

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

другий (магістерський) рівень вищої освіти

**на тему: «Управління та адміністрування кадровим потенціалом закладу
охорони здоров'я»**

Виконала:

Шуваєв Максим Вікторович
здобувач вищої освіти
073 «Менеджмент»
ОП «Менеджмент організацій і
адміністрування»

Керівник:

Турчіна Світлана Григорівна
к.е.н., доцент кафедри менеджменту
імені професора Л.І. Михайлової

Рецензент:

Злиденний Тарас Володимирович
Директор КНП СОР «Обласний клінічний
медичний центр соціально небезпечних
захворювань

Суми – 2024

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет Економіки і менеджменту
Менеджменту імені професора
Кафедра Л.І. Михайлової
Освітній ступінь «Магістр»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
ОП «Менеджмент організацій і адміністрування»

Затверджую:

Завідувач кафедри _____
(посада, ПІБ)
« _____ » _____ 20 _____ р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Шуваєва Максима Вікторовича

- Тема роботи:** Управління та адміністрування кадровим потенціалом закладу охорони здоров'я
- База практичного дослідження:** КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР м. Суми
- керівник роботи** Турчина Світлана Григорівна, к.е.н., доцент затверджена наказом по університету від _____ « _____ » 202 _____ р. № _____
- Строк подання студентом закінченого проекту (роботи)** « _____ » _____ 2024 р.
- Вихідні дані до проекту (роботи):** статистичні дані Державної служби статистики України, первинні та зведені документи, статутні та установчі документи, фінансова, статистична звітність КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР за 2021-2023 роки, фахові наукові статті та доповіді на міжнародних науково-практичних конференціях з питань управління та адміністрування кадровим потенціалом закладів охорони здоров'я.
- Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):**
 - дослідити теоретико-методичні основи управління та адміністрування кадровим потенціалом закладу охорони здоров'я;
 - надати організаційно-економічну характеристику КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР м. Суми;
 - охарактеризувати склад та структуру кадрового потенціалу підприємства;
 - проаналізувати фактори впливу та особливості управління кадровим потенціалом у КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» Сумської міської ради;
 - провести моделювання кадрового потенціалу підприємства на основі бальної оцінки індивідуального потенціалу працівника;
 - розробити основні заходи з удосконалення управління кадровим потенціалом КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР в умовах медичної реформи;
 - обґрунтувати напрями розвитку мотивації персоналу в системі управління кадровим потенціалом закладу охорони здоров'я.

6. Дата видачі завдання: «19» вересня 2023 р

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту	Примітка
1	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи	вересень 2023 р.	Виконано
2	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	жовтень – грудень 2023 р.	Виконано
3	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	травень–липень 2024 р.	Виконано
4	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	серпень – вересень 2024 р.	Виконано
5	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	жовтень 2024 р.	Виконано
6	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	листопад 2024 р.	Виконано
7	Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність	25 листопада – 01 грудня 2024 р.	Виконано
8	Рецензування кваліфікаційної роботи	30 листопада – 02 грудня 2024 р.	Виконано
9	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедру, деканат	04 грудня 2024 р.	Виконано
10	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	04 грудня – 08 грудня 2024 р.	Виконано
11	Захист кваліфікаційної роботи	18 грудня 2024 р.	Виконано

Здобувач

(підпис)

Максим ШУБАЄВ

Керівник роботи

(підпис)

Світлана ТУРЧІНА

Перевірку на автентичність проведено

Надія БАРАНИК

Дипломна робота допущена до захисту

(підпис)

Світлана. ЛУКАШ

АНОТАЦІЯ

Шуваєв М.В. Управління та адміністрування кадровим потенціалом закладу охорони здоров'я.

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 «Менеджмент», СНАУ, Суми - 2024 р. – Рукопис.

У кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні аспекти управління та адміністрування кадровим потенціалом закладів охорони здоров'я. На основі узагальнення думок учених, з урахуванням специфіки медичних установ, управління кадровим потенціалом визначено як процес планування, розвитку, мотивації та контролю персоналом для досягнення стратегічних цілей і забезпечення високої якості медичних послуг. Адміністративний підхід, заснований на нормативно-правових механізмах, сприяє систематизації управлінських процесів і адаптації до змін у галузі, зокрема в умовах криз.

У роботі представлено загальну організаційно-економічну характеристику КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР, оцінено стан управління кадровим потенціалом закладу та досліджено тенденції розвитку персоналу. Поліклініка ефективно використовує ресурси та забезпечує доступність послуг для вразливих категорій населення, що є важливим соціальним аспектом. Персонал має необхідні навички, однак відзначено недостатню забезпеченість молодими спеціалістами. Загалом, управління кадровим потенціалом є ієрархічним, з ефективним керівництвом директора. Однак результати опитувань вказали на проблеми з умовами праці, рівнем заробітної плати та кар'єрними перспективами, що негативно впливає на мотивацію персоналу.

Для об'єктивної оцінки кадрового потенціалу пропонується застосовувати метод експертних оцінок. У рамках дослідження також представлено матрицю SWOT-аналізу персоналу поліклініки.

Запропоновано вдосконалити нематеріальну мотивацію персоналу з урахуванням економічних можливостей закладу. Серед маловитратних заходів рекомендовано: розміщення фотографій кращих працівників на дошці пошани, публікація результатів на сайті установи та нагородження відзнаками. Ці заходи сприятимуть підвищенню рейтингу лікарів стоматологічного профілю. Усі запропоновані стимули слід закріпити у локальних нормативних актах – Положеннях про стимулювання персоналу та оплату праці, а також у Колективному договорі.

Для розподілу матеріальних стимулів розроблено шкалу оцінки ефективності діяльності медичних працівників із 10 критеріїв. Система балів враховує коефіцієнти важливості кожного пункту, а підсумковий результат впливатиме на рівень заробітної плати працівників залежно від їхньої індивідуальної продуктивності. Запровадження такої системи сприятиме покращенню мотивації та підвищенню ефективності роботи персоналу.

Ключові слова: управління, медичні кадри, управління кадровим потенціалом, менеджмент, медичний заклад, лікарі, стоматологічний профіль, заклад охорони здоров'я.

SUMMARY

Shuvaev M.V. Management and administration of the human resources of a health care institution..

Qualification work on specialty 073 «Management», SNAU, Sumy-2024 - Manuscript.

The qualification work examines the theoretical aspects of human resource management and administration in healthcare institutions. Based on the synthesis of scholarly opinions and considering the specifics of medical institutions, human resource management is defined as the process of planning, development, motivation, and control of personnel to achieve strategic goals and ensure the high quality of medical services. The administrative approach, based on legal and regulatory mechanisms, contributes to the systematization of management processes and adaptation to changes in the sector, especially in times of crisis.

The work provides an overview of the organizational and economic characteristics of the Clinical Dental Clinic of Sumy City Council (KNP «Clinical Dental Clinic» of Sumy City Council), assesses the state of human resource management in the institution, and explores personnel development trends. The clinic effectively utilizes resources and ensures accessibility of services for vulnerable population groups, which is an important social aspect. The staff possesses the necessary skills, although there is a noted deficiency of young specialists. Overall, human resource management is hierarchical, with effective leadership from the director. However, survey results indicate issues with working conditions, salary levels, and career prospects, which negatively impact staff motivation.

For an objective assessment of human resource potential, it is proposed to apply the expert evaluation method. The study also presents a SWOT analysis matrix of the clinic's personnel. It is recommended to improve the non-material motivation of staff, considering the institution's economic capabilities. Among low-cost measures, it is suggested to place photographs of outstanding employees on the honor board, publish results on the institution's website, and award distinctions. These measures will contribute to enhancing the rating of dental professionals. All proposed incentives should be formalized in local regulations, such as the Personnel Motivation and Compensation Policy and the Collective Agreement.

To distribute material incentives, a performance evaluation scale for healthcare workers has been developed, consisting of 10 criteria. The scoring system takes into account the importance of each criterion, and the final score will influence employees' salary levels based on their individual productivity. The introduction of this system will improve motivation and enhance the efficiency of staff performance.

Keywords: management, human resources, human resource management, humanresource potential, human resource potential management, medical institution, doctors, dental profile, medical institution.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 Теоретико-методичні основи управління та адміністрування кадровим потенціалом закладу охорони здоров'я	11
РОЗДІЛ 2 Оцінка управління та адміністрування кадровим потенціалом КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР	21
2.1 Організаційно-економічна характеристика КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР	21
2.2 Характеристика складу та структури кадрового потенціалу підприємства	29
2.3 Аналіз факторів впливу та особливостей управління кадровим потенціалом у КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» Сумської міської ради	36
РОЗДІЛ 3 Шляхи вдосконалення управління кадровим потенціалом в КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР	46
3.1 Моделювання кадрового потенціалу підприємства на основі бальної оцінки індивідуального потенціалу працівника	46
3.2 Заходи з удосконалення управління кадровим потенціалом КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР в умовах медичної реформи	51
3.3 Вдосконалення мотивації персоналу в системі управління кадровим потенціалом в КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР	60
ВИСНОВКИ	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	69
ДОДАТКИ	74
Додаток А Принципи формування кадрового потенціалу підприємства	75
Додаток Б Структура управління КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР	76
Додаток В Основні завдання та обов'язки керівника КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР щодо управління персоналом відповідно до його посадової інструкції	77
ДОДАТОК Г SWOT-аналіз розвитку потенціалу персоналу стоматологічної поліклініки	78
ДОДАТОК Д Програма адаптації персоналу в КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР та шляхи її реалізації	79
ДОДАТОК Ж Наукові публікації	
ДОДАТОК К Фінансова звітність	

ВСТУП

Актуальність теми Створення сприятливих умов для реалізації потенціалу кожної людини, досягнення європейських стандартів якості життя та добробуту населення є одним із ключових завдань, визначених Стратегією сталого розвитку України до 2030 та частиною зобов'язань у рамках Угоди про асоціацію між Україною та ЄС. Реалізація зазначених завдань значною мірою залежить від стану системи охорони здоров'я, зокрема від якості та доступності медичних послуг. Успішне вирішення даного питання неможливе без розробки системи управління кадровим потенціалом, що дозволить досягти результативності діяльності як окремої медичної установи, так і забезпечити стратегічні орієнтири розвитку медичної галузі України.

Таким чином, актуальність теми кваліфікаційної роботи визначається тим, що ефективність та результативність діяльності закладу охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи безпосередньо пов'язана із наданням якісних медичних послуг, забезпечення яких залежить від формування та управління кадровим потенціалом. Компетентне адміністрування кадровим потенціалом є основою підвищення конкурентоспроможності та адаптивності медичних закладів до сучасних викликів.

