківців, впевнених спеціалістів та керівників в Business Academy Case Study	6 000	Після підписки доступ до курсу доступний 10 місяців	Бізнес-академія пропонує курси на різні теми та співпрацює з менторами, які мають багаторічний досвід роботи в компаніях як в Україні, так і за кордоном. Увесь навчальний контент, до якого ви отримаєте доступ, зберігатиметься у вашому особистому кабінеті. Академія використовує метод кейсів та різноманітні шаблони для викладання матеріалу, тож кожен студент зможе поєднувати практику і теорію для швидкого засвоєння вивченого [73].
Відвудування тренінгу для керівників (лідерів) та заступників в Rogearson Coach Center.	5 500	12 жовтня 2024 – 21 жовтня 2024	Василь Зеленко - тренер з проєктного менеджменту, самоменеджменту та особистого розвитку, формування, оцінки та підвищення продуктивності команд. Наталія Котульська - Управління персоналом, психологія бізнесу (розвиток емоційного інтелекту, мотивація, впровадження змін в компанії), коучинг Лідерів, розробка тренінгів під потреби компанії) [74].

Закінчення таблиці 3.1.

1	2	3	4
Участь в конференції всіх співробітників державної служби «Нейроменеджмент: ефективність в сучасному світі» від Academy DTEK.	4 000	3 1-2 вересня 2024 року	<p>Спікери:</p> <p>Dr. Nikolaos Dimitriadis: MBA, PhD, професіонал у сфері комунікацій, автор книг, педагог та консультант, спікер TEDx. Керівник Neuro Consulting Services в Optimal HR Group, Афіни (Греція). Викладач MBA та інших університетських та корпоративних програм по всьому світу.</p> <p>Matteo Venerucci: когнітивний психолог та експерт у процесі прийняття рішень. Засновник Brain Propaganda, першого агентства нейромаркетингу в Сербії та член Ергономічного інституту Анкони (IPSE).</p> <p>Kilian Wawoe: організаційний психолог, PhD (VU Університет Амстердаму), професор з управління персоналом, консультант, активно досліджує та використовує нейрогаджети в бізнесі [75].</p>

Джерело: складено автором на основі джерел [71-75]

Суть даної програми заходів навчити людей відчувати задоволення і гарні емоції від роботи, а внаслідок ефективніше функціонування в НСЗУ. Адже, успіх сучасного бізнесу неможливий без впровадження нових підходів до процесу ухвалення управлінських рішень та управління персоналом з використанням теорії нейроменеджменту, яка зародилась завдяки досягненням нейронауки.

Це навчання пропонує керівнику державної служби більш дієві інструментарії та методологію менеджменту і, відповідно, продуктивності бізнесових структур на основі нейропсихологічних особливостей менеджерів різних рівнів управління для спрямування їхніх зусиль на підвищення ефективності управлінського процесу. Так як, сьогодні необмежені можливості мозку людини потребують фундаментальних науково-теоретичних досліджень та використання концепції нейроменеджменту в практичній управлінській діяльності, слід підвищувати свої знання на проходити курси [70].

Перший захід націлений навчитись застосовувати сучасні знання з нейронаук в управлінні для формування ефективного робочого процесу. На ньому також можна дізнатися наступні моменти:

- ✓ Як за допомогою індивідуальних властивостей нервової системи визначити ефективність працівника;
- ✓ Як виявляти індивідуальні особливості нервової системи людини та використовувати їх в розвитку майбутніх лідерів і не тільки;
- ✓ Чому висока стресостійкість не завжди бажана якість співробітника;
- ✓ Мультизадачні працівники: фантастика чи реальність;
- ✓ Хто корисніший – швидкий чи повільний співробітник;
- ✓ Когнітивні навички високого порядку та як їх розвивати ;
- ✓ Чи впливає стать на виконання професійних обов'язків;
- ✓ Про механізми керування поведінкою людей;
- ✓ Як фактори навколишнього середовища змінюють працездатність;
- ✓ Чому втома та депресія – «винагорода» за сумлінну працю офісного працівника;
- ✓ Чи варто обмежувати робочий час в офісах [71].

Після воркшопу проводиться мозковий штурм з метою генерації ідей щодо застосування отриманих знань у формуванні робочого процесу. Співробітники зможуть поставити додаткові питання спікеру та обмінятись своїми інсайтами із колегами [71].

Другий захід дасть змогу навчитися наймати та розвивати таланти, створювати ефективну систему мотивації та формувати корпоративну культуру з нуля за допомогою нейромеджменту. Також, цей курс допоможе систематизувати свої знання та удосконалите навички в HR-менеджменті та допоможе розібратися як якісніше відбирати кандидатів, проводити інтерв'ю та оцінювати їх ефективність [72].

Третій захід підходить тим хто розуміє, що тверді знання та досвід в одній сфері HR потрібно посилити скілами в інших напрямках та набути знання всього HR-циклу. Якщо в компанії HRD, який постійно розвивається, навчається у колег на ринку, щоб знати тренди, найкращі технології та сучасний інструментарій. Залученим CEO та власникам бізнесу, які хочуть ще краще розуміти своїх співробітників та управляти ефективними командами [73].

Четвертий захід, де Academy DTEK запрошує управлінську конференцію «Нейроменеджмент: ефективність в сучасному світі». Співробітників чекають інсайти, реальні кейси, практичні інструменти нейронауки, які підвищать вашу особисту ефективність у бізнес-середовищі. Також, на цій конференції можна дізнатися:

- ✓ Як покласти на лопатки конкурентів? Розв'язання проблем бізнесу крізь призму бойових мистецтв
- ✓ Хаос VS порядок? Як не витратити ресурс самоконтролю та зростити вольові якості
- ✓ Розрив шаблонів в бізнесі: нейропластичність та імпровізація
- ✓ Лобні доли мозку – виконавчий директор ефективних управлінських рішень
- ✓ Нова ера нейромаркетингу: чому потенційні споживачі тиснуть кнопки «купити» чи «голосувати» [74].

Ціль п'ятого курсу: сформувати у лідера навички робити справи швидше та якісніше, примножуючи власну енергію, час та дохід, розумно інвестуючи свій потенціал, за допомогою методів нейроменеджменту. Після завершення курсу учасники будуть:

- ✓ Визначати власні пріоритети;
- ✓ Заздалегідь планувати свої дії та правильно їх нотувати;
- ✓ Градувати власні завдання;
- ✓ Правильно передбачати наслідки;

- ✓ Застосовувати методики зосередження на сферах ключових результатів;
- ✓ Застосовувати на практиці техніки самомотивації;
- ✓ Знаходити свої особливі таланти та вміти їх використовувати;
- ✓ Знати як набути навички швидкого переходу від одного важливого завдання до іншого;
- ✓ Вміти виконувати завдання почергово (згідно важливості) [75].

До проведення тренінгів та семінарів для керівників та працівників з нейроменеджменту, включаючи його принципи, методи та інструменти можна також створити сприятливе середовище у вигляді зони відпочинку, де будуть проходити ці тренінги. Також, слід запровадити проведення досліджень у вигляді анкетування, для оцінки ефективності технологій нейроменеджменту в НСЗУ.

3.2. Обґрунтування запропонованих заходів щодо використання технологій нейроменеджменту для розкриття потенціалу працівників «НСЗУ»

В підрозділі 3.1 були розглянуті заходи щодо застосування технологій нейроменеджменту на державній службі. Щоб компанія процвітала, їй необхідна команда щасливих та натхнених на роботу працівників. Досягнення цієї мети потребує цілеспрямованого підходу у вигляді нейроменеджменту, що включає в себе:

- Забезпечення співробітникам необхідних ресурсів та підтримки для успішного виконання їхніх завдань. Це може включати навчання, наставництво, доступ до інформації та інструментів, а також сприятливу робочу атмосферу.

- Забезпечення співробітникам можливостей для постійного навчання та розвитку нових навичок. Це може включати формальні тренінги, неформальні програми навчання та можливості самонавчання.
- Своєчасне та ефективне вирішення проблем, з якими стикаються співробітники, показує їм, що їх цінують і про них піклуються. Це може допомогти запобігти демотивації та вигоранню [48].

Саме тому, слід впровадити в НСЗУ усі вище перераховані рекомендації. Тому, доречно розрахувати бюджет витрат на проведення навчання (таблиця 3.2.) та анкетування (таблиця 3.3.) Результати будуть представлені нижче.

Таблиця 3.2

**Бюджет витрат на проведення заходів щодо застосування технологій
нейроменеджменту в НСЗУ**

№	Витрати на проведення заходів	Ціна одиниці, тис. грн.	Кількість одиниць	Вартість, тис. грн.
1	Оплачування курсів в BEEHIVEOR academy and RnD Labs	5 000	286	1 430
2	Оплачування курсів в Laba	15 000	32	480
3	Оплачування курсів в Business Academy Case Study	6 000	213	1 278
4	Оплачування конференції від Academy DTEK	4 000	318	1 272
5	Оплачування тренінгу в Rogearson Coach Center	5 500	107	588,5
	Разом			5 048,5

Джерело: складено автором за даними державної служби.

З таблиці видно, що витрати державної служби «НСЗУ» ,перш за все, підуть на оплачування курсів в різних академіях та школах, які спеціалізуються на підвищенні нейроменеджменту. Керівник компанії може обрати будь-який вид курсів з запропонованого списку, або відправити співробітників на декілька, аби всі залучилися до підвищення своєї робочої кваліфікації.

Витрати за перший захід досягли 1 430 тис. грн. (5 000 грн – ціна курсу на одну людину * 286 співробітників – кількість керівників та професіоналів).

Витрати за другий захід становили 480 тис.грн. (10 000 грн – ціна курсу на одну людину * 32 співробітників – кількість керівників державної служби).

Витрати за третій захід досягли найбільшої суми у розмірі 1 278 тис.грн. (6 000 грн – ціна курсу на одну людину * 213 співробітників – кількість спеціалістів та керівників).

Витрати за четвертий захід дорівнюють 1 272 тис.грн. (4 000 грн – ціна конференції на одну людину * 318 співробітників – кількість членів колективу державної служби).

Витрати за п'ятий захід становили суму у розмірі 588,5 тис.грн. (5 500 грн – ціна тренінгу на одну людину * 107 співробітників – кількість керівників та професіоналів).

Найдорожчим варіантом для колективу НСЗУ виявились курси в BEEHIVEOR academy and RnD Labs, проте вони запрошують лише керівників та менеджерів, тому вся команда не зможе зануритись в вивчення інсайтів, реальних кейсів, практичних інструментів нейронауки, які підвищать їх особисту ефективність у бізнес-середовищі. Найдоречнішим варіантом стало оплачування конференції від Academy DTEK, адже вони запрошують усіх співробітників державної служби, а не лише керівників та їх заступників. Всі курси і навчання дуже різноманітне та має багато відмінностей, тому вибрати один варіант, який підійде усім неможливо. Отже, слід долучити персонал до кожного курсу і тоді кожен зможе отримати підходящу інформацію. Наступним кроком варто поррахувати витрати на проведення анкетування після навчання з нейроменеджменту.

Проведення опитувань працівників з навчання нейроменеджменту в НСЗУ може мати багато переваг:

1. Опитування допоможе НСЗУ зрозуміти, які знання та навички нейроменеджменту хочуть отримати працівники. Це дозволить НСЗУ розробити навчальні програми, які відповідають потребам та очікуванням працівників.

