

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «ФОРМУВАННЯ ТА ЕФЕКТИВНЕ ВИКОРИСТАННЯ
КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В МЕДИЧНІЙ ГАЛУЗІ»

Виконала: студентка 2 курсу, групи

ЕТз-61

Спеціальності 073 «Менеджмент»

Освітня програма

«Адміністративний менеджмент»

_____ Вікторія БОГАТ

Керівник наукової роботи:

кандидат економічних наук, доцент

_____ Яна КОНОНЕНКО

(підпис)

Рецензент: доцент кафедри

економічної політики та

менеджменту ННІ «Інститут

державного управління» ХНУ імені

В. Н. Каразіна, кандидат державного

управління, доцент

_____ Аліса КОСТЕНКО

(підпис)

Харків – 2024

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

Факультет економічний
Кафедра економіки та менеджменту
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Адміністративний менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
Ганна ДОРОШЕНКО

(підпис)

(ім'я, прізвище)

« » _____ 2024 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Богат Вікторії Леонідівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Формування та ефективне використання кадрового потенціалу в медичній галузі» керівник роботи Кононенко Яна Володимирівна, кандидат економічних наук, доцент затверджені наказом вищого навчального закладу від 14.10.2024 року № 2101-5/3358.
2. Строк подання студентом роботи «06» грудня 2024 р.
3. Перелік питань, які потрібно розробити: Обґрунтувати сутність системи управління кадрового потенціалу підприємства. Дослідити основні проблеми та виклики, з якими стикаються організації у питаннях формування кадрового потенціалу. Розглянути кращі практики та сучасні тенденції в області управління кадрами підприємства. Визначити поточну систему управління кадровим потенціалом підприємства.

4. План роботи

№з/п	Назва етапів роботи	Термін завершення етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи магістра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.	14.05.2024
2	Робота над теоретичним розділом, уточнення теоретико-методичних основ формування кадрового потенціалу підприємства, системи управління кадровим потенціалом.	14.05.2024
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи. Оцінка поточного стану системи управління кадровим потенціалом.	10.09.2024
	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи. Розробка рекомендацій щодо удосконалення системи управління кадровим потенціалом КНП «ЦПМСД№1» КМР. Обґрунтування висновків.	23.10.2024
5	Доопрацювання третього розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи магістра; оформлення списку використаних джерел.	25.11.2024
7	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування.	02.12.2024
8	Подання роботи на кафедру	06.12.2024

5. Дата видачі завдання «14» травня 2024 р.

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Вікторія БОГАТ

(ім'я, прізвище)

Керівник роботи

(підпис)

Яна КОНОНЕНКО

(ім'я, прізвище)

Гарант освітньої програми

(підпис)

Лариса ТЄШЕВА

(ім'я, прізвище)

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1 Поняття кадрового потенціалу підприємства	10
1.2 Фактори формування кадрового потенціалу підприємства.....	16
1.3 Методики оцінювання ефективності кадрової політики підприємства...	27
Висновки до 1 розділу	35
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ КОМУНАЛЬНОГО НЕКОМЕРЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ЦЕНТР ПЕРВИННОЇ МЕДИКО-САНІТАРНОЇ ДОПОМОГИ № 1» КРАМАТОРСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ	37
2.1 Загальна характеристика та основні напрями діяльності Комунального некомерційного підприємства «Центр первинної медико-санітарної допомоги №1» Краматорської міської ради	37
2.2 Аналіз основних техніко-економічних та фінансових показників діяльності Комунального некомерційного підприємства «Центр первинної медико- санітарної допомоги №1» Краматорської міської ради	45
2.3 Оцінка складу та структури кадрового потенціалу Комунального некомерційного підприємства «Центр первинної медико-санітарної допомоги №1» Краматорської міської ради	53
Висновки до 2 розділу	70
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ КОМУНАЛЬНОГО НЕКОМЕРЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ЦЕНТР ПЕРВИННОЇ МЕДИКО-САНІТАРНОЇ ДОПОМОГИ № 1» КРАМАТОРСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ	72
3.1 Напрямки розвитку компетенцій медичного кадрового потенціалу.....	72

3.2 Удосконалення системи управління кадровим потенціалом підприємства в умовах проведення медичної реформи	79
Висновки до 3 розділу	88
ВИСНОВКИ.....	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	93

ВСТУП

В умовах впровадження реформи охорони здоров'я, розвитку системи громадського здоров'я, застосування технічних рішень віддаленої телемедичної взаємодії з медичними фахівцями, підвищення вимог до знань, умінь та компетентностей фахівців, до основних завдань керівників закладів охорони здоров'я слід віднести ефективне формування та реалізацію системи управління кадровим потенціалом.

У сучасних умовах динамічної трансформації суспільства сфера охорони здоров'я зазнає значних змін. Характерним є зміни чисельності зайнятих, а також глибокі якісні та кількісні зрушення у структурі кадрового потенціалу. Це спричинено зростанням попиту на медичні послуги, необхідністю їхнього розширення розширення та підвищенням обслуговування населення.

Кадровий потенціал – це один з найважливіших напрямків розвитку підприємств, оскільки від відповідного підбору та розвитку персоналу залежить ефективність функціонування та конкурентоспроможність підприємства в умовах ринкової конкуренції. Дослідження кадрів в динаміці, може допомогти виявити недоліки та перспективи подальшого розвитку персоналу, визначити потреби у людських ресурсах, виявити ефективні стратегії просування працівників та інші фактори, що впливають на роботу підприємств. Дослідження кадрового потенціалу підприємства є важливим з точки зору ефективності та конкурентоспроможності цього підприємства на ринку.

Актуальність теми полягає в тому, що ефективність та результативність діяльності закладу охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи безпосередньо пов'язана із наданням якісних медичних послуг, забезпечення яких напряму залежить від формування та управління кадровим потенціалом.

Проблеми формування та управління кадровим потенціалом у медичній

галузі привертають значну увагу вчених як вітчизняних, так і зарубіжних. Дослідження зосереджені на питаннях ефективного використання ресурсів, адаптації до змін, підвищення кваліфікації працівників і мотивації. Серед науковців, які зробили внесок у цю тему, можна виділити Stefane M Kabene, Carole Orchard, John M Howard, Mark A Soriano, Raymond Leduc, Wenxin Wang, Samuel Atingabili, Isaac Adjei Mensah, Hong Jiang, Hao Zhang, Akoto Yaw Omari-Sasu, Evelyn Agba Tackie. Українські дослідники, такі як Л.Г. Богуш, І.С. Вітенко, Ю.В. Вороненко, В.І. Куценко, Є.Є. Латишев, Г.І. Лиса, О.Н. Литвинова, В.М. Лехан, В.Ф. Москаленко та Л.Т. Шевчук, також приділяють увагу управлінню людським капіталом у контексті реформи охорони здоров'я та удосконалення менеджменту [1, с.339; 2, с. 173]. А. Волосовець, О. Волосовець, В. Заболотько присвятили наукові дослідження питанням укомплектованості та забезпеченості медичними кадрами закладів охорони здоров'я в Україні та Європі та визначили відповідні ризики. Аналіз кадрового потенціалу лікарів та середнього медичного персоналу центрів первинної медико-санітарної допомоги є важливим аспектом досліджень, які проводили В. Клименко, І. Кремсарь та Н. Корогод. Їхні праці спрямовані на оцінку професійного рівня, навантаження та ефективності медичних кадрів у цій сфері. Н. Орлова, узагальнивши досвід впровадження електронних послуг у практику медичних закладів та проаналізувавши структурні зміни в галузі охорони здоров'я, визначила ключові напрями трансформації системи охорони здоров'я. Це включає розвиток цифрових інструментів, оптимізацію управлінських процесів і підвищення якості надання медичних послуг. [1, с. 338].

Метою даної кваліфікаційної роботи є теоретичне та методичне дослідження проблем формування ефективного кадрового потенціалу Комунального некомерційного підприємства «Центр первинної медико-санітарної допомоги №1» Краматорської міської ради, а також розробка **напрямків розвитку компетенцій медичного кадрового потенціалу та**

теоретичних засад і практичних рекомендацій щодо розвитку системи управління кадровим потенціалом медичної установи.

Для досягнення мети були сформовані наступні завдання:

- дослідити теоретико-методичні засади оцінки кадрового потенціалу підприємства;
- проаналізувати діяльність та організаційну структуру Комунального некомерційного підприємства «Центр первинної медико-санітарної допомоги №1» Краматорської міської ради;
- дослідити сильні та слабкі сторони діяльності обраного підприємства;
- оцінити кадровий потенціал на обраному підприємстві;
- розробити **напрямки розвитку компетенцій медичного кадрового потенціалу**;
- розробити рекомендацій розвитку системи управління кадровим потенціалом медичної установи.

Об'єктом дослідження є системи управління кадровим потенціалом Комунального некомерційного підприємства «Центр первинної медико-санітарної допомоги №1» Краматорської міської ради.

Предметом дослідження є теоретичні основи та практичні засади функціонування системи управління кадровим потенціалом медичної установи. Це охоплює питання формування кадрового складу, забезпечення ефективного управління людськими ресурсами, розробки та впровадження стратегій мотивації, підвищення кваліфікації персоналу, адаптації до сучасних викликів і цифровізації процесів в охороні здоров'я. Особлива увага приділяється оптимізації діяльності працівників для покращення якості медичних послуг та підвищення загальної ефективності роботи медичних установ.

Методи дослідження складають загальнонаукові принципи пізнання та методології управління персоналом, а також методи статистичного й економічного аналізу, ретроспективний аналіз, соціологічний метод, методи

порівняння, системного аналізу, узагальнення, методи моделювання і прогнозування.

Основні положення та одержані результати дослідження були апробовані на I Міжнародній науково-практичній конференції «Розвиток економічних систем в умовах глобалізації» (ННІ «УПА» ХНУ ім. В.Н. Каразіна МТП Кафедра маркетингу та торговельного підприємства м.Харків, 14-16 листопада 2024 р.).

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, а також переліку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 97 сторінки комп'ютерного тексту. У роботі представлено 20 таблиць, 13 рисунків і використано 44 джерела літератури.

.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття кадрового потенціалу підприємства

В сучасних системах охорони здоров'я управління людськими ресурсами відіграє ключову роль у забезпеченні доступності та якості медичної допомоги. Ефективне формування кадрового потенціалу, зокрема підготовка, мотивація, розвиток і захист медичних працівників, є визначальним фактором у досягненні позитивних результатів у галузі.

Особливо це актуально в умовах повномасштабної війни, коли медичний персонал стикається з надзвичайними навантаженнями та викликами. У таких умовах організаційні та економічні інструменти державної політики повинні бути гнучкими й адаптованими до змін. Управління кадровим потенціалом у таких умовах повинно враховувати не лише оперативні потреби, а й довгострокові перспективи сталого розвитку системи охорони здоров'я, спрямовуючи зусилля на відновлення та покращення роботи медичних закладів у післявоєнний період. Таким чином, формування і ефективне використання кадрового потенціалу в системі охорони здоров'я потребує системного підходу, спрямованого на задоволення потреб як працівників, так і пацієнтів, що сприяє загальному покращенню якості медичних послуг. [1, с.338].

Сучасні процеси формування кадрового потенціалу в системі охорони здоров'я здебільшого аналізуються на двох рівнях: макрорівні (загальнодержавному) та на рівні окремих медичних закладів різного профілю. Багато українських і зарубіжних науковців приділяють увагу розвитку кадрового потенціалу в сфері охорони здоров'я: Л.Г. Богуш, І.С. Вітенко, Ю.В. Вороненко, В.І. Куценко та інші аналізують системні підходи до планування та

управління людськими ресурсами; Є.Є. Латишев, Г.І. Лиса, О.Н. Литвинова акцентують увагу на ефективності підготовки медичних кадрів та проблемах їх утримання в галузі; В.М. Лехан, В.Ф. Москаленко, Л.Т. Шевчук розглядають питання забезпечення балансу між попитом на медичних працівників і їхнім реальним ресурсним потенціалом. Наукові праці зазначених авторів мають велике значення для вдосконалення кадрової політики в системі охорони здоров'я, що є необхідною умовою для підвищення якості медичних послуг і стійкості галузі в умовах сучасних викликів. [2, с. 173].

Вагомий внесок у дослідження питань кадрового потенціалу системи охорони здоров'я зробили А. Волосовець, О. Волосовець та В. Заболотько. Вони присвятили свої роботи аналізу укомплектованості та забезпеченості медичними кадрами закладів охорони здоров'я в Україні та країнах Європи, а також визначили основні ризики, пов'язані з нестачею фахівців, зокрема: міграція кадрів (виїзд кваліфікованих спеціалістів за кордон); нерівномірний розподіл персоналу (кадровий дефіцит у сільських регіонах); зростання навантаження (збільшення кількості пацієнтів на одного лікаря). Дослідження кадрового потенціалу в центрах первинної медико-санітарної допомоги (ЦПМСД) здійснювали В. Клименко, І. Кремсарь та Н. Корогод. Вони акцентували увагу на: рівні забезпеченості лікарями загальної практики (сімейними лікарями); показниках професійної підготовки та кваліфікації середнього медичного персоналу; оптимізації співвідношення лікарів і пацієнтів у ЦПМСД. Н. Орлова, узагальнюючи досвід впровадження електронних послуг у медичній сфері, визначила основні напрями трансформації системи охорони здоров'я, такі як: розвиток електронного документообігу та медичних інформаційних систем; застосування телемедицини для покращення доступу до медичних послуг; оптимізація структурних процесів у закладах охорони здоров'я. Ці дослідження формують основу для подальшого вдосконалення кадрової політики в системі охорони здоров'я та розвитку цифрових технологій, що сприяють ефективності медичних послуг. [1, с. 338].

Іноземні вчені зробили значний внесок у дослідження питань, пов'язаних із практикою охорони здоров'я та управління людськими ресурсами, зокрема: Stefane M Kabene, Carole Orchard, John M Howard, Mark A Soriano, Raymond Leduc: ці науковці дослідили проблеми ефективного управління людськими ресурсами в галузі охорони здоров'я. Вони визначили ключові фактори успіху, які впливають на якість медичних послуг.

Wenxin Wang, Samuel Atingabili, Isaac Adjei Mensah, Hong Jiang, Hao Zhang, Akoto Yaw Omari-Sasu, Evelyn Agba Tackie: ці дослідники зосередилися на аналізі публічних механізмів зменшення синдрому вигорання серед медичних працівників, а також на підвищенні ефективності командної роботи. Ці напрацювання є цінними для розробки практичних рекомендацій з удосконалення управління людськими ресурсами в охороні здоров'я, підвищення якості медичних послуг та підтримки працівників, особливо в умовах кризових ситуацій. [1, с.339].

Враховуючи досягнення вищезазначених науковців, актуальність досліджень у сфері формування та управління кадровим потенціалом системи охорони здоров'я суттєво зросла у світлі нових глобальних і локальних викликів. Зокрема, пандемія COVID-19, повномасштабне вторгнення росії в Україну та реформування медичної галузі в Україні визначили необхідність адаптації кадрової політики до сучасних умов. Таким чином, подальші наукові дослідження в галузі формування кадрового потенціалу мають спрямовуватися на врахування сучасних викликів і потреб медичної системи, забезпечуючи її стабільність, ефективність та готовність до майбутніх криз.

Термін "кадровий потенціал" отримав широке визнання в період переходу економік і організацій від екстенсивного до інтенсивного способу розвитку виробництва. Це стало реакцією на потребу практики оптимізувати використання трудових ресурсів через якісне вдосконалення підходів до формування, розвитку та управління можливостями працівників. Таким чином, формування та розвиток кадрового потенціалу — це не тільки про

кількість працівників, але й про їхню якість, інноваційність та здатність сприяти стійкому розвитку організації. [3, с.15].

Кадровий потенціал підприємства (від лат. *Potentia* — можливість, потужність, сила) є важливою характеристикою персоналу, що відображає його можливості та здатність до виконання функцій і досягнення цілей підприємства. Він поєднує в собі як кількісні, так і якісні параметри, включаючи:

1. Професійно-кваліфікаційну підготовку — рівень знань, навичок і компетенцій працівників.
2. Трудові та особистісні якості — здатність до ефективної роботи, дисциплінованість, мотивація.
3. Психологічні характеристики — адаптивність, емоційна стійкість, міжособистісна комунікація.
4. Фізіологічні можливості — здоров'я, витривалість.
5. Творчі здібності — інноваційність, креативне мислення, здатність до генерації нових ідей.

Властивості кадрового потенціалу:

1. Цілісність:

- Кадровий потенціал підприємства формується як сукупність можливостей окремих працівників, але набуває нової якості завдяки колективній взаємодії.
- Синергія колективу може створювати додаткову цінність, яка перевищує суму індивідуальних можливостей.

2. Динамічність:

- Потенціал працівників змінюється з часом, залежно від зовнішніх умов, тренувань, освіти, досвіду роботи.
- Управління кадровим потенціалом передбачає постійний розвиток та адаптацію до нових викликів.

3. Вплив на стратегічний розвиток:

- Потенціал працівників визначає здатність підприємства адаптуватися до змін, впроваджувати інновації та досягати довгострокових цілей.

Значення кадрового потенціалу: відображає можливості реалізації стратегій підприємства; є ключовим фактором конкурентоспроможності, забезпечує основу для ефективної діяльності в умовах змін і викликів.

Таким чином, кадровий потенціал підприємства — це не просто сума якостей працівників, а інтегрована система, здатна забезпечувати розвиток і адаптацію підприємства відповідно до його стратегічних цілей. [4, с.9; 5, с.206]. Для систематизації різних підходів до визначення поняття "кадровий потенціал", у таблиці 1.1 можна узагальнити ключові погляди фахівців.

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення поняття "кадровий потенціал"

Вчений	Визначення поняття «кадровий потенціал»
Безмертна В.В.	Кадровий потенціал – це сукупність якісних і кількісних характеристик персоналу підприємства, що включають чисельність, склад і структуру, фізичні і психологічні можливості працівників, їх інтелектуальні і креативні здібності, професійні знання та кваліфікаційні навички.
Берглезова Т.В.	Кадровий потенціал підприємства – це вміння та навички робітників, які можуть бути використані для підвищення ефективності підприємства в різних сферах виробництва з метою отримання прибутку чи досягнення соціального ефекту.
Краснокутська Н.С.	Кадровий потенціал підприємства – це сукупність здібностей і можливостей кадрів, що забезпечують досягнення цілей довгострокового розвитку підприємства.
Маслов Е.В.	Кадровий потенціал підприємства – це сукупна трудова дієздатність колективу, ресурсні можливості в сфері праці, виходячи з віку, фізичних можливостей, знань і професійно-кваліфікаційних навичок.
Слиньков В.Н.	Кадровий потенціал – це кількісні та якісні показники кадрового ресурсу, що розкривають невикористані можливості, сили, внутрішні закони, цінності, які можна використовувати в кадровій роботі.
Турчинов А.І.	Кадровий потенціал є персоніфікованою робочою силою, взятою в сукупності кількісних і якісних характеристик, реалізованих в певних соціально-економічних, організаційно-технічних, природно-біологічних, історичних і духовних умовах виробництва.
Федонін О.С., Репіна І.М., Олексюк О.І.	Кадровий потенціал – це існуючі сьогодні та передбачувані трудові можливості, що визначаються чисельністю, віковою структурою, професійними та іншими характеристиками персоналу підприємства.

Джерело: створено автором за [6, с.2; 7, с. 49; 8, с. 76; 9, с.112; 10, с. 128; 11, с.173; 12, с. 362; 13, с. 10].

Аналізуючи наведені трактування терміну «кадровий потенціал», можна дійсно відзначити, що різні вчені підходять до визначення цього поняття з різних аспектів. Хоча існують деякі відмінності в деталях, більшість визначень підкреслює важливість поєднання як кількісних, так і якісних характеристик персоналу для досягнення ефективності і розвитку підприємства.

У нашому розумінні терміну «кадровий потенціал» правильно акцентовано увагу на його стратегічному значенні для підприємства. Ми розглядаємо кадровий потенціал як сукупність можливостей і здібностей працівників, необхідних для досягнення стратегічних переваг та сталого розвитку підприємства, що є важливим і практичним підходом у контексті управлінських стратегій. Кадровий потенціал можна охарактеризувати за допомогою кількісних та якісних показників рис.1.1.



Рисунок 1.1 - Показники кадрового потенціалу підприємства

Джерело: створено автором за [14, с. 49; 16, с. 3]

До основних якісних показників належать: професійні характеристики кожного працівника, досвід діяльності в даній сфері, конкурентоспроможність, соціальні та психологічні особливості кожного співробітника, мікроклімат організації та ін.

До основних кількісних показників кадрового потенціалу підприємства належать: середній вік працівників, рівень ротації кадрів, стаж роботи на даній посаді та в організації в цілому, середня чисельність працівників, укомплектованість та ін. [14, с. 49; 16, с. 3].