Особливої актуальності дана тематика набуває для стоматологічних поліклінік державної та комунальної форм власності, оскільки вона безпосередньо впливає на досягнення медичної, соціальної та економічної ефективності цих закладів. Стоматологічні заклади охорони здоров'я змушені адаптуватися до швидких змін зовнішнього середовища та умов активної взаємодії з різними агентами ринку, що, у свою чергу, вимагає перегляду стилю керівництва, впровадження маркетингових стратегій та використання сучасних методів управління кадровим потенціалом в межах чітко структурованої системи менеджменту. У зв'язку з цим, проведення теоретичних досліджень проблем управління та адміністрування кадровим потенціалом стоматологічних закладів, а також розробка практичних рекомендацій на їх основі, набувають

особливої важливості для забезпечення ефективного функціонування цих установ. Ці обставини стали підставою для вибору теми дослідження.

Стан вивчення проблеми. Проблеми формування та управління кадровим потенціалом підприємства, в т.ч. медичної галузі, стали предметом дослідження в наукових працях вітчизняних та зарубіжних вчених, а саме: В. Вовк та А. Кістер [5], авторського колективу: О. Волосовець, В. Заболотько, А. Волосовець [6], М. Макаренко [14], С. Назарко [15], О. Семененко О. [19], С. Турчіної [20], Р. Шевчук [23], Є. Щокіна і І. Черна [25] та інших. Віддаючи належне розробкам усіх авторів, слід зазначити, що в умовах медичної реформи ці питання набувають особливої актуальності в контексті системного підходу до управління кадровим потенціалом підприємства.

Метою роботи є узагальнення теоретичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління та адміністрування кадровим потенціалом закладу охорони здоров'я.

Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення наступних **завдань**:

- розглянути теоретико-методичні основи управління та адміністрування кадровим потенціалом закладу охорони здоров'я;
- надати організаційно-економічну характеристику КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР м. Суми;
- охарактеризувати склад і структуру кадрового потенціалу підприємства;
- дослідити та проаналізувати фактори впливу та особливості управління кадровим потенціалом у КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» Сумської міської ради;
- обґрунтувати доцільність моделювання кадрового потенціалу підприємства на основі бальної оцінки індивідуального потенціалу працівника;
- розробити заходи з удосконалення управління кадровим потенціалом КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР в умовах медичної реформи;
- обґрунтувати рекомендації по вдосконаленню мотивації персоналу в системі управління кадровим потенціалом в КНП «Клінічна стоматологічна

поліклініка» СМР.

Об'єктом дослідження є процеси управління та адміністрування кадровим потенціалом в КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР м. Суми.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та науково-практичні положення та рекомендації щодо визначення напрямів розвитку системи управління та адміністрування кадровим потенціалом підприємства в умовах проведення медичної реформи.

Елементами наукової новизни одержаних результатів є:

- поглиблення існуючих теоретико-методичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління та адміністрування кадровим потенціалом;
- моделювання кадрового потенціалу КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР м. Суми. за допомогою методу експертних оцінок, що дозволило сформулювати систему критеріїв та групу показників для оцінки індивідуального потенціалу працівників. Застосування бальної оцінки індивідуальних характеристик дозволило розрахувати комплексний показник кадрового потенціалу, що стало основою для визначення стратегічних напрямів удосконалення управління персоналом та підвищення ефективності діяльності закладу.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що здійснені дослідження дозволяють вдосконалити систему управління та адміністрування кадровим потенціалом закладу КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР. Матеріали досліджень, проведених у кваліфікаційній роботі, передані до КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР м. Суми. Дослідження та висновки, отримані в результаті написання кваліфікаційної роботи, можуть бути використані викладачами кафедри під час проведення лекційних та семінарських занять для здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент організацій і адміністрування».

При написанні кваліфікаційної роботи використовувались такі **методи дослідження**: системний підхід, наукової абстракції, графічного моделювання,

аналізу та синтезу, логічний; групування, побудова таблиць, діаграм, графіків – з метою наочного подання результатів теоретичних та практичних досліджень; порівняльний – для визначення динаміки основних показників діяльності КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР протягом 2021-2023 рр.; прогнозування та наукового узагальнення – з метою аналізу запропонованих заходів; сучасні комп'ютерні технології обробки економічної інформації.

Інформаційна база. Джерелами інформації для написання кваліфікаційної роботи стали: установчі документи, фінансова звітність КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР м. Суми за 2021-2023 рр.; наукові статті, тези вітчизняних та зарубіжних вчених з теми дослідження.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Положення кваліфікаційної роботи доповідалися автором на двох міжнародних науково-практичних конференціях:

1. Шуваєв М.В. Теоретико-методологічні аспекти управління кадровим потенціалом в закладах охорони здоров'я. *Сучасний стан та пріоритети модернізації науки, освіти та технологій*: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Біла Церква, 10 січня 2024 р.).

2. Турчіна С.Г., Шуваєв М.В. Формування та розвиток кадрового потенціалу медичної установи. *Проблеми управління підприємствами в сучасних умовах*: Матеріали XX Міжнарод. наук.-практ. конф., Київ, 17-18 квітня 2024 р.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 36 найменувань, додатків. Основний текст викладений на 68 сторінках комп'ютерного тексту, робота містить 21 таблицю, 7 рисунків, 7 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Сфера охорони здоров'я є однією з ключових галузей надання послуг, головною метою якої є забезпечення реалізації фундаментального соціального принципу – збереження та зміцнення здоров'я населення, а також надання висококваліфікованої лікувально-профілактичної допомоги. В умовах сучасного господарювання ефективність функціонування галузі значною мірою визначається рівнем її кадрового потенціалу, а також особливостями його використання та управління [1].

Термін «потенціал» походить від латинського слова *potentialis*, що означає «сила», «можливість». У науковій літературі він визначається як джерело ресурсів, які можуть бути активовані для досягнення мети, а також як здатність особи, суспільства чи організації реалізувати свій потенціал у певній сфері. Більшість науковців [2, 4, 19, 22] визначає потенціал не лише як ресурси, а й як можливість розвитку системи в обраному напрямку. Найбільш поширене тлумачення потенціалу подається як «джерела можливостей, засобів, запасів, які можуть бути активовані та використані для вирішення певної задачі або досягнення конкретної мети; можливості окремої особи, суспільства, держави в певній сфері».

Дослідники Кужелєв М., Нечипоренко А., позицію яких ми поділяємо, визначає поняття «потенціал» у кількох контекстах. Зокрема, економічний (трудовий потенціал) розглядається як здатність індивіда до участі в економічній діяльності; соціально-організаційний (людські ресурси) акцентує увагу на питаннях управління та оптимізації використання людських ресурсів у межах організацій; соціально-екологічний (життєвий потенціал) характеризує здатність індивіда чи суспільства адаптуватися до змін умов зовнішнього

середовища; соціально-психологічний (особистісний потенціал) включає внутрішні ресурси особистості, які спрямовані на досягнення поставлених цілей [13]. Таким чином, можна зробити висновок, що потенціал людини слід розуміти як здатність до самовираження, самоактуалізації та самореалізації, що створює умови для досягнення як особистісних, так і професійних цілей.

Отже, аналіз ситуації з цієї точки зору підкреслює важливість людського чинника в процесах виробництва та вказує на необхідність орієнтації соціального розвитку на збагачення і різноманітність трудової діяльності. Це включає в себе розвиток потенціалу працівників, підвищення рівня дисципліни та відповідальності, а також створення умов для забезпечення ефективної діяльності. Одним із центральних елементів людського фактора, дослідження якого є особливо важливим у рамках цього дослідження, є кадровий потенціал, який виступає основою для оптимізації виробничих процесів та забезпечення сталого розвитку організацій.

Оскільки ефективність управління визначається як характеристика, що відображає відношення між досягнутим та можливим результатом, то це дає право зробити висновок про те, що повний комплекс умов ефективного формування, розвитку та використання кадрового потенціалу можна забезпечити тільки за умови використання не єдиного підходу до управління, а комплексу підходів, які поєднує в собі концепція управління.

Відтак, рух від абстрактного до конкретного, розгорнутого у пізнанні людських ресурсів, призвів до запровадження терміну «кадровий потенціал». На нашу думку, кадровий потенціал являє собою людський ресурс підприємства у вигляді безперервного багатопланового процесу, який постійно розвивається і характеризує скриті можливості. У цьому розумінні кадровий потенціал буде виступати ключовим елементом стратегії підприємства і забезпечувати досягнення його цілей. Тому досить важливим є встановлення зв'язку між цілями підприємства та системою управління формуванням та розвитком кадрового потенціалу. Базові принципи формування кадрового потенціалу підприємства представлені в додатку А.

Кадровий потенціал закладів охорони здоров'я є ключовим ресурсом, що визначає якість надання медичних послуг, рівень ефективності функціонування закладу та його конкурентоспроможність у сфері охорони здоров'я. Управління цим ресурсом потребує стратегічного підходу, який враховує особливості медичної галузі, сучасні виклики системи охорони здоров'я та динамічні зміни управлінського середовища. Зокрема, ефективне управління кадровим потенціалом передбачає інтеграцію методів планування, оцінювання, розвитку та мотивації персоналу з урахуванням інноваційних тенденцій і потреб суспільства. У контексті пандемії COVID-19 та воєнних дій на території України людський ресурс набув вирішального значення для ефективного подолання кризових ситуацій та забезпечення належного рівня медичної допомоги. В умовах підвищених навантажень і екстремальних обставин ключову роль відіграють висококваліфіковані та мотивовані медичні працівники, які забезпечують стабільність і безперервність функціонування медичних закладів. Це, у свою чергу, сприяє підтримці високої якості обслуговування пацієнтів навіть за найскладніших умов.

Ключову роль у формуванні та розвитку кадрового потенціалу відіграє керівник закладу, адже саме від його управлінських рішень залежить ефективність використання людських ресурсів та їхній професійний розвиток. Особливу увагу слід приділяти удосконаленню процесів управління персоналом, які включають планування потреб у кадрах, раціональний розподіл функцій, впровадження інноваційних підходів до мотивації та оцінювання діяльності працівників. Також важливим завданням керівника є створення сприятливих умов для підвищення кваліфікації медичних працівників, організація міждисциплінарної взаємодії та залучення молодих спеціалістів. Компетентне управління кадровим потенціалом сприяє формуванню ефективної, злагодженої команди, здатної оперативно реагувати на потреби пацієнтів, забезпечувати високу якість медичних послуг і стає функціонування закладу охорони здоров'я в умовах постійних змін.

Різнноманітні підходи науковців до теорії управління, психології

управління, соціології та педагогіки, а також визначення функцій і видів управлінської діяльності, дали змогу авторам наукової праці [16] дійти висновку, що управлінська діяльність є багатофункціональною і залежить від специфіки професійного середовища.

У рамках даного дослідження основну увагу приділено аналізу сутності управлінської діяльності в професійному середовищі працівників сфери охорони здоров'я України, їхнього потенціалу, а також розробці заходів для його вдосконалення. Тому, зважаючи на те, що сутність управлінської діяльності реалізується через професійну діяльність кадрового складу медичних закладів, слід наголосити, що кадровий потенціал організацій у сфері охорони здоров'я та процес його формування мають низку специфічних особливостей (рис. 1.1).