2. Опитування можна використовувати для вимірювання ефективності навчальних програм з нейроменеджменту. Це дозволить НСЗУ оцінити, чи покращили навчальні програми знання, навички та поведінку працівників [44].

3. Опитування показує працівникам, що НСЗУ цінує їхню думку та зацікавлена в їхньому розвитку. Це може підвищити залученість та мотивацію працівників до участі в навчальних програмах з нейроменеджменту.

4. Опитування може допомогти НСЗУ виявити проблеми з навчальними програмами з нейроменеджменту або з процесом навчання загалом. Це дозволить НСЗУ вжити заходів для вирішення цих проблем.

5. Опитування можна використовувати для збору даних для досліджень про вплив нейроменеджменту на працівників та організації. Ці дані можуть допомогти НСЗУ покращити свої навчальні програми з нейроменеджменту та зробити їх більш ефективними [58].

Таблиця 3.3

Витрати на анкетування після проведення навчання

Витрати	Ціна за од, грн	Кількість, шт	Сума, грн
Папір А4, пачка	200	5	1 000
Заправка картриджа	200	2	400
Ручка	10	320	3 200
Спеціаліст по збору та аналізу інформації	20 000	1	20 000
Всього			24 600

Джерело: складено автором.

Отже, в таблиці наведені мінімальні витрати для державної служби, але анкетування варто проводити після кожного навчання. Також, в НСЗУ окрім штатних працівників, є зовнішні консультанти, яких запрошують на проведення

тестування або анкетування, як незалежних експертів. Тому, для даного анкетування, варто також, запросити спеціаліста по збору та аналізу інформації, який оцінить рівень знань персоналу після проведення тренінгів та конференцій. Після проведення підрахунків витрат на впровадження курсів з нейроменеджменту та проведення анкетування, отримано суму у розмірі **5 073,1 тис. грн.**

3.3. Оцінка ефективності застосування працівниками технології «Мозковий штурм» та її вплив на показники роботи «НСЗУ»

Оцінка ефективності застосування технології працівниками «Мозковий штурм» у Національній службі здоров'я України має величезне значення з кількох причин:

1. Підвищення продуктивності та ефективності роботи:

Навчання працівників нейроменеджменту може позитивно вплинути на їхню продуктивність та ефективність роботи. Оцінка допомагає виявити, наскільки успішно нові знання та навички впроваджуються у робочий процес і як вони впливають на результативність працівників.

2. Покращення комунікації та взаєморозуміння:

Нейроменеджмент включає в себе розуміння того, як мозок обробляє інформацію та реагує на різні стимули. Оцінка ефективності навчання дозволяє переконатися, що працівники засвоїли ці принципи та можуть застосовувати їх у комунікації з колегами, пацієнтами та іншими зацікавленими сторонами.

3. Забезпечення якості медичних послуг:

Ефективна комунікація та управління персоналом є ключовими складовими в наданні високоякісних медичних послуг. Оцінка навчання нейроменеджменту дозволяє переконатися, що працівники розуміють і використовують найкращі практики у взаємодії з пацієнтами та управлінні медичними процесами [52].

4. Підвищення рівня задоволеності працівників:

Якісне навчання та розвиток навичок сприяють підвищенню мотивації та задоволеності працівників своєю роботою. Оцінка дозволяє виявити, наскільки навчальні програми відповідають потребам працівників та чи відчують вони покращення у своїй професійній діяльності.

5. Підтримка стратегічного розвитку організації:

Ефективне впровадження навчальних програм з нейроменеджменту може сприяти досягненню стратегічних цілей НСЗУ, таких як підвищення якості медичного обслуговування, оптимізація управління ресурсами та покращення взаємодії з громадськістю.

Оцінка ефективності навчання працівників нейроменеджменту в Національній службі здоров'я України є важливим етапом, який допомагає забезпечити досягнення стратегічних цілей організації, покращити комунікацію та взаємодію між працівниками та забезпечити високу якість медичних послуг для населення [64].

Першим кроком, слід зробити наступні дослідження: на першому етапі виділимо критерії оцінки технологій нейроменеджменту в державній службі. Потім, на основі експертного опитування, визначимо коефіцієнти для кожного з виділених критеріїв. Головною метою даного опитування є визначення еталонного експерта, відповіді якого будуть прийняті у подальшому для визначення заходів необхідних для розвитку ефективних технологій нейроменеджменту в НСЗУ.

Розглянемо цю методику на прикладі таблиці 3.4. Для оцінки критеріїв було запрошено 20 експертів. Завдання кожного з експертів проранжувати критерії у послідовності, де 1 – найбільш важливий, а 12 – найменш важливий.

Таблиця 3.4

**Критерії оцінки технологій нейроменеджменту для державної
служби НСЗУ**

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Мозковий штурм	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Нейроінтеграція команд	5	5	11	11	9	9	2	11	10	1	8	9	4	10	1	8	11	10	1	8
Нейротехнології лідерства	6	10	3	8	10	10	3	3	5	10	3	4	3	5	10	3	3	5	10	3
Нейроінтерактивне управління	3	11	10	10	11	1	11	10	2	9	11	3	10	11	9	2	10	11	9	11
Когнітивно-поведінкове управління	7	6	5	4	6	2	4	5	8	2	7	11	5	4	2	4	5	4	2	4
Нейрофідбек у робочому середовищі	10	7	6	6	5	11	5	6	6	11	5	10	6	6	11	5	6	6	11	5
Когнітивне стимулювання працівників	2	3	2	2	3	8	10	4	11	8	2	1	11	7	8	11	4	8	8	6
Віртуальна реальність	8	9	1	3	1	3	1	1	3	3	6	2	1	3	7	1	8	3	3	1
Нейровізуалізація	9	8	9	9	7	4	8	9	9	4	10	8	9	9	4	10	9	9	4	2
Нейростимуляція	1	4	7	5	8	7	9	7	4	7	1	6	7	8	3	9	7	2	7	9
Нейроуправління стресом	4	2	4	7	2	6	7	2	1	5	4	7	2	1	5	7	2	1	5	7
Мозковий аналіз ефективності	11	1	8	1	4	5	6	8	7	6	9	5	8	2	6	6	1	7	6	10
Разом	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78

Джерело: складено автором.

В даній таблиці можна побачити, на якому рівні по важливості, для кожного експерта є той чи інший показник технологій нейроменеджменту. Важливо зазначити, що для кожної людини «Мозковий штурм» є найголовнішим показником, який має найвищий бал. Далі, в таблиці 3.5, визначимо середнє значення, дисперсію, середнє квадратичне відхилення та коефіцієнт варіації у відсотках.

Таблиця 3.5

Середнє значення	Дисперсія	Середнє квадратичне відхилення	Коефіцієнт варіації, %
12,00	0,00	0	0,00
7,20	13,43	3,664911861	50,90
5,85	9,40	3,06551275	52,40
8,25	13,46	3,668858994	44,47
4,85	5,08	2,254235779	46,48
7,20	5,75	2,397366977	33,30
5,95	11,94	3,456115861	58,09
3,40	7,20	2,683281573	78,92
7,50	5,95	2,438722703	32,52
5,90	6,62	2,573140616	43,61
4,05	5,21	2,282081229	56,35
5,85	8,45	2,906888371	49,69

Джерело: складено автором

Узгодженість думок експертів за окремими показниками оцінюємо на основі аналізу варіації отриманих вагових коефіцієнтів. А для оцінки узгодженості експертної групи в цілому проведемо із застосуванням множинного коефіцієнта рангової кореляції (коефіцієнта конкордації). До основних показників варіації традиційно відносять дисперсію, середньоквадратичне відхилення та коефіцієнт варіації квадратичний.

Розраховується дисперсія за формулою:

$$D = \sum (x_i - \bar{x})^2 / n$$

Де x_i – вагові коефіцієнти за думкою i -го експерта,

\bar{x} – середні ваги.

Для розрахунку середньоквадратичного (стандартного) відхилення скористаємося формулою:

$$\sigma = \sqrt{D}$$

Ступінь однорідності думок по кожному окремому показнику оцінюємо за коефіцієнтом варіації квадратичним:

$$CV\sigma = \sigma \bar{x}$$

Розраховане значення цього показника не повинно перевищувати 0,33 (33%), щоб можна було стверджувати про однорідність експертної групи по окремому показнику анкети.

Далі, доречно знайти суму, відхилення від середньої суми та квадратичне відхилення в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Сума	Відхилення від сер сумми	Квадрат відхилення
240	110	12100
144	14	196
117	-13	169
165	35	1225
97	-33	1089
144	14	196
119	-11	121
68	-62	3844
150	20	400
118	-12	144
81	-49	2401
117	-13	169
1560		22054

130

Джерело: складено автором

Отже, за результатами опитування, найбільш важливим фактором формування технологій менеджменту є когнітивні здібності, далі конкурентність роботи, Моральні зобов'язання перед організацією тощо. Найменш впливовим є показник «прийняття корпоративності і корпоративної етики».

Для оцінки узгодженості думок експертів в цілому, скористаємося коефіцієнтом конкордації, також застосуємо критерій Пірсона та табличне значення критерію Пірсона в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

W	0,2303
Критерій Пірсона	84,8231
Табличне значення критерію Пірсона	16,919

Джерело: складено автором

Коефіцієнт конкордації - множинний коефіцієнт рангової кореляції є мірою надійності одержаних рангових оцінок (коефіцієнт Кендала). Розрахуємо його за формулою:

$$W = \frac{S}{\frac{1}{12} m^2 \times (n^3 - n)}$$

m – кількість експертів; n – кількість показників;

S – сума квадратів відхилень суми рангів окремого j фактора від середнього значення суми рангів всіх факторів

Для оцінки невинності такого значення скористаємось критерієм узгодженості Пірсона.

$$x^2 = \frac{S}{\frac{1}{12} \times m \times n \times (n + 1)}$$

Далі, визначимо еталлоного експерта методом почергового вивидення експертів з групи, це буде представлено в таблиці 3.8.

Визначення еталонного експерта			
Номер експерта	Коефіцієнт конкордації	Критерій Пірсона (розрахунковий)	Табличне значення критерію Пірсона
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
0	0,16274018	59,9384615	16,91898
1	0,20734649	68,902834	16,91898
2	0,17415936	57,8744939	16,91898
3	0,17406189	57,8421053	16,91898
4	0,20902778	69,4615385	16,91898
5	0,17922758	59,5587045	16,91898
6	0,18422271	61,2186235	16,91898
7	0,16221979	53,9068826	16,91898
8	0,15861355	52,708502	16,91898
9	0,16044103	53,3157895	16,91898
10	0,16736111	55,6153846	16,91898
11	0,16801901	55,8340081	16,91898
12	0,17813109	59,194332	16,91898
13	0,17140595	56,9595142	16,91898
14	0,16012427	53,2105263	16,91898
15	0,17135721	56,9433198	16,91898
16	0,16338938	54,2955466	16,91898
17	0,16543616	54,9757085	16,91898
18	0,16058723	53,3643725	16,91898
19	0,18746345	62,2955466	16,91898
20	0,17123538	56,902834	16,91898
min	0,15861355	52,708502	16,91898
max	0,20902778	69,4615385	16,91898
Еталон	Еталонний експерт: 8	Не еталонний експерт: 4	

Джерело: складено автором

До еталонного експерта відноситься: « експерт 8», до не еталонного «експерт 4». Доходячи висновку, у останньому підрозділі оцінено однорідність експертної групи за результатами проведеного опитування.