Також зазначили, що склад кадрового потенціалу підприємства можна поділити на групи працівників, кожна з яких виконує свою специфічну роль у досягненні цілей розвитку організації. Така класифікація дозволяє чітко розподілити функції та обов'язки серед працівників, що сприяє ефективному використанню кадрових ресурсів на кожному етапі реалізації стратегії розвитку підприємства. Розглянемо кожен з груп детальніше:

1. Працівники, що визначають цілі розвитку підприємства:

- Це, зазвичай, керівники, топ-менеджери та стратегічні консультанти. Вони формулюють місію та бачення підприємства, розробляють стратегічні цілі, визначають довгострокові напрямки розвитку та встановлюють пріоритети.

2. Працівники, що розробляють засоби досягнення цілей (науково-дослідницькі розробки, технології):

- Це група, що включає дослідників, інженерів, технологів та спеціалістів у сфері інновацій. Вони займаються розробкою нових технологій, продуктів, дослідженнями та вдосконаленням існуючих процесів, що сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства.

3. Працівники, що організують процес створення засобів:

- Це керівники середньої ланки, менеджери проектів, організатори, які відповідають за планування, координацію та управління процесами розробки засобів для досягнення цілей. Вони організують ресурси та роботу команд, щоб процес йшов відповідно до встановлених планів.

4. Працівники, що безпосередньо створюють засоби:

- Це ті, хто займається виконанням безпосередньої роботи — розробка, виробництво, виконання проектів. Це можуть бути інженери, робітники, техніки, які застосовують свої практичні знання та навички для реалізації завдань і проектів.

5. Працівники, що обслуговують процес створення засобів:

- Ця група складається з підтримуючого персоналу, такого як адміністративні працівники, технічні спеціалісти, службовці з обслуговування обладнання, бухгалтерія, HR, IT-підтримка. Вони забезпечують належні умови для роботи основного персоналу, підтримують організаційні процеси та адміністративні функції, що дозволяють підприємству ефективно функціонувати.

Такий поділ дозволяє точніше визначити, яка роль кожної групи працівників у загальному процесі і як їхні функції взаємопов'язані. Це сприяє оптимізації кадрових ресурсів та забезпеченню цілісного підходу до управління персоналом для досягнення стратегічних цілей організації. [15, с. 220].

Кадровий потенціал підприємства є інтегральною характеристикою, яка відображає здатність персоналу досягати стратегічних і оперативних цілей організації. Він формується сукупністю компетенцій, взаємодії, досвіду та організаційної культури.

Основні аспекти кадрового потенціалу, як зазначено у вашому тексті, можна деталізувати наступним чином:

1. Залежність від рівня компетентності та взаємодії:

- Компетентність працівників визначається їх знаннями, вміннями та особистісними якостями.

- Взаємодія між працівниками впливає на колективну продуктивність і загальний кадровий потенціал. Чим краще працівники співпрацюють, тим ефективніше використовуються їхні можливості.

2. Ядро кадрового потенціалу:

- Працівники з необхідним комплексом знань і вмінь утворюють основу кадрового потенціалу.

- Вони координують та виконують дії, спрямовані на досягнення конкурентних переваг і реалізацію потенціалу підприємства.

3. Елементи кадрового потенціалу:

- Оплачувана праця: Внесок працівників у створення товарів і послуг, що реалізуються на ринку.

- Інтелектуальна власність:

- Оплачувана: Секрети виробництва, технології, патенти, що відображаються в балансі підприємства.

- Неоплачувана: Бізнес-ідеї, ділові зв'язки, особистий імідж працівників, які формують додаткову конкурентну перевагу.

- Організаційна культура: Унікальний набір норм, стандартів поведінки, цінностей, структури влади, способів винагороди та моделей комунікації, які визначають ідентичність підприємства.

4. Вплив на результати діяльності підприємства:

- Високий кадровий потенціал дозволяє підприємству ефективніше реалізовувати свої можливості та досягати стратегічних цілей.

- Створювана працівниками організаційна культура, інтелектуальна власність і бізнес-ідеї сприяють формуванню унікального конкурентного середовища.

Отже, кадровий потенціал підприємства — це не лише сукупність професійних характеристик працівників, а й те, як вони взаємодіють у межах організації, розвиваючи її конкурентні переваги через інтелектуальний, організаційний та соціальний внесок. [6, с. 3]. Розглядаючи кадровий потенціал підприємства як об'єкт стратегічного управління, слід підкреслити, що ефективне управління ним охоплює два ключові напрями:

1. Формування кадрового потенціалу:

- Включає процеси підбору, залучення, навчання та розвитку персоналу.

- Спрямоване на створення якісного та кількісного складу працівників, який відповідає стратегічним цілям підприємства.

- Акцентується на підвищенні професійної підготовки, розвитку компетенцій, створенні резерву кадрів та формуванні культури організації.

2. Ефективне використання кадрового потенціалу:

- Передбачає оптимізацію праці, управління кар'єрою, мотивацію, стимулювання співробітників та створення комфортних умов для роботи.

- Мета — максимізувати внесок кожного працівника у досягнення загальних цілей підприємства, забезпечити високий рівень продуктивності та задоволення працею.

- Зосереджене на підтримці інноваційного потенціалу, управлінні талантами та сприянні професійному зростанню.

Таким чином, інтегрований підхід до формування і використання кадрового потенціалу сприяє сталому розвитку підприємства та досягненню його стратегічних цілей. [16, с. 4]. Для візуалізації основних завдань, які вирішуються на окремих етапах розвитку кадрового потенціалу підприємства, пропонується рис. 1.2.

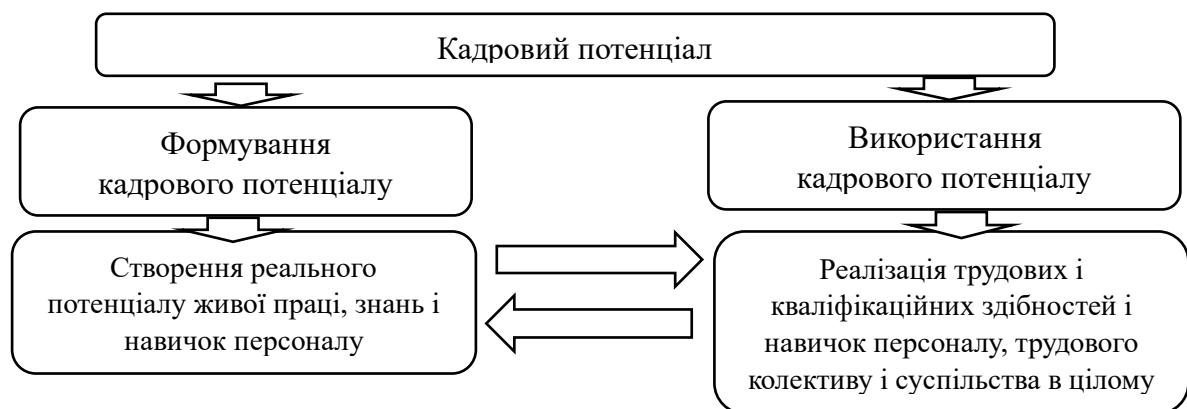


Рисунок 1.2- Основні завдання на окремих етапах розвитку кадрового потенціалу підприємства

Джерело: створено автором за [16, с. 4]

Ця схема відображає послідовність дій, необхідних для формування, розвитку та ефективного використання кадрового потенціалу. Кадровий потенціал, як об'єкт управління, відзначається динамічністю, що є результатом його активної реакції на зміни як зовнішнього середовища, так і внутрішньої

організації підприємства. Кадровий потенціал формується і використовується в межах двох основних підсистем:

- Формування кадрового потенціалу, яке включає підбір, навчання і адаптацію кадрів.
- Використання кадрового потенціалу, що забезпечує реалізацію трудових і кваліфікаційних здібностей персоналу задля досягнення стратегічних цілей підприємства.

Ефективне управління кадровим потенціалом вимагає постійного моніторингу змін і адаптації до нових викликів, зокрема змін у макроекономічному, соціальному чи правовому середовищі. [16, с.4].

Важливість управлінського впливу на кадровий потенціал полягає у забезпеченні сталого розвитку підприємства, адаптації до змін та досягнення стратегічних цілей. Проте сучасні українські підприємства стикаються з численними проблемами у сфері управління кадровим потенціалом.

Для вирішення цих проблем необхідно: Розробити і впровадити інноваційно спрямовану кадрову політику. Використовувати закордонний досвід адаптації інструментів управління персоналом. Запровадити індивідуальний підхід до працівників. Створити чітку систему професійного розвитку та підвищення кваліфікації. Удосконалити мотиваційні механізми для підвищення зацікавленості працівників у досягненні організаційних цілей.

Такий підхід сприятиме зниженню плинності кадрів, підвищенню ефективності роботи та зміцненню конкурентоспроможності підприємств [6, с.4].

Для ефективного управління персоналом і розвитку його можливостей необхідна періодична оцінка кадрового потенціалу, яка дозволить досягти оптимального рівня якості праці при певних витратах, технічної та інформаційної оснащеності праці.

Оцінка кадрового потенціалу – важлива і досить складна задача, для вирішення якої необхідно визначити його структуру та основні показники. У

даний час не існує єдиної цілісної думки відносно структури кадрового потенціалу.

1.2 Фактори формування кадрового потенціалу підприємства

Формування кадрового потенціалу є складним і багатогранним процесом, який охоплює економічні, соціальні та демографічні аспекти. Цей процес базується на таких ключових складових:

1. Демографічні процеси: народжуваність, смертність, міграція; вікова структура населення; статево-вікова динаміка, яка визначає доступність трудових ресурсів.
2. Економічні процеси: рівень економічного розвитку країни; інвестиції у сферу освіти та професійного навчання; структура ринку праці, затребуваність певних професій; механізми фінансування підготовки та перепідготовки кадрів.
3. Соціальні процеси: освітній рівень населення; доступ до якісної освіти та професійного навчання; рівень соціального забезпечення, що впливає на умови життя і праці; суспільні цінності та орієнтири, які впливають на професійний вибір. Ці фактори спільно формують основу для створення конкурентоспроможного, адаптивного та високоефективного кадрового потенціалу (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 - Елементи формування кадрового потенціалу
Джерело: створено автором за [7, с. 4]

Розглянутий підхід до формування і використання кадрового потенціалу підкреслює важливість системного аналізу стану ринку праці, а також створення умов для залучення, розвитку і мотивації працівників. Кадровий потенціал підприємства формується в умовах взаємодії макро- і мікроекономічних факторів, включаючи: Економічна основа формування кадрового потенціалу охоплює задоволення базових потреб працівників, включаючи матеріальні, соціальні та культурні аспекти. Це створює основу для підвищення якості людського капіталу і сприяє сталому розвитку підприємства. Рациональне використання кадрового потенціалу передбачає підвищення продуктивності праці через стимулювання творчої активності, забезпечення можливостей для професійного розвитку і належну оцінку внеску працівників у досягнення цілей підприємства. [7, с. 4].

Ряд авторів розглядають класифікацію факторів, які впливають на розвиток кадрового потенціалу підприємства, згрупованих за зовнішніми та внутрішніми ознаками (табл. 1.2). Дана класифікація дозволяє підприємству ефективно ідентифікувати чинники впливу, виділяти пріоритетні напрямки для розробки стратегій розвитку кадрового потенціалу, а також адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та зміцнювати внутрішні процеси.

Таблиця 1.2 - Фактори розвитку кадрового потенціалу підприємства

Автор	Зовнішні фактори	Внутрішні фактори
Іванова Т.В.	Природні; культурно-історичні; політико-правові; демографічні; економічні; соціальні; організаційні; інноваційні.	Розвиток різних організаційно-правових форм господарювання; матеріально-технічні; управлінські (цілі підприємства, виробництво, НТР, збут, фінансове господарство та облік, санітарно-гігієнічні умови праці); ефективний кадровий менеджмент; безперервне професійне навчання; можливості просування на підприємстві; мотивація праці.

Продовження табл. 1.2

Гольдфабр А.Г.	Рівень соціально-економічного розвитку країни, регіону; стан ринку праці (національного та регіонального) й умови формування ціни робочої сили; законодавча база; рівень демографічного розвитку країни; соціальне та підприємницьке інвестування.	Рівень соціально-економічного розвитку підприємства; організаційна культура й ефективність управління персоналом; мотивація трудової діяльності та система стимулювання; процес набору, відбору, навчання та перенавчання персоналу, умови праці, рівень технічної озброєності робочих місць; інвестиційний клімат на підприємстві.
Колпаков В.М.	Людський; інформаційно-енергетичний; засоби управління розвитком людських ресурсів підприємства (технологічні і засоби управлінської праці); системні.	—
Новийтенко І.В.	Зовнішні фактори: кон'юнктура ринку праці; трудове законодавство; рівень доступності освіти; якість медичного обслуговування; рівень розвитку науки і техніки; демографічна ситуація; соціальна політика; доступність достовірної інформації; менталітет та культура.	Внутрішні фактори: стратегія підприємства; організаційна структура управління; морально-психологічний клімат у колективі; система мотивації; система сплати праці та рівень заробітної плати; кваліфікації керівників та фахівців з роботи з персоналом; рівень озброєності основними засобами.
Носкова М.В.	Особистісний капітал; якість життя; система моральності і пріоритетів потреб; мобільність; загальний політико-економічний розвиток країни; демографічні чинники; чинники економічного зростання.	—
Сирбу А.Н.	Техніко-організаційні (забезпеченість засобами організаційної і комп'ютерної техніки, характер і зміст праці, організаційна побудова підприємства і структура управління, рівень кваліфікації спеціалістів); економічні (система госпрозрахункових відносин, матеріальне стимулювання, фінансовий стан підприємства і його конкурентоспроможність); соціально-демографічні.	—
Смолюк В.Л.	Зовнішні фактори: демографічні; соціальні; економіко-правові та науково-технічні фактори.	Внутрішні фактори: виробничий, фінансовий, маркетинговий, управлінський, інноваційний, інформаційний та соціально-культурний потенціали.

Джерело: створено автором за [17, с. 68]

Ця таблиця надає комплексний погляд на фактори, які впливають на розвиток кадрового потенціалу підприємства, з огляду на зовнішні та

внутрішні чинники, що визначають успішність управління персоналом на різних рівнях.

Важливість розподілу факторів на зовнішні та внутрішні зумовлена тим, що вони по-різному впливають на розвиток кадрового потенціалу підприємства. Зовнішні фактори, такі як демографічні, економічні, соціальні та політичні умови, створюють загальний контекст, в якому функціонує підприємство. Вони визначають доступність робочої сили, її кваліфікацію, мотивацію і потреби на ринку праці, що, в свою чергу, може вплинути на чисельність працівників та їхні характеристики. Внутрішні фактори, що виникають всередині підприємства, стосуються безпосередньо організації і управління. Це такі аспекти, як стратегія підприємства, система мотивації, культура управління, рівень кваліфікації працівників, умови праці, внутрішня комунікація та структура управління. Вони визначають можливості для розвитку кадрів і їх ефективного використання, сприяючи або перешкоджаючи зростанню кадрового потенціалу. Таким чином, зовнішні фактори створюють умови для формування кадрового потенціалу, а внутрішні фактори — забезпечують його оптимальне використання і розвиток в рамках конкретного підприємства. [17, с. 67].

Мета формування кадрового потенціалу підприємства полягає в тому, щоб забезпечити його трудовими ресурсами, які здатні ефективно вирішувати завдання та досягати поставлених цілей. Основним завданням є створення такої кадрової політики, яка б забезпечувала найкраще використання можливостей працівників для досягнення високих результатів.

Таким чином, розвиток кадрового потенціалу підприємства безпосередньо впливає на його ефективність, продуктивність та здатність досягати стратегічних цілей. [15, с. 200].

Розвиток кадрового потенціалу підприємства базується на чітко визначених принципах, що забезпечують його ефективне функціонування та сприяють досягненню стратегічних цілей організації. Ось основні принципи, які слугують для формування кадрового потенціалу:

1. Системність: кадровий потенціал розглядається як взаємозалежна динамічна система, яка включає всі категорії працівників і спрямована на формування та використання людського капіталу підприємства. Це означає, що всі елементи кадрової політики повинні працювати як єдине ціле, з урахуванням стратегічних цілей організації.

2. Рівні можливості: кожен працівник має реальні шляхи для просування в межах організації. Це стосується економічних, соціальних і політичних аспектів, що забезпечують рівний доступ до можливостей для розвитку і кар'єрного росту.

3. Повага до людини: потреби та інтереси працівників повинні бути першочерговими для керівництва підприємства. Це передбачає створення сприятливого середовища для роботи, де кожен працівник відчуває свою важливість і підтримку з боку організації.

4. Правова й соціальна захищеність: ажливим є дотримання законодавчих актів, правових норм, трудового, цивільного та господарського права. Працівники мають бути захищені юридично в питаннях трудових відносин та соціальних гарантій.

5. Оптимізація: основою є сукупні здібності працівників, що необхідні для координації дій підприємства з метою досягнення стратегічних переваг на ринку товарів та послуг. Оптимізація ресурсів і максимальне використання можливостей працівників мають на меті покращення ефективності організації.

6. Комплементарність управлінських ролей: постійна взаємодія між професійною та політичною кадровою складовою організації. Це включає в себе взаємодію між різними управлінськими рівнями і ролями в організації для досягнення спільної мети. Застосування цих принципів у процесі розвитку кадрового потенціалу дозволяє не тільки підвищити ефективність праці, а й створити сприятливі умови для досягнення високих результатів у довгостроковій перспективі. [19, с. 98].

У сучасних умовах глобальної комп'ютеризації та автоматизації виробничих процесів, ключовим фактором ефективного управління

підприємством є висококваліфікований персонал. Рівень кваліфікації кадрів безпосередньо впливає на кілька аспектів діяльності підприємства. Для досягнення високого рівня конкурентоспроможності на ринку підприємства повинні ефективно використовувати систему управління кадровим потенціалом. Це включає постійний розвиток і підвищення кваліфікації працівників, тісну співпрацю з навчальними закладами, а також створення нових систем мотивації та оцінки результативності праці. Завдяки таким зусиллям можна забезпечити високий рівень кваліфікації працівників і створити стійку конкурентну перевагу для підприємства. [18, с. 67]. Таким чином, розвиток кадрового потенціалу є стратегічно важливим елементом, що сприяє не лише ефективному використанню трудових ресурсів, але й забезпеченню стійкості та конкурентоспроможності підприємства.

Конкурентоспроможні позиції в діловому економічному світі залежать від розвитку саме кадрового потенціалу підприємства, працівники якого повинні постійно підвищувати свій професійний рівень за рахунок оновлення знань, умінь, навичок.

В актуальних економічних умовах розвиток кадрового потенціалу стає не просто важливою, а необхідною складовою стратегії функціонування та розвитку підприємства. Кваліфікація та професійні компетенції персоналу визначають не тільки ефективність внутрішніх процесів, але й здатність підприємства адаптуватися до змін на ринку. Забезпечення таких умов є основою для успішного формування та розвитку кадрового потенціалу, що дозволяє підприємству не тільки виконувати свою поточну діяльність, але й ефективно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, зберігаючи високий рівень конкурентоспроможності.

Усе це свідчить про те, що важливим етапом є кадрове планування для усієї системи управління кадровим забезпеченням. Саме на даному етапі розробляються завдання забезпечення робочою силою у необхідній кількості та якості, та у наступному ефективного її використання. Кадрове планування зосереджене на вирішенні зобов'язань, які необхідні для досягнення цілей

персоналу, відповідно до зобов'язань, рівня кваліфікації персоналу, мотивації тощо.

1.3 Методики оцінювання ефективності кадрової політики підприємства

Під оцінкою кадрового потенціалу, визначають цілеспрямоване порівняння певних характеристик працівників з відповідними принципами, установами та вимогами.

Дійсно, ефективність такого використання можна оцінювати через співвідношення між результатом, що досягається підприємством (економічним або соціальним), та кількістю і якістю реалізованих здібностей персоналу. Це включає врахування не тільки обсягів виконаної роботи, а й рівня професіоналізму та ефективності працівників. Що стосується процесу оцінки кадрового потенціалу, то погляди В.І. Шкатулли, В.К. Тарасової, Л.І. Лазара дійсно підкреслюють важливість комплексного підходу до оцінки працівників, оскільки вона не має обмежуватися лише одним аспектом, а повинна охоплювати різні елементи управління кадрами, щоб досягти максимальної ефективності. Це допомагає врахувати весь спектр проблем, що можуть виникнути в процесі управління персоналом, і застосувати найбільш відповідні методи для вирішення кожної з них.

Крім того, класифікація проблем оцінки кадрового потенціалу, запропонована В.В. Масловим, дає чітке уявлення про ключові області, на які слід звертати увагу під час оцінки персоналу. Всі ці аспекти показують, наскільки важливим є не лише правильне оцінювання кадрового потенціалу, але й постійне вдосконалення процесу управління персоналом для досягнення високої ефективності діяльності підприємства. [23, с.362].