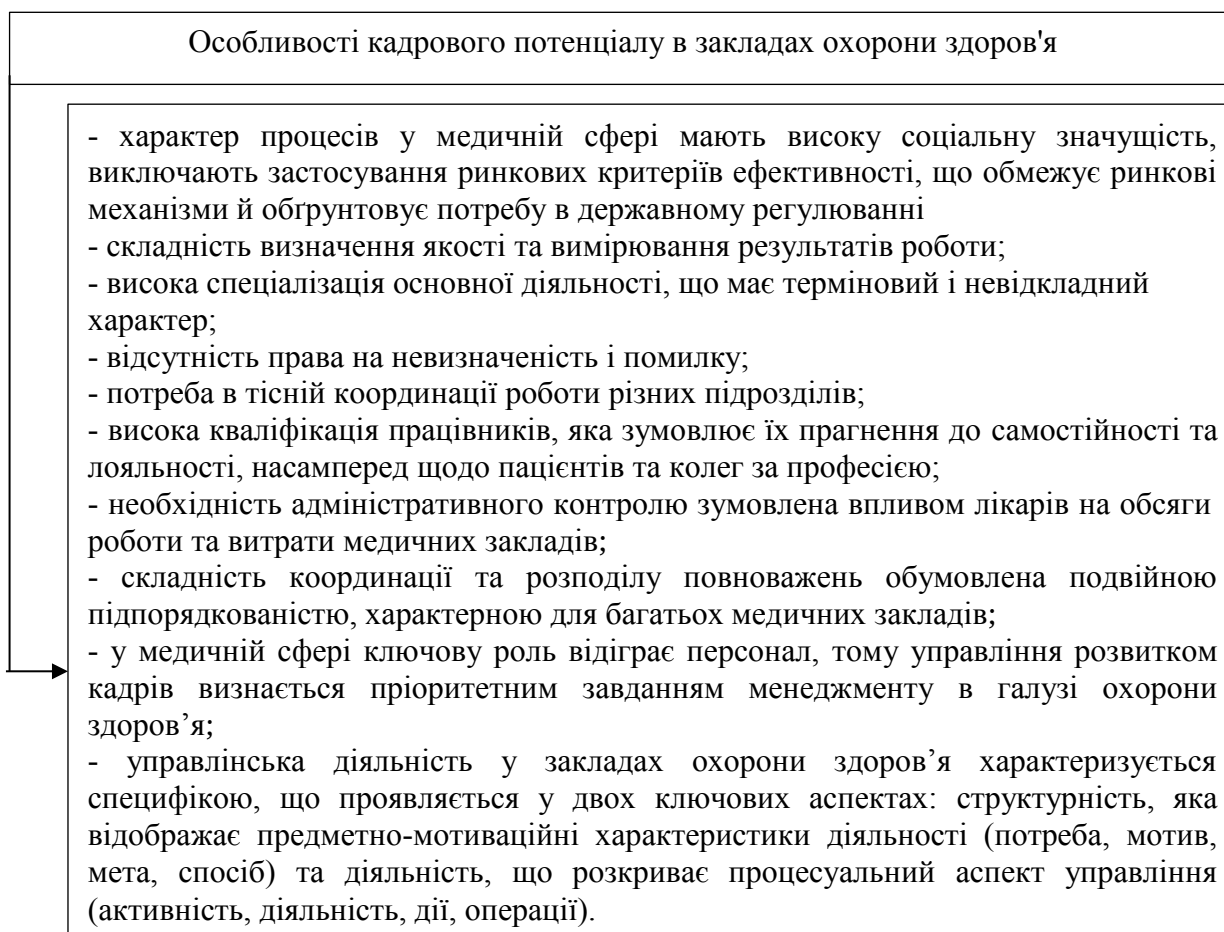


Рисунок 1.1 - Особливості формування кадрового потенціалу в закладах охорони здоров'я

Джерело: сформовано на основі джерела [16]

Можемо стверджувати, що управлінська діяльність в закладах охорони здоров'я є системою, яка охоплює комплекс дій і практичних заходів на різних рівнях управлінської ієрархії. Головним суб'єктом їх формування і реалізації виступає держава.

Управлінська діяльність у закладі охорони здоров'я характеризується багатофункціональністю, динамічністю, особливими умовами напруженості, регламентованістю, чітким керуванням діями, їх злагодженістю та узгодженістю, адже пов'язана з безперервним вирішенням сукупності нагальних проблем, завдань управлінського спрямування. Специфіка вказаного виду діяльності обумовлюється її особливостями (галузь охорони здоров'я та відіграє визначальну роль у соціально-економічному розвитку країни через збереження і відновлення здоров'я людського капіталу), сучасними умовами реформування галузі охорони здоров'я.

Цікавою та обґрунтованою, на нашу думку, є позиція науковців Вовк В. та Кістер А. [5], які зазначають, що в умовах інноваційного розвитку суспільства кінцевим результатом ефективної роботи медичної системи, зокрема закладів охорони здоров'я, є формування особистості, здатної забезпечити не лише покращення здоров'я населення, а й конкурентоспроможність економіки, розвиток високих технологій у виробництві, досягнення високих показників внутрішнього валового продукту, а також підвищення рівня матеріального та духовного добробуту громадян країни.

Акцентуючи увагу на питанні адміністрування кадровим потенціалом закладу охорони здоров'я слід відмітити, що система охорони здоров'я об'єднує в собі такі елементи: структуру складної адміністративної системи як форму організації її ланок та рівнів; процеси управління як сукупність операцій, що виконуються за певними нормативно-правовими приписами; методи управління як сукупність засобів впливу складної адміністративної системи на керований нею об'єкт; техніка управління як сукупність технічних засобів для реалізації адміністративних процесів [3].

Кадрова складова закладу охорони здоров'я потребує обов'язкової регламентації. Цю задачу, на нашу думку, вирішує адміністративний підхід. Суть адміністративного підходу полягає в регламентації функцій, прав, обов'язків у нормативних актах. В його основі лежать адміністративні методи менеджменту, які базуються на:

- системі законодавчих актів;
- системі нормативно-директивних та методичних документів підприємства та керівних організацій;
- системі планів, програм, завдань;
- системі оперативного керівництва [9].

Застосування цієї бази, а, відповідно, і адміністративного підходу є необхідною умовою ефективного управління кадровим потенціалом.

Зважаючи на те, що ефективність управління визначається як характеристика, яка відображає співвідношення між досягнутим та можливим результатом, можна зробити висновок про необхідність забезпечення повного комплексу умов для ефективного формування, розвитку та використання кадрового потенціалу. Такий комплекс умов може бути забезпечений лише за умови застосування цілісного набору підходів до управління, зокрема інтеграційного та поведінкового.

Проте важливо зазначити, що реалізація цих підходів потребує ретельного комплексного аналізу специфічних умов і викликів, характерних для кожного конкретного медичного закладу та його кадрового складу. Це дозволить врахувати індивідуальні особливості організаційної структури та функціонування закладів охорони здоров'я, що є ключовим для ефективного управління в цій сфері.

З огляду на важливість управління та адміністрування кадрового потенціалу, автором було розроблено схематичну модель, яка відображає взаємозв'язок між процесами управління кадровим потенціалом та досягненням стратегічних цілей підприємства. Зазначена схема наведена на рис. 1.2.

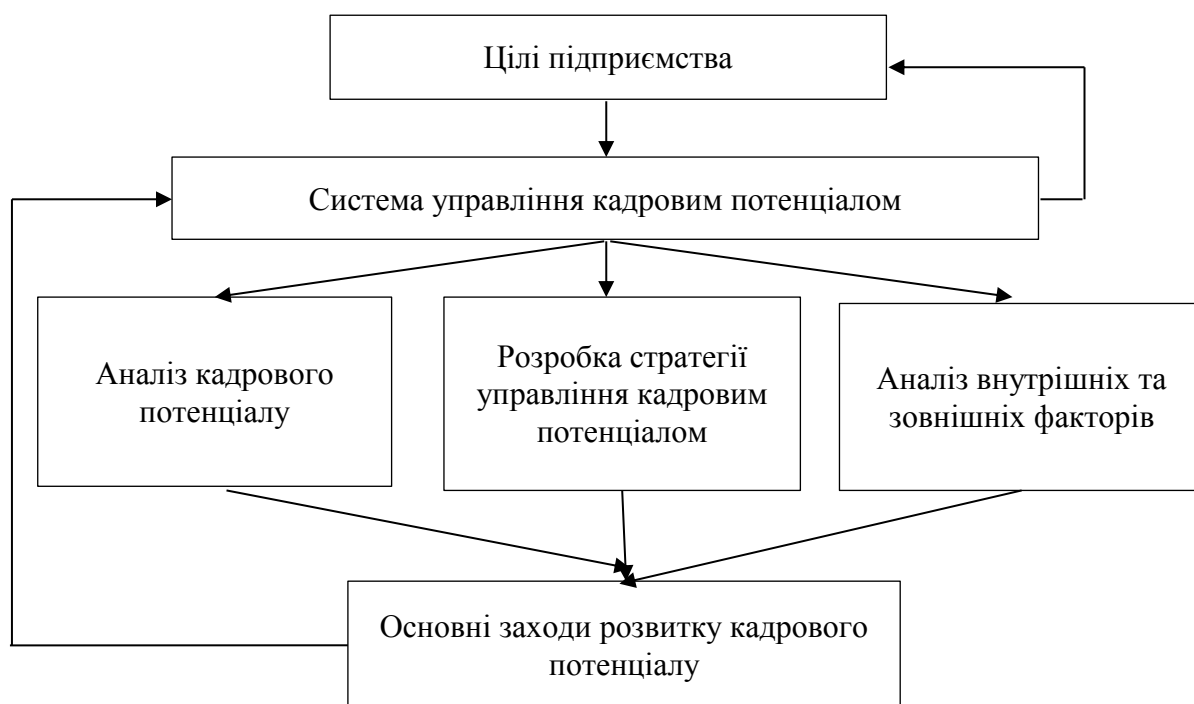


Рисунок 1.2 - Схема взаємодії цілей підприємства та кадрового потенціалу

Джерело: сформовано на основі джерела [11]

Представлений рисунок чітко демонструє, що управління процесами формування та розвитку кадрового потенціалу в закладах охорони здоров'я вимагає врахування не лише стратегічних цілей медичної установи, але й специфіки окремих стадій її життєвого циклу. Концепція життєвого циклу закладу охорони здоров'я, що відображена в роботах [11, 17], акцентується увага на необхідності адаптації управління кадровими підсистемами до особливостей тієї стадії життєвого циклу, на якій перебуває медичний заклад. Дослідження, проведені зазначеними науковцями, свідчать, що ключовими напрямками удосконалення процесів управління кадровим потенціалом у сфері охорони здоров'я є: розробка ефективних методів формування необхідного кадрового потенціалу, аналіз та раціональне використання наявних кадрових ресурсів, забезпечення їхнього розвитку з урахуванням змін зовнішнього середовища, а також створення комплексної концепції управління процесами формування та розвитку кадрового потенціалу в медичних установах.