Визначено середній рейтинг, дисперсію, середьоквадратичне відхилення, коефіцієнт варіації квадратичний для показників

Проведено аналіз щодо ступеня однорідності експертної групи за кожною з ознак, оцінено однорідність групи експертів в цілому, використовуючи коефіцієнт конкордації Кендала та за критерієм χ^2 Пірсона.

Також, визначено «еталонного» та «не еталонного» експерта шляхом почергового виведення експертів із групи. Результати представлені в табличному вигляді.

Наступним кроком, для визначення прогнозних значень загальних витрат на фінансування медичних послуг у державній службі «НСЗУ» було опитано працівників та держслужбовців відділу. Дані наведені у табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Результати опитування експертів щодо загальних витрат внаслідок проведення навчання «Мозковий штурм» в НСЗУ

Експерти	Економія загальних витрат державної служби (бюджетні асигнування), тис. грн.
1	2
1	6 500
2	6 800
3	6 350
4	6 020
5	6 550
6	6 600
7	6 450
8	6 480
9	6 200
10	6 100
11	6 530
12	6 600
13	6 525
14	6 355
15	6 345
16	6 670
17	6 040
18	6 215
19	6 405
20	6 155

Джерело: створено автором

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість. Проміжні розрахунки обчислень середнього квадратичного відхилення наведемо в табл. 3.5:

Таблиця 3.10

Проміжні розрахунки для визначення середнього квадратичного відхилення експертної оцінки щодо економії загальних витрат внаслідок проведення навчання «Мозковий штурм» в НСЗУ

Експерти	Економія витрат державної служби (бюджетні асигнування), тис. грн.	\bar{x}	Відхилення	$(x_i - \bar{x})^2$
1	6 500	6 394,5	1,055	1,113025
2	6 800		4,055	16,44303
3	6 350		-0,445	0,198025
4	6 020		-3,745	14,02503
5	6 550		1,555	2,418025
6	6 600		2,055	4,223025
7	6 450		0,555	0,308025
8	6 480		0,855	0,731025
9	6 200		-1,945	3,783025
10	6 100		-2,945	8,673025
11	6 530		1,355	1,836025
12	6 600		2,055	4,223025
13	6 525		1,305	1,703025
14	6 355		-0,395	0,156025
15	6 345		-0,495	0,245025
16	6 670		2,755	7,590025
17	6 040		-3,545	12,56703
18	6 215		-1,791	3,222025
19	6 405		0,101	0,110251
20	6 155		-2,395	5,736025
Разом				89,2

Джерело: створено автором.

Наступним кроком треба визначити середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення за формулою 3.1.

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum(x_i - x_{\text{сер}})^2}{n}} \quad (3.1)$$

$$\sigma = \sqrt{\frac{89,2}{20}} = 4,46 \text{ тис.грн.}$$

Далі слід визначити коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів за формулою 3.2:

$$CV = \frac{\sigma}{x_{\text{сер}}} * 100\% = \frac{4,46}{6394,5} * 100 = 0,7 \% \quad (3.2)$$

Оскільки розрахункове значення коефіцієнта варіації $CV < 33\%$, то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

Також, слід провести оцінку економічної ефективності курсу «Мозговий штурм» та його вплив на показники НСЗУ. Вище вже було уточнено, що НСЗУ не виробляє та не реалізовує продукцію, тому варто спрогнозувати економію загальних витрат на фінансування медичних послуг державною службою (бюджетні асигнування) за допомогою методу стандартного розподілу вірогідностей за формулою 3.3:

$$ОП = \frac{O+4B+П}{6}, \quad (3.3)$$

де О – оптимістичний прогноз, тис. грн.; В – найбільш вірогідний прогноз, тис. грн.; П – песимістичний прогноз, тис. грн.

Найбільш вірогідне економія загальних витрат (В) визначаємо за методом медіан і приймаємо на рівні 6 394,5 тис. грн. як середнє значення ряду:

де песимістичне (найменше) значення (П) – 6 020,
оптимістичне (найбільше) значення (О) – 6 800.

Розраховуємо прогнозні значення економії загальних витрат від фінансування медичних послуг (бюджетні асигнування) в результаті розвитку людського капіталу:

$$ОП = (О + 4 \times В + П) / 6 = (6\,800 + 4 \times 6\,394,5 + 6\,020) / 6 = 6\,399,7 \text{ тис. грн.}$$

Визначимо економію загальних витрат від фінансування медичних послуг (бюджетні асигнування):

$$6\,399,7 \div 139\,980\,704,47 \times 1000 \times 100 = 0,00005\%$$

де 139 980 704,47 млн. грн. – загальне значення загальних витрат від фінансування медичних послуг у НСЗУ за 2023 рік.

Економія витрат з урахуванням заходів від проведення навчання керівників відділів «Мозковий штурм»

$$E = 6399,7 - 5073,1 = 1326,6 \text{ тис.грн.} = 1,3266 \text{ млн. грн.}$$

Очікувані результати від проведення навчання керівників відділів «Мозковий штурм» в НСЗУ наведені в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Очікувані результати від проведення навчання керівників відділів «Мозковий штурм» в НСЗУ

№ з/п	Показник	Значення, млн. грн.
1.	Економія загальних витрат на фінансування медичних послуг	1,3266

Джерело: розраховано автором

Вплив від проведення навчання керівників відділів «Мозковий штурм» в НСЗУ, представлено у табл. 3.7

Таблиця 3.7

Вплив на економічні показники від проведення навчання керівників відділів «Мозковий штурм» в НСЗУ

№ з/п	Показник	Базовий рік, 2023 р.	Прогнозований рік, 2024 р.	Відхилення	
				абсолютне, ±	відносне, %
1	Загальні витрати на виконання державних програм, млн. грн.	139 980 704,47	139 980703,144	- 1,3266	-0,0000009

Джерело: створено автором

Як можна побачити з результатів таблиці 3.7, запровадження навчання за технологією нейроменеджменту «Мозковий штурм» в НСЗУ задасть тенденцію на пошук резервів економії загальних витрат у розмірі 1,3266 млн. грн. для успішного виконання державних програм, що є позитивним впливом для збільшення можливостей фінансування медичних послуг населення країни. Тим самим, зниження витрат на медичні послуги може зробити їх більш доступними для широкого кола пацієнтів, особливо для тих, хто має низький рівень доходу або не має медичного страхування.

Економія витрат дозволяє зменшити фінансове навантаження на державний бюджет, що дає можливість перерозподілити зекономлені кошти на інші важливі сфери, такі як освіта, соціальні програми чи інфраструктура.

Оптимізація витрат може призвести до підвищення загальної ефективності системи охорони здоров'я, забезпечуючи кращий розподіл ресурсів, зменшення бюрократії та покращення управління медичними установами.

Ефективніше використання фінансових ресурсів може сприяти інвестуванню у нові медичні дослідження та розвиток інноваційних технологій, що призводить до суттєвих покращень у лікуванні та діагностиці захворювань.

ВИСНОВКИ

На підставі вищевикладеного матеріалу можна зробити висновок про те, що активне використання інструментарію нейроменеджменту на практиці пов'язано з наступними основними факторами: намаганням управлінців враховувати в процесі прийняття управлінських рішень ключових аспектів професійної діяльності людей і можливі моделі їх поведінки; в певному масштабі аналізувати, приймати до уваги і змінювати можливі «відповідні» реакції сприйняття; наміром розширити межі управлінського впливу, підвищити ефективність управління та прийняття рішень персоналом управлінських і проєктних команд, бізнес-партнерами, постачальниками, конкурентами та іншими зацікавленими сторонами, тобто найбільш активно задіяти додатковий резерв синергії свідомого і несвідомого; необхідністю вирішувати проблему управління колективною поведінкою, своєчасно, повно і точно приймати, використовувати і передавати управлінську інформацію.

Отже, організації які будуть впроваджувати і використовувати інструментарій нейроменеджменту матимуть беззаперечну перевагу як на ринку товарів та послуг, так і у організації виробничого ланцюга. Нестандартні підходи нейроменеджменту, які базуються на знанні особливостей людського мозку, дозволять підвищити якість управління організаціями, що у свою чергу створить найбільш продуктивні умови праці.

В першому розділі кваліфікаційної роботи досліджено теоретичні основи технологій нейроменеджменту: поняття, зміст та складові нейроменеджменту з точки зору ефективності управління точки зору, характеристику сучасних методів та принципів нейроменеджменту, а також вже існуючі інструменти на сучасних українських підприємствах. Визначено що, нейроменеджмент не має єдиного сталого підходу для всіх працівників в компанії, для кожної людини має бути свій індивідуальних підхід, кожний співробітник компанії буде по різному трактувати, що для нього зручне

управління на робочому місці. Якщо проаналізувати більшу частину джерел, можна зробити висновок, що нейроменеджмент, іноді також відомий як Neuro Leadership або Neuro Coaching – це кардинально новий підхід в управлінні персоналом, який базується на знаннях про роботу мозку людини. Останні дослідження мозку надають нам більш ефективні методи управління собою та персоналом. Якщо розглядати кожен аспект бізнесу з погляду нейроменеджменту, набагато легше оцінювати методи управління, стимулювання, ситуації, що відбуваються у процесі роботи. Застосувати знання, отримані з допомогою досліджень мозку, можна й у ухвалення стратегічно важливих рішень.

В другому розділі кваліфікаційної роботи представлено загальну характеристику діяльності державної служби «НСЗУ» та основні техніко економічні показники діяльності даної державної служби; проведено аналіз кадрового забезпечення та ефективності використання персоналу НСЗУ (аналіз структури працівників державної служби, аналіз руху працівників державної служби, аналіз гендерної структури працівників державної служби, аналіз вікової та аналіз освітньої структури працівників державної служби, аналіз вікової структури працівників державної служби, аналіз динаміки структури фонду оплати праці та аналіз продуктивності праці; а також визначено існуючий стан нейроменеджменту в НСЗУ.

Після аналізу, можна зробити висновок, що на даній державній службі дотримуються технологій нейроменеджменту, не дивлячись на те, що на інших вітчизняних підприємствах це явище непоширене та маловідоме. Керівники українських підприємств часто забувають про свій колектив співробітників та своїм неправильним управлінням у вигляді наполегливих прохань, критикою або погрозами вводять людей до повільної та не ефективної роботи. Але непередбачувана, непідконтрольна, неконтрольована ситуація створює стрес. Чим більша непередбачуваність та неконтрольованість чи відчуття непередбачуваності та неконтрольованості,

тим більше стресу. Мозок стрес не любить і намагається його всіма силами уникнути. Отже, тому вітчизняні компанії потребують введення нейроменеджменту. Об'єктивна логіка – не найкращий підхід до прийняття рішень. Краще враховувати емоції. Нейросвіт різко відрізняється від того, що ми про нього знаємо, тому він вимагає інших способів мислення та дій. Тому, лідеру команди потрібно спокійно ставитись до змін, адже сучасні технології нейросвіту дають відповіді на питання про те, які ситуації він сприймає як стресові, та як змінити цю реакцію, яка поведінка інших підштовхує його до тих чи інших рішень, що його стимулює до розвитку, як емоції впливають на його рішення.