В наш час, багато фахівців пропонують велику кількість різноманітних методик і підходів оцінки кадрового потенціалу підприємств. Найвні методики оцінки кадрового потенціалу представлені в табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Методики оцінки кадрового потенціалу

Методики оцінки кадрового потенціалу	Сутність методики
Методики оцінки кадрового потенціалу через розрахунок узагальнюючого об'ємного показника	В якості узагальнюючого показника дослідниками пропонується сукупний потенціальний фонд робочого часу, продуктивність праці
Інтегральна оцінка кадрового потенціалу	Зведення сукупності компонентів, складових кадрового потенціалу, з кількісної та якісної сторін, в єдиний показник
Кластерний метод	Метод заснований на застосуванні бальної оцінки, але доповнюється ранжируванням балів всередині оціночної шкали на групи з виділенням оптимального, прийняттого, середнього і найгіршого діапазону значень
Метод бальної оцінки компонентів кадрового потенціалу	Кожен компонент кадрового потенціалу (стать, вік, рівень освіти, стаж тощо) виражаються балами в певних інтервалах

Джерело: створено автором на основі [20, с.6; 21, с.122]

Загалом, для оцінки кадрового потенціалу підприємства застосовують такі методи:

- методи системного аналізу (дослідження системи управління-аналізують провідні функції, цілі, основи організаційної структури, оцінюють категорії кадрового потенціалу, технічні засоби);
- експертно-аналітична методика (оцінюють показники, що позначаються на процесі роботи; на основі отриманих даних здійснюють доопрацювання ефективності системи управління);
- аналіз головних компонентів;
- ситуаційний аналіз.

Таким чином, оцінка ефективності кадрового потенціалу дозволяє комплексно підходити до аналізу роботи як самого персоналу, так і організаційної структури, що підтримує цей процес.

Вона є необхідною для визначення слабких місць і можливостей для покращення, що дозволяє в подальшому підвищити загальну ефективність діяльності підприємства. [22, с. 64].

Важливою складовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства є взаємозв'язок управління кадровим потенціалом з етапами життєвого циклу підприємства. Як зазначено в роботах таких авторів, як І.А. Бланк, А.П. Градов, З.Є. Шершньова та ін., управління підприємством і його підсистемами (включаючи кадровий потенціал) має бути адаптоване до конкретної стадії життєвого циклу організації.

Розгляд кадрового потенціалу на кожній з таких стадій дозволяє більш ефективно адаптувати стратегію управління персоналом і використовувати ресурси для досягнення конкретних цілей підприємства. (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 - Співвідношення стадій життєвого циклу підприємства та особливостей кадрового потенціалу

Стадія життєвого циклу підприємства	Особливості кадрового потенціалу
1. Початкова стадія (стартап)	- Формування основного кадрового складу; - Пошук та набір ключових спеціалістів, які здатні адаптуватися до умов змін та інновацій; - Система навчання та розвитку для забезпечення гнучкості в умовах високої невизначеності.
2. Стадія росту	- Активний розвиток кадрового потенціалу для забезпечення розширення виробничих потужностей; - Розвиток лідерських якостей серед персоналу та впровадження системи мотивації для зростаючого колективу; - Залучення нових кадрів, які можуть впоратися з процесами розширення.
3. Стадія зрілості	- Оптимізація кадрових ресурсів, підвищення кваліфікації співробітників; - Розробка стратегій для збереження лояльності та стабільності колективу; - Запровадження систем оцінки та підвищення продуктивності.
4. Стадія спаду	- Скорочення штату або перекваліфікація персоналу; - Оптимізація витрат на персонал, зниження адміністративних витрат; - Перехід до ефективного використання наявних кадрів і можливість реорганізації.

Продовження табл. 1.4

5. Стадія відновлення або трансформації	<ul style="list-style-type: none"> - Введення нових стратегій для адаптації до змінюваних ринкових умов; - Створення гнучкої кадрової політики для швидкої адаптації до нових реалій; - Використання досвіду минулих етапів для ефективного трансформування колективу.
---	---

Джерело: створено за [6, с. 5].

Такий підхід дозволяє визначити основні пріоритети у кадровій політиці на різних етапах існування підприємства і належним чином адаптувати стратегії управління людськими ресурсами для досягнення максимального ефекту.

Методологія оцінки кадрового потенціалу базується на моделюванні результатів трудової поведінки працівників, що дозволяє визначити ефективність використання людських ресурсів у підприємстві. Н. Бонтіс та інші автори пропонують три основні типи моделей для обліку людських ресурсів:

1. Витратні моделі — орієнтовані на вивчення витрат на залучення, заміщення або альтернативні витрати на людські активи. Ці моделі використовують історичні витрати на формування та використання кадрового потенціалу, зокрема, витрати на набір, навчання та утримання працівників.

2. Монетарні моделі — в цих моделях оцінюються майбутні доходи, які може принести певний працівник підприємству. Вони зосереджені на оцінці економічної вигоди, яку генерують працівники в процесі своєї трудової діяльності.

3. Моделі цінності людських ресурсів — поєднують аспекти немонетарної поведінкової цінності працівників (наприклад, їх інтелектуальний та творчий потенціал) з монетарними показниками (економічною вартості працівника).

Це дозволяє оцінити як кількісні, так і якісні результати роботи персоналу на підприємстві.

Витратний підхід базується на аналізі фактичних витрат, пов'язаних з формуванням і використанням кадрового потенціалу підприємства.

Він фокусується на історичній вартості, що дозволяє розуміти витрати на створення кадрового потенціалу, включаючи витрати на підбір, навчання та адаптацію персоналу.

Дохідний підхід орієнтований на оцінку економічного ефекту, який здатен створити працівник на користь підприємства. Він включає в себе розрахунок капіталізації прибутку та гудвілу (нематеріальних активів), що генеруються завдяки трудовій діяльності працівника.

Обидва підходи спрямовані на оцінку грошових потоків, які виникають унаслідок ефективної трудової поведінки працівників. Вони дають можливість підприємствам не лише оцінити вартість кадрів, а й зрозуміти, як ефективно розподіляти ресурси для досягнення кращих результатів. [22, с. 65].

Розрахунок та аналіз загальних показників оцінки кадрового потенціалу допомагає зробити висновок про ефективність використання кадрового потенціалу в цілому.

Загальних показники оцінки кадрового потенціалу:

- продуктивність праці;
- прибутковість персоналу підприємства;
- зарплатоємність продукції;
- показник вартості управлінського персоналу;
- показник економії живої праці;
- темп зростання заробітної плати;
- коефіцієнт випередження;
- питома вага витрат на персонал у валових витратах .

Спеціальні показники оцінки кадрового потенціалу дозволяють глибше аналізувати стан, структуру та якість кадрового потенціалу підприємства. Вони допомагають оцінити, наскільки ефективно використовуються людські ресурси в організації, а також виявити резерви для подальшого розвитку відображені в табл.1.5.

Для визначення кількісного стану кадрового потенціалу підприємства розраховують:

- Коефіцієнт середньорічної кількості працівників підприємства:

$$КС = \frac{\text{ФЧП}}{\text{ЗЧП}} \quad (1.1)$$

де ФЧП – фактична чисельність працівників, ос. ;

ЗЧП – загальна чисельність працівників (штатних, позаштатних, сумісників), ос.

- Коефіцієнт з прийому кадрів:

$$КПК = \frac{\text{ПК}}{\text{ФЧПк}} \quad (1.2)$$

де ПК – кадри, що прибули протягом періоду, ос. ;

ФЧПк – фактична чисельність працівників на кінець періоду, ос.

- Коефіцієнт із вибуття кадрів:

$$КВК = \frac{\text{ВК}}{\text{ФЧПк}} \quad (1.3)$$

де ВК – кадри, що вибули протягом періоду, ос.;

ФЧПк – фактична чисельність працівників на початок періоду, ос.

- Коефіцієнт з обороту:

$$КО = \frac{\text{ПК}}{\text{ВК}} \quad (1.4)$$

Коефіцієнт плинності кадрів:

$$КПК = \frac{\text{ЧЗПвб}}{\text{ФЧП}} \quad (1.5)$$

де ЧЗПвб – чисельність працівників, звільнених за власним бажанням, ос.

Середній вік працівників підприємства:

$$СВП = \frac{\text{СВП}}{\text{ФЧП}} \quad (1.6)$$

де СВП – сумарний вік працівників, років;

Коефіцієнт гендерної рівності:

$$\text{КГР} = \text{Кч}/\text{Кж} \quad (1.7)$$

де Кч – кількість працюючих чоловіків, ос. ;

Кж – кількість працюючих жінок, ос. [22, с. 67].

Аналізуючи вище представлені показники, роблять висновок про рівень плинності кадрів та причини плинності. Плинність кадрів дійсно є важливим показником для оцінки ефективності управління персоналом в організації. Вона відображає рівень стабільності в кадровому складі і впливає на загальний розвиток підприємства. Зайва плинність кадрів потребує уваги керівництва та виявлення причин такого явища.

Важливо вчасно проводити аналіз кадрової політики, мотиваційних програм, умов праці та взаємодії в колективі для зменшення плинності та підвищення стабільності на підприємстві.

Оцінка ефективності кадрового потенціалу підприємства є важливою складовою, оскільки вона дає змогу визначити не лише результативність роботи персоналу, а й ефективність управлінських дій, спрямованих на використання цього потенціалу.

Коефіцієнт стабільності кадрів є важливим показником, що оцінює внутрішній рух персоналу в організації. Він відображає рівень утримання працівників у організації та показує, скільки співробітників залишаються в колективі протягом певного періоду часу.

Цей коефіцієнт дає можливість оцінити стабільність кадрового складу та зменшення кількості змін кадрів через звільнення або переведення. Високий коефіцієнт стабільності кадрів зазвичай вказує на ефективність управління кадровим потенціалом та задоволення працівників робочими умовами, а низький — на потребу у вдосконаленні кадрової політики та зниженні плинності кадрів.

Таблиця 1.5 - Спеціальні показники оцінки кадрового потенціалу підприємства

Спеціальні показники оцінки кадрового потенціалу підприємства					
<i>Кількісний стан кадрового потенціалу</i>	<i>Психофізіологічна складова кадрового потенціалу</i>	<i>Професійно-кваліфікаційна складова кадрового потенціалу</i>	<i>Соціальна складова кадрового потенціалу</i>	<i>Мотиваційна складова кадрового потенціалу</i>	<i>Організаційна складова кадрового потенціалу</i>
<ul style="list-style-type: none"> -Коефіцієнт середньорічної кількості працівників підприємства -Коефіцієнт з прийому кадрів -Коефіцієнт із вибуття кадрів -Коефіцієнт з обороту -Середній вік працівників підприємства -Коефіцієнт гендерної рівності -Коефіцієнт укомплектованості персоналу за віковою ознакою 	<ul style="list-style-type: none"> - Стан здоров'я працівників підприємства - Показник травматизму - Кількість профзахворювань - Витрати по листкам непрацездатності - Питома вага працюючих у шкідливих умовах - Показник емоційної стійкості 	<ul style="list-style-type: none"> - Показник кадрового складу підприємства - Середній стаж керівних осіб - Показник підготовки і перепідготовки кадрів підприємства - Показник професійно-кваліфікаційного складу працівників підприємства - Показник рівня освіти працівників підприємства -Показник забезпеченості освітніми послугами -Коефіцієнт професійного розвитку - Коефіцієнт творчої активності 	<ul style="list-style-type: none"> - Коефіцієнт стабільності кадрів на підприємстві - Кількість запізень на роботу - Кількість прогулів - Показник абсентеїзму - Надійність персоналу - Коефіцієнт трудової участі - Кількість скарг - Кількість конфліктів у колективі - Показник конфліктності - Показник соціально-психологічного клімату 	<ul style="list-style-type: none"> - Середня заробітна плата одного працівника - Рівень відносних доходів працівників підприємства - Показник додаткової заробітної плати у фонді оплати праці - Коефіцієнт плинності кадрів -Коефіцієнт задоволеності праці працівників - Показник демотивації праці - Коефіцієнт заборгованості з виплати заробітної праці - Коефіцієнт участі працівників у розподілі прибутку підприємства - Коефіцієнт публічного визнання працівників - Коефіцієнт внутрішнього визнання працівників 	<ul style="list-style-type: none"> - Показник використання фонду робочого часу - Середня тривалість робочого дня - Частка понаднормово відпрацьованого часу у фактичному - Втрати робочого часу - Середні втрати робочого часу на 1 працівника - Коефіцієнт змінності праці робітників - Коефіцієнт привілейованості

Джерело: створено автором за [22, с. 66]

Спеціальні показники оцінки кадрового потенціалу дійсно дозволяють оцінити більш детально стан, структуру та якість кадрового потенціалу як у загальному, так і по окремих елементах. Ці спеціальні показники є важливими інструментами для моніторингу кадрового потенціалу підприємства і дозволяють керівництву оперативно реагувати на зміни в складі та структурі трудових ресурсів, забезпечуючи своєчасне вирішення проблем та підвищення ефективності роботи персоналу

Розрахунки зазначених показників наведені в наступному розділі.

Висновки до розділу 1

Проведене дослідження дало можливість сформулювати такі висновки, що термін кадровий потенціал можна представити, як сукупність здібності і можливості персоналу підприємства, які потрібні для виконання дії, що забезпечують підприємству стратегічні переваги перед конкурентами для сталого розвитку підприємства.

Кадровий потенціал підприємства, як ви правильно зазначили, можна оцінити за допомогою як кількісних, так і якісних показників, що охоплюють не лише структуру та кількість персоналу, а й рівень їх компетентності та ефективність взаємодії. Це дозволяє дійсно оцінити, наскільки підприємство здатне досягати своїх цілей і адаптуватися до змін.

Загалом, ефективне управління кадровим потенціалом є ключовим фактором успіху підприємства, оскільки воно безпосередньо впливає на здатність організації адаптуватися до змін і досягати поставлених цілей у мінливих умовах.

Унаочимо, що для ефективного управління персоналом і розвитку його можливостей необхідна періодична оцінка кадрового потенціалу, яка дозволить досягти оптимального рівня якості праці при певних витратах, технічної та інформаційної оснащеності праці.

Таким чином, для оцінки кадрового потенціалу підприємства застосовують такі методи:

- методи системного аналізу (дослідження системи управління-аналізують провідні функції, цілі, основи організаційної структури, оцінюють категорії кадрового потенціалу, технічні засоби);
- експертно-аналітична методика (оцінюють показники, що позначаються на процесі роботи; на основі отриманих даних здійснюють доопрацювання ефективності системи управління);
- аналіз головних компонентів;
- ситуаційний аналіз.

Відтак, можна впевнено стверджувати, що оцінка ефективності дозволяє підприємству своєчасно виявляти проблеми в управлінні кадровим потенціалом, визначати резерви для покращення та впроваджувати коригувальні заходи для підвищення результативності як персоналу, так і управлінської діяльності.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ
КОМУНАЛЬНОГО НЕКОМЕРЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ЦЕНТР
ПЕРВИННОЇ МЕДИКО-САНІТАРНОЇ ДОПОМОГИ № 1»
КРАМАТОРСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

2.1 Загальна характеристика та основні напрямки діяльності Комунального
некомерційного підприємства «Центр первинної медико-санітарної допомоги
№1» Краматорської міської ради

Комунальне некомерційне підприємство «Центр первинної медико-санітарної допомоги №1» Краматорської міської ради (КНП «ЦПМСД 1» КМР) – об’єкт дослідження. Є підстави вважати, що підприємство відчуває на собі всі характерні проблеми охорони здоров’я, які спостерігаються в даний період розвитку і тому може бути розглянута як типова організація медичної галузі.

Загальні відомості про Комунальне некомерційне підприємство «Центр первинної медико-санітарної допомоги 1» Краматорської міської ради викладено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1- Характеристика діяльності досліджуваного підприємства

Повне найменування	КОМУНАЛЬНЕ НЕКОМЕРЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ЦЕНТР ПЕРВИННОЇ МЕДИКО-САНІТАРНОЇ ДОПОМОГИ № 1» КРАМАТОРСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ
Скорочене найменування	КНП «ЦПМСД №1» КМР
Дата створення (реорганізації тощо)	06.12.2011
Код ЄДРПОУ	37944301
Підпорядкованість	Краматорська Міська Рада
Вид діяльності	медичне консультування та лікування у сфері загальної медицини, які надають лікарі загального профілю
Код виду економічної діяльності (КВЕД)	86.21 Загальна медична практика
Форма власності	Комунальна власність
Код форми власності (КФВ)	-

Продовження табл. 2.1

Територія	м. Краматорськ
Код організаційно-правової форми господарювання (КОПФГ)	-
Адреса підприємства	84306, Україна, Донецька обл., місто Краматорськ, вулиця Дніпровська, будинок, 17
Статус підприємства	Комунальне некомерційне підприємство
Керівник підприємства (прізвище, ім'я, по батькові)	Власенко Олександр Борисович
Головний бухгалтер (прізвище, ім'я, по батькові)	Гончарук Олена Михайлівна

Джерело: створено автором за [24].

Комунальне некомерційне підприємство (КНП) «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 1» Краматорської міської ради (ЦПМСД 1 КМР) є важливим складником системи охорони здоров'я міста Краматорськ.

Цей заклад надає первинну медичну допомогу, що включає діагностику, лікування, профілактику захворювань, а також реабілітацію пацієнтів. Основною метою його діяльності є забезпечення доступу громадян до якісних медичних послуг, підвищення рівня здоров'я населення та підтримання громадського здоров'я.

Діяльність КНП «ЦПМСД 1» організована в рамках національного законодавства і керується нормативними документами, що забезпечують правильне функціонування системи медичних послуг на місцевому рівні, відповідно до вимог держави.

Це дозволяє підтримувати високий рівень якості медичних послуг, відповідність стандартам і захист прав громадян.

Комунальне некомерційне підприємство «Центр первинної медико-санітарної допомоги 1» Краматорської міської ради (ЦПМСД 1) здійснює свою діяльність без мети отримання прибутку, тобто є неприбутковим підприємством. Це означає, що основна мета його діяльності — досягнення

соціальних результатів, зокрема, покращення здоров'я населення та надання медичних послуг на первинному рівні, а не отримання фінансового прибутку.

Основні характеристики діяльності підприємства:

1. некомпетитивний характер діяльності: Підприємство не орієнтоване на отримання прибутку, тому всі кошти спрямовуються на розвиток медичних послуг та забезпечення громадян якісною медичною допомогою.;

2. фінансовий план: КНП «ЦПМСД 1» складає фінансовий план, який затверджується засновником (Краматорською міською радою). Цей план регулює витрати на медичні послуги, оплату праці персоналу, закупівлю матеріалів та інші операційні витрати;

3. самостійне організування виробництва послуг: Підприємство самостійно організовує надання медичних послуг (наприклад, обстеження, консультації, лікування) та реалізує ці послуги за цінами або тарифами, які встановлюються відповідно до вимог законодавства України;

4. використання ресурсів: Для здійснення діяльності підприємство залучає та використовує різноманітні ресурси, такі як:

- матеріально-технічні ресурси (ліцензоване медичне обладнання, засоби лікування);
- фінансові ресурси (бюджетні кошти, власні надходження від надання послуг);
- трудові ресурси (медичні працівники, адміністративний персонал);
- інші види ресурсів, що дозволяються законодавством для ведення медичної діяльності.

Центр є клінічною базою Донецького Національного медичного університету.

У березні 2018 року проходить зміна форми власності з державної на комунальну.

Жовтень 2018 заключено договір з Національною службою здоров'я України. Заключено декларацій з мешканцями міста Краматорськ 151956 [26].

Комунальне некомерційне підприємство «Центр первинної медико-санітарної допомоги №1» Краматорської міської ради (ЦПМСД 1) є важливим елементом системи охорони здоров'я міста Краматорськ. Це підприємство надає первинну медичну допомогу, яка є основою медичного обслуговування населення. Основні завдання та функції закладу:

1. Надання первинної медичної допомоги: - забезпечення доступу до основних медичних послуг для всіх мешканців міста; обслуговування пацієнтів з профілактичними оглядами, лікуванням хронічних та гострих захворювань, наданням консультацій.
2. Управління медичним обслуговуванням населення: координація медичної допомоги на рівні первинної ланки, організація запису до лікарів, управління чергуванням, обробка медичних даних.
3. Профілактика захворювань: вжиття заходів, спрямованих на зниження рівня захворюваності серед населення, організація профілактичних вакцинацій, обстежень, пропаганда здорового способу життя.
4. Підтримка громадського здоров'я: активна участь у програмах, що сприяють загальному оздоровленню населення, в тому числі в умовах епідемій, інфекційних захворювань; організація та проведення кампаній щодо профілактики важких захворювань, таких як туберкульоз, гіпертонія, цукровий діабет та інші.