Дослідження вітчизняного середовища засвідчили належний рівень розробки теоретичних підходів до вирішення проблем управління кадровим потенціалом у медичних закладах, однак їх практична реалізація залишається ускладненою через низку ключових чинників. Зокрема:

- обмеженість матеріальних ресурсів у сфері охорони здоров'я, що перешкоджає впровадженню ефективних механізмів управління кадровим потенціалом, а також слабкий розвиток нормативно-законодавчої бази, яка регламентує ці процеси;

- дефіцит висококваліфікованих фахівців, які б поєднували ґрунтовні знання у сфері медичної діяльності з управлінськими навичками, включаючи компетенції у галузі психології управління, комунікації та вирішення конфліктів;

- низька готовність адміністрації та працівників медичних установ до відкритої комунікації із фахівцями соціально-психологічного напрямку (психологами, управлінцями) щодо внутрішніх проблем, які виникають у робочих процесах, таких як міжособистісні стосунки між колегами, взаємодія з пацієнтами та їхніми родичами, а також особистісні труднощі;

- відсутність чітко сформованих етико-правових засад службової комунікації між управлінцями кадрового потенціалу, співробітниками та адміністрацією медичних закладів.

Таким чином, для ефективного вирішення зазначених проблем необхідне створення комплексного підходу, який поєднує вдосконалення нормативно-правового забезпечення, підготовку компетентних управлінських кадрів, розвиток комунікативної культури у медичних закладах та впровадження інноваційних механізмів соціально-психологічної підтримки персоналу.

Перелічені чинники обумовлюють необхідність ухвалення обґрунтованих і ефективних управлінських рішень на різних адміністративних рівнях. Особливу увагу слід приділити тому, що у медичних закладах не всі працівники достатньо поінформовані про свої кар'єрні перспективи та існуючі види мотивації, що могли б стимулювати їх до підвищення якості надання медичних

послуг.

На даному етапі до функціональних обов'язків відділів кадрів медичних закладів входить широкий спектр завдань, зокрема: ведення кадрового діловодства; консультування працівників із різних питань, пов'язаних із кадровою діяльністю; організація процесів прийняття, переведення і звільнення працівників; участь у розробці посадових інструкцій; планування потреби в персоналі як на короткостроковий, так і на довгостроковий період; розроблення і впровадження систем мотивації; організація тренінгів, семінарів та курсів підвищення кваліфікації; формування кадрового резерву; моніторинг ринку праці; а також надання керівництву актуальної інформації про ситуацію на ринку праці, включаючи дані про середній рівень заробітної плати.

Кадрова політика функціонує як інтегрована система, яка формує корпоративне середовище медичного закладу, безпосередньо впливаючи на психологічний клімат, мотивацію та професійний настрій співробітників. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню рівня задоволення потреб пацієнтів та забезпеченню належної якості медичного обслуговування [12].

Механізм адміністрування закладів охорони здоров'я являє собою комплексну систему, яка формується на основі нормативно-правових інструментів, методичних рекомендацій та регуляторних актів. Ця система забезпечує ефективну організацію ключових аспектів діяльності закладу, зокрема управлінських процесів, формування звітності, ресурсного забезпечення, надання медичних послуг, комунікаційної взаємодії, аналітичного супроводу та ведення документообігу.

Оцінка кадрового потенціалу, як одного з фундаментальних ресурсів закладу, залишається складним завданням через його нематеріальну природу. Кадровий потенціал охоплює широкий спектр характеристик, включаючи рівень професійної компетентності, досвід, мотивацію та міжособистісні навички, які не завжди піддаються фінансово-кількісному вираженню. Проте, незважаючи на ці труднощі, існує об'єктивна потреба у розробленні та впровадженні інструментів для якісної та кількісної оцінки кадрового ресурсу,

що сприятиме підвищенню ефективності функціонування закладів охорони здоров'я.

Оцінка управління та адміністрування кадровим потенціалом закладу охорони здоров'я базується на системному підході, що включає кількісні та якісні методи аналізу. Основні етапи цього процесу: аналіз кадрового складу (оцінка відповідності чисельності та структури персоналу потребам закладу, виявлення дисбалансів у забезпеченні окремих напрямків діяльності; оцінювання кваліфікації та продуктивності (проведення атестації для визначення рівня професійної компетентності працівників, використання ключових показників ефективності (KPI), таких як якість та кількість наданих медичних послуг); моніторинг мотивації та задоволеності (опитування та анкетування персоналу для аналізу рівня залученості й задоволеності, оцінка впливу стимулювання на продуктивність працівників); оцінка управлінських процесів (аналіз ефективності розподілу обов'язків, делегування повноважень та контролю виконання, оцінка прозорості документообігу); інформаційно-аналітичне забезпечення (використання інформаційних систем для моніторингу та прогнозування кадрових потреб, проведення SWOT-аналізу для оцінки сильних і слабких сторін управління персоналом). Комплексний показник кадрового потенціалу підприємства визначається за формулою [8, с. 104]:

$$K_{\text{КП}} = \sum m_i \cdot E_o \quad (1.1)$$

де E_o - експертна оцінка складової кадрового потенціалу, бали;

m_i - вагомість складової кадрового потенціалу;

$i = 1 - n$ - кількість складових.

Отже, у розділі розглянуто сутність кадрового потенціалу як ключового ресурсу, що впливає на якість медичних послуг і ефективність діяльності закладу охорони здоров'я. Управління кадровим потенціалом потребує інтеграції сучасних методик і правових інструментів, спрямованих на забезпечення стійкості та конкурентоспроможності закладу в умовах змінного середовища.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ КНП «КЛІНІЧНА СТОМАТОЛОГІЧНА ПОЛІКЛІНІКА» СМР

2.1. Організаційно-економічна характеристика КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР

В Україні спостерігається помітна диференціація в наданні стоматологічної допомоги населенню: частина громадян обирає приватні клініки, проте більшість продовжує звертатися до державних медичних установ. Останні мають можливість надавати стоматологічні послуги, оснащені новітнім обладнанням. Одним із таких закладів на території Сумської міської територіальної громади є КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР. Власником цієї поліклініки є Сумська міська рада, а її статутний капітал становить 3 046 283,00 грн. Медичний заклад знаходиться за адресою Сумська обл., місто Суми, Зарічний район, вулиця Паркова, будинок 2/1, 40000.

Стоматологічна поліклініка – це медична організація, яка надає первинну спеціалізовану медико-санітарну стоматологічну допомогу жителям Сумської міської територіальної громади. Аналізуючи існуючі тенденції, економічний стан та статистичні дані, можна передбачити, що з року в рік кількість населення, яке обслуговується в КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР буде поступово зменшуватися. Проте за рахунок старіння нації та низької народжуваності частка пільгової категорії літніх людей з потребою в стоматологічній допомозі і надалі буде зростати.

Наявність в стоматологічній поліклініці автономних стоматологічних кабінетів, кабінету хірургічної стоматології з передстерилізаційною та стерилізаційною, рентгенологічного та фізіотерапевтичного кабінетів, зуботехнічної лабораторії дозволяє у повному обсязі надавати всі види

стоматологічної допомоги. Лікарські робочі місця, а також адміністрація обладнані сучасними пристроями електронного зв'язку, ноутбуками, тощо. Всі відділення мають доступ до інтернет-мережі.

КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР надає стоматологічну допомогу по всім основним спеціальностям (табл. 2.1):

- терапевтичній стоматології;
- хірургічній стоматології;
- ортопедичній стоматології.

Також в поліклініці широко застосовуються фізіотерапевтичні методи лікування, рентгенодіагностика. Для обслуговування ветеранів війни в закладі виділений кабінет на першому поверсі, де прийом веде один лікар.

Таблиця 2.1 – Види і обсяги стоматологічної допомоги в КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР

Показник	Роки			Відхилення	
	2021	2022	2023	2023 р. від 2021 р	
				абсолютне, +/-	відносне %
Потужність поліклініки за 1 зміну, осіб	600	600	600	0	100,0
Кількість відвідувань, осіб	45219	42883	36152	-9067	79,9
Кількість оздоровлених (сановано), осіб	4584	3699	1899	-2685	41,4
Терапевтична робота:					
– кількість вилікуваних зубів, одиниць	15723	14572	9139	-6584	58,1
Хірургічна робота:					
– проведено операцій, одиниць	617	500	407	-210	66,0
– видалено зубів та коренів, одиниць	8323	6953	6493	-1830	78,0
Ортопедична робота:					
– кількість виготовлених зубних протезів, одиниць	1735	1965	1263	-472	72,8
Кількість рентгенограм зубів, одиниць	11465	11235	10930	-535	95,3

Джерело: первинна облікова медична документація форма № 039-2/о «Щоденник обліку роботи лікаря-стоматолога (стоматологічної поліклініки, відділення, кабінету)» та форма № 039-4/о «Щоденник обліку роботи лікаря стоматолога-ортопеда»

На підставі даних представлених в таблиці 2.1 можемо констатувати, що потужність поліклініки залишалася сталою протягом трьох років (600 осіб за одну зміну), це свідчить про стабільність в обсягах наданих послуг з точки зору потужностей закладу. Кількість відвідувань за три роки зменшилася на 9067 осіб, або на 20,1% порівняно з 2021 роком. Це може свідчити про зниження

попиту на стоматологічні послуги. Кількість оздоровлених (санованих) осіб скоротилася на 2685 осіб (41,4%). Терапевтичну роботу характеризує показник - кількість вилікуваних зубів, який зменшився на 41,9% або на 6584 одиниць, це є свідченням зниження обсягу лікувальних процедур. Хірургічна робота: загальна кількість проведених операцій зменшилася на 210 одиниць (66,0%), а кількість видалених зубів і коренів знизилася на 1830 одиниць (78,0%). Це вказує на зменшення складних випадків та на зміни в тактиці лікування. Ортопедична робота: виготовлення зубних протезів також зменшилось на 472 одиниці (27,2%), свідчить про зміну попиту на такі послуги та про зниження потреби в протезуванні. Кількість рентгенограм зубів теж зменшилася на 535 одиниць (4,7%). Загалом, таблиця демонструє тенденцію до зменшення обсягів надання стоматологічної допомоги в КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР протягом трьох років.

Лікарі поліклініки виконують планові лікувальні візити «на дому» для пацієнтів пільгових категорій, зокрема ветеранів та осіб з інвалідністю. Так, у 2021 році було здійснено 58 виїздів до ветеранів та 162 виїзди до осіб із інвалідністю. Для забезпечення таких візитів заклад використовує власний автотранспорт, що сприяє підвищенню доступності стоматологічної допомоги для вразливих категорій населення.

Заклад має кілька спеціалізованих відділень, зокрема стоматологічне (зуболікарське), зубопротезне та рентгенологічне. Також функціонує кабінет медичної статистики та допоміжні служби, зокрема фізіотерапевтичний кабінет і централізована стерилізаційна. Усі підрозділи забезпечені необхідним обладнанням, працюють з повним навантаженням і виконують діагностичну та лікувальну функції.