В третьому розділі кваліфікаційної роботи запропоновані пропозиції щодо підвищення ефективності роботи державної служби та представлено обґрунтування напрямків вдосконалення нейроменеджменту в НСЗУ. Дослідження показали, що незавжди для нововведень потрібні геніальні та складні ідеї. Зазвичай, завжди можна знайти прості альтернативні рішення, які стануть затребуваними для вашої компанії навіть під час повномасштабної війни. Курси, які персонал зможе проходити в будь-якому зручному та безпечному місці – найкращий варіант сьогодення. Навички та знання – цінні активи. Проте в сучасному світі бізнесу значно важливішою є здатність керувати стосунками й емоціями, необхідними в процесі прийняття рішень. Саме тому так багато компаній говорять про дефіцит лідерів, спроможних до критичної самооцінки, до постійного розвитку та ролі "вічного студента". Суспільству потрібні управлінці, здатні розібратися з тим, чому ми думаємо так, а не інакше, як ми думаємо і чому робимо те, що робимо. Також, проведено оцінку ефективності навчання в НСЗУ та проаналізовано вплив технології нейроменеджменту для розкриття потенціалу працівників «Мозговий штурм» на основні техніко-економічні показники державної служби, які показали позитивний результат не тільки на збільшення знань працівників, але і на фінансування медичних послуг населення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. 1С Підприємство 8: Зарплата та управління персоналом. URL: <http://surl.li/chfwp> (дата звернення 20.05.2024).
2. 3. Raj N., Priya P., Pathak M. Neuro-Economics: Investigating the Neural Correlates of Decision Making and Economic Behaviour. *Jamshedpur Research*. 2023. № 6 (61). P. 30-65. (дата звернення 20.05.2024).
3. Kim Allen . How Neuromanagement Improves Organizational Performance. URL: <https://allenvisioninc.com/neuromanagement/>. (дата звернення 19.05.2024).
4. Neuroscience for Business Impact. *LifeXchange*. URL: <https://lifexchangesolutions.com/neuromanagement/> (дата звернення: 20.05.2024).
5. Parincu A., Juarez D., Recuerda A.M., Micu A.-E. Neuroscience Tools for Human Resource Management in Contemporary Organisations. *Risk in Contemporary Economy*. 2020. № 1. P. 13–21. URL: http://www.rce.feaa.ugal.ro/images/stories/RCE2020/Teacu_Varou_Recuerda_Micu_Capatina.pdf. (дата звернення 20.05.2024).
6. Parincu A., Capatina A., Juarez D., Ferreiros P. Neuromanagement: the scientific approach to contemporary management. Proceedings of the 14th International Conference on Business Excellence, July 2020. Bucharest. P. 1046–1056. URL: https://www.researchgate.net/publication/343280302_Neuromanagement_the_scientific_approach_to_contemporary_management (дата звернення: 20.05.2024).
7. Raj N., Priya P., Pathak M. Neuro-Economics: Investigating the Neural Correlates of Decision Making and Economic Behaviour. *Jamshedpur Research*. 2023. № 6 (61). P. 30–65. URL: <https://jamshedpurresearchreview.com/wp-content/uploads/2023/11/Jamshedpur-Research-Review-Year-11-Volume-5-Issue-61-September-October-2023.pdf#page=30>(дата звернення 20.05.2024).

8. V. P. Okorskyi. Current trends in the development of neuromanagement in Ukraine. National University of Water and Environmental Engineering, Rivne 2022. (дата звернення 19.05.2024).
9. Valencia-Martínez L.Y., Suárez-Rojas M.S. (2023). Neuromanagement: implementación alternativa en la gestión organizacional. *Revista CEA*. № 9 (21). (дата звернення 20.05.2024).
10. Valencia-Martínez L.Y., Suárez-Rojas M.S. Neuromanagement: implementación alternativa en la gestión organizacional. *Revista CEA*. 2023. № 9 (21). URL: <https://revistas.itm.edu.co/index.php/revista-cea/article/view/2600/2936>
11. What is neuromanagement and how can it help your business? CoachHub. 2022. URL: <https://www.coachhub.com/blog/introduction-to-neuromanagement-definition-and-how-it-can-help-your-business->(дата звернення 20.05.2024).
12. Бабаєв В. Ю. Економічний аналіз : опорний конспект лекцій / В. Ю. Бабаєв. – Х.: Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2020. – 207 с. 3. (дата звернення: 09.05.2024).
13. Баланс робочого часу. *Vipreshebnik*. URL: <http://surl.li/diciu> (дата звернення 15.05.2024).
14. Баранов В.В. Нейроменеджмент як сучасний напрям розвитку управління. *Науковий вісник Льотної академії. Серія : Економіка, менеджмент та право*. 2021. Вип. 3-4. С. 91–97. URL: https://dspace.sfa.org.ua/bitstream/123456789/1365/1/Baranov_neiroekonomika.pdf. (дата звернення 20.05.2024).
15. Батракова Т.І. Управління ефективністю діяльності підприємства – запорука його успішного функціонування. Економічний аналіз. 2021. Том 19. № 2. С. 13–19. (дата звернення: 09.05.2024).
16. Безпалько О. В., Пузина А. О. Сучасні світові тренди управління кар'єрою персоналу в системі управління трудовими відносинами. *Наука і*

Studia. Przemysł z.o.o. «Nauka I studia». 2020. № 12 (214). С. 3-9. (дата звернення 20.05.2024).

17. Безпалько О. В., Пузина А. О. Сучасні світові тренди управління кар'єрою персоналу в системі управління трудовими відносинами. *Nauka i Studia. Przemysł z.o.o. «Nauka I studia»*. 2020. № 12. (214). С. 3–9. (дата звернення 20.05.2024).

18. Березянюк Т. В. Соціально відповідальні трудові практики в нестандартних умовах. *Ефективна економіка*. 2021. № 8. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua>. (дата звернення 20.05.2024).

19. Березянюк Т. В., Осадчук О. П. Удосконалення методів менеджменту, адміністрування та стратегічного управління розвитком людського ресурсу. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 43. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1695>. (дата звернення 20.05.2024).

20. Болтак О. Л. Шляхи вдосконалення системи управління підприємством / О. Л. Болтак // Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна». – Режим доступу : <http://nauka.zinet.info/9/boltak.php> (дата звернення: 09.05.2024).

21. Виноградський М. Д. Організація праці менеджера: навч. посіб. / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шкапова. К.: Кондор, 2020. – 414 с. 3. (дата звернення: 09.05.2024).

22. Господарський кодекс України : Закон України від 16 січня 2003 р. № 436-IV / Верховна Рада України. База даних «Законодавство України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення 15.05.2024).

23. Господарський кодекс України : Закон України від 16 січня 2003 р. № 436-IV / Верховна Рада України. База даних «Законодавство України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 10.05.2024)

24. Гринчуцький В. І. Економіка підприємства: навч. посіб. / В. І. Гринчуцький, Є. Г. Карапетян, Б. В. Погріщук. К. : Центр учб. л-ри, 2020. – 304 с. 4. (дата звернення: 09.05.2024).

25. Гринюк Ю. М. Навігатор принципів та стандартів професійної етики HR-менеджерів та спеціалістів рекрутингових агентств. *Приазовський економічний вісник*. 2021. № 4 (27). С. 26-31. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/handle/123456789/35732>. (дата звернення 20.05.2024).

26. Дашборди НСЗУ. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/dashbordynszu-znovu-u-vidkrytomu-dostupi-neobkhidnu-informatsiiu-mozhna-otrymaty-myttievo> (дата звернення: 07.05.2024).

27. Девід Рок. Твій мозок у роботі. Як припинити відволікатися і працювати продуктивніше / пер. з англ. Д. Кожедуб. Київ : «Наш формат», 2019. 288 с. (дата звернення 18.05.2024).

28. Драган О. І. Болотіна І. М. Особливості мотиваційного менеджменту на підприємствах харчової промисловості. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1497>. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-40-55. (дата звернення 20.05.2024).

29. Драган О. І. Підходи до формування системи управління бізнес-процесами на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2019. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7238>. (дата звернення 20.05.2024).

30. Драган О. І., Тертична Л. І. Вплив сучасних змін у менеджменті персоналу на розвиток менеджменту продуктивності підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2021. Випуск 46. С. 176-181. URL: <http://www.market-infr.od.ua/46-2021>. (дата звернення 20.05.2024).

31. Драган О. І., Тертична Л. І. Вплив сучасних змін у менеджменті персоналу на розвиток менеджменту продуктивності підприємства.

Інфраструктура ринку. 2020. Випуск № 46. С. 45-50. URL: <http://www.market-infr.od.ua/46-2020>. (дата звернення 20.05.2024).

32. Драган О.І., Свириденко М.О. Внесок молодих вчених у розбудову сучасного менеджменту підприємств: *Матеріали XIV Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених*, Київ, 21-22 листопада 2023 р.: тези доповідей. К.: НУХТ, 2023. 258 с.

33. Економіка виробничого підприємництва: Навч. посіб. для ВНЗ. – 3-тє вид., випр. – К., 2022. – 405 с. 5. (дата звернення: 09.05.2024).

34. Економіка підприємства: Навч. посіб. – 2-ге вид. / Манів З.О., Луцький І.М. – К., 2021. – 580 с. (дата звернення: 09.05.2024).

35. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навч. посіб. /О. В. Безпалько та ін. ; за заг. ред. О. В. Безпалько. Київ : Кафедра, 2021. 310 с.

36. Економіко-математичні методи і моделі в галузі управління персоналом : навчальний посібник: / Л. В. Мазник та ін. ; за заг. ред. Л. В. Мазник. Київ : Кафедра, 2019. 278 с. (дата звернення: 09.05.2024).

37. Електронна медична звітність в НСЗУ. URL: <https://platform.medvoice.net/videos/elektronna-medychna-zvitnist-v-nszu/> (дата звернення: 06.05.2024).

38. Епоха нейроменеджменту. Електронне джерело URL: <https://lvbs.com.ua/news/epoha-nejromenedzhmentu/> . 18 серпня 2020 р. (дата звернення 15.05.2024).

39. Ефективне використання робочого часу на підприємствах, в установах та організаціях. *Factor* URL: <http://surl.li/dgimw> (дата звернення 15.05.2024).

40. Ефективне використання робочого часу на підприємствах, в установах та організаціях. *Factor* URL: <http://surl.li/dgimw> (дата звернення: 06.05.2024).

41. Жигайло Н. Психології бізнесу та управління як перспективний науковий напрям в Україні та Європі. Львівський національний університет імені Івана Франка. 2022 р. (дата звернення 15.05.2024).

42. Журавель В.І., Журавель В.В. Нейроменеджмент як напрям і механізм сучасної концепції управління системою медичної допомоги населенню. *Актуальні проблеми клінічної та профілактичної медицини*. 2019. № 3. С. 5–12. URL: <https://cpm.net.ua/index.php/cpm/article/view/1/1> (дата звернення 20.05.2024).

43. Кабінет Міністрів України : веб-сайт. URL: <http://msp.ark.gov.ua>.
37. Менеджер з персоналу: все про професію від навичок до... URL: <http://work.ua/career-guide/hr-manager/> (дата звернення: 07.05.2024).

44. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10 грудня 1971 р. № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> ((дата звернення 15.05.2024).

45. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10 грудня 1971 р. № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 06.05.2024).

46. Короткий огляд системи. *Тайм-блог. GTD* URL: <https://time-blog.ru/gtd/> (дата звернення 15.05.2024).

47. Короткий огляд системи. Тайм-блог. GTD URL: <https://time-blog.ru/gtd/> (дата звернення: 06.05.2024) .

48. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / Укл. О. В. Безпалько та ін. ; за заг. ред. О. І. Драган. Київ : Кафедра, 2022. 612 с.