ЦПМСД 1 має важливу роль у забезпеченні медичних потреб населення, особливо у наданні доступної та своєчасної медичної допомоги. Завдяки цьому підприємству населення отримує базовий медичний догляд, що забезпечує збереження здоров'я, ефективну діагностику та лікування, а також профілактику захворювань.

Також важливим аспектом є організація заходів, спрямованих на запобігання розвитку епідемій та інфекційних хвороб, що є важливим для забезпечення здоров'я громади.

З огляду на ці завдання, вкрай важливою є ефективна організація кадрового потенціалу підприємства, адже якість медичних послуг

безпосередньо залежить від кваліфікації та професіоналізму медичних працівників.

Корпоративна культура КНП «ЦПМСД 1» КМР складається з:

1. Наша місія- Ми створені для надання якісної, безпечної та доступної медичної допомоги кожному, хто довіряє нашій команді фахівців.
2. Наша візія- в кожній нашій амбулаторії пацієнт, не зважаючи на вік, стать, можливість самостійно пересуватись та інші особливості, одержує однакові по спектру та якості базові послуги в комфортних умовах.
3. Наш девіз- з повагою до кожного з бажанням допомогти.
4. Наш заклад- це тренінговий центр для безперервного розвитку наших працівників.
5. Ми регулярно вивчаємо потреби наших клієнтів, проводимо навчання для пацієнтів. Один з наших стратегічних напрямків- пацієнторієнтовність.
6. Програма «Розвиток клієнтського сервісу»- проведення тренінгів з клієнтського сервісу для лікарів, медсестр та реєстраторів; створення відділу клієнтського сервісу та аудиту.
7. Співробітники Центру є співзасновниками громадської організації «Асоціація сімейної медицини Донецької області». Асоціація з 2016 року проводить щорічно конференцію «Святогірські читання в сімейній медицині» для лікарів та медичних сестер первинного рівня Донецької області [26].

Підприємство є юридичною особою публічного права. Підприємство користується закріпленням за ним на праві оперативного управління комунальним майном, що є спільною власністю міста Краматорськ та перебуває в управлінні Краматорської міської ради Донецької області.

Відповідно до статуту, КНП «ЦПМСД 1» КМР володіє автономією у визначенні своєї внутрішньої організації.

Ця самостійність дозволяє підприємству адаптувати організаційну структуру до змін зовнішнього середовища, зокрема вимог ринку медичних послуг, нормативної бази та фінансових можливостей.

Схематично, організаційна структура КНП «ЦПМСД 1» КМР представлена на рисунку 2.1.



Рисунок 2.1- Структура КНП «ЦПМСД №1» КМР
Джерело: створено автором за [25]

До складу підприємства входять наступні структурні підрозділи: адміністрація; медична служба, ядром якої є 13 амбулаторій загальної практики – сімейної медицини (12 амбулаторій в м.Краматорськ та амбулаторія №13 м.Київ); немедична служба- бухгалтерія, господарський обслуговуючий відділ, планово-економічний відділ, клієнт-сервіс, відділ кадрів та інші.

Є очевидним, що організаційна структура відповідає лінійно-функціональному типу і являє собою комбінацію лінійної та функціональної структур, де лінійні ланки приймають рішення, а функціональні підрозділи допомагають готувати різні рішення, заходи, плани для прийняття управлінських рішень. Така структура дозволяє керівникам вивчати і приймати рішення щодо проблем, які виникають та концентрувати увагу на поточній діяльності. Управління КНП «ЦПМСД 1» КМР здійснюється відповідно до статуту підприємства. Цей підхід дозволяє підприємству поєднувати гнучкість в управлінні з виконанням стратегічних цілей, забезпечуючи баланс між

інтересами засновника і колективу. Окремі функціональні завдання з питань кадрової політики здійснює трудовий колектив. Основним джерелом коштів для оплати праці працівників є доходи, отримані підприємством у результаті його господарської некомерційної діяльності.

Встановлено, у КНП «ЦПМСД 1» КМР дотримуються наступних принципів у сфері оплати праці: заробітна плата працівників не може бути нижчою за встановлений законодавством України мінімальний розмір заробітної плати; умови оплати праці та матеріального забезпечення генерального директора (або іншого керівника підприємства) регулюються контрактом, укладеним із засновником підприємства; оплата праці працівників здійснюється у першочерговому порядку; інші фінансові зобов'язання підприємства виконуються лише після повного виконання зобов'язань щодо оплати праці працівників. Ця політика забезпечує соціальну захищеність працівників, дотримання їхніх трудових прав і стабільність у функціонуванні підприємства. Станом на 1 січня 2022 року кількість штатних посад у досліджуваному закладі охорони здоров'я відповідно до штатного розпису становила 607 одиниць.

Таким чином, характеристику стану кадрового забезпечення об'єкту дослідження буде здійснено шляхом проведення кількісно-якісного аналізу кадрів. Комплексний підхід до аналізу дозволить оцінити стан кадрового потенціалу підприємства, виявити його сильні та слабкі сторони, а також розробити рекомендації щодо оптимізації кадрової політики та підвищення ефективності управління персоналом.

Таким чином, аналіз якісного складу кадрів дозволяють всебічно оцінити кадровий потенціал організації, визначити резерви для підвищення ефективності роботи персоналу та реалізації його можливостей.

Дійсно, структурна характеристика кадрового складу передбачає визначення складу та кількісного співвідношення окремих категорій і груп працівників закладу охорони здоров'я. Така характеристика дозволяє оцінити, наскільки ефективно сформований кадровий потенціал і які резерви можуть

бути використані для підвищення результативності роботи організації. Такий аналіз дає змогу зрозуміти, наскільки підприємство забезпечене потрібними ресурсами і чи є потреба у додатковому навчанні, зміні організаційної структури або кадровій політиці.

Як уже зазначалось, станом на початок 2022р. кількість штатних посад КНП «ЦПМСД 1» КМР становила 607 одиниць, штат персоналу укомплектований, всі вакансії закриті.

Як було встановлено, кадровий склад КНП «ЦПМСД 1» КМР включає такі категорії персоналу, як: лікарі, фахівці з базовою та неповною вищою медичною освітою, молодший медичний персонал, спеціалісти (не медики) та інші працівники.

Аналізуючи структуру досліджуваного підприємства у розрізі вказаних категорій працівників слід зазначити, що у КНП «ЦПМСД 1» КМР працює 162 штатних одиниць лікарів, що складає 26,69% від середньоспискової чисельності персоналу підприємства, 226 штатних одиниць фахівці з базовою та неповною вищою медичною освітою, що становить 37,23% від загальної чисельності персоналу, 161 штатних одиниць інші (не медики) частка яких у загальній структурі персоналу підприємства складає 26,52% (рис.2.2).



Рисунок 2.2- Структура персоналу за категоріями працівників об'єкту дослідження на 1 січня 2022р.

Джерело: створено автором самостійно.

Таким чином в структурі персоналу досліджуваного підприємства питома вага працівників медичної сфери складає 74% та інші працівники з долею 26 %, що характерно для закладу охорони здоров'я.

2.2 Аналіз основних техніко-економічних та фінансових показників діяльності Комунального некомерційного підприємства «Центр первинної медико-санітарної допомоги №1» Краматорської міської ради

Аналіз фінансової звітності підприємства за 2019-2021 роки є важливою частиною дослідження, оскільки він дозволяє оцінити не тільки поточний фінансовий стан, але й тенденції розвитку підприємства, а також виявити можливі проблеми, які потребують вирішення [25].

Для проведення аналізу необоротних активів підприємства використовуються два основних методи: горизонтальний та вертикальний аналіз. Обидва методи дають змогу отримати комплексну картину змін у структурі та вартості необоротних активів об'єкту дослідження (табл. 2.2).

Таблиця 2.2- Вертикальний та горизонтальний аналіз досліджуваного підприємства

Назва статті	Станом на 01.01.19		Станом на 01.01.20		Станом на 01.01.21		Зміни (4-2)	
	тис.грн	У %	тис.грн	У %	тис.грн	У %	тис.грн	У %
1	2		3		4		5	
Необоротні активи, усього	8917,3	100	44054,2	100	72646,6	100	63729,3	100
1. Нематеріальні активи	620,4	6,96	9,0	0,02	8,6	0,01	-611,8	0,96
1.1. Залишкова вартість	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0
1.2. Первісна вартість	1231,7	13,81	1231,7	2,79	1231,7	1,69	0,00	0
2. Незавершене будівництво	1233,5	13,83	1676,3	3,80	4148,9	5,7	2915,4	4,57
3. Основні засоби	7063,4	79,21	42386,9	96,22	68489,1	94,28	61425,7	96,38
3.1. Залишкова вартість	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0
3.2. Первісна вартість	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0
4. Довгострокові фінансові інвестиції	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0

Продовження табл. 2.2

4.1. Інвестиції, які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0
4.2. Інші фінансові інвестиції	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0
5. Довгострокова дебіторська заборгованість	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0
6. Відстрочені податкові активи	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0
7. Інші необоротні активи	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0
8. Інвестиційна нерухомість	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0

Джерело: створено автором за [25].

Згідно з наведеними даними, протягом 2019-2021 років загальний обсяг необоротних активів підприємства зріс на 8917,3 тис. грн, досягнувши 72646,6 тис. грн. Це свідчить про позитивну тенденцію в розвитку підприємства, зокрема збільшення вартості його необоротних активів. Основні засоби зросли на 61425,7 тис. грн, що більше ніж в 8 разів, що є значним зростанням. Це може свідчити про активне оновлення основних засобів підприємства, інвестування в нові технології, розширення виробничих потужностей або модернізацію існуючих об'єктів.

Можемо зробити висновки, що значне зростання основних засобів є позитивним сигналом для розвитку підприємства, оскільки це підвищує його потенціал і дозволяє знизити ризики, пов'язані з застарілими виробничими потужностями. Видно підприємство активно інвестує у власний розвиток, що може вплинути на довгострокову ефективність та конкурентоспроможність.

Цей зростаючий тренд може бути підтвердженням стратегічних інвестицій в розвиток підприємства, що, ймовірно, матиме позитивний ефект на його економічні результати в майбутньому.

Аналіз прибутковості підприємства дійсно є ключовим елементом для оцінки ефективності його управління та фінансового здоров'я. Показники прибутковості відображають, наскільки підприємство здатне генерувати прибуток на основі своїх доходів і витрат, що є важливим для оцінки фінансових стратегій, управлінських рішень та стратегії зростання [27].

Формування чистого прибутку досліджуваного об'єкту викладено у табл.2.3.

Таблиця 2.3- Формування чистого прибутку досліджуваного підприємства

Період, одини- ця ви- міру	Чистий дохід (виручка) від реалізації	Опера- ційні витра- ти та доходи	Фінан- совий резуль- тат від опера- ційної діяль- ності	Інші звичай-ні доходи та вит-рати	Фінан со-вий результат від зви-чайної діяльності до оподатку-вання	Надзви- чайні доходи та вит-рати	Подат- ки на прибу- ток	Чистий прибу- ток, збиток (+/-)
2020р	49780,9	40933,4	50031,8	4615,2	3091,5	-	-	+3091,5
2021р	70783,8	71685,2	60737,2	5499,6	8450,6	-	-	+8450,6
Зміна	21002,9	30751,8	10705,4	884,4	5359,1	-	-	+5359,1

Джерело: створено автором за [25].

Сформулюємо висновок, У 2021 році рівень прибутку від реалізації підприємства збільшився на 21 002,9 тис. грн у порівнянні з 2020 роком, що свідчить про позитивні зміни в фінансових результатах. Чистий прибуток також зріс на 5 359,1 тис. грн, що є важливим показником для оцінки фінансової ефективності підприємства. Таким чином, збільшення чистого прибутку у 2021 році є результатом комплексних заходів підприємства, які включають оптимізацію діяльності, розширення ринку та інноваційні рішення. Ці фактори забезпечили покращення фінансових показників і підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Збільшення чистого прибутку підприємства у 2021 році є результатом комплексного підходу, який об'єднує кілька факторів, зокрема збільшення обсягів продажів, розширення ринку, поліпшення маркетингових стратегій, розширення переліку послуг, а також використання нових технологій та інновацій. Враховуючи цей багатофакторний вплив, можна стверджувати, що підвищення чистого прибутку не є випадковим, а є частиною стратегії підприємства.

Зазначений комплексний підхід дозволить підприємству забезпечити стабільне зростання і успіх не тільки в короткостроковій, а й у

середньостроковій та довгостроковій перспективі, що підвищить його конкурентоспроможність на ринку. Виконаємо подальший аналіз і порівняння ключових фінансових показників, що дасть можливість оцінити стійкість прибутковості в різних умовах. (табл.2.4).

Таблиця 2.4- Структура прибутку досліджуваного підприємства

Фінансові дані	2020		2021		Відхилен- Ня	
	тис. грн.	Питома вага, %	тис. грн.	Питома вага, %	(+,- тис. грн.)	(+,- %)
Фінансові результати від операційної діяльності	49780,9	34,25	70783,8	31,37	21002,9	26,2
Дохід (втрати) від участі в капіталі	71134,9	48,94	108578,2	48,13	37443,3	46,66
Інші фінансові доходи (витрати)	17748,4	12,21	32618,2	14,46	14869,8	18,53
Інші доходи (витрати)	3605,6	2,48	5176,2	2,29	1570,6	1,96
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	3091,5	2,13	8450,6	3,75	5359,1	6,68

Джерело: створено автором за [25].

Операційна сфера діяльності підприємства мала значний вплив на фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування. Це підтверджується зростанням показника, який у 2020 році становив 3091,5 тис. грн, а у 2021 році зріс до 8450,6 тис. грн. Таке покращення свідчить про успішність підприємства в реалізації своїх операційних процесів, що включають управління витратами, підвищення ефективності виробничих процесів та вдосконалення бізнес-процедур. Така стратегія дозволить підприємству залишатися фінансово стійким і конкурентоспроможним у довгостроковій перспективі.

Згідно з аналізом структури прибутку підприємства, приріст усіх показників прибутковості у 2021 році порівняно з 2020 роком свідчить про позитивну динаміку фінансових результатів підприємства. Це є відображенням успішності управлінських рішень, ефективного використання ресурсів, а також оптимізації витрат та підвищення продуктивності. [28]. Аналіз

рентабельності є ключовим етапом оцінки ефективності діяльності підприємства (табл.2.5).

Таблиця 2.5- Показник рентабельності досліджуваного підприємства

Найменування показника	За попередній рік	За поточний рік	Зміни (+/-)
Рентабельність продукції	142,18%	178,77%	36,59%
Рентабельність основної діяльності	6,21%	11,94%	5,73%
Рентабельність сукупного капіталу	90,91%	95,71%	4,8%
Рентабельність власного капіталу	72,2%	76,94%	4,74%
Період окупності власного капіталу	8,7368650922	6,893374435	-1,843

Джерело: створено автором за [25].

Аналізуючи результати рентабельності продукції за 2020 і 2021 роки, можна дійти висновку, що показник, який перевищує 100%, демонструє високу ефективність діяльності підприємства. Це свідчить про те, що доходи від реалізації послуг значно перевищують витрати, пов'язані з їх виробництвом. Високий рівень рентабельності також може бути наслідком ефективної маркетингової стратегії та оптимізації виробничих процесів.

Для аналізу фінансової діяльності компанії розрахунок періоду окупності власного капіталу є важливим етапом, оскільки цей показник демонструє, скільки часу потрібно, щоб чистий прибуток покрив поточну суму власного капіталу [28]. Дані для розрахунку наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6- Період окупності досліджуваного підприємства

Баланс, тис грн	2021р	2020р	2019р
Пасиви	-	-	-
I. Власний капітал	-	-	-
Разом у розділі I	73589,0	42917,3	11094,0
Чистий прибуток	8450,6	3091,5	676,4
Період окупності	6,893374435	8,7368650922	-

Джерело: створено автором за [25].

Таким чином, провівши розрахунки, з'ясували що період окупності власного капіталу у 2021 р. 6,89 років.

Аналіз витрат на виробництво є невід’ємним компонентом ефективного фінансового управління, оскільки дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів, зокрема трудових, матеріальних і фінансових ресурсів (табл. 2.7).

Таблиця 2.7- Витрати на виробництво досліджуваного підприємства

Показник	За попередній рік		За поточний рік		Відхилення	
	тис. грн.	У % до підсумку	тис. грн.	У % до підсумку	(+,- тис. грн.)	(+,- %)
Матеріальні витрати	-		-		-	
Витрати на оплату праці	89,0	1,525	113,6	1,2878	24,6	0,8236
Відрахування на соціальні заходи	-		-		-	
Амортизація	-		-		-	
Інші операційні витрати	0,1	0,0017	63,8	0,7232	63,7	2,1329
Разом	5834,4	100	8821,0	100	2986,6	

Джерело: створено автором за [25].

Отримані результати свідчать про зростання витрат на оплату праці: хоча абсолютна сума збільшилась (+24,6 тис. грн), їх частка у структурі витрат знизилась, що може свідчити про швидше зростання інших витрат у порівнянні з витратами на оплату праці; різке зростання інших операційних витрат: приріст у 63,7 тис. грн вказує на значне збільшення витрат за цією статтею, що може бути пов'язано із зміною операційної діяльності підприємства або підвищенням вартості певних послуг; загальне зростання витрат: приріст загальних витрат у 2986,6 тис. грн вимагає подальшого аналізу щодо їх ефективності.

На наш погляд є потреба переглянути контракти та угоди на надання послуг з постачальниками. Також, перевірити можливості отримання знижок, домовитись про кращі умови постачання та ціну.

Фінансовий результат від операційної діяльності дійсно є важливим показником, що демонструє ефективність основної діяльності підприємства без урахування інших доходів та витрат, таких як фінансові чи інші позареалізаційні операції. Цей показник дозволяє оцінити, чи є операційна

діяльність підприємства прибутковою і наскільки вона сприяє загальному фінансовому стану організації. (табл.2.8).

Таблиця 2.8- Формування фінансового результату від операційної діяльності досліджуваного підприємства

Показники	За попередній рік		За поточний рік		Відхилення (+/-)	
	тис. грн.	У % до підсумку	тис. грн.	У % до підсумку	тис. грн.	У % до підсумку
Валовий прибуток (збиток)	5032	100	5503	100	471	0
Інші операційні доходи (витрати)	778	15,5	889	16,2	111	0,7
Адміністративні витрати	1898	37,7	2004	36,4	106	-1,3
Витрати на збут	434	8,6	602,3	10,9	168,3	2,3
Фінансові результати від операційної діяльності	1922,9	38,2	2014	36,6	91,1	-1,6

Джерело: створено автором за [25].

Аналізуючи наведені дані, можна зробити наступні висновки щодо фінансових результатів від операційної діяльності підприємства: у поточному році валовий прибуток зріс на 471 тис. грн (залишився на рівні 100% у структурі). Це свідчить про загальне зростання доходів підприємства. Інші операційні доходи збільшилися на 111 тис. грн, а їх частка у загальній структурі зросла на 0,7%. Це може бути пов'язано з покращенням ефективності використання ресурсів або новими джерелами доходів. Адміністративні витрати зросли на 106 тис. грн, але їхня частка у структурі зменшилася на 1,3%, що може свідчити про певну оптимізацію витрат або більш раціональне управління. Значне зростання витрат на збут на 168,3 тис. грн (або на 2,3% у структурі) вказує на активізацію маркетингової діяльності або збільшення обсягів реалізації. Фінансовий результат зріс на 91,1 тис. грн, однак його частка у загальній структурі зменшилася на 1,6%, що може свідчити про збільшення витрат, які частково поглинули додатковий прибуток.

Згідно з проведеним аналізом, можна зробити кілька ключових висновків щодо фінансового стану підприємства:

1. Значне збільшення основних засобів є позитивним сигналом для розвитку підприємства, оскільки це свідчить про його готовність інвестувати в модернізацію та оновлення виробничих потужностей. Це не лише підвищує потенціал підприємства, але й дозволяє знизити ризики, пов'язані з використанням застарілих засобів виробництва. Такі інвестиції забезпечують підвищення конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі.
2. Збільшення чистого прибутку в 2021 році є результатом комплексних заходів, спрямованих на оптимізацію діяльності, розширення ринку та інноваційні рішення. Це відображає ефективність управлінських рішень і демонструє здатність підприємства адаптуватися до змін у ринкових умовах. Високий рівень рентабельності, що перевищує 100%, також свідчить про ефективність підприємства, оскільки це означає, що доходи значно перевищують витрати на виробництво послуг.
3. Збільшення витрат на оплату праці, хоча і абсолютне, не стало домінуючим фактором у загальній структурі витрат, що свідчить про поступове зростання інших витрат, зокрема витрат на збут і інші операційні витрати. Різке зростання інших операційних витрат може бути пов'язане з підвищенням вартості окремих послуг або зміною операційної діяльності підприємства. Це вимагає додаткового аналізу для з'ясування причин і можливостей оптимізації.
4. Збільшення валового прибутку і приріст інших операційних доходів є результатом активної діяльності підприємства, зокрема зростання доходів від основної діяльності. Однак зростання витрат на збут і адміністративні витрати вимагає подальшого контролю для підтримання ефективності операцій. Фінансовий результат, хоча і збільшився, потребує уважного моніторингу через зростання витрат, що може вплинути на подальшу рентабельність.