Першою точкою контакту пацієнта із закладом є реєстратура. Вона відіграє важливу роль у маршрутизації потоку пацієнтів, інформуванні відвідувачів та зберіганні медичної документації стоматологічних хворих. До її основних функцій належать прийом дзвінків, спілкування з пацієнтами, ведення бази даних пацієнтів та надання інформаційної підтримки.

Реєстратори/адміністратори також зобов'язані створювати сприятливу атмосферу, що є особливо важливим у закладі стоматологічного профілю, де психологічний комфорт пацієнта значно впливає на успіх лікування. Таким чином, робота медичних працівників реєстратури має ключове значення для забезпечення ефективного функціонування закладу. Як театр починається з гардеробу, так і робота стоматологічного закладу починається з реєстратури, яка робить вагомий внесок у загальний успіх закладу.

Економічний аналіз діяльності КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР доцільно розпочати з оцінки забезпеченості закладу основними засобами та аналізу ефективності їх використання (табл. 2.2). Такий підхід дозволяє визначити рівень матеріально-технічної бази установи, оцінити її відповідність потребам надання стоматологічної допомоги та виявити резерви для підвищення ефективності використання наявних ресурсів.

Таблиця 2.2 – Забезпеченість основними засобами та ефективність їх використання

Показники	Роки			2023 р. в % до 2021 р.
	2021	2022	2023	
Власні надходження бюджетної установи від господарської діяльності, тис. грн.	8080,2	10032,1	8762,3	108,44
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	6254,9	6771,7	6748,3	107,59
Фондовіддача, грн.	1,29	1,48	1,30	100,51
Фондомісткість, грн.	0,77	0,68	0,77	99,49
Фондоозброєність, тис. грн./особу	50,04	52,49	53,56	107,03

Джерело: розраховано та складено автором за даними ф.1 «Баланс» КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР

На основі даних, наведених у таблиці 2.2, встановлено, що у 2023 році заклад не здійснював оновлення матеріально-технічної бази. Стоматологічне відділення розраховане на 17 робочих місць і оснащене сучасним обладнанням, зокрема лікувальними установками, кріслами, столами, бактерицидними опромінювачами, переносними бормашинами, стерильним боксом, стоматологічним апаратом ЕндоЕст, лотком для знесолення, медичним компресором, скалером тощо. Наявне обладнання є достатнім для забезпечення високої якості медичних послуг.

Операційна кімната, розрахована на 4 робочі місця, укомплектована усім необхідним обладнанням: освітлювальними приладами, столами, приладами бактерицидного опромінення, стерильними боксами, кріслами для пацієнтів, хірургічними наборами, переносною бормашиною, стоматологічними установками, фізрозподільником, операційним столом та лампою.

Ортопедичне відділення налічує 7 обладнаних робочих місць, які включають лікувальні апарати, крісла, столи, стерильні бокси, скалери, фотополімеризатори тощо.

Протягом періоду 2021–2023 років було зафіксовано незначне збільшення середньорічної вартості основних засобів на 7,59%. Водночас спостерігається позитивна динаміка економічних показників: фондівдача зросла на 0,51%, фондоозброєність - на 7,03%, а фондомісткість зменшилася на 0,51%. Крім того, власні надходження закладу від господарської діяльності збільшилися на 8,44%, що свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів установи.

У контексті нашого дослідження встановлено, що фактичні доходи досліджуваного закладу охорони здоров'я у 2023 р. на 44,3 тис. грн. нижчі ніж було закладено в кошторисі (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Склад та структура джерел фінансування КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР у 2023 р.

Вид джерела фінансування	За кошторисом		Фактичні доходи		Відхилення фактичних доходів від кошторисних	
	сума, тис.грн.	%	сума, тис.грн.	%	тис. грн., +,-	%
Загальний фонд, всього	14268,7	62,0	14224,4	61,9	-44,3	-0,1
в т. ч асигнування з бюджету	14268,7	62,0	14224,4	61,9	-44,3	-0,1
Спеціальний фонд – всього	8762,3	38,0	8762,3	38,1	0	0,1
в тому числі плата за послуги	8762,3	38,0	8762,3	38,1	0	0,1
Разом	23031,0	100,0	22986,7	100,0	-44,3	0

Джерело: розраховано автором на основі даних ф.2м «Звіт про надходження та використання коштів загального фонду»; ф.4-3м «Звіт про надходження та використання коштів спеціального фонду»

Як свідчать дані таблиці 2.3, основним джерелом фінансування для покриття видатків поліклініки залишаються прямі бюджетні асигнування.

Водночас спеціальний фонд закладу формується за рахунок надання платних послуг. Детальніший аналіз фінансування свідчить про особливості поточного стану галузі.

Слід зазначити, що в Україні спостерігається значна перевага в кількості приватних стоматологічних клінік порівняно з державними. Однак державні стоматологічні заклади зберігають значний попит серед населення завдяки доступнішій вартості послуг порівняно з приватними клініками. Державні стоматологічні установи фінансуються з бюджету, тоді як приватні заклади працюють на принципах самофінансування, що є причиною встановлення високих цін на окремі послуги.

У 2023 році обсяг фінансових коштів, виділених із бюджету, склав 61,9% від загального фінансування, проте, як вказано вище, ця сума була на 44,3 тис. грн. меншою за плановий показник, визначений кошторисом. Обмежений рівень бюджетного фінансування спонукав заклад до пошуку додаткових джерел доходу. У цих умовах формування альтернативного ринку стоматологічних послуг, який переважно складається з приватних кабінетів та клінік, сприяє зростанню конкуренції та забезпечує пацієнтам ширший вибір лікарів і форм оплати лікування.

В умовах зростаючої конкуренції ключовим завданням бюджетних стоматологічних поліклінік є забезпечення високої якості надання послуг. Для збереження конкурентоспроможності необхідно підтримувати високий рівень сервісу, гарантувати безпеку стоматологічних процедур, впроваджувати сучасні технології, застосовувати унікальні методики та новітні матеріали. У цьому контексті важливим джерелом фінансування закладу є доходи від платних послуг, які у 2023 році склали 38,1% від загального обсягу фінансових надходжень. Надання платних послуг дозволяє закладу отримувати додаткові фінансові ресурси без шкоди основній лікувально-профілактичній діяльності. Ці кошти спрямовуються на покриття недофінансування, зміцнення матеріально-технічної бази, соціальний захист медичних працівників і подальший розвиток поліклініки.

Наступним етапом характеристики господарської діяльності буде дослідження касових видатків та їх структури (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 – Структура касових видатків КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР за 2021-2023 рр.

Вид видатків	Роки						В середньо- му за 2021- 2023 рр., %
	2021		2022		2023		
	сума, тис. грн.	питома вага, %	сума, тис. грн.	питома вага, %	сума, тис. грн.	питома вага, %	
Оплата праці працівників	10188,3	62,25	12591,5	64,25	14354,3	63,64	63,38
Нарахування на заробітну плату	2388,5	14,59	2877,6	14,68	3351,6	14,86	14,71
Предмети, матеріали, обладнання та інвентар	154,4	0,94	182,6	0,93	335,3	1,49	1,12
Медикаменти та перев'язувальні матеріали	795,2	4,86	881,3	4,50	1146,1	5,08	4,81
Оплата послуг (крім комунальних)	471,0	2,88	390,7	1,99	518,9	2,30	2,39
Оплата теплопостачання	302,2	1,85	444,2	2,27	507,5	2,25	2,12
Оплата водопостачання тв. водовідведення	37,3	0,23	49,5	0,25	38,8	0,17	0,22
Оплата електроенергії	279,9	1,71	401,8	2,05	413,2	1,83	1,86
Оплата інших енергоносіїв та інших комунальних послуг	7,1	0,04	8,8	0,04	10,5	0,05	0,04
Поточні трансферти населенню	1743,0	10,6	1770,0	9,03	1880,0	8,33	9,34
Разом	16366,9	100,0	19598,0	100,0	22556,2	100,0	100,0

Джерело: складено за даними ф.2м «Звіт про надходження та використання коштів загального фонду»; ф.4-3м «Звіт про надходження та використання коштів спеціального фонду», ф.2 «Звіт про фінансові результати»

Аналіз даних таблиці 2.4 свідчить, що протягом досліджуваного періоду основною статтею витрат у КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» є оплата праці персоналу. У середньому за 2021–2023 рр. ця стаття становила 63,38% від загального обсягу витрат. Значну частку в структурі витрат також займають витрати на медикаменти та перев'язувальні матеріали (4,81%), а також на предмети, матеріали, обладнання та інвентар (1,12%). Інші статті витрат, зокрема оплата комунальних послуг, мають незначну питому вагу в загальній структурі витрат.

Підприємство не є платником податку на прибуток та податку на нерухоме майно. Інтерес держави в контексті економічної ефективності полягає в максимізації цієї ефективності для стоматологічної поліклініки та оптимізації

витрат на надання медичних послуг. Адміністрація та персонал державної стоматологічної поліклініки в межах медичної ефективності спрямовують свої зусилля на забезпечення громадян необхідним обсягом та якістю медичної допомоги. У той же час, з точки зору соціальної та економічної ефективності, пріоритетами є підвищення добробуту медичних працівників і сприяння розвитку самого закладу.

З метою оцінки ефективності діяльності стоматологічної поліклініки, важливо проаналізувати основні економічні показники її роботи. Це дозволить детально оцінити рівень надання медичних послуг та обсяг витрат, що визначають як медичну, так і соціальну ефективність діяльності закладу. Аналіз цих показників наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Основні показники діяльності КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. від 2021 р.	
	2021	2022	2023	абсолютне, тис. грн.	відносне, %
Чистий дохід від надання послуг, тис. грн.	8080,2	10032,1	8762,3	682,1	108,4
Інші операційні доходи, тис. грн.	8523,5	9515,8	14405,4	5881,9	169,0
Інші доходи, тис. грн.	83,9	100,3	100,3	16,4	119,5
Разом доходи, тис. грн.	16687,6	19648,2	23268,0	6580,4	139,4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	12492,6	15108,0	17740,8	5248,2	142,0
Інші операційні витрати, тис. грн.	2686,7	3309,8	3155,7	469,0	117,5
Інші витрати, тис. грн.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Разом витрати, тис. грн.	15179,3	18417,8	20896,5	5717,2	137,7
Чистий прибуток (+), збиток (-), тис. грн.	1508,3	1230,4	2371,5	863,2	157,2
Рівень рентабельності, %	9,9	6,7	11,3	1,4	x

Джерело: розраховано автором за даними ф.2 «Звіт про фінансові результати»

Оцінка основних показників діяльності КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР, з урахуванням даних таблиці 2.5, дає змогу проаналізувати фінансові результати закладу за період з 2021 по 2023 роки. Так, чистий дохід від надання послуг у 2023 р. знизився порівняно з 2022 р., склавши 8762,3 тис. грн., проте порівняно з 2021 р. спостерігається позитивна динаміка (108,4%), що вказує на поступове збільшення доходів у довгостроковій перспективі.