49. Методи планування чисельності персоналу. *Букліб*. URL: <http://surl.li/didct> (дата звернення 15.05.2024).

50. Методи планування чисельності персоналу. *Букліб*. URL: <http://surl.li/didct> (дата звернення: 07.05.2024).

51. Міністерство соціальної політики України : веб-сайт. URL: <http://www.mlsp.gov.ua>. (дата звернення: 07.05.2024).

52. Модель управлінської звітності для НСЗУ Посилання: www.umj.com.ua/uk/novyna-242696-model-upravlinskoyi-zvitnosti-dlya-nszu (дата звернення: 07.05.2024).

53. Національна служба здоров'я України. URL: <https://nszu.gov.ua/> (дата звернення: 06.05.2024).

54. Національна служба здоров'я України. URL: <https://data.gov.ua/organization/natsionalna-sluzhba-zdorovia-ukrainy> (дата звернення: 06.05.2024).

55. Національна служба здоров'я України. Матеріал з Вікіпедії – вільної енциклопедії. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9D%D0%B0%D1%86%D1%96%> (дата звернення: 08.05.2024).

56. Національний класифікатор України : Класифікатор професій ДК 003:2010 від 28.07.2010 р. № 327 / Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va327609-10#Text> (дата звернення 15.05.2024)

57. Національний Класифікатор України : Класифікація видів економічної діяльності (КВЕД 009:2010). URL: http://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/kv10_i.html (дата звернення 15.05.2024).

58. НСЗУ: Які дані пацієнтів зберігаються в електронній системі охорони здоров'я. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/nszu-iaki-dani-patsientiv-zberihaiutsia-v-elektronnii-systemi-okhorony-zdorovia>. (дата звернення: 08.05.2024).

59. Окорський В. П. Роль нейроменеджменту при ухваленні креативних управлінських рішень. Перспективи розвитку економіки в 2022 році: аналітичний та теоретико-методологічний аспекти : матеріали науково-практичної конференції. Дніпро : НО «Перспектива», 2022. С. 51-55. (дата звернення 20.05.2024).

60. Пакети медичних послуг. Зміст та підхід до контрахтування закладів охорони здоров'я. URL: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://nszu.gov.ua/storage/editor/files/paketi-medichnikh-poslug-07022020_1581100466.pdf (дата звернення: 08.05.2024).

61. Пащенко О.П. Нейроменеджмент в сучасному бізнес-середовищі. *Сучасні виклики сталого розвитку біз-несу* : тези виступів II Міжнар. наук.-практ. конф.з пит. вищ. осв. і науки, м. Житомир, 4-5 листопада 2021 р. Житомир : Житомирська політехніка, 2021. С. 181. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/11/181.pdf>. (дата звернення 20.05.2024).

62. Плюси та мінуси для вашої продуктивності, *Система GTD*. URL: <http://surl.li/tjuf> (дата звернення 15.05.2024).

63. Плюси та мінуси для вашої продуктивності, Система GTD. URL: <http://surl.li/tjuf> (дата звернення: 06.05.2024).

64. Пошук і мотивація ІТ-персоналу. *Перша кадрова газета*. URL: <http://surl.li/rqho> (дата звернення 15.05.2024).

65. Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність. Закон України від 21 грудня 2017 р. № 2258-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19#Text> (дата звернення 15.05.2024).

66. Програма медичних гарантій – 2024: перелік послуг, тарифи, особливості. URL: <https://medplatforma.com.ua/article/15737-programa-medichnikh-garantiy-2023-perelik-poslug-osoblivosti> (дата звернення: 09.05.2024).

67. Продуктивність праці персоналу. *Pidru4niki*. URL: <http://surl.li/dipnl> (дата звернення 15.05.2024).

68. Розбираємось з методологією GTD: що і як працює. Skillbox. URL: <http://surl.li/tgxy> (дата звернення: 08.05.2024).

69. Спілка кадровиків і спеціалістів з управління персоналом «HR Ліга: веб-сайт. URL: <http://hrliga.com>. (дата звернення: 07.05.2024).

70. Стародубська М. Токсичні обличчя компанії. Що робити, коли ті, хто представляє бізнес, руйнують його. *Forbes Ukraine*. 2021. URL: <https://forbes.ua/leadership/toksichni-oblichchya-kompanii-shcho-robiti-koli-ti-khto-predstavlyae-biznes-ruynuyut-yogo-18032021-1190> (дата звернення 15.05.2024).

71. Тертична Л. І. Професійна перепідготовка персоналу як тренд цифрових технологій і пандемії. 2021. 176 р. Р. 155-158.

72. Тертична Л.І. Свириденко М.О. Технології нейроменеджменту як інструментарій розкриття потенціалу працівників підприємства. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. Випуск 1 (74) 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.74-20>.

73. Форми і системи заробітної плати. *Pidru4niki*. URL: <http://surl.li/dilmi> (дата звернення 15.05.2024).

74. Юрик О. Нейролідерство: як керувати, аби працівники були вмотивовані, а команда ефективна. Електронне джерело URL: <https://delo.ua/uk/business/neiroliderstvo-yak-keruvati-abi-pracivniki-buli-vmotivovani-a-komanda-efektivna-390600/> . 24 грудня 2021 р. (дата звернення 15.05.2024).

75. Які кадрові документи обов'язково мають бути у роботодавця. *Advislgl*. URL: <http://surl.li/dfhsv> (дата звернення 15.05.2024).

Нейроменеджмент як інструмент максимізації лідерських якостей

Марія Свиріденко

Національний університет харчових технологій, Київ, Україна

Вступ. Лідерство є складним завданням, яке вимагає від особистості не лише високої компетентності, а й гнучкості управлінського підходу. Останнім часом велике значення приділяється використанню принципів нейроменеджменту для максимізації лідерських якостей та досягнення успіху в динамічному бізнес-середовищі.

Матеріали і методи. В роботі використано результати досліджень зарубіжних і вітчизняних науковців щодо переосмислення наукових досягнень та критичних змінних у галузі менеджменту на засадах нейронауки.

Результати. Нейроменеджмент враховує роль головного мозку у формуванні лідерських властивостей. Дослідження показують, що певні структури мозку відповідають за прийняття рішень, емоційний інтелект та управління стресом. Розуміння цих аспектів дозволяє ефективніше впливати на розвиток лідерських якостей. Нейроменеджмент надає конкретні техніки для управління стресом, що є невід'ємною частиною лідерського середовища. Застосування методів релаксації та тренування уваги допомагає лідерам ефективніше контролювати стресові ситуації та приймати виважені рішення [1]. Лідерство передбачає високий рівень емоційного інтелекту, а нейроменеджмент сприяє розвитку цієї ключової компетенції. Тренування управління емоціями, розуміння власних та чужих почуттів допомагає лідерам будувати ефективні комунікаційні стратегії та розв'язувати конфлікти [2].

Максимізація лідерських якостей включає в себе і розвиток когнітивних функцій, пропонуючи методи для підвищення когнітивних функцій, таких як концентрація, творчість та прийняття рішень. Це особливо важливо для лідерів, оскільки вони повинні швидко адаптуватися до нових ситуацій та приймати інформовані рішення [3]. Ще однією перевагою нейроменеджменту в контексті лідерства є можливість створення індивідуалізованих стратегій розвитку. Кожен лідер має унікальні риси та потреби, і застосування персоналізованих підходів дозволяє максимально розкрити лідерський потенціал. Нейронаука продовжує удосконалюватися, нейроменеджмент стає все більш важливим інструментом для лідерів у всіх галузях [4].

Висновки. В сучасному бізнес-середовищі нейроменеджмент є невід'ємною складовою успіху оскільки допомагає максимізувати лідерські якості особистості. Застосування принципів нейроменеджменту дозволяє лідерам не лише ефективно управляти собою, але й впливати на команду та досягати високих результатів в динамічному світі бізнесу.

Література

1. Окорський В. П. Роль нейроменеджменту при ухваленні креативних управлінських рішень. *Перспективи розвитку економіки в 2022 році: аналітичний та теоретико-методологічний аспекти* : матеріали науково-практичної конференції. Дніпро : НО «Перспектива», 2022. С. 51-55.
2. Девід Рок. Твій мозок у роботі. Як припинити відволікатися і працювати продуктивніше / пер. з англ. Д. Кожедуб. Київ : «Наш формат», 2019. 288 с.
3. Raj N., Priya P., Pathak M. Neuro-Economics: Investigating the Neural Correlates of Decision Making and Economic Behaviour. *Jamshedpur Research*. 2023. № 6 (61). P. 30-65.
4. Valencia-Martínez L.Y., Suárez-Rojas M.S. (2023). Neuromanagement: implementación alternativa en la gestión organizacional. *Revista CEA*. № 9 (21).

СУЧАСНИЙ ПІДХІД З ПОЗИЦІЇ НЕЙРОМЕНЕДЖМЕНТУ ДО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Марія Свиріденко

Національний університет харчових технологій, Київ, Україна

Світові економічні тенденції та цифрова революція стимулювали еволюцію організаційного та підприємницького середовища, перетворюючи його на надзвичайно складну та все більш конкурентоспроможну екосистему. Важливість та вплив наукового прогресу й процесів діджиталізації

258

спричинили переосмислення концепцій сучасного менеджменту та їхній неупереджений аналіз за рахунок нових підходів, концепцій, парадигм [1].

Інтерес до застосування нейроменеджменту набуває вирішального значення для компанії, оскільки виявляє та ідентифікує емоції та поведінку працівників. Важливим стає розуміння емоційної та невербальної сторін реакцій працівників за допомогою інструментів нейроменеджменту, що включають: засоби відстеження руху очей (для виявлення зорової уваги та досліджень), електроенцефалографію (ЕЕГ, для вимірювання змін у мозку), провідність шкіри (для виявлення фізіологічної активації) та кодування обличчя (для експериментального вимірювання через обличчя людини її відчуттів) [2].

Нейроменеджмент створює умови розширення прав і можливостей на практиці, обміну знаннями, підвищення компетентності та надання автономії. За допомогою дисциплінарних процесів і в межах підприємства, нейроменеджмент завжди прагне надати працівникам можливість зробити вибір, брати на себе відповідальність, знаходити особисту реалізацію та зростати як особистості [3]. Використання знань нейробіології в управлінні колективами дозволяє забезпечити природне прагнення до когерентності (задоволення основних потреб та ціннісно-культурного поєднання), що в свою чергу покращує фізичний та емоційний добробут всіх працівників [4].

Нейроменеджмент є відкритим підходом, який найбільше пов'язаний з високою ефективністю, мотивуючи добрі наміри, зважений ризик та відповідальність працівників. Основна увага приділяється тому, що можна досягти, отримати та насолодитись зусиллями й зосередженістю, а не тому, де можна помилитись, втратити та викликати недовіру [5]. Парадигма нейроменеджменту зміщує баланс ризик-винагорода у напрямі застосування більших зусиль, а також залучення мотиваційних схем, що найбільш здатні вирішувати проблеми, додають ініціативи та співпрацю, та не застосовують стратегії уникнення загрози. Завдяки узгодженню дій, що відповідають внутрішнім спонуканням, з продуктивними зусиллями та поведінкою на

259

робочому місці, організаційний чи діловий успіх підприємств посилюється [6].