Підприємство демонструє позитивну динаміку фінансових результатів, зокрема в аспектах прибутковості та ефективності використання ресурсів.

Проте необхідно продовжити роботу над оптимізацією витрат і подальшим розвитком стратегій зростання доходів.

2.3 Оцінка складу та структури кадрового потенціалу Комунального некомерційного підприємства «Центр первинної медико-санітарної допомоги №1» Краматорської міської ради

Впровадження засад сімейної медицини є важливим кроком у реформуванні системи охорони здоров'я, зокрема в Україні.

Згідно зі звітною документацією Держстат, на сьогодні в закладах, що перебувають у сфері управління МОЗ України, налічується 133237 лікарів та 229368 молодших спеціалістів з медичною освітою. Забезпеченість молодшими спеціалістами з медичною освітою в Україні є важливим показником, що відображає доступність медичних послуг на рівні первинної медичної допомоги та допомоги в окремих медичних установах. Показник 56,0 на 10 тисяч населення (за 2023 рік, у порівнянні з 58,8 у 2022 році) вказує на певне зниження кількості цих працівників на душу населення,

Для прикладу, забезпеченість лікарями на 10 тисяч населення у країнах Європи виглядає наступним чином: за даними Євростату у 2021 році забезпеченість лікарями на 10 тисяч населення становила 54,1 в Австрії; 45,3 у Німеччині; 44,7 у Литві; 44,4 у Швейцарії; 42,6 у Чехії; 41,0 в Італії; 37,1 в Хорватії; 34,4 у Польщі; 34,3 в Естонії; у Латвії – 33,6; 31,8 у Франції [44].

За даними 2023 року, чисельність сімейних лікарів становить 13 759 осіб, що є певним зниженням порівняно з 2022 роком, коли ця цифра була 14 092. Це зниження може бути пов'язано з різними факторами, такими як відтік кадрів або скорочення кількості випускників медичних вищих навчальних закладів.

Порівнюючи загальну забезпеченість лікарями та лікарями загальної практики – сімейних на 10 тис. населення в 2021, 2022 та 2023 роках, виявлено негативну динаміку зниження забезпеченості кадрів, що має негативний вплив

на діяльність закладів з надання медичної допомоги, так як від кількості оформлених декларацій з лікарями та звернень безпосередньо залежить фінансування закладу [44].

Сучасний стан забезпечення медичними працівниками в Україні справді характеризується дефіцитом кадрів та дисбалансом їх розподілу, що вимагає активних заходів для покращення ситуації. Це включає розробку ефективних стратегій кадрового управління, зокрема в медичних закладах. Загалом, успіх у сфері охорони здоров'я значною мірою залежить від ефективності управління кадровим потенціалом. Це вимагає комплексного підходу, включаючи підвищення кваліфікації медичних працівників, покращення умов праці, створення стимулів для професійного зростання та залучення нових кадрів. [29].

На наше переконання робота з кадрами має бути спрямована на стратегічне планування з орієнтацією на довгострокові результати. Це передбачає кілька ключових аспектів, які допоможуть досягти успіху у розвитку кадрового потенціалу:

1. Пріоритет розвитку професійних навичок: Потрібно зосереджувати увагу на розвитку сучасних професійних навичок у медичних працівників. Це забезпечить високу кваліфікацію фахівців, готових до роботи з новітніми медичними технологіями, методами лікування та управлінськими підходами.
2. Навчання та підвищення кваліфікації: Важливо організувати безперервне навчання, яке допоможе медичним працівникам постійно вдосконалювати свої знання та навички. В умовах швидких змін у медичній сфері це є необхідною умовою для збереження конкурентоспроможності працівників і забезпечення високої якості медичних послуг.
3. Освоєння нових професій: Оскільки медична сфера постійно розвивається, важливо стимулювати співробітників до освоєння

нових спеціальностей і професій. Це дозволяє забезпечити гнучкість у реагуванні на зміни в попиті на медичні послуги і допомагає зменшити дефіцит фахівців у тих чи інших областях медицини.

4. Мотивація до постійного розвитку: Створення системи мотивації, яка заохочує співробітників до підвищення кваліфікації, освоєння нових навичок та професій, є важливою частиною кадрової політики. Це може включати фінансові бонуси, кар'єрний ріст, можливість професійного розвитку та участь у спеціалізованих програмах навчання.
5. Оцінка і планування кадрових ресурсів: Для досягнення цих цілей важливо здійснювати регулярну оцінку кваліфікації та потреб у навчанні, а також планувати кадрові ресурси з урахуванням майбутніх змін у медичній сфері, потреб населення та тенденцій на ринку праці.

Таким чином, створення кадрової стратегії, орієнтованої на постійне вдосконалення професійних навичок та здатність працівників до навчання, є запорукою розвитку медичних закладів і забезпечення високого рівня медичних послуг у майбутньому.

Вважаємо, в структурі персоналу медичних закладів, фахівцями з найвищим потенціалом є саме лікарі. Дане припущення базується на тому, що сьогодні медична реформа активно реалізується в закладах первинного рівня – ЦПМСД та впровадження принципу «гроші ходять за пацієнтом» означає, що оплата за роботу лікаря буде залежати від кількості пацієнтів та якості послуг, які він їм надає.

Наведемо важливі аспекти стратегічного підбору і розставлення кадрів:

1. Чітке визначення вимог до кадрів: важливо розробити критерії для підбору кадрів, які відповідають специфіці підприємства та його діяльності. Це стосується не лише професійних навичок, але й особистісних якостей, здатності адаптуватися до змін, роботи в команді, а також бажання досягати поставлених цілей.

2. Раціональне розміщення персоналу: розміщення кадрів між підрозділами та амбулаторіями має здійснюватися з урахуванням оптимізації процесів і забезпечення найбільш ефективного виконання задач. Це включає аналіз робочих навантажень, специфіки роботи кожного підрозділу і рівня кваліфікації персоналу.

3. Навчання і підвищення кваліфікації: оскільки сучасний ринок постійно змінюється, важливо підтримувати постійний процес навчання для підвищення кваліфікації. Це дозволяє персоналу адаптуватися до нових технологій і методів роботи, підвищувати свою професійну майстерність, а також зберігати конкурентоспроможність на ринку праці.

4. Зовнішнє навчання і розвиток: кадрове навчання може відбуватися не тільки в межах самого підприємства, але й через спеціалізовані навчальні центри, курси, програми підвищення кваліфікації, а також через взаємодію з вищими навчальними закладами. Важливими є як професійні, так і м'які навички (комунікація, лідерство, управлінські здібності), які можуть бути розвинені через додаткове навчання.

5. Адаптація до змін: враховуючи виклики сучасного світу, як-то епідемії, пандемії, або військові конфлікти, медичні заклади повинні бути гнучкими у своїй стратегії підготовки персоналу, щоб швидко реагувати на різні непередбачувані обставини. Підвищення кваліфікації персоналу має включати навички роботи в кризових ситуаціях, управління стресом, а також нові методи надання медичних послуг.

Загалом, управління кадрами є стратегічним процесом, що включає в себе як підбір, так і постійний розвиток кваліфікації та адаптацію до змінних умов. У разі ефективного виконання цих завдань, підприємство зможе забезпечити високий рівень якості послуг і підтримувати стабільне зростання в умовах конкуренції та постійних змін на ринку. [23, с.364].

Оцінка кадрового потенціалу об'єкта дослідження на основі форм статистичної звітності є ефективним підходом для аналізу кадрової ситуації в медичному закладі.

Спочатку розглянемо структуру персоналу за категоріями працівників досліджуваного підприємства (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Склад персоналу працівників КНП «ЦПМСД № 1» КМР за категоріями

Показник	2019		2020		2021	
	Кількість осіб	Питома вага %	Кількість осіб	Питома вага %	Кількість осіб	Питома вага %
Лікарі	74	20,85	78	22,74	162	26,69
Середній медичний персонал	132	37,18	121	35,28	226	37,23
Молодший медичний персонал	40	11,27	37	10,78	58	9,56
Інші	109	30,70	107	31,20	161	26,52
Разом	355	100	343	100	607	100

Джерело: створено автором.

Наведені вище данні підтверджують, що в КНП «ЦПМСД № 1» КМР відбувається незначне скорочення кадрового складу працівників як серед медичного персоналу (за рахунок середнього та молодшого медичного персоналу), так і серед іншого персоналу. Але натомість у 2021 році значно збільшився кадровий склад медичного персоналу та іншого, що пов'язано з реформуванням медичних закладів первинної ланки м.Краматорськ.

Таким чином, розглядаючи динаміку зміни чисельності кадрового складу окремих категорій КНП «ЦПМСД № 1» КМР можна зробити висновок, що переважну частину працівників становить медичний персонал – 69,30% в 2019 році, 68,80% в 2020 році, 73,48% в 2021 році кадрового складу, інший персонал включає адміністрацію, інформаційно-методичний відділ, бухгалтерію, господарський відділ, кадри, службу охорони праці та ін. і становить відповідно 30,70%; 31,20% та 26,52%.

В ході аналізу встановлено, що в складі медичного персоналу медичного закладу найбільшу частку становить середній медичний персонал. Їх питома

вага у загальній чисельності зайнятих протягом 2019-2021 рр. незначно коливалася і складає 37,18-37,23%. В той час, чисельність лікарського персоналу упродовж досліджуваного періоду складає більше 20,85-26,69%, де значне збільшення відбулось в 2021 році за рахунок віще зазначеного реформування. Молодший медичний персонал має тенденцію к незначному скороченню і становить 11,27-9,56 % кадрового складу КНП. Для кращої наочності, динаміку структури персоналу КНП «ЦПМСД № 1» КМР відобразимо графічно на рис.2.3.

Слід зазначити, що загалом структурний склад КНП «ЦПМСД № 1» КМР за період 2019-2020 рр. істотних змін не зазнав, питома вага між окремими категоріями працівників збереглися. Натомість у 2021 році відбулись значні зміни: збільшилась питома вага лікарів та зменшилась доля інший персонал.

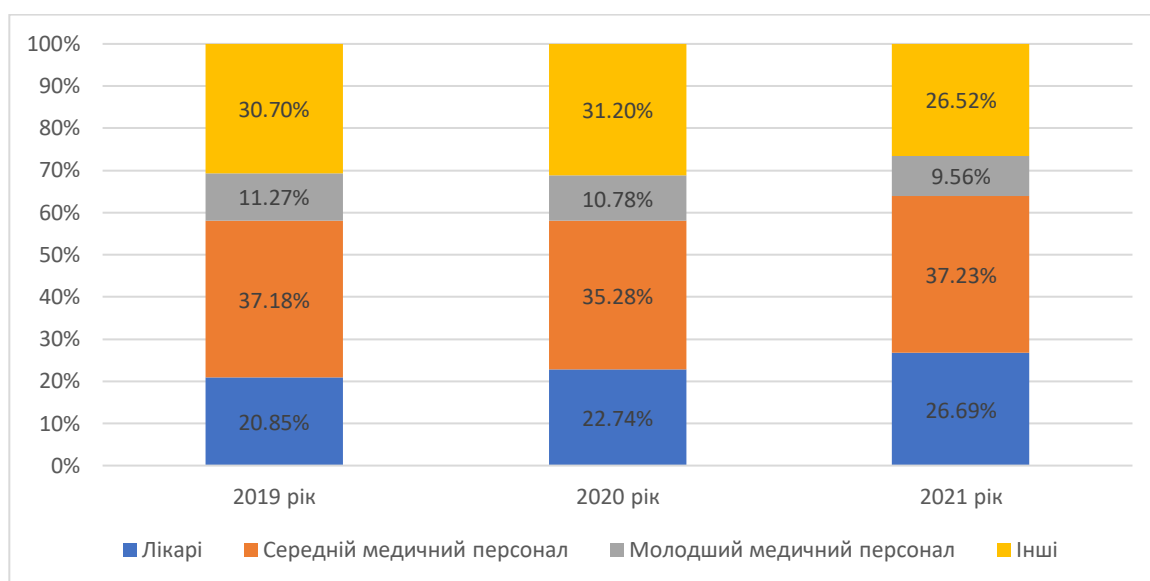


Рисунок 2.3- Динаміка структури персоналу за категоріями працівників КНП «ЦПМСД № 1» КМР за 2019-2021 рр.

Джерело: створено автором

Але питома вага середнього та молодшого медичного персоналу збереглися протягом всього періоду 2019-2021 рр.

Незважаючи на проведення реформування медичних закладів та впорядкування штатів, можемо зроби припущення, що це свідчить про особливості діяльності самого медичного закладу.

В результаті дослідження персоналу медичного закладу за статтю маємо наступні показники (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Структура персоналу КНП «ЦПМСД № 1» КМР за статевою ознакою

Показник	2019		2020		2021		Відхилення 2021-2019	
	кількіст ь	%	кількіст ь	%	кількіст ь	%	кількіст ь	%
Жінки	296	83,3 8	287	83,6 7	515	84,8 4	219	86,9 0
Чоловіки	59	16,6 2	56	16,3 3	92	15,1 6	33	13,1 0
Разом	355	100	343	100	607	100	252	100
Коефіцієн т гендерної рівності	0,20		0,20		0,18		0,02	

Джерело: створено автором.

Як свідчать данні, структурний склад персоналу за статевою ознакою за досліджуваний період істотних змін не зазнав, а саме питома вага жінок становить 83,38-84,84% та чоловіків 16,62-15,16% від загального числа працівників підприємства.

Для підтвердження наших припущень, розраховали за формулою (1.7) коефіцієнт гендерної рівності, який підтвердив що істотних змін не відбулось.

Для кращої візуалізації, відобразимо динаміку структури персоналу за статтю графічно на рис. 2.4.

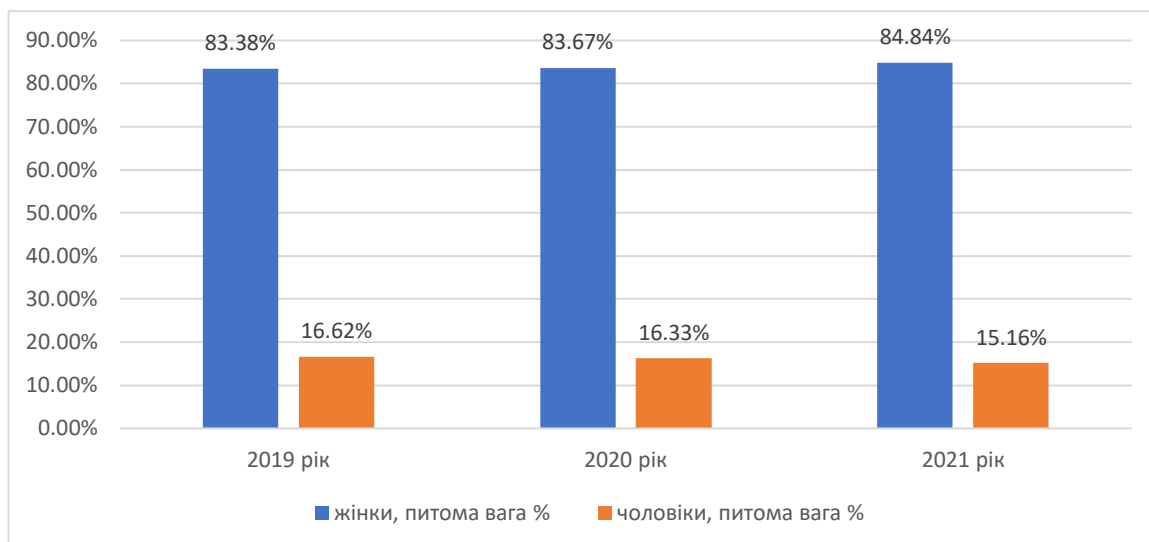


Рисунок 2.4 - Динаміка структури персоналу КНП «ЦПМСД № 1» КМР за статевою ознакою

Джерело: створено автором

Є очевидним, що у структурі персоналу відзначається використання більше праці жінок, а ніж чоловіків, що пояснюється характером діяльності підприємства. Так данні державної служби статистики України свідчать, що серед працівників охорони здоров'я жінки становлять 83%. Серед лікарів частка жінок становить 62% загальної чисельності фахівців, середнього медичного персоналу та молодшого персоналу – 94% [35, с.25].

Зазначимо, що важливим при оцінці кадрового забезпечення КНП «ЦПМСД № 1» КМР є саме визначення показників руху медичного персоналу, а також виявити його причин.

Однією з необхідних умов ефективної роботи персоналу є стабільність складу працівників, що пояснюється специфікою праці спеціалістів. Для цього необхідно провести аналіз коефіцієнтів обороту по прийому, звільненню, загального обороту, плинності що розраховуються за формулами (1.1), (1.2), (1.3), (1.4) та (1.5) наведеними вище. Проаналізуємо дані досліджуваного підприємства, що наведені в табл. 2.11.

Таблиця 2.11- Рух персоналу КНП «ЦПМСД № 1» КМР

Показники	2019	2020	2021
Середньооблікова чисельність працівників	336	338	585
Кількість прийнятих працівників	45	48	306 (242 Центр 2)
Кількість звільнених працівників	70	54	43
Загальна кількість прийнятих та звільнених працівників	115	102	349
Коефіцієнт оновлення персоналу	0,13	0,14	0,52
Коефіцієнт звільнення персоналу	0,21	0,16	0,07
Коефіцієнт обороту персоналу	0,67	0,87	7,43
Коефіцієнт плинності кадрів	0,18	0,14	0,06

Джерело: створено автором

З вище наведених даних видно, що середньооблікова чисельність персоналу з року в рік збільшувалась з 336 осіб у 2019 р. до 585 осіб у 2021 р., що пояснюється тим, що щорічно збільшувалась кількість прийнятих працівників та щорічним зменшенням звільнення працівників.

Так у 2020 р. було прийнято на 3 чол. більше ніж у 2019 р., в 2021 році - на 258 чол. більше ніж в 2020р (а саме 64 працівників по КНП «ЦПМСД № 1» КМР та 242 працівників прийнято з КНП «ЦПМСД № 2» КМР в результаті реформування).

На основі наведених даних можна зробити кілька важливих висновків про динаміку кадрового складу та процеси в КНП «ЦПМСД №1» КМР у 2020 та 2021 роках:

- у 2020 році вибуття працівників зменшилось на 16 осіб у порівнянні з 2019 роком, а у 2021 році – на 11 осіб у порівнянні з 2020 роком. Це свідчить про стабільність у кадровому складі, що може бути результатом впровадження більш ефективної кадрової політики або зниження плинності кадрів.

- у 2020 році коефіцієнт обороту по прийому збільшився на 0,01 пункти у порівнянні з 2019 роком. Це може свідчити про невелике, але позитивне зміщення в сторону прийому нових працівників, можливо, в рамках змін у структурі закладу або кадрових потреб.

- у 2021 році коефіцієнт обороту збільшився на 0,38 пункти порівняно з 2020 роком. Це значне зростання пов'язано з об'єднанням «ЦПМСД No 1» та «ЦПМСД No 2». Таке об'єднання могло спричинити значне збільшення кількості персоналу, що призвело до значного зростання коефіцієнта обороту по прийому. Персонал «ЦПМСД No 2» став частиною загальної структури «ЦПМСД No1», що могло потребувати прийому нових працівників для підтримки більшої організаційної структури.

- Збільшення чисельності персоналу на 1,4 рази завдяки об'єднанню двох центрів медичної допомоги (від «ЦПМСД No2»). Це також сприяло зростанню чисельності працівників на 64 осіб за рахунок «ЦПМСД No1», що може бути показником розширення сфери діяльності та обслуговування пацієнтів.

Підсумуємо, протягом 2020 та 2021 років спостерігається стабільність у кадровому складі, що, ймовірно, є результатом заходів для зменшення плинності кадрів і стабілізації роботи медичного закладу.

Об'єднання «ЦПМСД No 1» та «ЦПМСД No 2» сприяло значному збільшенню персоналу, що відобразилось на показниках кадрового обороту і потребі в нових фахівцях.

Збільшення коефіцієнта обороту по прийому, особливо в 2021 році, відображає важливі зміни в структурі та кадровому потенціалі організації, що сприяло більшій кількості прийомів нових працівників.

Ці зміни вимагають подальшого моніторингу та аналізу, щоб забезпечити ефективне управління кадровим потенціалом у нових умовах.

Коефіцієнт обороту по звільненню у 2020 р. порівняно з 2019 р. зменьшився на 0,05 пункта, а у 2021 р. так само з 2020 р. зменьшився на 0,9 пункти .

Розрахований коефіцієнт плинності кадрів об'єкта дослідження, мав найвищі показники у 2019 році і планомірно знижувався впродовж досліджуваного періода (рис. 2.5).