Відбулось значне зростання інших операційних доходів, що склали 14405,4 тис. грн у 2023 р., це демонструє успішне залучення додаткових джерел фінансування. Абсолютне збільшення становить 5881,9 тис. грн (169% відносно 2021 року). Інші доходи залишилися стабільними в 2023 р., що свідчить про відсутність значних змін у цьому сегменті доходів, однак їх зростання на 16,4 тис. грн відносно 2021 р. вказує на певний приріст. Загальна сума доходів закладу за 2023 р. досягла 23268,0 тис. грн, що на 6580,4 тис. грн більше порівняно з 2021 р. Це вказує на позитивний тренд у фінансуванні поліклініки. Зростання собівартості до 17740,8 тис. грн (142% відносно 2021 р.) означає, що витрати на надання медичних послуг значно збільшилися. Це пов'язано з інфляцією, ростом цін на медичні матеріали. Збільшення інших операційних витрат на 469,0 тис. грн (17,5% відносно 2021 р.) свідчить про зростання адміністративних або підтримувальних витрат закладу. Чистий прибуток збільшився до 2371,5 тис. грн у 2023 р., що на 863,2 тис. грн більше, ніж у 2021 р. Це позитивна динаміка, що підтверджує покращення фінансових результатів діяльності поліклініки. Рівень рентабельності за 2023 р. склав 11,3%, що є значним покращенням порівняно з 2021 р. (9,9%). Це вказує на зростання ефективності використання ресурсів поліклініки та здатність забезпечувати прибутковість при зростанні витрат.

Вцілому, динаміка показників вказує на покращення фінансових результатів КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР у 2023 році порівняно з попередніми роками. Збільшення доходів та чистого прибутку при зростанні витрат свідчить про ефективну реалізацію додаткових послуг та оптимізацію витрат.

2.2 Характеристика складу та структури кадрового потенціалу підприємства

Аналізуючи кадровий потенціал закладу охорони здоров'я, варто виокремити такі його основні характеристики: кількісні (чисельність, склад,

структура, вік, стаж роботи, укомплектованість, плинність та рівень ротації кадрів, рентабельність та продуктивність праці); якісні (фізичний, психологічний, адаптаційний, інтелектуальний, етичний, духовно-творчий, кваліфікаційний, організаційний потенціали).

Характеризуючи стоматологічну поліклініку слід відмітити, що вона налічує різні категорії працюючих (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 – Динаміка чисельності працівників в КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. від 2021 р., ±	
	2021	2022	2023	абсолютне, тис. грн.	відносне, %
Середня кількість працівників, осіб	125	129	126	-1,0	100,8
Кількість штатних одиниць, осіб	125	129	126	-1,0	100,8
в т.ч.					
- адміністративно-управлінський персонал	15	15	17	2,0	113,3
- основний персонал	92	93	89	-3,0	96,7
- фахівці з базовою та неповною вищою освітою	18	21	20	2,0	111,1
Фонд оплати праці медичної установи, тис. грн.	12576,7	15469,1	17705,9	5129,2	140,8
Середньомісячна заробітна плата 1 працівника, грн.	9384,5	10993,0	12710,3	3325,8	139,7

Джерело: розраховано автором на основі даних: ф. №20 розділ I «Штати закладу на кінець звітного року»

Аналізуючи дані таблиці 2.6, можна сказати, що середньооблікова чисельність працівників стоматологічної поліклініки станом на 1 січня 2023 р. становила 126 осіб. Більшість їх медичні працівники. Їх кількість варіюється від 92 особи в 2021 р. та 89 осіб в 2023 р. Питома вага медичних працівників в загальній кількості в 2023 р. дорівнює 70,6%. До адміністративно-управлінського персоналу можна віднести директора, головного бухгалтера, старшу медичну сестру тобто ті категорії працівників які займаються управлінською діяльністю. Також в закладі є обслуговуючий персонал без якого не буде комфортно функціонувати заклад. Це електрик, прибиральники, сторож та ін. Середньомісячна заробітна плата за досліджуваний період збільшилась на 3325,8 грн. або на 39,7%. В КНП «Клінічна стоматологічна

поліклініка» СМР функції щодо планування професійного розвитку персоналу покладені на інспектора з кадрів, який виконує свої обов'язки у відповідності до чинного законодавства України та наказів директора лікарні, Статутом, Колективним договором та правилами внутрішнього трудового розпорядку лікарні.

Отже, для стоматологічної поліклініки ключовим чинником успіху є високопрофесійний персонал. Лікарський персонал складається із працівників лікарської професії, тож, і особлива увага в стоматології звертається на кваліфікацію фахівців, які вже мають репутацію в сегменті стоматологічних послуг. Такі лікарі, приходячи на роботу в поліклініку, приводять за собою постійних клієнтів. З метою напрацювання заходів по вдосконаленню управління персоналом на рівні досліджуваної медичної установи розглянемо та більш детально проаналізуємо склад і структуру працівників КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР в 2021-2023 роках (рисунок 2.1).

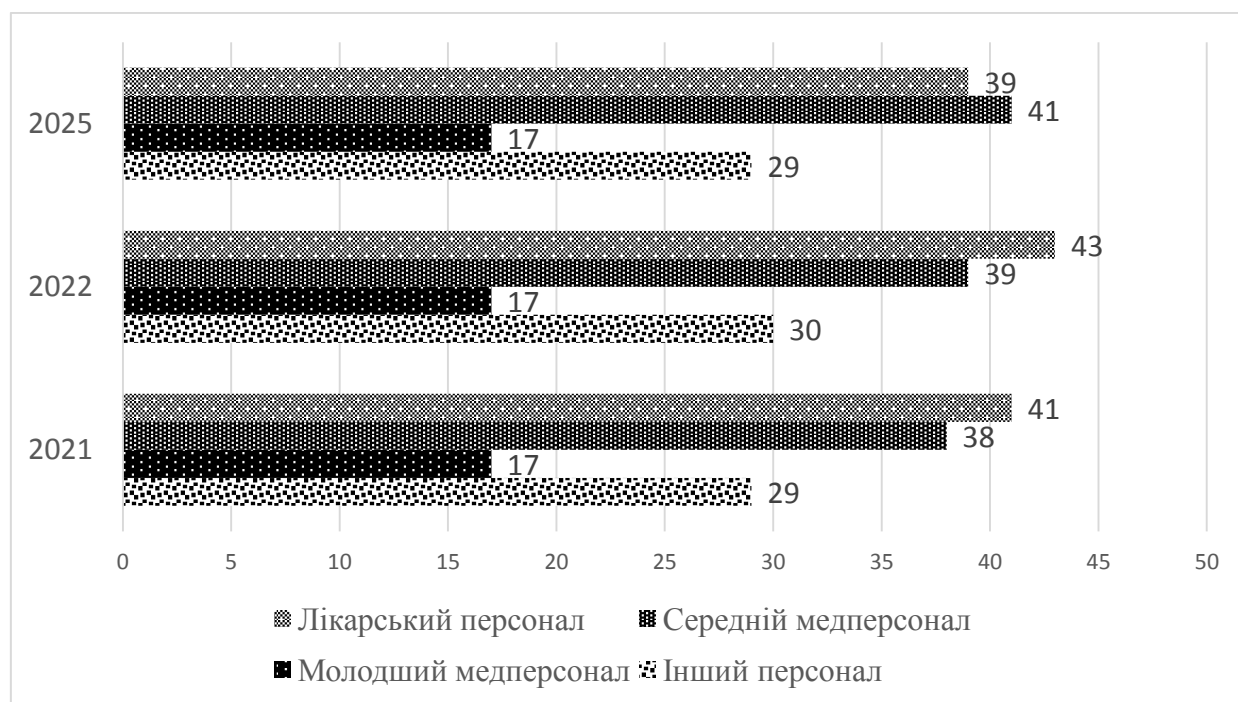


Рисунок 2.1 - Структура кадрового складу КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР в 2021-2023 роках

Джерело: розраховано автором за даними ф.20, розділ І «Штати закладу на кінець звітнього року» розділ ІІ «Діяльність поліклініки (амбулаторії), диспансеру, консультації»

Аналізуючи дані, представлені на рисунку 2.1, можна зробити висновок, що у 2023 році чисельність лікарського персоналу зменшилася на 2 особи порівняно з 2021 роком, що відповідає відносному скороченню на 4,9%. Така тенденція вказує на існуючі труднощі в забезпеченні стабільності кадрів цієї категорії, що, у свою чергу, може негативно впливати на якість надання медичних послуг.

Чисельність середнього медичного персоналу збільшилася на 3 особи, що відповідає відносному приросту на 7,9%. Водночас чисельність молодшого медичного персоналу залишалася стабільною протягом аналізованого періоду. Що стосується іншого персоналу, то кількість працівників цієї категорії не зазнала змін, що забезпечило збереження відносного показника на рівні 100,0%. Це свідчить про стабільність у забезпеченні допоміжними фахівцями. Загалом, за період дослідження спостерігається стабільність у забезпеченні персоналом КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР. Однак скорочення чисельності лікарського персоналу є підставою для розробки відповідних заходів, спрямованих на підвищення мотивації та залучення фахівців цієї категорії. Позитивною є динаміка зростання середнього медичного персоналу, що сприяє підвищенню ефективності функціонування закладу.

Для надання оцінки якісному складу працівників досліджуваної лікарні розглянемо чисельність персоналу працівників за віковим складом (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Структура персоналу за віком КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР

Вік	Роки						Відхилення2023 р. від 2021 р.	
	2021		2022		2023			
	чисельність, осіб	питома вага, %	чисельність, осіб	питома вага, %	чисельність, осіб	питома вага, %	абсолютне +/-	відносне, %
18-30	11	8,8	12	9,3	9	7,1	-2	81,8
30-40	15	12	14	10,9	11	8,7	-4	73,3
40-50	42	33,6	39	30,2	39	31,0	-3	92,9
50-60	44	35,2	42	32,6	47	37,3	3	106,8
Старше 60	13	10,4	22	17,1	20	15,9	7	153,8
Разом	125	100,0	129	100,0	126	100,0	1	100,8

Джерело: розраховано автором за даними ф.20, розділ II «Діяльність поліклініки (амбулаторії), диспансеру, консультації» та інформації відділу кадрів

На основі даних таблиці 2.7 можна зробити висновок, що в КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР найбільшу питому вагу серед персоналу має вікова категорія працівників від 50 до 60 років, частка яких у 2023 році становила 68,3%. Це свідчить про відсутність омолодження кадрового складу закладу, оскільки, попри збільшення частки працівників цієї вікової категорії, спостерігається зменшення числа молодших фахівців. Така динаміка може вказувати на потенційні кадрові проблеми в найближчому майбутньому, коли значна частина працівників вийде на пенсію, що спричинить вакантні посади. Серед персоналу закладу є пенсіонери, більшість з яких належать до вікової категорії від 60 до 70 років. Питома вага пенсіонерів у складі персоналу зросла з 10,4% у 2021 році до 15,9% у 2023 році. Також у КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР спостерігається низька частка молодих фахівців віком до 30 років, частка яких у 2023 році становила лише 7,1%. Це свідчить про тенденцію, коли молоді спеціалісти неохоче обирають роботу в державних медичних установах, надаючи перевагу приватному сектору, де рівень заробітної плати значно вищий.