Інструменти та методи нейронауки дозволяють покращити процеси компанії на додаток до традиційних методів. Зі сторони кадрових процесів,

Інструменти та методи нейронауки дозволяють покращити процеси компанії на додаток до традиційних методів. Зі сторони кадрових процесів, використання спеціалізованого програмного забезпечення (Neuropsychology, Affectiva або FACS) у процесах відбору може допомогти знайти ідеального кандидата на роботу, а техніка відстеження роботи може полегшити адаптацію нових співробітників. Крім того, система винагороди, яка забезпечує мотивацію та навчання, сприятиме підвищенню комфорту робочого середовища. Ці методи можуть суттєво вплинути на зменшення плинності кадрів у компаніях.

З боку лідерства, очевидно, що успішні лідери повинні справлятися зі своїми емоціями, сприяти сприйняттю змін як незагрозливих й позитивно впливати на свою робочу команду. За допомогою таких технологій, як сканування мозку або функціональна магнітно-резонансна томографія (ФМРТ), можна пояснити продуктивність лідера перед своєю групою та переглянути аспекти, які потрібно покращити в мотиваційних процесах. Зокрема, прийняття управлінських рішень, виявляє високий рівень стресу, оскільки він послаблює когнітивні функції менеджерів. Отже настрої, емоції та інтуїція є вирішальними при прийнятті управлінських рішень керівниками, менеджерами підприємств [7].

Використання результатів у галузі нейроменеджменту стає нагальним в умовах надзвичайно динамічного та конкурентного організаційного середовища підприємства, враховуючи їхній психологічно-позитивний вплив як на індивідуальну ефективність, так і на загальну організаційну ефективність працівників або трудових колективів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Parincu A., Capatina A., Juarez D. Neuromanagement: the scientific approach to contemporary management. July 2020 (дата звернення: 10.10.2023).

260

2. Kim Allen. How Neuromanagement Improves Organizational Performance. Електронне джерело URL: <https://allenvisioninc.com/neuromanagement/> (дата звернення: 10.10.2023).

3. Arlen Lopez. Beatriz Pico Gonzalez. Eric Tapia. Neuromanagement tools. November 2020 (дата звернення: 10.10.2023).

4. Alina Parincu. Neuromanagement: the scientific approach to contemporary management. July 2020 (дата звернення: 10.10.2023).

5. Alina Mirela Teacu Parincu. Alexandru Capatina. The Conceptual Model for the Adoption of Neuromanagement Practices and Technology by the Romanian Organizations. —Dunarea de Jos| University of Galat (дата звернення: 10.10.2023).

6. Teacu-Parincu, A. M., Capatina, A., Varon, D. J., Bennet, P. F., & Recuerda, A. M. (2020). Neuromanagement: The scientific approach to contemporary management. Proceedings of the International Conference on Business Excellence (дата звернення: 10.10.2023).

7. Sebastiano Massaro. Neuroscientific methods of strategic management. Електронне джерело URL: https://www.researchgate.net/publication/303000479_Neuroscientific_methods_for_strategic_management (дата звернення: 10.10.2023).

Науковий керівник: д.е.н., проф. Драган О.І.

Додаток 1
до Національного положення (стандарту) бухгалтерського
обліку в державному секторі 101 «Положення фінансової
звітності»

	Дата (рік, місяць, час)	КОДИ		
		2024	01	01
Установа	Національна служба здоров'я України	за ЄДРПОУ	42032422	
Територія	Оболонський	за КАТОТТГ	UA80000000000551439	
Організаційно-правова форма господарювання	Орган державної влади	за КОПФГ	410	
Орган державного управління	Міністерство охорони здоров'я України	за КОДУ	17184	
Вид економічної діяльності	Державне управління загального характеру	за КВЕД	84.11	
Одиниця виміру: грн				
Періодичність: річна				

БАЛАНС
на 01 січня 2024 року

Форма №1-дс

АКТИВ	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. НЕФІНАНСОВІ АКТИВИ			
<i>Основні засоби:</i>	1000	69137708	64882716
первісна вартість	1001	88284972	91738425
знос	1002	19147264	26855709
<i>Інвестиційна нерухомість:</i>	1010	-	-
первісна вартість	1011	-	-
знос	1012	-	-
<i>Нематеріальні активи:</i>	1020	143976843	246613652
первісна вартість	1021	143976843	246613652
накопичена амортизація	1022	-	-
Незавершені капітальні інвестиції	1030	97267087	75779293
<i>Довгострокові біологічні активи:</i>	1040	-	-
первісна вартість	1041	-	-
накопичена амортизація	1042	-	-
Запаси	1050	2611886	2817813
Виробництво	1060	-	-
Поточні біологічні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	312993524	390093474
II. ФІНАНСОВІ АКТИВИ			
Довгострокова дебіторська заборгованість	1100	6500	6500
<i>Довгострокові фінансові інвестиції, у тому числі:</i>	1110	-	-
цінні папери, крім акцій	1111	-	-
акції та інші форми участі в капіталі	1112	-	-
<i>Поточна дебіторська заборгованість:</i>			
за розрахунками з бюджетом	1120	-	-
за розрахунками за товари, роботи, послуги	1125	2318205856	383861913
за наданими кредитами	1130	-	-
за виданими авансами	1135	18384180	1609735102
за розрахунками із соціального страхування	1140	6974	-



Закінчення додатку Г

за внутрішніми розрахунками	1145	-	-
інша поточна дебіторська заборгованість	1150	1307297	1365548
Поточні фінансові інвестиції	1155	-	-
<i>Грошові кошти та їх еквіваленти розпорядників бюджетних коштів та державних цільових фондів у:</i>			
<i>національній валюті, у тому числі в:</i>	1160	302769	152362
касі	1161	121718	37697
казначейства	1162	181051	114665
установах банків	1163	-	-
дорозі	1164	-	-
іноземній валюті	1165	-	-
<i>Кошти бюджетів та інших клієнтів на:</i>			
єдиному казначейському рахунку	1170	-	-
рахунках в установах банків, у тому числі в:	1175	-	-
національній валюті	1176	-	-
іноземній валюті	1177	-	-
Інші фінансові активи	1180	-	-
Усього за розділом II	1195	2338213576	1995121425
III. ВИТРАТИ МАЙБУТНІХ ПЕРІОДІВ	1200	-	-
БАЛАНС	1300	2651207100	2385214899

ПАСИВ	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ ТА ФІНАНСОВИЙ РЕЗУЛЬТАТ			
Внесений капітал	1400	231886437	337287161
Капітал у дооцінках	1410	-	-
Фінансовий результат	1420	2314856027	1970718026
Капітал у підприємствах	1430	-	-
Резерви	1440	-	-
Цільове фінансування	1450	97259452	75779293
Усього за розділом I	1495	2644001916	2383784480
II. ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
<i>Довгострокові зобов'язання:</i>			
за цінними паперами	1500	-	-
за кредитами	1510	-	-
інші довгострокові зобов'язання	1520	-	-
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1530	-	-
<i>Поточні зобов'язання:</i>			
за платежами до бюджету	1540	1308657	1317068
за розрахунками за товари, роботи, послуги	1545	5872831	59909
за кредитами	1550	-	-
за одержаними авансами	1555	-	-
за розрахунками з оплати праці	1560	5614	40335
за розрахунками із соціального страхування	1565	-	8145
за внутрішніми розрахунками	1570	8250	4154
інші поточні зобов'язання, з них:	1575	9024	-
за цінними паперами	1576	-	-
Усього за розділом II	1595	7204376	1429611
III. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	1600	-	-
IV. ДОХОДИ МАЙБУТНІХ ПЕРІОДІВ	1700	808	808



БАЛАНС	1800	2651207100	2385214899
---------------	-------------	------------	------------

Керівник (посадова особа)

Ірина НАДАШКЕВИЧ

Головний бухгалтер (спеціаліст,
на якого покладено виконання
обов'язків бухгалтерської служби)

Тетяна СЕМЕНЮК



Закінчення додатку Д

за внутрішніми розрахунками	1145	-	-
інша поточна дебіторська заборгованість	1150	1307297	1307297
Поточні фінансові інвестиції	1155	-	-
<i>Грошові кошти та їх еквіваленти розпорядників бюджетних коштів та державних цільових фондів у:</i>			
<i>національній валюті, у тому числі в:</i>	1160	387056	302769
<i>касі</i>	1161	102460	121718
<i>казначействі</i>	1162	284596	181051
<i>установах банків</i>	1163	-	-
<i>дорозі</i>	1164	-	-
<i>іноземній валюті</i>	1165	-	-
<i>Кошти бюджетів та інших клієнтів на:</i>			
<i>єдиному казначейському рахунку</i>	1170	-	-
<i>рахунках в установах банків, у тому числі в:</i>	1175	-	-
<i>національній валюті</i>	1176	-	-
<i>іноземній валюті</i>	1177	-	-
Інші фінансові активи	1180	-	-
Усього за розділом II	1195	217712836	2338213576
III. ВИТРАТИ МАЙБУТНІХ ПЕРІОДІВ	1200	48653	-
БАЛАНС	1300	453798819	2651207100

ПАСИВ	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ ТА ФІНАНСОВИЙ РЕЗУЛЬТАТ			
Внесений капітал	1400	143902865	231886437
Капітал у дооцінках	1410	-	-
Фінансовий результат	1420	199939228	2314856027
Капітал у підприємствах	1430	-	-
Резерви	1440	-	-
Цільове фінансування	1450	102518954	97259452
Усього за розділом I	1495	446361047	2644001916
II. ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
<i>Довгострокові зобов'язання:</i>			
<i>за цінними паперами</i>	1500	-	-
<i>за кредитами</i>	1510	-	-
<i>інші довгострокові зобов'язання</i>	1520	-	-
<i>Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями</i>	1530	-	-
<i>Поточні зобов'язання:</i>			
<i>за платежами до бюджету</i>	1540	1356646	1308657
<i>за розрахунками за товари, роботи, послуги</i>	1545	5673625	5872831
<i>за кредитами</i>	1550	-	-
<i>за одержаними авансами</i>	1555	-	-
<i>за розрахунками з оплати праці</i>	1560	390730	5614
<i>за розрахунками із соціального страхування</i>	1565	-	-
<i>за внутрішніми розрахунками</i>	1570	-	8250
<i>інші поточні зобов'язання, з них:</i>	1575	15963	9024
<i>за цінними паперами</i>	1576	-	-
Усього за розділом II	1595	7436964	7204376
III. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	1600	-	-
IV. ДОХОДИ МАЙБУТНІХ ПЕРІОДІВ	1700	808	808



БАЛАНС	1800	453798819	2651207100
---------------	-------------	-----------	------------

Керівник (посадова особа)

Наталя ГУСАК

Головний бухгалтер (спеціаліст,
на якого покладено виконання
обов'язків бухгалтерської служби)

Тетяна СЕМЕНЮК



Додаток 2
до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку в державному секторі 101 «Подання фінансової звітності»

	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ		
		2024	01	01
Установа	Національна служба здоров'я України	за ЄДРПОУ	42032422	
Територія	Оболонський	за КАТОТТГ	UA80000000000551439	
Організаційно-правова форма господарювання	Орган державної влади	за КОПФГ	410	
Орган державного управління	Міністерство охорони здоров'я України	за КОДУ	17184	
Вид економічної діяльності	Державне управління загального характеру	за КВЕД	84.11	
Одиниця виміру: грн				
Періодичність: річна				