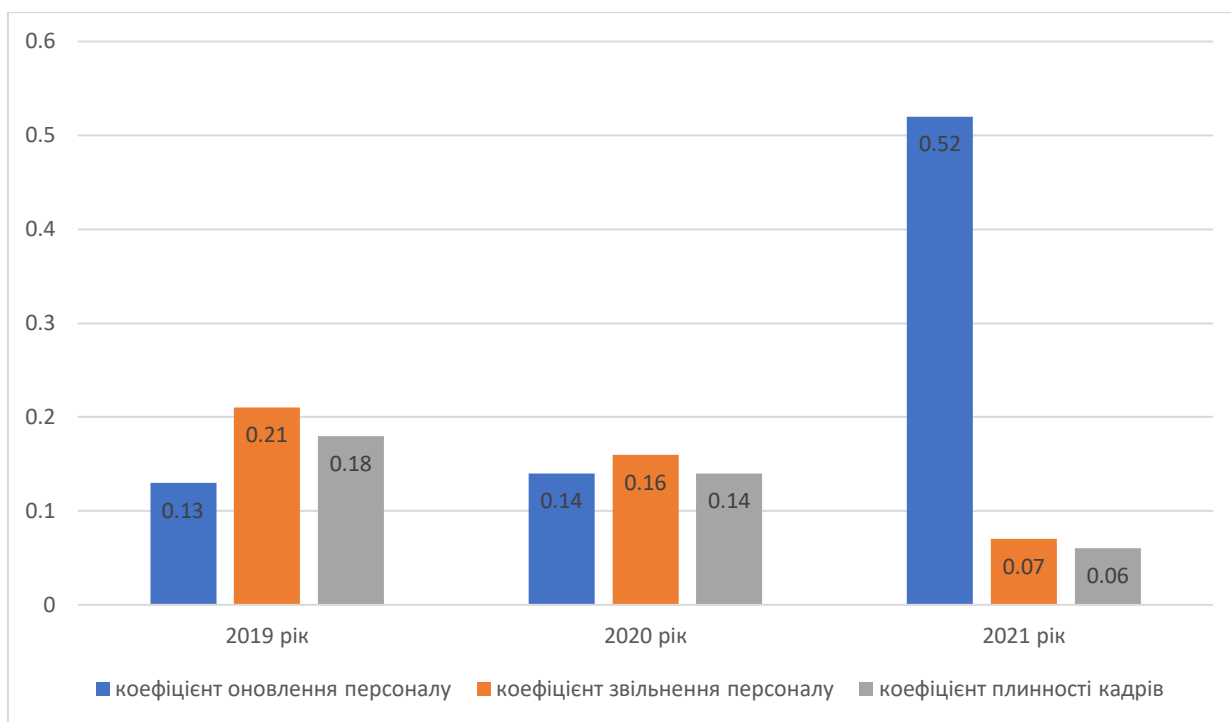


Рисунок 2.5 - Динаміка руху персоналу КНП «ЦПМСД № 1» КМР
Джерело: створено автором

Коефіцієнт плинності кадрів має тенденцію до зниження, а саме в 3 рази у 2021 р. в порівнянні з 2019 р. Це дозволяє зробити припущення, що працівники задоволені умовами праці.

Далі розглянемо структуру персоналу за віковою ознакою. Данні наведені у табл. 2.12.

Таблиця 2.12 – Структура персоналу КНП «ЦПМСД № 1» КМР за віковою ознакою

Показник	2019 рік				2020 рік				2021 рік			
	Лікарі	Середній медичний персонал	Молодший медичний персонал та інші	Питома вага%	Лікарі	Середній медичний персонал	Молодший медичний персонал та інші	Питома вага%	Лікарі	Середній медичний персонал	Молодший медичний персонал та інші	Питома вага%
від 18 до 30 років	24	11	5	11,27	25	9	6	11,66	41	18	14	12,03
від 31 до 40 років	11	45	31	24,51	11	43	29	24,20	29	62	34	20,60

Продовження табл. 2.12

від 41 до 50 років	12	43	37	25,91	13	41	36	26,24	27	74	49	24,71
від 51 до 60 років	11	20	46	21,69	12	18	45	21,87	16	43	77	22,40
від 61 і більше	16	13	30	16,62	17	10	28	16,03	49	29	45	20,26
Разом	74	132	149	100	78	121	144	100	162	226	219	100

Джерело: створено автором.

Проілюструємо викладене вище наведені дані на рис. 2.6.

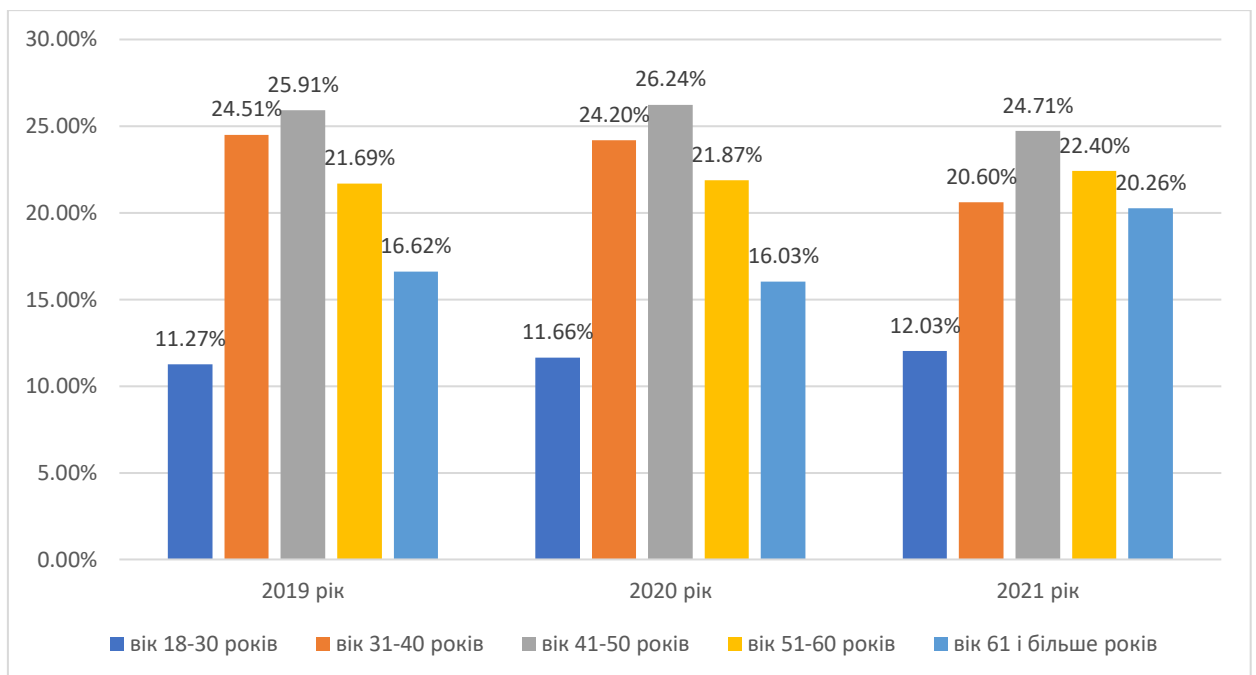


Рисунок 2.6- Динаміка структури персоналу КНП «ЦПМСД №1» КМР за віковою ознакою

Джерело: створено автором.

Отже, проведений аналіз підтверджує, що загалом структурний склад працівників за віком за період 2019-2020 рр. істотних змін не зазнав, тобто питома вага між окремими віковими категоріями працівників збереглися. Натомість, у 2021 р. значно знизилась питома вага працівників віком 31-40 років, а саме з 24,20% до 20,60%, але відчутно збільшилась доля працівників віком 61 рік і старше з 16,03% до 20,26%.

Таким чином, спостерігається тенденція до старіння працівників підприємства. Тобто існує потреба в оновленні кадрового складу КНП за рахунок залучення молодих кадрів.

Сучасна реформа системи охорони здоров'я України направлена на забезпечення громадянам України рівного доступу до якісних медичних послуг, за принципом «гроші йдуть за пацієнтом». Що означає, що оплата медичному закладу за надання медичної допомоги населенню від НЦСУ залежить саме від роботи лікаря (від кількості пацієнтів та якості послуг, які він їм надає). Тому вважаємо за потрібне, розглянути окремо від загального персоналу закладу саме динаміку лікарів за віковими ознаками (рис.2.7).

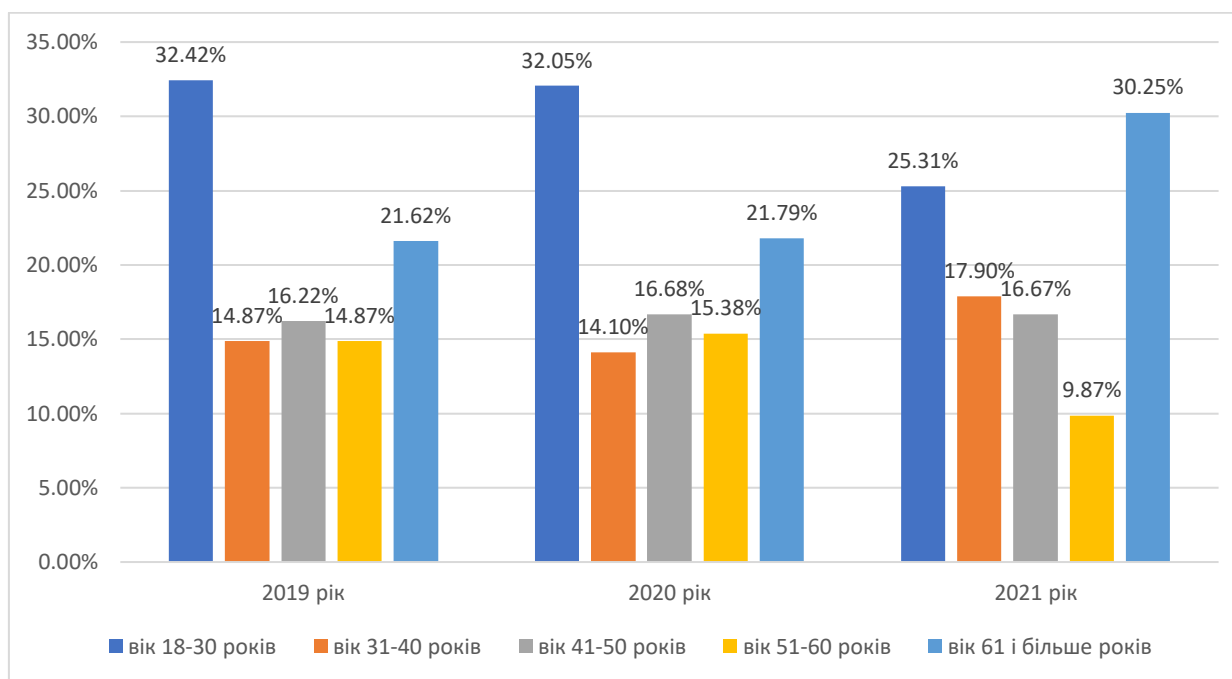


Рисунок 2.7- Динаміка лікарів КНП «ЦПМСД №1» КМР за віковою ознакою.
Джерело: створено автором.

Є очевидним, що зберігається така ж динаміка старіння серед медичних працівників. Є підстави вважати, що в 2019-2020 рр. керівництвом підприємства, проводилась ефективна кадрова політика для оновлення кадрового складу лікарів медичного закладу за рахунок залучення саме

молодих кадрів, що підтверджується найвищою долею в 32,42-32,05% вікової групи 18-30 років.

Досліджуємо кадровий потенціал КНП «ЦПМСД № 1» КМР за освітнім складом. Підприємство має достатньо високий кваліфікаційний рівень працівників (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 - Структура персоналу за рівнем освіти працівників КНП «ЦПМСД № 1» КМР

Показники	2019 рік		2020 рік		2021 рік	
	Кількість осіб	Питома вага %	Кількість осіб	Питома вага %	Кількість осіб	Питома вага %
Кількість працівників, які мають: базову середню освіту	9	2,53	8	2,33	15	2,47
Кількість працівників, які мають: повну загальну середню освіту	25	7,04	23	6,71	44	7,25
Кількість працівників, які мають: професійну (професійно-технічна) освіту	58	16,34	56	16,33	80	13,18
Кількість працівників, які мають: фахову передвищу освіту	159	44,79	155	45,18	276	45,47
Кількість працівників, які мають: вищу освіту	104	29,30	101	29,45	192	31,63
Разом	355	100	343	100	607	100

Джерело: створено автором.

Таким чином, серед фахівців досліджуваного підприємства, найбільшу питому вагу мають працівники з фаховою перед вищою освітою 44,79-45,47% та працівники з вищою освітою 29,30-31,63%, та загалом, доля цих працівників в 2021 р. склала 77,1% від загальної кількості працівників підприємства.

Проілюструємо отримані результати аналізу структури персоналу за рівнем освіти Комунального некомерційного підприємства «Центр первинної медико-санітарної допомоги №1» Краматорської міської ради за період 2019-2020 рр. на рис. 2.8.

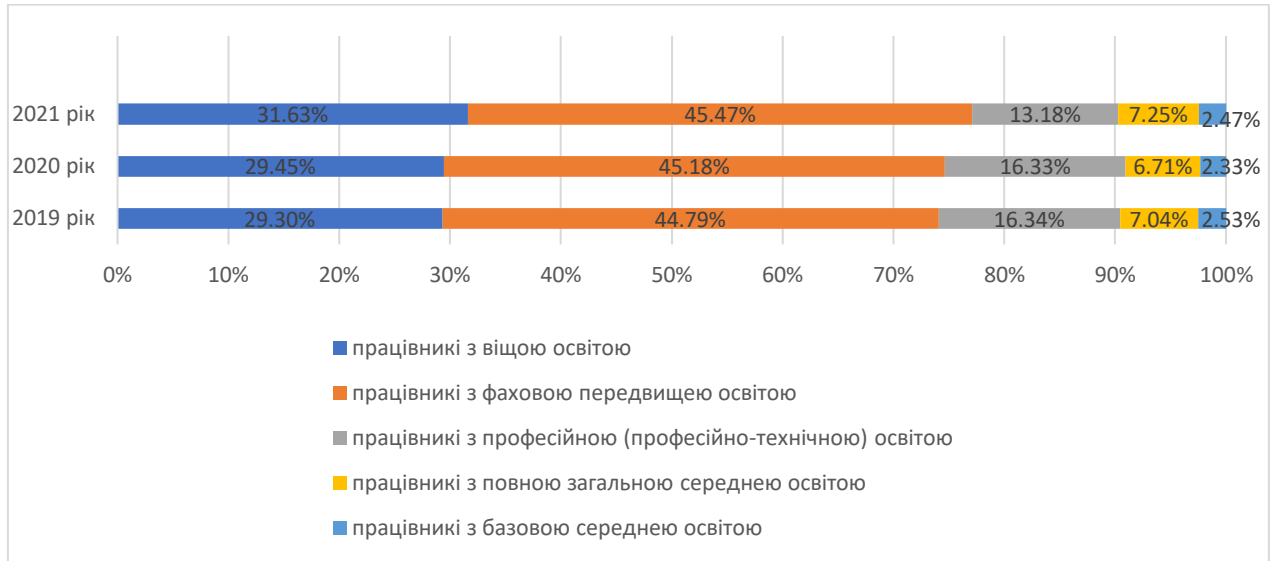


Рисунок 2.8- Динаміка структури персоналу за рівнем освіти працівників КНП «ЦПМСД № 1» КМР

Джерело: створено автором.

Це дозволяє стверджувати, що загалом динаміка складу працівників за рівнем освіти. істотних змін не зазнала і є сталою, тобто питома вага між окремими рівнями освіти працівників закладу збереглися.

Зазначимо, що одним із напрямів управління кадровим потенціалом є саме професійно-кваліфікаційне зростання працівників підприємства. Більш того напрям роботи визначає політику формування професійно-кваліфікаційного кадрового складу, зокрема відносно організації навчання працівників і роботи з підвищення рівня професійної компетентності працівників і підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації, створення належних умов для запровадження навчання працівників.

Вважаємо, що керівництво КНП «ЦПМСД № 1» КМР приділяє належну увагу підвищенню кваліфікації лікарів і середнього медичного персоналу. Так з травня 2019 р. на базі КНП «ЦПМСД № 1» КМР під егідою ВООЗ започаткований пілотний проект по навчанню медичного персоналу Центру навичкам ведення пацієнтів з проблемами в психічному здоров'ї та залежностями. На протязі 2019 р. були проведені 4 тренінги для лікарів та

медичних сестер первинного рівня м.Краматорськ по впровадженню mhGAP на первинному рівні та постійно проводились супервізії з лікарями. Впроваджена програма «Розвиток клієнтського сервісу» з тренінгами для лікарів, медичних сестер та реєстраторів [26].

Динаміка росту кваліфікації лікарів та середнього медичного персоналу представлена в табл. 2.14.

Таблиця 2.14 - Динаміка росту кваліфікації лікарів та середнього медичного персоналу КНП «ЦПМСД № 1» КМР

Тип персоналу	2019 рік	2020 рік	2021 рік
Лікарі	62 БПР та ТУ 12	71 БПР та ТУ 15 Стажування за кордоном 1	162 БПР та ТУ 18, Стажування за кордоном 1
Середній медичний персонал	22	24	31

Джерело: створено автором.

Відтак, протягом 2019 р. 12 лікарів пройшли тематичні курси удосконалення (ТУ), 62 лікаря безперервний професійний розвиток (БПР) та 22 працівника підвищували свою кваліфікацію серед середнього медичного персоналу (СМП). В 2020 р. кількість лікарів з БПР зросла на 9 лікарів, ТУ на 1 лікаря та один лікар проходив стажування в Німеччині, у навчальному центрі WAK, м.Кіль по програмі «Fit for Partnership with Germany» та в лютому 2021р. продовжив стажування. У 2021 р. на 91 зросла кількість лікарів з БПР, ТУ на 3 лікаря.

Відповідно до нововведень, з 2019 р. лікарі повинні протягом своєї лікарської практики проходити безперервний професійний розвиток.

У зв'язку з медичною реформою, лікар повинен з 1 січня 2020 р. За календарний рік отримати щонайменше 50 балів БПР. До заходів що віднесено до безперервного професійного розвитку відносять: наукові та практичні конференції, з'їзди; онлайн та дистанційне навчання; участь у тренінгах, навчання або семінари за тематикою; а також перепідготовка у закладах післядипломної освіти, яке повинно тривати протягом двох тижнів; передбачається участь у міжнародних стажуваннях; опублікування матеріалів

дослідження в наукових фахових журналах та інших виданнях, затверджених нормативними актами [36].

З метою удосконалення системи безперервного професійного розвитку, а також нормативно-правового врегулювання, Кабінетом міністрів України затверджено Положення про БПР яке набрало чинності з 1 січня 2022 р. [36]. До основних нововведень слід віднести: - визначено вимоги БПР, за які нараховуються бали та вимоги до провайдерів безперервного професійного розвитку; - встановлено форми участі у заходах, зокрема особиста участь, дистанційна участь, поєднання особистої та дистанційної; - для обліку балів, а також ведення особистого портфоліо медичних працівників запроваджується електронна система безперервного професійного розвитку; - функції адміністратора електронної системи безперервного професійного розвитку виконує державне підприємство, створене Міністерством охорони здоров'я [36].

Задля надання якісної медичної допомоги керівництвом медичного закладу проводяться заходи щодо контролю за якістю надання медичної допомоги (аудит). Контроль якості проводиться відповідно до розробленого Положення про експертну оцінку якості медичної допомоги по лікарні, в якому подано основні критеріїв оцінки якості роботи, стандартів якості медичної допомоги та догляду за хворими на рівні лікаря, середнього медичного персоналу, аналізу виконання стандартів якості лікувально-діагностичного процесу» [26].

В процесі управління кадровим потенціалом у КНП «ЦПМСД № 1» КМР застосовується система мотивації медичного персоналу. До способів мотивації персоналу у досліджуваному медичному закладі відносять надбавки до заробітної плати, премії, винагороди та інші заохочувальні, компенсаційні та гарантійні виплати, що закріплюються в колективному договорі.

За результатами проведеного дослідження в частині забезпеченості кадровим потенціалом у КНП «ЦПМСД № 1» КМР визначено, що у медичному

закладі формування та реалізація кадрової політики здійснюється керівником установи та відділом кадрів.

За для забезпеченості кваліфікованими кадрами у закладі увага зосереджена на роботі з підвищення рівня професійної компетентності працівників, підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації, створення умов для запровадження навчання працівників, а також формуванні кадрового резерву.

Висновки до розділу 2

Аналіз діяльності Комунального некомерційного підприємства «Центр первинної медико-санітарної допомоги 1» Краматорської міської ради показав, що основною метою організації є реалізація державної політики у сфері охорони здоров'я, яка спрямована на забезпечення населення доступною, своєчасною, якісною та ефективною первинною медико-санітарною допомогою. Зокрема, акцентується увага на важливості забезпечення керованості та безперервності надання медичної допомоги.