Структура персоналу поліклініки за стажем має важливе значення, тому наступним кроком буде її розгляд в досліджуваному медичному закладі (табл 2.8).

Таблиця 2.8 - Структура персоналу поліклініки В КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР за стажем

Стаж, років	Роки						Відхилення2023 р. від 2021 р.	
	2021		2022		2023			
	чисель ність, осіб	питома вага, %	чисель ність, осіб	питома вага, %	чисель ність, осіб	питома вага, %	абсолют не, +/-	відносне %
До 3	8	6,4	5	3,9	3	2,4	-5	37,5
від 3 до 10	15	12,0	18	14,0	14	11,1	-1	93,3
від 10 до 20	21	16,8	24	18,6	18	14,3	-3	85,7
від 20 до 30	34	27,2	38	29,5	38	30,2	4	111,8
Більше 30	47	37,6	44	34,1	53	42,1	6	112,8
Разом	125	100,0	129	100,0	126	100,0	1	100,8

Джерело: розраховано автором за даними ф.№20, розділ II «Діяльність поліклініки (амбулаторії), диспансеру, консультації» та статистичної інформації відділу кадрів

Як видно з даних таблиці 2.8, за весь період дослідження найбільша

чисельність персоналу зі стажем роботи понад 30 років, у 2023 р. – 53 особи тобто більше 42 %. Чисельність працівників поліклініки зі стажем роботи від 3 до 10 років та до 3 років найменша, питома вага таких працівників у звітному році становила - 11,1% та 2,4% відповідно. Існуюча ситуація ще раз переконує стосовно необхідності омолодження колективу стоматологічного медичного заклад

Гендерний склад – це кількість чоловіків і жінок в якомусь соціумі, організації, місцевості, державі і т.п. з прив'язкою до умов співвідношення і специфіки» [25]. В ході дослідження було вивчено також гендерний склад персоналу КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9 - Гендерна структура персоналу КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР

Стать	Роки						Відхилення 2023 р. від 2021 р.	
	2021		2022		2023			
	чисель ність осіб	питома вага, %	чисель ність, осіб	питома вага, %	чисель ність, осіб	питома вага, %	абсолю тне, +/-	віднос не, %
Чоловіки	41	33,0	43	33,5	43	34,4	2	104,9
Жінки	84	67,0	86	66,5	83	65,6	-1	98,8
Разом	125	100,0	129	100,0	126	100,0	1	100,8

Джерело: розраховано автором за даними ф.№20, розділ II «Діяльність поліклініки (амбулаторії), диспансеру, консультації» та статистичної інформації відділу кадрів

Дані таблиці 2.9 свідчать про те, що третю частину працівників даної стоматологічної поліклініки займають чоловіки, хоча їх частка за досліджуваний період набула тенденції до збільшення на 1,4%, в абсолютному вираженні збільшення їх чисельності зафіксовано на рівні 2 осіб. Решта працівників - жінки. Їх чисельність в 2023 р. в порівнянні з 2021 р. зменшилася на 1 особу. В цілому, у КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР за досліджуваний період спостерігалось незначне збільшення частки чоловіків у загальній чисельності персоналу, в той час як частка жінок дещо зменшилася. Це свідчить про тенденцію до більшої рівноваги в гендерному складі. Однак зазначені зміни є незначними і не мають суттєвого впливу на загальну структуру кадрів закладу.

Як відомо, в сучасному мінливому світі система управління персоналом

знає радикальних трансформацій. В ході дослідження встановлено факт того, що кадрова політика медичних закладів змінюється разом з організаційними змінами. Це також пов'язано навіть зі зміною підготовки кадрів в освітніх закладах, коли молоді фахівці приходять здебільшого лише з теоретичними знаннями та «компетенціями», при цьому не мають необхідних практичних навичок у професійній медичній сфері, а також навичок спілкування, психологічної взаємодії з колегами та пацієнтами. Зміна підходів до післядипломної освіти призводить до відтоку фахівців з досвідом роботи 30 і більше років, більшість із них не справляється із сучасними навантаженнями, до прикладу, з цифровізацією процесів, які відбуваються в галузі охорони здоров'я.

Отже, для якісного надання допомоги населенню, на належному рівні має бути не лише достатня укомплектованість кадрів, а і їх постійний та безперервний розвиток. Аналіз персоналу стоматологічного профілю за рівнем кваліфікації показав, що більшість мають кваліфікаційні категорії, це свідчить про високий рівень надання стоматологічної допомоги на території м. Суми (таблиця 2.10).

Таблиця 2.10 – Кваліфікаційні категорії медичних працівників КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР

Категорія працівників	Роки						Відхилення 2023 р. від 2021 р.	
	2021		2022		2023			
	чисельність осіб	питома вага, %	чисельність, осіб	питома вага, %	чисельність, осіб	питома вага, %	абсолютне, +/-	відносне, %
Без категорії	12	15,2	12	14,6	12	15,0	0	100,0
II	7	8,9	11	13,4	8	10,0	1	114,3
I	12	15,2	9	11,0	10	12,5	-2	83,3
Вища	48	60,8	50	61,0	50	62,5	2	104,2
Разом	79	100,0	82	100,0	80	100,0	1	101,3

Джерело: розраховано автором за даними ф.№20, розділ II «Діяльність поліклініки (амбулаторії), диспансеру, консультації», форма 17 «Звіт про медичні кадри»

З метою поглиблення знань, умінь, навичок, у відповідності до вимог медичної реформи та зростаючих запитів пацієнтів, для медичного персоналу особливо актуальним є постійне навчання та підвищення кваліфікації

спрямоване на поліпшення їх якісних характеристик (таблиця 2.11).

Таблиця 2.11. Підвищення кваліфікації лікарів та медичних сестер в КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР

Назва показника	Всього, осіб		Відхилення		У тому числі:			
					Лікарі		Медичний персонал	
	2022 р.	2023 р.	абсолютне, +/-	відносне, %	2022 р.	2023 р.	2022 р.	2023 р.
Підвищили кваліфікацію, всього медичних працівників	10	12	2	120,0	3	1	7	11
у тому числі: безпосередньо у медичній установі	7	8	1	114,3	-	-	7	8
у навчальних закладах різних рівнів акредитації	3	4	1	133,3	3	1	-	3

Джерело: складено за даними ф. 17 «Звіт про медичні кадри» та інформації відділу кадрів

Медичний персонал в КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР щорічно підвищує свій професійний рівень шляхом відвідувань курсів, нарад, семінарів, приймає участь у конференціях та симпозіумах. Процедурою організації підвищення кваліфікації та інших видів навчання займається відділ кадрів. Однак, лікарський персонал має самостійно скласти програму навчання, що включає позапрофесійні програми. Вони стосуються підвищення кваліфікації або іншим заходам безперервного професійного розвитку.

2.3 Аналіз факторів впливу та особливостей управління кадровим потенціалом у КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» Сумської міської ради

Управлінська структура КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР базується на принципах єдиноначальності, лінійної побудови структурних підрозділів і підпорядкування лікарського та допоміжного персоналу як директору безпосереднього так його заступникам з відповідних напрямків (додаток Б).

Управління кадровим потенціалом медичного закладу здійснюється керівниками різних рівнів у межах їхніх посадових обов'язків із застосуванням відповідних управлінських інструментів. Ефективний менеджмент неможливий без чітко визначеної ролі управлінця, і галузь охорони здоров'я не є винятком. У даному закладі функції управління персоналом виконує директор, який організовує роботу колективу, до складу якого входять адміністратори, лікарі, санітари, асистенти та інші працівники. Особливістю роботи керівника є забезпечення продуктивності праці всього персоналу.

У процесі дослідження організаційно-економічного устрою стоматологічної поліклініки було встановлено, що директор закладу є професійним менеджером, якого працівники характеризують як яскраву та харизматичну особистість, здатну приймати неординарні рішення. Він виявляє активність у впровадженні змін та інновацій, сприяючи модернізації закладу. Крім того, директор здійснює керівництво процесом складання планів діяльності, організовує закупівлю необхідного обладнання та матеріалів. Йому притаманне використання різноманітних методів управління, серед яких можна виділити економічні, адміністративні, а також соціально-психологічні підходи, що дозволяють ефективно керувати колективом і досягати високих результатів у діяльності поліклініки. Завданнями та обов'язки керівника (директора) поліклініки в контексті управління кадровим потенціалом згруповані та представлені в додатку В. Аналізуючи роботу керівника, можна відзначити його ефективну зосередженість на виконанні основних управлінських функцій: плануванні, організації, контролі та мотивації. У КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР не практикується тотальний контроль за співробітниками, що свідчить про високий рівень довіри до працівників. Однак керівник успішно реалізує поставлені завдання та забезпечує задоволення потреб персоналу, що є важливим для досягнення ефективності роботи закладу. Особливу увагу директор приділяє налагодженню співпраці з усіма, хто безпосередньо або опосередковано пов'язаний з діяльністю установи, це, в свою чергу, сприяє координації та досягненню стратегічних цілей.

У рамках дослідження з метою виявлення думки працівників КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР та розробки управлінських заходів, автором проведене експертне (анонімне) опитування, в якому взяли участь 24 лікарі та 32 представники середнього медичного персоналу. Результати представлені в таблицях 2.12 та 2.13.

Таблиця 2.12 - Розподіл відповідей лікарського персоналу за рівнем задоволеності умовами праці, %

Умови праці	Повне задоволення	Часткове задоволення	Висловлено повне незадоволення
Рівень оплати праці	10,6	56,6	32,8
Режим роботи	50,9	39,5	9,6
Різноманітність роботи	47,3	38,2	14,5
Самостійність у роботі	60,4	28,3	11,3
Необхідність вирішення нових проблем	32,0	50,0	18,0
Відповідність роботи особистим здібностям	61,0	27,9	11,1
Можливість посадового просування	42,8	28,6	28,6
Рівень організації праці	40,6	42,6	16,8
Оснащеність	31,6	51,8	16,6
Відносини з колегами	74,9	21,8	3,3
Відносини з безпосереднім керівником	65,5	32,7	1,8

Джерело: складено автором за даними проведеного анкетного опитування

Аналіз результатів опитування виявив, що лікарський персонал висловлює незадоволення окремими аспектами умов своєї праці. Найбільше нарікань стосувалося рівня заробітної плати (32,8%), можливостей посадового просування (28,6%), необхідності вирішення нових проблем (18,0%), ступеня самостійності в роботі (11,3%) та відповідності роботи особистим здібностям (11,1%) (табл. 2.12). Найменше незадоволення викликали стосунки з безпосереднім керівником. Водночас найбільше задоволення лікарі висловили щодо взаємовідносин з колегами (74,6% та 80,5% відповідно до кількості опитаних). Результати дослідження свідчать, що лише 10,6% лікарів висловили повне задоволення рівнем своєї заробітної плати, тоді як 56,6% респондентів

вказали на часткове задоволення, а 32,8% зазначили повну незадоволеність. Водночас більше 100% опитаних зауважили, що їхній рівень заробітної плати зростав протягом останніх трьох років.