**ЗВІТ
ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ
за 2023 рік**

Форма №2-дс

I. ФІНАНСОВИЙ РЕЗУЛЬТАТ ДІЯЛЬНОСТІ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
ДОХОДИ			
<i>Доходи від обмінних операцій</i>		-	-
Бюджетні асигнування	2010	139606608345	146445623840
Доходи від надання послуг (виконання робіт)	2020	-	-
Доходи від продажу активів	2030	-	-
Фінансові доходи	2040	-	-
Інші доходи від обмінних операцій	2050	6999	3727
Усього доходів від обмінних операцій	2080	139606615344	146445627567
<i>Доходи від необмінних операцій</i>			
Податкові надходження	2090	-	-
Неподаткові надходження	2100	-	-
Трансферти	2110	-	-
Надходження до державних цільових фондів	2120	-	-
Інші доходи від необмінних операцій	2130	35065464	256986
Усього доходів від необмінних операцій	2170	35065464	256986
Усього доходів	2200	139641680808	146445884553
ВИТРАТИ			
<i>Витрати за обмінними операціями</i>			
Витрати на виконання бюджетних програм	2210	139980200531	144336539562
Витрати на виготовлення продукції (надання послуг, виконання робіт)	2220	-	102839
Витрати з продажу активів	2230	-	-
Фінансові витрати	2240	-	-
Інші витрати за обмінними операціями	2250	503967	204971
Усього витрат за обмінними операціями	2290	139980704498	144336847372
<i>Витрати за необмінними операціями</i>			



Продовження додатку Е

Трансферти	2300	-	-
Інші витрати за необхідними операціями	2310	2187704	579228
Усього витрат за необхідними операціями	2340	2187704	579228
Усього витрат	2380	139982892202	144337426600
Профіцит/дефіцит за звітний період	2390	-341211394	2108457953

II. ВИДАТКИ БЮДЖЕТУ (КОШТОРИСУ) ЗА ФУНКЦІОНАЛЬНОЮ КЛАСИФІКАЦІЄЮ ВИДАТКІВ ТА КРЕДИТУВАННЯ БЮДЖЕТУ

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Загальнодержавні функції	2420	-	-
Оборона	2430	-	-
Громадський порядок, безпека та судова влада	2440	-	-
Економічна діяльність	2450	-	-
Охорона навколишнього природного середовища	2460	-	-
Житлово-комунальне господарство	2470	-	-
Охорона здоров'я	2480	139982892202	144337426600
Духовний та фізичний розвиток	2490	-	-
Освіта	2500	-	-
Соціальний захист та соціальне забезпечення	2510	-	-
УСЬОГО:	2520	139982892202	144337426600

III. ВИКОНАННЯ БЮДЖЕТУ (КОШТОРИСУ)

Стаття	Код рядка	Загальний фонд			Спеціальний фонд		
		план на звітний рік із урахуванням змін	фактична сума виконання за звітний період	різниця (графа 4 мінус графа 3)	план на звітний рік із урахуванням змін	фактична сума виконання за звітний період	різниця (графа 7 мінус графа 6)
1	2	3	4	5	6	7	8
<i>ДОХОДИ</i>							
<i>Податкові надходження</i>	2530	-	-	-	-	-	-
<i>Неподаткові надходження</i>	2540	-	-	-	-	-	-
Доходи від власності та підприємницької діяльності	2541	-	-	-	-	-	-
Адміністративні збори та платежі, доходи від некомерційної господарської діяльності	2542	-	-	-	-	-	-
Інші неподаткові надходження	2543	-	-	-	-	-	-
Власні надходження бюджетних установ	2544	-	-	-	-	-	-
<i>Доходи від операцій з капіталом</i>	2550	-	-	-	-	-	-
<i>Офіційні трансферти, з них:</i>	2560	-	-	-	-	-	-
від органів державного управління	2561	-	-	-	-	-	-
Цільові фонди	2570	-	-	-	-	-	-
<i>Надходження державних цільових фондів</i>	2580	-	-	-	-	-	-
Надходження Пенсійного фонду України	2581	-	-	-	-	-	-
Надходження Фонду загальнооб'єднаного державного соціального страхування України на випадок безробіття	2582	-	-	-	-	-	-



Закінчення додатку Е

Находження Фонду соціального страхування України	2583	-	-	-	-	-	-
Інші надходження	2590	-	-	-	-	-	-
Усього доходів	2600	-	-	-	-	-	-
ВИТРАТИ							
Оплата праці і нарахування на заробітну плату	2610	-	-	-	-	-	-
Використання товарів і послуг	2620	-	-	-	-	-	-
Обслуговування боргових зобов'язань	2630	-	-	-	-	-	-
Пологові трансферти, з них:	2640	-	-	-	-	-	-
органів державного управління інших рівнів	2641	-	-	-	-	-	-
Соціальне забезпечення	2650	-	-	-	-	-	-
Інші положові видатки	2660	-	-	-	-	-	-
Нерозподілені видатки	2670	-	-	-	-	-	-
Придбання основного капіталу	2680	-	-	-	-	-	-
Капітальні трансферти, з них:	2690	-	-	-	-	-	-
органів державного управління інших рівнів	2691	-	-	-	-	-	-
Внутрішнє кредитування	2700	-	-	-	-	-	-
Зовнішнє кредитування	2710	-	-	-	-	-	-
Усього витрат	2780	-	-	-	-	-	-
Профіцит/дефіцит за звітний період	2790	-	-	-	-	-	-

IV. ЕЛЕМЕНТИ ВИТРАТ ЗА ОБМІННИМИ ОПЕРАЦІЯМИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Витрати на оплату праці	2820	135150200	150166854
Відрахування на соціальні заходи	2830	29221403	31812982
Матеріальні витрати	2840	139808104681	144147836969
Амортизація	2850	7724247	6825596
Інші витрати	2860	503967	204971
Усього	2890	139980704498	144336847372

Керівник (посадова особа)

Ірина НАДАШКЕВИЧ

Головний бухгалтер (спеціаліст,
на якого покладено виконання
обов'язків бухгалтерської служби)

Тетяна СЕМЕНЮК



Додаток 3
до Національного положення (стандарту) бухгалтерського
обліку в державному секторі 101 «Подання фінансової
звітності»

			КОДИ		
			2024	01	01
Установа	Національна служба здоров'я України	за СДРПОУ	42032422		
Територія	Оболонський	за КАТОТТГ	UA80000000000551439		
Організаційно-правова форма господарювання	Орган державної влади	за КОПФГ	410		
Орган державного управління	Міністерство охорони здоров'я України	за КОДУ	17184		
Вид економічної діяльності	Державне управління загального характеру	за КВЕД	84.11		

Дата (рік, місяць, число)

Одиниця виміру: грн
Періодичність: річна

**Звіт
про рух грошових коштів
за 2023 рік**

Форма №3-дс

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від обмінних операцій:		-	-
бюджетні асигнування	3000	139606608345	146445623840
надходження від надання послуг (виконання робіт)	3005	-	-
надходження від продажу активів	3010	-	-
інші надходження від обмінних операцій	3015	4209	6517
Надходження від необмінних операцій:		-	-
податкові надходження	3020	-	-
неподаткові надходження	3025	-	-
трансферти, з них:	3030	-	-
кошти трансфертів, отримані від органів державного управління	3031	-	-
надходження до державних цільових фондів	3040	-	-
інші надходження від необмінних операцій	3045	118282696	12952806
Надходження грошових коштів за внутрішніми операціями	3050	99477	97200
Інші надходження	3090	2005814	1956614
Усього надходжень від операційної діяльності	3095	139726901064	146460539777
Витрати за обмінними операціями:		-	-
витрати на виконання бюджетних програм	3100	139606608345	146445623840
витрати на виготовлення продукції (надання послуг, виконання робіт)	3110	-	102839
інші витрати за обмінними операціями	3120	34375925	10485
Витрати за необмінними операціями:		-	-
трансферти, з них:	3125	-	-
кошти трансфертів органам державного управління інших рівнів	3126	-	-
інші витрати за необмінними операціями	3130	359	284



Витрати грошових коштів за внутрішніми операціями	3135	183497	77942
Інші витрати	3180	2014838	1963553
Усього витрат від операційної діяльності	3190	139642999467	146447701001
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	83901597	12838776
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від продажу:		-	-
фінансових інвестицій	3200	-	-
основних засобів	3205	-	-
інвестиційної нерухомості	3210	-	-
нематеріальних активів	3215	-	-
незавершених капітальних інвестицій	3220	-	-
довгострокових біологічних активів	3225	-	-
Надходження цільового фінансування	3230	97917373	145661661
Інші надходження	3235	-	-
Усього надходжень від інвестиційної діяльності	3240	97917373	145661661
Витрати на придбання:		-	-
фінансових інвестицій	3245	-	-
основних засобів	3250	3469255	7646457
інвестиційної нерухомості	3255	-	-
нематеріальних активів	3260	102636809	53690438
незавершених капітальних інвестицій	3265	75779293	97267087
довгострокових біологічних активів	3270	-	-
Інші витрати	3285	-	-
Усього витрат від інвестиційної діяльності	3290	181885357	158603982
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-83967984	-12942321
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від:		-	-
повернення кредитів	3300	-	-
отримання позик	3305	-	-
отримання відсотків (роялті)	3310	-	-
Інші надходження	3340	-	-
Усього надходжень від фінансової діяльності	3345	-	-
Витрати на:		-	-
надання кредитів	3350	-	-
погашення позик	3355	-	-
сплату відсотків	3360	-	-
Інші витрати	3380	-	-
Коригування	3385	-	-
Усього витрат від фінансової діяльності	3390	-	-
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-	-
Чистий рух коштів за звітний період	3400	-150407	-84287
Залишок коштів на початок року	3405	302769	387056
Залишок коштів отриманий	3410	-	-
Залишок коштів перерахований	3415	-	-
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3420	-	-
Залишок коштів на кінець року	3425	152362	302769
<i>* Надходження в натуральній формі</i>		118282696	12952806



* Витрати в натуральній формі

118282696

12952806

Керівник (посадова особа)

*Ірина НАДАШКЕВИЧ*Головний бухгалтер (спеціаліст,
на якого покладено виконання
обов'язків бухгалтерської служби)*Тетяна СЕМЕНЮК*

Додаток 4
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку в державному секторі 101
«Подання фінансової звітності»

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ		
			2024	01	01
Установа	Національна служба здоров'я України	за СДРПОУ	42032422		
Територія	Оболонський	за КАТОГПГ	UA.80000000000551439		
Організаційно-правова форма господарювання	Орган державної влади	за КОПФГ	410		
Орган державного управління	Міністерство охорони здоров'я України	за КОДУ	17184		
Вид економічної діяльності	Державне управління загального характеру	за КВЕД	84.11		
Одиниця виміру: грн					
Періодичність: річна					