Цей підхід сприяє поліпшенню якості обслуговування пацієнтів та дозволяє оперативно реагувати на зміни в потребах населення. КНП «ЦПМСД 1» КМР активно працює над вдосконаленням організації медичного обслуговування, підвищенням кваліфікації медичних працівників і поліпшенням інфраструктури медичних закладів. Зокрема, важливим аспектом є постійне підвищення кваліфікації лікарів та середнього медичного персоналу, що дозволяє ефективно вирішувати актуальні проблеми охорони здоров'я та відповідає вимогам сучасного ринку медичних послуг.

Загалом, аналіз діяльності КНП «ЦПМСД 1» КМР значний внесок цього закладу в поліпшення здоров'я громадян та підтримання належного рівня медичного обслуговування на первинному рівні.

Фінансовий стан КНП «ЦПМСД 1» КМР залежить від фінансування НСЗУ (з 2020 р. за пакетами надання медичних послуг населенню), обласного

бюджету та Краматорської міської ради. КНП «ЦПМСД 1» КМР є неприбутковою організацією. Позитивна фінансова діяльність та ефективний контроль витрат свідчать про фінансову стійкість підприємства, що робить його стійким до фінансових ризиків.

Основними етапами роботи з персоналом в управлінні є: планування кадрових ресурсів; підбір, прийом, переміщення чи скорочення штату персоналу; підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації; стимулювання працівників організації; соціальне забезпечення та реалізація інших соціальних гарантій.

За результатами проведених розрахунків встановлено, що найбільш ефективні показники, які характеризують кадровий потенціал, визначаються протягом 2019-2021 років та спостерігається тільки позитивна динаміка. Визначені стимулятори мають найвищі значення у 2021 році.

Коефіцієнт обороту по прийому в динаміці збільшується, в той час як коефіцієнт обороту по звільненню зменшується. Коефіцієнт плинності кадрів має тенденцію до зниження, це свідчить про зниження звільнень персоналу за власним бажанням, достатньо ефективну кадрову політику в установі та задоволеність працівників умовами праці.

Аналіз складу та структури кадрового потенціалу підприємства показав на укомплектованості кадрів, попри високі показники якості медичних кадрів має тенденцію до старіння, а тому існує потреба в оновленні кадрового складу за рахунок залучення молодих кадрів.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЦПМСД№1 м.Краматорськ

3.1. Напрямки розвитку компетенцій медичного кадрового потенціалу

На думку вчених, професійна компетентність фахівця – це здатність ефективно використовувати набуті знання, вміння і навички та здатність здійснювати активний пошук нового досвіду і визначати його самостійну цінність [38, с.75].

Сутність професійної компетентності лікаря полягає у сформованості особистості на основі персональних і професійно важливих компетенцій.

Для удосконалення професійного розвитку, в умовах медичної реформи, змінилися підходи до професійного розвитку лікарів. Підвищувати свій рівень кваліфікації потрібно на основі безперервного професійного розвитку (БПР).

Безперервний професійний розвиток є ключовим аспектом забезпечення високої якості медичної допомоги. Постійне оновлення знань, вдосконалення практичних навичок, ознайомлення з сучасними протоколами та клінічними керівництвами, а також їх впровадження в щоденну практику – це невід'ємна складова діяльності сучасних медичних працівників.

Цей процес не лише відповідає державним стандартам та вимогам до професії, але й задовольняє індивідуальні потреби кожного фахівця у самовдосконаленні, сприяє підвищенню рівня їх професійної компетентності. У результаті це позитивно впливає на якість обслуговування пацієнтів, забезпечуючи своєчасність, точність та ефективність наданої медичної допомоги.

Безперервний професійний розвиток також стимулює лікарів та середній медичний персонал до адаптації у швидкозмінному середовищі охорони здоров'я, зумовленому впливом новітніх технологій, наукових досягнень та

глобальних викликів. Таким чином, він виступає важливим інструментом забезпечення конкурентоспроможності медичних закладів і підтримання високих стандартів надання послуг.

Безперервне професійне навчання базується на основних принципах навчальної діяльності, серед яких варто виділити:

1. Впровадження системи безперервного навчання у мережі державних медичних закладах, передбачає безперервне підвищення рівня професійного та особистісного розвитку медичного персоналу задля досягнення конкурентних переваг на ринку медичних послуг.

2. Зміст безперервного навчання визначається актуальними освітніми потребами окремого медичного працівника.

3. Організаційні форми та методи навчання забезпечують вирішення цілей та завдань, стоять перед освітнім процесом при мінімальному відриві медичного персоналу від виробництва. При цьому організація робочого процесу передбачає наявність у медичного персоналу часу для участі у безперервному навчанні.

4. Безперервне навчання медичного персоналу мережі має плановий характер та планується завчасно.

5. Провайдерами безперервного навчання є медичні мережі та державні установи середньої та вищої професійної медичної освіти.

6. У процесі безперервного навчання здійснюється зворотний зв'язок медичних працівників з провайдерами з метою обговорення освітніх потреб та коригування освітнього процесу.

7. У ході безперервного навчання у медичного персоналу формуються, закріплюються та удосконалюються особисті навички, необхідні для надання медичної допомоги високої якості та безперервного його підвищення.

8. Матеріальна база та оснащення, необхідні для реалізації безперервного навчання у мережі медичних закладів, включають виділені приміщення, комп'ютери, мультимедіа-апаратуру, мережу інтернет,

внутрішньомережну інформаційну систему та необхідні навчальні матеріали на паперових або електронних носіях.

9. Оцінка ефективності безперервного навчання проводиться звикористанням внутрішніх ресурсів та, при необхідності, із залученням зовнішніх – державних установ професійного медичної освіти.

10. Система безперервного навчання повністю інтегрована у медичну практику медичних мереж.

11. Мотивація медичних працівників до участі у безперервному навчанні включає нематеріальне стимулювання (підвищення іміджу спеціаліста; забезпечення кар'єрного зростання; участь у наставництві; надання можливості відвідування конференцій, проходження стажувань в інших клініках та за кордоном; оплата медичної літератури та підписки на медичні періодичні видання), а також матеріальне стимулювання (преміювання, надбавки, підвищення заробітної плати).

12. Цілі та завдання безперервного навчання адаптуються до змінних умов функціонування мережі. В залежно від цього переглядаються необхідні компетентності, підходи до навчання та методи підготовки.

13. Реалізація внутрішньомережевого принципу передбачає створення власного навчання та координацію його діяльності з керівництвом для забезпечення процесу безперервної підготовки медичного персоналу та створення умов для його саморозвитку.

Відповідно до наказу МОЗ № 446, затверджено Порядок проведення атестації лікарів та Номенклатуру лікарських спеціальностей [32].

З 1 січні 2024 року набрали чинності зміни до Постанови КМУ №726 від 14.07.21 року, тож з цього року БПР став обов'язковим не тільки для лікарів, а й для всіх працівників сфери охорони здоров'я. В першу чергу за здійснення безперервного професійного розвитку відповідає сам працівник, тож наводимо для вас ключові зміни, критерії та норми БПР.

За для здобуття балів безперервного професійного розвитку потрібно щорічно лікарям проходити навчання.

Процес атестації став значно простішим, зокрема не потрібно подавати звіт про професійну діяльність за останні три роки і проходити співбесіду з комісією. Працівник сам обирає самостійно тему і форму навчання, за що йому нараховуються бали безперервного професійного розвитку [39].

Із 1 січня 2020 р. облік балів БПР є обов'язковим, атестаційною комісією здійснюється перевірка відповідності особистих освітніх якостей із балами безперервного професійного розвитку. Необхідна бальність БПР для атестації сформована і подана у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 - Бальність БПР для атестації лікарів.

Рік атестації	Мінімальна кількість балів БПР	Роки, за які потрібно набрати бали БПР
2020	50	2019 або 2020
2021	50	2020
2022	100	2020 та 2021
2023	150	2020, 2021, 2022
2024	200	2020,2021,2022,2023

Джерело: створено автором.

Безперервний професійний розвиток (БПР) медичних працівників реалізується через низку сучасних методів, які спрямовані на постійне вдосконалення знань і навичок, необхідних для забезпечення якісної медичної допомоги. Основні форми БПР включають:

1. Навчання на циклах тематичного вдосконалення – програми, що спрямовані на поглиблення знань з конкретних медичних тем або напрямків.

2. Професійне стажування – підвищення кваліфікації в умовах реальної професійної діяльності, що дозволяє здобути практичний досвід.

3. Навчання на заходах БПР, внесених до електронної системи МОЗ України – участь у заходах, що мають офіційний статус і за які нараховуються бали БПР.

4. Майстер-класи – демонстрація новітніх методик та технологій діагностики і лікування, спрямована на підвищення професійного рівня, обмін досвідом і розширення кругозору.

5. Тренінги з опанування практичними навичками – навчання, спрямоване на здобуття клінічних і практичних компетенцій у середовищі, наближеному до реальних умов роботи.

6. Тренінги та семінари – можливість опанувати нові професійні знання та навички з актуальних питань організації та надання медичної допомоги.

7. Професійні (тематичні) школи – спеціалізовані навчальні програми, орієнтовані на поглиблення знань у певній галузі медицини.

8. Наукові та науково-практичні конференції (включаючи конгреси, з'їзди, симпозиуми) – платформи для представлення результатів дослідницької роботи, аналізу сучасних медичних практик, обміну досвідом та інтеграції новітніх наукових досягнень у клінічну практику.

Застосування цих методів забезпечує підвищення професійного рівня медичних працівників, сприяє ефективній інтеграції сучасних знань у практичну діяльність та відповідає сучасним вимогам системи охорони здоров'я [39].

Відомості про проходження заходу буде фіксуватися у електронній системі з можливістю надання посилання на сертифікат атестаційної комісії.

Окрім проходження лікарями безперервного професійного розвитку, пропонуємо керівництву КНП «ЦПМСД№1» КМР використовувати систему мотивації працівників, яка дозволяє розвивати і реалізувати професійну компетентність, потреби в досягненні результату, саморозвитку та самореалізації.

Мотиваційна система вирішує кілька завдань:

- 1) сприяє зростанню професіоналізму та кваліфікації співробітників;
- 2) оптимізує витрати на персонал;
- 3) посилює лояльність працівників, знижує плинність кадрів;

4) націлює співробітників на активну участь у реалізації місії та стратегічних завдань організації;

5) допомагає досягти високої продуктивності праці;

6) залучає до організації фахівців із високим професійним рівнем та досвідом роботи.

У кожному медичному закладі вважаємо за необхідне проводити періодичне коригування системи показників, що входять до мотиваційної карти, наприклад, на основі інтерв'ю із співробітниками. Залежно від ситуації можливе коригування питань анкети з урахуванням соціально-демографічної специфіки групи, підрозділу, посадових обов'язків, умов, що змінилися.

Періодичність складання мотиваційних карт залежить від поставленої мети, а його алгоритм складається з наступних кроків:

1) виявлення кадрової проблеми чи необхідність проведення планової оцінки задоволеності працею, лояльності медичного персоналу;

2) визначення об'єкта діагностики (співробітника або групи працівників, об'єднаних за соціально-демографічними, професійними чи іншими ознаками);

3) проведення опитування співробітників з використанням запропонованої анкети;

4) обробка даних;

5) візуалізація (графічне зображення) одержаних результатів;

6) аналіз та інтерпретація отриманих результатів.

Серед потенційних ефектів від застосування мотиваційних карт слід виділити:

1) зменшення плинності кадрів загалом або певних груп працівників;

2) діагностика та профілактика професійного вигорання;

3) прийом на роботу працівників, які відповідають сформованій організаційній культурі;

4) оцінка відповідності кандидата під час проходження конкурсу на заміщення посади;

5) швидка адаптація нових працівників, мінімізації стресових факторів.

В умовах проведення медичної реформи, інноваційною формою у підтримці молодих спеціалістів, які розпочинають свій професійний розвиток у медичній сфері є наставництво.

Для створення єдиної системи наставництва в системі охорони здоров'я необхідно враховувати різні нюанси роботи медичних організацій, що в силу їхньої специфіки зробити непросто, тому важливим аспектом вибудовування законодавчої основи стає її рекомендаційний, а не примусовий характер. При реалізації практик наставництва у медичних організаціях необхідно опрацьовувати заходи стимулювання наставників як матеріальні, так і нематеріальні.

Наставництво як інструмент професійного становлення та розвитку кадрового потенціалу у охороні здоров'я має значення для наставників, їх підопічних і в цілому для всього населення, яке потребує медичних послуг високої якості.

Для підтримки та стимулювання професійних здібностей медичного персоналу можливим є запровадження одноразових стипендій за рахунок як коштів медичного закладу, так і обласного або місцевого бюджетів. До основних критеріїв призначення стипендії віднесено:

- співпраця з науковими медичними закладами, публікації в наукових медичних виданнях, участь у наукових форумах, семінарах, конференціях в якості доповідача;

- участь у проведенні курсів, семінарів;

- особисті розробки в лікуванні пацієнтів, провадженні новітніх технологій;

- високі показники якості роботи. Оцінка професійної компетенції здійснюється за результатами моніторингу системи індикаторів якості, за оцінкою пацієнтів, керівника закладу та колег на основі анкетування;

- участь у професійних асоціаціях, організаціях.

3.2 Удосконалення системи управління кадровим потенціалом підприємства в умовах проведення медичної реформи

Кадрові ресурси є ключовим елементом у забезпеченні розвитку підприємств і економіки в цілому. Люди з їхньою освітою, підготовкою, майстерністю, мотивацією та потенціалом виступають рушійною силою, яка формує конкурентоспроможність і ефективність організацій.

Результативність формування кадрового потенціалу залежить від особистих якостей кожного працівника. Сукупність їхніх професійних, особистісних і мотиваційних характеристик визначає здатність виконувати роботу ефективно та адаптуватися до змін. Таким чином, розвиток кадрового потенціалу є не лише умовою успішної діяльності підприємства, а й запорукою його стійкого зростання в умовах постійних викликів і змін економічного середовища.

Ефективність функціонування трудового колективу значною мірою залежить від організаційної складової кадрового забезпечення, яка визначає раціональне використання кадрового потенціалу та забезпечує гармонійний баланс між задоволенням потреб працівників і досягненням цілей підприємства. Розглянемо ключові аспекти раціонального використання кадрового потенціалу:

1. Ефективна організація праці забезпечує узгодженість дій між працівниками, чіткий розподіл обов'язків та безперебійну роботу колективу.
2. Раціональне використання кадрового потенціалу передбачає створення умов для підвищення кваліфікації та професійного розвитку працівників.
3. Стимулювання творчості й ініціативності працівників, а також об'єктивна оцінка їхнього внеску в кінцевий результат сприяють ефективнішому використанню ресурсів трудового колективу.

Основні проблеми управління кадровим потенціалом на вітчизняних підприємствах є:

1. Низька якість підготовки кадрів: невідповідність рівня освіти та навичок працівників очікуванням роботодавців, що знижує продуктивність і якість роботи.
2. Трудова міграція: масовий відтік кваліфікованих кадрів за кордон, що призводить до дефіциту працівників у ключових галузях.
3. Диспропорції у плануванні кадрового потенціалу: відсутність стратегічного планування розвитку персоналу призводить до невідповідності між потребами підприємств і реальними можливостями кадрового забезпечення.
4. Невідповідність структури кадрів потребам: нерівномірний розподіл працівників за спеціалізаціями та кваліфікаційними рівнями ускладнює оптимальне використання трудових ресурсів.
5. Трудовий менталітет: історично сформовані особливості ставлення до праці в певних регіонах чи галузях можуть обмежувати ефективність трудової діяльності.

Таким чином, розв'язання цих проблем потребує системного підходу до управління кадровим потенціалом, зокрема: підвищення рівня освіти та кваліфікації працівників; розробки механізмів утримання персоналу на підприємствах (мотивація, соціальні гарантії); стратегічного планування розвитку персоналу; формування культури праці, орієнтованої на результативність і професійний розвиток. Ці заходи сприятимуть гармонізації кадрових ресурсів із потребами підприємств та підвищенню їхньої конкурентоспроможності. [37, с.66].

Розвиток кадрового потенціалу підприємства у сучасних умовах є ключовим чинником забезпечення ефективної діяльності організації та соціально-економічного зростання. Управління кадровим потенціалом виступає стратегічним напрямом розвитку підприємства, сприяючи досягненню конкурентних переваг.

Сучасне управління кадровим потенціалом базується на стратегічному плануванні, орієнтації на розвиток здібностей працівників, збереженні їхнього здоров'я та створенні ефективної корпоративної культури. Це дозволяє досягти

високих результатів діяльності підприємства і сприяє економічному зростанню національної економіки в цілому [40, с.137].

Оптимальна система управління кадровим потенціалом у закладі охорони здоров'я має на меті забезпечення ефективної роботи колективу, високої якості медичних послуг і безперебійного функціонування закладу. Для досягнення цих цілей необхідно реалізувати комплекс заходів, спрямованих на управління кадровими ресурсами. Оптимальна система управління кадровим потенціалом створює умови для ефективної роботи закладу охорони здоров'я, розвитку його кадрового складу та досягнення стратегічних цілей у сфері медицини.

Для забезпечення ефективного функціонування та сталого розвитку об'єкту дослідження доцільно впровадити систему управління кадровим потенціалом, що складається з чотирьох ключових підсистем. (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Управління кадровим потенціалом КНП «ЦПМСД 1» КМР

Джерело: удосконалено з врахуванням [40, с.138; 41, с.238].

Перша підсистема - підсистема формування кадрового потенціалу охоплює цикл робіт щодо:

- планування потреби в кадрах закладу охорони здоров'я (ЗОЗ) - є початковим етапом процесу кадрового планування і базується на даних про наявні та заплановані робочі місця, штатному розкладі та плані заміщення вакантних посад, плані проведення організаційно-технічних заходів;

- залучення персоналу, адже саме для цього створено в закладі кадрову службу, яка використовує як внутрішні (набір всередині підприємства за рахунок його співробітників шляхом заміщення чи суміщення посад) так і зовнішні джерела для його реалізації. Найбільш дієвим способом, який використовується в ЗОЗ для відбору персоналу за рахунок зовнішніх джерел є рекрутинг і прямий пошук претендентів за заздалегідь складеним профілем;

- укомплектованість персоналу передбачає забезпеченість кадрами по категоріям (лікарський, середній та молодший медперсонал, спеціалісти, інший персонал), укомплектованість персоналом, їх якісний склад (за віком, стажем, категорією, статтю), рух кадрів. За результатами проведення такої діагностики надається загальна оцінка ефективності кадрового менеджменту, а формування кадрового потенціалу є напрямом стратегічного значення, яке гарантує стабільну та ефективну медичну діяльність закладу. КНП постійно здійснює упорядкування штатів, що пов'язано із розширення асортименту медичних послуг та перепрофілюванням структурних підрозділів, однак реалії фінансового забезпечення диктують діаметрально протилежні умови та приводять до скорочення штатних одиниць, що має негативний вплив та знижує якість надаваних послуг;

- розроблення системи оплати праці, складу пільг та стимулів ЗОЗ здійснюється відповідно до норм чинного законодавства, враховує сучасні тенденції реформування системи охорони здоров'я, забезпечує їх диверсифікацію. Однак вона є однією із найнижчих серед рівнів заробітних

плат по бюджетній сфері. Ця проблема є загальнодержавною і з 2022 року планується суттєве збільшення заробітної плати лікарів та середніх медичних працівників, показники якого будуть закладені в бюджетах.

А тому для забезпечення належного рівня формування кадрового потенціалу ЗОЗ необхідно підвищити ефективність кадрового менеджменту за напрямками: планування, управління розвитком, управління якістю праці та підвищення матеріальної мотивації.

Друга підсистема - підсистема управління розвитком охоплює цикл робіт щодо:

- професійної орієнтації та адаптації. Професійна орієнтація в медичному закладі має враховувати особистісні характеристики кожного медпрацівника і одночасно потреби ринку праці та направлена на забезпечення досягнення збалансованості між професійними інтересами, можливостями людини і потребами в конкретних видах професійної діяльності. Це створить умови для забезпечення вузької спеціалізації й одночасно формування кадрового резерву. Адаптація медпрацівника має передбачати його пристосування до умов праці та колективу, до соціального середовища, до змісту праці і включає ознайомлення із безпосередньою практичною діяльністю, досягнення сумісності з колективом, інтеграцію працівника в організацію та формування активного творчого співробітника;

- оцінювання якості кадрового потенціалу та управління результативністю - пропонуємо здійснювати на основі запропонованої бальної оцінки та стандартизованої системи кадрових показників, що забезпечить прийняття управлінських рішень та досягнення позитивних результатів;

- кар'єрне зростання та просування. Кар'єрне зростання та безперервний професійний розвиток фахівців у сфері охорони здоров'я є ключовими елементами для забезпечення якості та ефективності медичних послуг. Згідно з нормами чинного законодавства України, безперервний професійний розвиток (БПР) у сфері охорони здоров'я визначається як постійний процес навчання та вдосконалення професійних компетентностей. Безперервний

професійний розвиток, закріплений законодавчо, забезпечує стійкість та конкурентоспроможність системи охорони здоров'я України в умовах динамічних змін [42]. Кар'єра – результат усвідомленої позиції та поведінки працівника певної галузі, пов'язаний з посадовим або професійним зростанням;

- формування кадрового резерву в умовах реформування системи охорони здоров'я має ключове значення для забезпечення безперервності управлінських та професійних процесів у закладах охорони здоров'я. У сучасних умовах цей процес спрямований на постійне оновлення персоналу та підготовку майбутніх лідерів системи. Напрямки формування кадрового резерву:

1. Оперативний резерв: Призначений для заміщення посад у короткостроковій перспективі (до трьох років). Включає працівників, які можуть швидко адаптуватися до нових обов'язків. Передбачає практичну підготовку, яка зосереджена на розвитку управлінських, професійних і комунікаційних компетенцій.

2. Перспективний резерв: Спрямований на підготовку кадрів для вищих керівних посад у довгостроковій перспективі. Включає осіб із високим потенціалом і здатністю до стратегічного мислення, які готові пройти тривалий період підготовки.

Зауважимо, що тривалість підготовки в оперативному резерві не повинна перевищувати трьох років, щоб уникнути демотивації працівників, які можуть втратити інтерес до розвитку та порушити свої життєві плани. У перспективному резерві важливо передбачити гнучкі програми довгострокової підготовки, що включають теоретичне навчання, стажування, менторинг, участь у проектах та конференціях. Такі підходи дозволяють закладам охорони здоров'я успішно адаптуватися до змін у системі та підвищити якість надання медичних послуг.

Складові ефективного управління розвитком персоналу в КНП «ЦПМСД 1» КМР є:

1. професійна орієнтація та адаптація - професійна інформація, професійна консультація, проведення бесід, професійний добір та відбір, адаптація на робочому місці, наставництво, коучинг, професійне становлення;
2. мотивація – матеріальні стимули;
3. оцінювання якості кадрового потенціалу та управління результативністю – стандартизована система кадрових показників; бальна оцінка; рейтинговий метод; планування результатів; оцінювання результатів; презентація результатів; контроль; розробка заходів тощо;
4. кар'єрне зростання та просування – вебінари та семінари; курси; тренінги; цикли тематичного удосконалення; формальна освіта; неформальна освіта; інформальна освіта; атестація; курси підвищення кваліфікації; стажування; використання дистанційних технологій (засоби телемедицини) тощо;
5. формування кадрового резерву – відбір; система підготовки керівних кадрів.

Особливої уваги сьогодні заслуговують керівні кадри системи охорони здоров'я, оскільки від рівня їх підготовки та безперервного професійного розвитку залежить якість стратегічних і тактичних рішень, що безпосередньо впливає на ефективність діяльності ЗОЗ та якість надання медичної допомоги населенню країни [43, с.76].

Третя підсистема - підсистема управління якістю трудового життя охоплює цикл робіт щодо:

- забезпечення рівня та ступеню добробуту (належної оплати праці) - як необхідного атрибуту захисту права на життя працівника, інструмента соціальної політики. Він зумовлює рівень соціальності суспільства, здатності держави підтримувати рівень якості життя кожної людини в соціумі;

- забезпечення охорони праці (екологічно чисте середовище, безпечність та здоров'я) – включає збереження навколишнього природного середовища та раціональне його використання; дружній колектив, вирішення конфліктів та самоповага, сприятливий соціально-психологічний клімат. Відповідність робочого місця вимогам та бажанням;

- соціальний і духовний розвиток, використання здібностей;

- корпоративна культура і психологічний клімат. Система управління персоналом організації сприяє формуванню організаційної культури через позитивне ставлення адміністрації до працівників (увага, підтримка ініціативи), наявність міцного зв'язку результатів праці й його оплати, об'єктивна оцінка досягнень працівника, можливість професійного та кар'єрного зросту, позитивний психологічний клімат в колективі, гарантії соціального захисту працівників, відчуття значимості та важливості виконуваної роботи, взаєморозуміння із безпосереднім керівником.

Четверта підсистема - організація праці охоплює цикл робіт щодо:

- забезпечення раціонального та ефективного використання кадрового потенціалу - Підвищення ефективності формування та використання кадрового потенціалу підприємства є важливим чинником забезпечення його стійкого розвитку та конкурентоспроможності. Для досягнення цієї мети слід звернути увагу на такі ключові аспекти:

1. Раціональне використання робочого часу: Скорочення втрат часу: ідентифікація та усунення причин простоїв, затримок і неритмічності роботи. Оптимізація графіків роботи: впровадження гнучких графіків, автоматизація обліку робочого часу, що дозволяє знижувати навантаження та підвищувати продуктивність. Ефективний режим праці та відпочинку: розробка схем, які забезпечують збереження високого рівня працездатності протягом усього робочого дня.

2. Підвищення продуктивності праці: Мотивація працівників: впровадження систем матеріального й нематеріального заохочення. Навчання і розвиток: регулярні програми підвищення кваліфікації, що відповідають сучасним вимогам. Оснащення робочих місць: модернізація техніки й обладнання для спрощення трудових процесів.

3. Поліпшення системи перепідготовки кадрів: Аналіз потреб підприємства: визначення дефіцитних компетенцій та розробка програм навчання. Впровадження сучасних методів навчання: використання онлайн-курсів, тренінгів, майстер-класів, що забезпечують швидке освоєння нових

знань. Стажування і наставництво: обмін досвідом між працівниками для зростання рівня професійних компетенцій.

4. Поліпшення умов праці: Безпечне середовище: створення умов, що відповідають санітарним і технічним стандартам. Комфортні робочі місця**:
забезпечення сучасними засобами зв'язку, меблями, програмним забезпеченням. Корпоративна культура: розвиток сприятливого психологічного клімату в колективі.

5. Розробка стратегій розвитку кадрового потенціалу: Аналіз резервів розвитку: визначення внутрішніх і зовнішніх можливостей для покращення кадрового забезпечення. Індивідуальні траєкторії розвитку: розробка персоналізованих планів кар'єрного зростання. Інтеграція стратегії в загальний план розвитку підприємства: кадрова політика має бути частиною довгострокового стратегічного плану.

Ці заходи сприяють не лише ефективному використанню кадрового потенціалу, а й забезпечують основу для довгострокового розвитку підприємства.;

- удосконалення режимів праці і відпочинку - встановлення для кожного виду робіт порядку чергування й тривалості періодів роботи та відпочинку, які забезпечують підтримку високої працездатності, зберігають здоров'я працюючих, передбачають правильне чергування часу роботи із мікропаузами та перервами на відпочинок із врахуванням специфіки функціонування системи охорони здоров'я або виконуваних функцій.

Практика свідчить, що в результаті застосування зазначених інструментів й розробленого комплексу напрямів ефективного розвитку кадрового потенціалу змінюється його поведінка, підвищується ефективність праці та покращується структура кадрового потенціалу. Дослідження та використання зазначених складових системи управління кадровим потенціалом КНП «ЦПМСД 1» КМР сприятимуть його належному функціонуванню і забезпечать ефективне управління кадровим потенціалом.

Висновки до третього розділу

В третьому розділі кваліфікаційної роботи запропонували систему розвитку кадрового потенціалу КНП «ЦПМСД No1» КМР на основі чотирьох підсистем. Цей підхід дозволяє організувати ефективне управління персоналом, враховуючи ключові аспекти кадрового потенціалу. Отримані висновки і узагальнення вказують на важливість об'єктивної оцінки кадрового складу, що є важливим елементом кадрового моніторингу. Такий підхід дає змогу:

- Оптимальний розподіл сфери відповідальності — визначення, хто за що відповідає в організації, що сприяє чіткішій організації робочого процесу.
- Підтримка прийняття рішень зі стимулювання потенціалу персоналу — створення умов для розвитку кар'єри співробітників і їх мотивації через системи заохочень та підтримки професійного розвитку.
- Мотивація та підвищення якості роботи— розвиток системи мотивації через професійне зростання та підвищення кваліфікації медичного персоналу.
- Удосконалення системи управління кадровим потенціалом — впровадження комплексного підходу до управління персоналом, що дозволяє враховувати потреби і реалії медичної реформи.

В умовах проведення медичної реформи, де важливими є зміни в організаційних структурах і надання медичних послуг, ефективне управління кадровим потенціалом є важливим інструментом для забезпечення стабільної та якісної роботи закладу охорони здоров'я. Пропоновані напрями розвитку зокрема можуть включати:

- Постійне оновлення кваліфікацій медичного персоналу через безперервний професійний розвиток.
- Застосування новітніх методик управління персоналом для підвищення ефективності та зниження плинності кадрів.

- Підтримка та розвиток системи кадрових резервів, щоб у разі потреби швидко забезпечити персонал ключовими фахівцями.

Проведене дослідження створює основу для подальшої реалізації цих напрямів у практичній діяльності закладу, що може значно підвищити його ефективність в умовах реформування медичної системи.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі подано варіант вирішення наукового завдання щодо формування та ефективного використання кадрового потенціалу в медичній галузі (на прикладі Комунального некомерційного підприємства «Центр первинної медико-санітарної допомоги №1» Краматорської міської ради м.Краматорськ).

Управління кадровим потенціалом, його забезпечення визначається однією із найважливіших сфер діяльності, яка спроможна забезпечувати ефективність функціонування підприємства. За умов сучасних трансформацій (стрімкий розвиток цифровізації, впровадження засад телемедицини в систему медичного обслуговування населення країни) кадровий склад ЗОЗ має відповідати сучасним вимогам.

Ефективність та конкурентноспроможність закладу охорони здоров'я залежить насамперед від створення належних умов праці та застосування дієвих заходів з управління персоналом.

Кадровий потенціал підприємства є однією з ключових складових успішного функціонування організації та її перспективного розвитку. Він включає в себе не тільки кількісні характеристики (чисельність працівників), а й якісні, які впливають на здатність підприємства досягати поставлених цілей. Під кадровим потенціалом розуміється сукупність можливостей працівників, які можуть бути реалізовані у певний момент часу для забезпечення ефективного виконання функцій підприємства. Управління кадровим потенціалом включає в себе моніторинг цих характеристик, їх розвиток та сприяння оптимальному використанню можливостей кожного працівника в рамках організації. Оцінка та розвиток кадрового потенціалу дозволяють не тільки покращувати ефективність роботи, а й стимулювати працівників до постійного вдосконалення та адаптації до нових умов, що є важливою складовою стратегічного розвитку підприємства.

Аналіз кадрового потенціалу медичної галузі України показав, що нажаль вітчизняна система охорони здоров'я потерпає від плинності медичних кадрів (як лікарських, так і середній медичний персонал) та є неукмплектованою. За таких умов є обґрунтованим, під час підбору медичних кадрів врахування професійних якостей працівників, вміння застосовувати їх у практичній діяльності з одночасним запровадженням системи незалежного оцінювання та комплектування кадрового складу ЗОЗ, що в подальшому забезпечить мотивацію, підвищить рівень стимулювання, сприятиме запровадженню механізмів підтримки недержавних медичних установ та реалізації страхової медицини тощо.

Узгоджена кадрова політика має спрямовуватися на управління розвитком персоналу в системі охорони здоров'я, сприяти ефективному використанню кадрового потенціалу особистості, підвищенню його соціальної та професійної мобільності, виступати засобом для здійснення структурної і технологічної перебудови як окремого ЗОЗ, так і медичної галузі в цілому.

Комунальне некомерційне підприємство «ЦПМСД 1» Краматорської міської ради є важливою ланкою в системі охорони здоров'я міста, яке забезпечує надання первинної медичної допомоги населенню.

Комплектація та набір персоналу КНП «ЦПМСД 1» КМР відбувається відповідно специфіки діяльності, виходячи з потреб у певних категоріях працівників.

Фінансовий стан КНП «ЦПМСД 1» КМР залежить від фінансування НСЗУ (з 2020 р. за пакетами надання медичних послуг населенню), обласного бюджету та Краматорської міської ради. КНП «ЦПМСД 1» КМР є неприбутковою організацією. Позитивна фінансова діяльність та ефективний контроль витрат свідчать про фінансову стійкість підприємства, що робить його стійким до фінансових ризиків.

Основними етапами роботи з персоналом в управлінні є: планування кадрових ресурсів; підбір, прийом, переміщення чи скорочення штату персоналу; підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації;

стимулювання працівників організації; соціальне забезпечення та реалізація інших соціальних гарантій.

Аналіз складу та структури кадрового потенціалу підприємства показав на укомплектованість кадрів, попри високі показники якості медичних кадрів має тенденцію до старіння, а тому існує потреба в оновленні кадрового складу за рахунок залучення молодих кадрів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гавриченко Д.Г. Публічні механізми трансформацій у формуванні кадрового потенціалу галузі охорони здоров'я. *Науковий журнал «Публічне адміністрування та регіональний розвиток»*. URL: <https://doi.org/10.34132/pard2022.16.03.10>. (дата звернення: 16.10.2024).
2. Носуліч Т.М. Кадровий потенціал системи охорони здоров'я: проблема та перспектива розвитку. *Управління соціально-економічними процесами*. URL: <http://dspace.nbuiv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/11652/15-Nosulich.pdf?sequence=1> (дата звернення: 16.10.2024).
3. Беззубко Л.В., Гончарова Л.О., Беззубко Б.І. Трудовий і кадровий потенціали: монографія. Донецьк: Норд прес, 2008. 10 – 18с.
4. Білорус Т.В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства: монографія. Ірпінь: Національна академія ДПС України, 2007. 174 с.
5. Чернишова Л.І., Тропанець М.В., Гайтанжий В.В. Забезпечення розвитку кадрового потенціалу підприємства // *IV Міжнародна інтернетконференція "Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту"* (Одеський національний політехнічний університет. — Одеса, 21—22 травня 2015). Одеса: ОНПУ, 2015. 205—208с.
6. Ковальська А.І. Економічна сутність кадрового потенціалу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4675> (дата звернення: 16.10.2024).
7. Безсмертна В.В. Стратегія управління кадровим потенціалом підприємства// *Економика и управление: Научно-практический журнал*. 2007. № 3. 48 – 53с.
8. Берглезова Т.В. Проблемы управления процессами формирования и использования кадрового потенциала предприятия. *Проблемы предпринимательства в экономике России*. 2005. №8. 75 – 80с.
9. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2007. 352 с.

10. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие. Москва: ИНФРАМ; Новосибирск: НГАЭиУ, 1999. – 312 с
11. Слинков В.Н. Персонал и его менеджмент: практичні рекомендації. Київ: КНТ, 2007. 476 с.
12. Турчинов А.И. Управление персоналом: учебник. 2-е изд., доп. и перераб. – М.: Изд-во РАГС, 2008. 608 с.
13. Федонін О.С., Рєпіна І.М., Олексюк О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2004. 316 с.
14. Безсмертна В. В. Стратегія управління кадровим потенціалом підприємства. *Економика и управление: Научно-практический журнал*. 2007. № 3. 48 – 53с.
15. Довбенко В.І., Мельник В.М. Потенціал і розвиток підприємства: навчальний посібник. 2-е вид., випр. і доп. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. 232 с.
16. Безсмертна В.В. Кадровий потенціал підприємства- можливості його формування та ефективного використання. URL: https://nvdu.snu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/03/2012_8_3.pdf
17. Дашко І.М. Кадровий потенціал: сутність та фактори розвитку. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/1_2017/16.pdf
18. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: зб. тез доп. *II Міжнар. наук.-практ. конф., 22 квіт. 2021 р.* Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2021. 288 с.
19. Москаленко В. О. Основні принципи формування кадрового потенціалу підприємства. *Бізнес Навігатор*. 2010. №3(20). 165 – 170 с.
20. Бессонова, А. В. Сучасні методи визначення та шляхи підвищення ефективності використання кадрового потенціалу. URL: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2021-29-01> (дата звернення: 16.10.2024).
21. Малтиз, В. В., Метельська Н. С. Шляхи підвищення кадрового потенціалу в сучасних умовах. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки 1*. 2019. 122-127 с. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vznu_eco_2019_1_23 (дата звернення :16.10.2024).

22. Горбоконь В.Ю. До питання оцінки кадрового потенціалу підприємства. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_17/1/18.pdf
23. Світлична В. Л. Методика оцінки кадрового потенціалу підприємства в контексті економіки знань. // *Економічні інновації*. 2014. Вип. 57. 361-367 с. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecinn_2014_57_38 (дата звернення: 16.10.2024).
24. Аналітична система YouControl. Організація КНП "ЦПМСД № 1" КМР. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/37944301/ (дата звернення: 16.10.2024).
25. Фінансова звітність компанії КНП «ЦПМСД№1» КМР за 2019- 2021 роки.
26. Офіційний сайт КНП «ЦПМСД№1» КМР. URL: <https://kramfamilycenter1.dn.ua/> (дата звернення: 16.10.2024).
27. Стаднік В.В., Нохна М.А. Менеджмент: Посібник. Київ: Академвидав, 2003. 464 с.
28. Кобилецький В. Р., Період окупності власного капіталу. *Онлайн-журнал «Financial Analysis online»*. URL: <https://analizua.com/slovník-ekonomichnikh-terminiv/314-periodokupnosti-vlasnogo-kapitalu>.
29. Гринько Т. В., Савченко К. С. Науково-методичні підходи до оцінки кадрового потенціалу медичного закладу. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»* : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, грудень 2017. № 7(35). 23–27 с.
30. Федулова Л. І. Менеджмент організацій. Львів, 2002. 196 с.
31. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І.О. Менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017. 252 с.
32. Деякі питання безперервного професійного розвитку лікарів. Наказ міністерства охорони здоров'я України №446 від 22.02.2019 № 446. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0293-19#Text> (дата звернення: 16.10.2024).
33. Про атестацію молодших спеціалістів з медичною освітою. Наказ МОЗ України від 23.11.2007 №742. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1368-07#Text> (дата звернення: 16.10.2024).

34. Костюк А., Доманська О. Модернізація кадрової політики як напрям удосконалення системи управління закладами охорони здоров'я в умовах медичної реформи. *Збірник Всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки»*. Тернопіль: ТНЕУ, 2020. 151-154 с.
35. Гендерна перспектива сфери охорони здоров'я України. URL: https://razumkov.org.ua/images/2022/07/15/we_act_medical_ukr_report
36. Положення «Про систему безперервного професійного розвитку медичних та фармацевтичних працівників». URL: <https://zakon.rada.gov.ua>.
37. Дядюра К. В., Іванова Н.С. Кадровий потенціал підприємства. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*: зб. тез доп. II Міжнар. наук.-практ. конф., 22 квіт. 2021 р. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2021. 288 с.
38. Струк Ю.Ю., Струк Б.О., Форкун І.В. Фінансове забезпечення охорони здоров'я. Фінансові аспекти розвитку економіки України: теорія, методологія, практика: збірник наукових праць здобувачів вищої освіти і молодих учених. Ред. Кол.: Н.А. Хрущ, Р. С. Квасницька, І. В. Форкун та ін. Відп. ред. Н.А. Хрущ. Хмельницький : ХНУ, 2020. 75-77 с.
39. Положення «Про систему безперервного професійного розвитку медичних та фармацевтичних працівників». URL: <https://zakon.rada.gov.ua>.
40. Онищенко Е. Система управління кадровим потенціалом підприємства: підхід до проектування підсистем/ Е. Онищенко / *Вісник ТНЕУ*. 2019. №1. 137-144 с.
41. Корінь М. В., Шевченко О.О., Шовкопляс О.О. Управління розвитком кадрового потенціалу підприємств в сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 60. 238-245 с.
42. Про затвердження Положення про систему безперервного професійного розвитку фахівців у сфері охорони здоров'я: Постанова Кабінету Міністрів України від 28 березня 2018 р. №302 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/302-2018> (дата звернення: 16.10.2024).

43. Погоріляк Р. Ю., Пульчій О.П. Вивчення проблеми підготовки сучасних керівних кадрів охорони здоров'я в Україні. *Україна. Здоров'я нації*. 2015. №4 (36). 76–80 с.
44. Центр громадського здоров'я МОЗ України. URL: <http://medstat.gov.ua/ukr/statdanividomstva.html>
45. Богат В.Л., Кононенко Я.В. Особливості формування та ефективного використання кадрового потенціалу медичного закладу. Матер. І Міжнар. наук.-практ. конф. «Розвиток економічних систем в умовах глобалізації». МТП ННІ «УІПА» ХНУ ім. В. Н. Каразіна. Харків. 14-16 листопада 2024 р. URL: http://mtp.uipa.edu.ua/?_page=2