**Звіт
про власний капітал
за 2023 рік**

Форма №4-дс

Стаття	Код раєса	Власний капітал	Капітал у доїнках	Фінансовий результат	Капітал у підприємствах	Резерви	Цільове фінансування	Рези
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Залишок на початок року	4000	231886437	-	2314856027	-	-	97259452	2644001916
Коригування:								
Зміна облікової політики	4010	-	-	-	-	-	-	-
Виправлення помилок	4020	-	-	-	-	-	-	-
Інші зміни	4030	-	-	-	-	-	-	-
Скоригований залишок на початок року	4000	231886437	-	2314856027	-	-	97259452	2644001916
Періодичні доходи:								
Доходів (збитків) основних засобів	4100	-	-	-	-	-	-	-
Доходів (збитків) неопозитивних капітальних інвестицій	4110	-	-	-	-	-	-	-
Доходів (збитків) нематеріальних активів	4120	-	-	-	-	-	-	-
Доходів (збитків) довгострокових біологічних активів	4130	-	-	-	-	-	-	-
Профінансований дохідом за звітний період	4200	-	-	-341211394	-	-	-	-341211394
Міжбанківський кредитовий і підприємствий	4210	-	-	-	-	-	-	-
Зменшення капіталу в підприємствах	4220	-	-	-	-	-	-	-
Інші зміни в капіталі	4290	105400724	-	-2926607	-	-	-21480159	80993928
Рези зміни у капіталі	4300	105400724	-	-344138001	-	-	-21480159	-260217436
Залишок на кінець року	4310	337287161	-	1970718026	-	-	75779293	2383794480

Керівник (посадова особа)

Ірина НАЛАШКЕВИЧ

Головний бухгалтер (спеціаліст,
на якого покладено виконання
обов'язків бухгалтерської служби)

Тетяна СЕМЕНЮК



ЗАТВЕРДЖЕНО
Наказ Міністерства фінансів України
29 лютого 2017 року № 977

Дата (рік, місяць, число)

КОДИ		
2024	01	01
42032422		
UA80000000000551439		
410		
17184		
84.11		

Установа
Територія
Організаційно-правова форма господарювання
Орган державного управління
Вид економічної діяльності

Національна служба здоров'я України
Оболонський
Орган державної влади
Міністерство охорони здоров'я України
Державне управління загальною характеру

за ЄДРПОУ
за КАТОПТ
за КОПФГ
за КОДУ
за КВЕД

Одиниця виміру: грн
Періодичність: річна



ПРИМІТКИ ДО РІЧНОЇ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ
за 2023 рік

Форма №5-дс

I. Основні засоби

Групи основних засобів	Код ринку	Залишок на початок року		Переоцінка (дооцінка +, уніжка -)		Вибуття за звітний рік		Надійшло за рік		Зменшення/збільшення вартості	Паралельна амортизація за звітний рік	Інші зміни за рік		Залишок на кінець року		Діапазон корисного використання	
		періодична (пропорційна) вартість	ціна	періодична (пропорційна) вартість	ціна	періодична (пропорційна) вартість	ціна	періодична (пропорційна) вартість	ціна			періодична (пропорційна) вартість	ціна	періодична (пропорційна) вартість	ціна	від	до
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Інвестиційна нерухомість	010	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Земельні ділянки	020	6793217	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6793217	-	-	-
Капітальні витрати на поліпшення землі	030	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Будівлі, споруди та передавальні пристрої	040	3253059	1554930	-	-	-	-	-	-	-	68318	-	-	3253059	1623248	20	50
Машини та обладнання	050	6951233	13496049	-	-	-	-	3391082	-	-	7044106	-	-	72902315	20540155	5	10
Транспортні засоби	060	3808140	1640484	-	-	-	-	-	-	-	544020	-	-	3808140	2184504	5	7
Інструменти, прилади, інвентар	070	216483	92565	-	-	-	-	-	-	-	20816	-	-	216483	113381	5	10
Тварини та багаторічні насадження	080	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші основні засоби	090	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Музейні фонди	100	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Бібліотечні фонди	110	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Малозначні необоротні матеріальні активи	120	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Білизня, постільні речі, одяг та взуття	130	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Інвентаря тари	140	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Необоротні матеріальні активи спеціального призначення	150	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Природні ресурси	160	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші необоротні матеріальні активи	170	4702846	2363236	-	-	15802	15802	78173	-	-	46987	-	-	4765211	2394421	1	5
Разом	180	88284972	19147264	-	-	15802	15802	3469255	-	-	7724247	-	-	91738425	26855709	-	-

3 рядка 180 графі 7

вартість основних засобів, які вибули внаслідок:
безоплатної передачі (внутрішньодомоча передача)
безоплатної передачі (крім внутрішньодомочої передачі)
продажу
крадіжки, нестачі
списання як непридатні

(181) _____ -
(182) _____ -
(183) _____ -
(184) _____ -
(185) _____ 15802

3 рядка 180 графі 9

збільшення вартості основних засобів у результаті:
придбання

(186) _____ 224293



3 рядка 180 графі 15

реконструкції, добування, дообладнання,
безкоштовного отримання за операціями внутрішньодомочої передачі
отримання благодійних грантів, дарунків
вартість основних засобів, щодо яких існують передбачені чинним законодавством обмеження права власності, користування та розпорядження
залишкова вартість основних засобів, що тимчасово не використовуються (консервація, реконструкція тощо)
вартість повністю амортизованих основних засобів, які продовжують використовуватися
вартість основних засобів, які утримуються для продажу, передачі без оплати
вартість безоплатно отриманих основних засобів (внутрішньодомоча передача)
вартість безоплатно отриманих основних засобів (крім внутрішньодомочої передачі)
знос основних засобів, щодо яких існують обмеження права власності, користування та розпорядження

(187) _____ -
(188) _____ -
(189) _____ 3244962
(190) _____ -
(191) _____ -
(192) _____ 14616
(193) _____ -
(194) _____ -
(195) _____ -
(196) _____ -

3 рядка 180 графі 16



II. Нематеріальні активи

Групи основних засобів	Код рядка	Залишок на початок року		Переоцінка (збільшка +, уніжка -)		Вибуття за звітний рік		Надійшло за рік		Зменшення/збільшення корисності	Нарахована амортизація за звітний рік	Інші зміни за рік		Залишок на кінець року		Діапазон корисного використання			
		первісна (оцінювальна) вартість	знос	первісна (оцінювальна) вартість	знос	первісна (оцінювальна) вартість	знос	первісна (оцінювальна) вартість	знос			первісна (оцінювальна) вартість	знос	первісна (оцінювальна) вартість	знос	первісна (оцінювальна) вартість	знос	від	до
Авторське та суміжні з ним права	200	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Права користування природними ресурсами	210	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Права на знання для товарів і послуг	220	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Права користування майном	230	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Права на об'єкти промислової власності	240	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Інші нематеріальні активи	250	143976843	-	-	-	-	-	-	102636809	-	-	-	-	-	246613652	-	-	-	
Разом	260	143976843	-	-	-	-	-	-	102636809	-	-	-	-	-	246613652	-	-	-	

3 рядка 260 графі 15

вартість безоплатно отриманих нематеріальних активів
вартість нематеріальних активів, щодо яких існує обмеження права власності
вартість оформлених у заставу нематеріальних активів

(261) 80661809

(262) -

(263) -

(264) -

3 рядка 260 графі 16

вартість нематеріального активу з невизначеним строком корисності використання
накопичена амортизація нематеріальних активів, щодо яких існує обмеження права власності
накопичена амортизація переданих у заставу нематеріальних активів

(265) -

(266) -



III. Капітальні інвестиції

Найменування показника	Код рядка	На початок року	За рік	На кінець року
1	2	3	4	5
Капітальні інвестиції в основні засоби	300	75060462	678013	75566928
Капітальні інвестиції в інші необоротні матеріальні активи	310	231625	58613	212365
Капітальні інвестиції в нематеріальні активи	320	21975000	-	-
Капітальні інвестиції в довгострокові біологічні активи	330	-	-	-
Капітальні інвестиції в необоротні активи спецпризначення	340	-	-	-
Разом	350	97267087	736626	75779293

3 рядка 350 графі 5

загальна сума витрат на дослідження та розробку, що включена до складу витрат звітної періоду

(351) -



Ідентифікаційний код ЄДРПОУ 4 2 0 3 2 4 2 2

Державне статистичне спостереження

Конфіденційність статистичної інформації забезпечується
статтею 21 Закону України "Про державну статистику"Порушення порядку подання або використання даних державних статистичних спостережень тягне за собою
відповідальність, яка встановлена статтею 186³ Кодексу України про адміністративні правопорушенняБезкоштовний сервіс для електронного звітування "Кабінет респондента" за посиланням: <https://statzvit.ukrstat.gov.ua>Звіт із праці
за IV Квартал 2022 р.
(звітний квартал)

Подають:	Термін подання
юридичні особи, відокремлені підрозділи юридичних осіб	не пізніше 7-го числа місяця, наступного за звітним періодом
- територіальному органу Держстату	

№ 1-ПВ
(квартальна)
ЗАТВЕРДЖЕНО
Наказ Держстату
25 червня 2021 р. № 135

Розділ III. Склад фонду оплати праці штатних працівників

Назва показників	тис.грн (з одним десятковим знаком)	
	Код рядка	Усього
А	Б	І
Фонд оплати праці штатних працівників, усього (ряд.5020 + ряд.5030 + ряд.5060)	5010	37 930,4
Фонд основної заробітної плати	5020	8 644,2
Фонд додаткової заробітної плати	5030	26 305,2
Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів (із ряд. 5030)	5040	21 944,4
Премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні) (із ряд. 5030)	5050	1 238,9
Виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати (із ряд. 5030)	5051	427,6
Компенсація втрати частини заробітку у зв'язку з порушенням термінів її виплати (із ряд. 5030)	5052	-
Заохочувальні та компенсаційні виплати	5060	2 981,0
Матеріальна допомога (із ряд. 5060)	5070	2 981,0
Соціальні пільги, що мають індивідуальний характер (із ряд. 5060)	5080	-
Оплата за невідпрацьований робочий час (із ряд.5030, 5060)	5090	2 694,3

Ідентифікаційний код ЄДРПОУ 4 2 0 3 2 4 2 2

Державне статистичне спостереження

Статистична конфіденційність забезпечується
статтею 29 Закону України "Про офіційну статистику"Порушення порядку подання або використання даних державних статистичних спостережень тягне за собою
відповідальність, яка встановлена статтею 186³ Кодексу України про адміністративні правопорушенняБезкоштовний сервіс для електронного звітування "Кабінет респондента" за посиланням: <https://statzvit.ukrstat.gov.ua>Звіт із праці
за IV Квартал 2023 р.
(звітний квартал)

Подають:	Термін подання
юридичні особи, відокремлені підрозділи юридичних осіб	не пізніше 7-го числа місяця, наступного за звітним періодом
- територіальному органу Держстату	

№ 1-ПВ
(квартальна)
ЗАТВЕРДЖЕНО
Наказ Держстату
12 травня 2022 р. № 87
(зі змінами, внесеними наказом Держстату
від 10 листопада 2022 р. № 279)

Розділ III. Склад фонду оплати праці штатних працівників

Назва показників	тис.грн (з одним десятковим знаком)	
	Код рядка	Усього
А	Б	І
Фонд оплати праці штатних працівників, усього (ряд.5020 + ряд.5030 + ряд.5060)	5010	38 578,3
Фонд основної заробітної плати	5020	7 824,9
Фонд додаткової заробітної плати	5030	29 089,1
Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів (із ряд. 5030)	5040	22 111,8
Премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні) (із ряд. 5030)	5050	5 334,1
Виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати (із ряд. 5030)	5051	-
Компенсація втрати частини заробітку у зв'язку з порушенням термінів її виплати (із ряд. 5030)	5052	-
Заохочувальні та компенсаційні виплати	5060	1 664,3
Матеріальна допомога (із ряд. 5060)	5070	1 664,3
Соціальні пільги, що мають індивідуальний характер (із ряд. 5060)	5080	-
Оплата за невідпрацьований робочий час (із ряд.5030, 5060)	5090	1 643,1