Таблиця 2.13 - Розподіл відповідей середнього медичного персоналу за рівнем задоволеності умовами праці, %

Умови праці	Повне задоволення	Часткове задоволення	Зисловлено повне незадоволення
Рівень оплати праці	19,0	31,4	49,5
Режим роботи	72,5	18,2	9,3
Різноманітність роботи	65,0	20,0	15,0
Самостійність у роботі	75,3	20,0	4,7
Необхідність вирішення нових проблем	66,7	27,8	5,6
Відповідність роботи особистим здібностям	75,1	20,0	4,9
Можливість посадового просування	50,2	22,2	27,6
Рівень організації праці	42,1	52,6	5,3
Оснащеність	60,0	35,0	5,0
Відносини з колегами	70,0	30,0	0,0
Відносини з безпосереднім керівником	90,0	10,0	0,0

Джерело: складено автором за даними проведеного анкетного опитування

В ході опитування середнього медичного персоналу було виявлено значний рівень незадоволення розміром заробітної плати (49,5%) та окремими умовами праці (табл. 2.13). Зокрема, найбільшу занепокоєність викликали обмежені можливості для посадового просування (27,6%), недостатня різноманітність роботи (15,0%) та режим роботи (9,3%).

Дослідження виявило, що 19,0% середнього медичного персоналу були задоволені своєю заробітною платою, 31,4% – частково задоволені, а 49,5% зовсім не задоволені. Однак понад 100% респондентів зазначили, що за останні 3 роки їхня заробітна плата підвищилася.

У процесі підготовки кваліфікаційної роботи було детально розглянуто всі аспекти мотивації, проте акцент зроблено на матеріальній мотивації, що є актуальною для персоналу закладу (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 – Показники матеріального стимулювання персоналу в КНП
«Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. від 2021 р., ±	
	2021	2022	2023	абсолютне, тис. грн.	відносне, %
Середня кількість працівників, осіб	125	129	126	-1,0	100,8
Кількість штатних одиниць, осіб	125	129	126	-1,0	100,8
Фонд оплати праці медичної установи, тис. грн.	12576,7	15469,1	17705,9	5129,2	140,8
Фонд додаткової заробітної плати, тис. грн.	3548,5	4668,1	3671,8	123,3	103,5
- надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів, тис. грн.	985,2	1421,0	1220,4	235,2	123,9
- виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати, тис. грн.	0,0	46,9	228,3	228,3	x
Заохочувальні та компенсаційні виплати, тис. грн.	1366,1	1978,0	706,7	-659,4	51,7
Матеріальна допомога, тис. грн.	375,3	465,3	468,1	92,8	124,7
Оплата за невідпрацьований робочий час, тис. грн.	821,9	756,9	1048,3	226,4	127,5
Середньомісячна заробітна плата працівника, грн.	9384,5	10993,0	12710,3	3325,8	139,7
Доходи медичної установи, тис. грн.	16687,6	19648,2	23268,0	6580,4	139,4
Витрати медичної установи, тис. грн.	15179,3	18417,8	20896,5	5717,2	137,7
Чистий прибуток, тис. грн.	1508,3	1230,4	2371,5	863,2	157,2

Джерело: розраховано автором на основі даних: ф. №20 розділ І «Штати закладу на кінець звітного року»; ф. №2м «Звіт про надходження та використання коштів загального фонду»; ф. № 4-3м «Звіт про надходження та використання коштів спеціального фонду»

На підставі даних у таблиці 2.13, можна стверджувати, що річний фонд заробітної плати працівників поліклініки та їх середньомісячна заробітна плата протягом 2021-2023 рр. мала тенденцію до зростання. Можемо констатувати, що фонд оплати праці закладу збільшився на 5129,2 тис. грн. або на 40,8%, це пояснюється підвищенням оплати праці працівникам галузі охорони здоров'я. Фонд додаткової заробітної плати теж несуттєво зріс - на 123,3 тис. грн., що склало лише 3,5%. Преміальний фонд, представлений заохочувальними та компенсаційними виплатами, знизився на 659,4 тис. грн. або на 48,3%.

Усі респонденти висловили побажання щодо покращення умов праці. Лікарі та середній медичний персонал зазначили, що основними умовами є конкурентоспроможна заробітна плата та наявність додаткових пільг. Середній

медичний персонал частіше за всіх відзначав ці умови (90,9%) (табл. 2.15). На другому місці знаходилася можливість планування робочого часу на власний розсуд, яку відзначила більше третини лікарів (36,8%). Крім того, середній медичний персонал наголошував на важливості створення умов для визнання та оцінки професійної діяльності (18,2%).

Таблиця 2.15 - Розподіл відповідей медичного персоналу за побажаннями щодо покращення умов праці, %

Умови праці	Лікарський персонал	Середній медичний персонал
Високий рівень заробітної плати та наявність додаткових пільг	88,4	90,9
Можливість самостійного планування робочого часу	36,8	4,5
Наявність умов для визнання та оцінки професійної діяльності	33,3	18,2
Перспективи для прогресивних змін	14,0	9,1

Джерело: складено автором за даними проведеного анкетного опитування

Здійснено оцінку чинників, що впливають на трудову діяльність. У процесі аналізу факторів, які визначають трудову активність респондентів, виявлено майже однотайність поглядів, незалежно від їхньої спеціалізації (лікарі чи середній медичний персонал) (рис. 2.2 та 2.3).

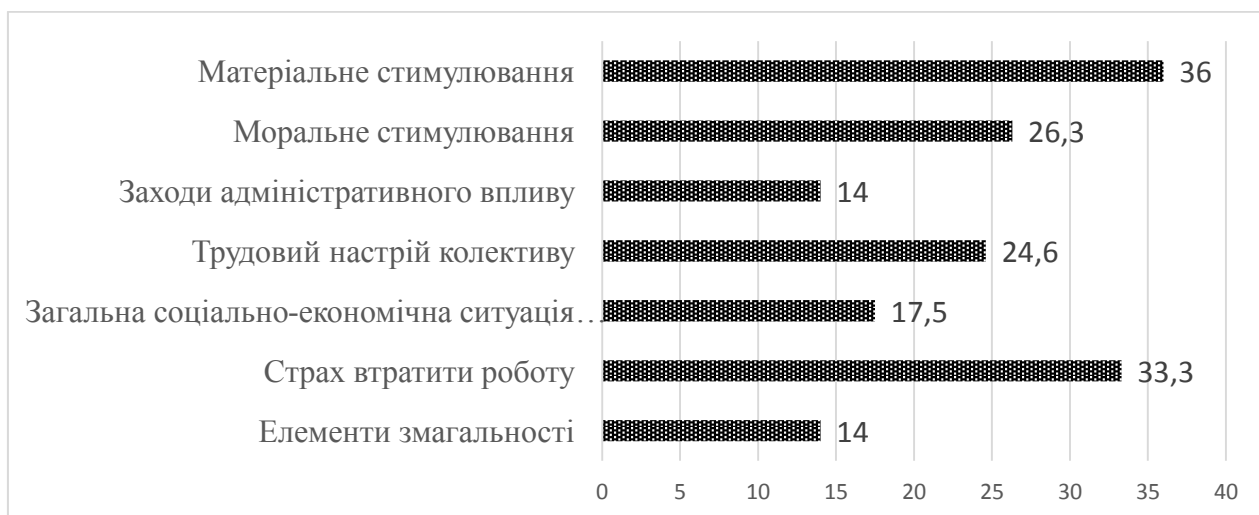


Рисунок 2.2 - Розподіл лікарського медичного персоналу за чинниками, що впливають на їх трудову активність, %

Джерело: побудовано автором за даними проведеного анкетного опитування

На перше місце серед чинників, що впливають на трудову активність медичного персоналу, вийшли матеріальне стимулювання (36,8 % серед лікарів та 40,9 % серед середнього медичного персоналу), страх втратити роботу (33,3 % та 31,8 % відповідно), а також моральне стимулювання (26,3 % та 22,7 %).



Рисунок 2.3 - Розподіл середнього медичного персоналу за чинниками, що впливають на їх трудову активність, у %

Джерело: побудовано автором за даними проведеного анкетного опитування

Найменшу значущість мали заходи адміністративного впливу та елементи змагальності.

Таблиця 2.16 - Розподіл медичного персоналу за мотивами, що визначають їх роботу, у %

Умови праці	Лікарський персонал	Середній медичний персонал
Можливість гідного заробітку	59,5	54,7
Професійний інтерес	71,9	59,0
Співчуття і допомога хворому	50,9	54,7
Можливість допомогти в разі потреби близьким, друзям в збереженні здоров'я	28,5	29,9
Гарантія зайнятості	26,3	46,1
Професійний ріст	42,5	33,5
Повага	31,1	33,4
Можливість кар'єрного росту	26,1	35,6
Можливість завоювати повагу колег	89	10,3
Розширення можливостей для професійного спілкування	8,8	29,5

Джерело: складено автором за даними проведеного анкетного опитування

Основними мотивами, які впливають на роботу лікарів, є професійний інтерес, можливість отримання високого заробітку, співчуття та бажання допомогти хворому, а також прагнення до професійного зростання (табл. 2.16).

Однак було встановлено, що для лікарів достовірно частіше важливим мотивом є професійний інтерес (71,9 %). Для середнього медичного персоналу основними мотивами, що впливають на роботу, є професійний інтерес (59,0 %), можливість отримання хорошого заробітку (54,7 %), співчуття та бажання допомогти хворому (54,7 %), а також прагнення до професійного зростання (59,0 %). За результатами соціологічного дослідження було встановлено, що основними проблемами в роботі, на думку лікарського персоналу, є низьке фінансування поліклініки (64,9 %) та значне збільшення апарату (21,1 %) (табл. 2.17).

Таблиця 2.17 - Основні проблеми в роботі медичного персоналу: результати оцінки

Умови праці	Лікарський персонал	Середній медичний персонал
Некомпетентність керівництва	7,1	3,8
Відсутність самостійності в прийнятті рішень	8,3	6,4
Низький професійний рівень співробітників	8,8	7,1
Вузька спеціалізація	7,1	4,5
Низький рівень автоматизації	7,0	4,5
Одноманітність в роботі	17,3	9,1
Формальне ставлення до функціональних обов'язків співробітників	14,0	6,4
Суперництво	3,5	4,5
Зростання чисельності управлінського апарату	21,1	18,2
Низьке фінансування	64,9	72,8

Джерело: складено автором за даними проведеного анкетного опитування

Основною проблемою середній медичний персонал поліклініки визначив низьке фінансування (72,8 %). Крім того, співробітники до важливих проблем віднесли зростання чисельності управлінського апарату (18,2 %) та одноманітність в роботі (9,1 %). Аналіз ступеня задоволеності роботою показав відсутність байдужості до роботи. Це обумовлено специфікою медичної

служби, оскільки в медицині значно менше випадкових людей порівняно з іншими професіями.

Основна частина медичних працівників ($\geq 70,0\%$) позитивно оцінила ключові параметри організаційної культури, що свідчить про певний рівень її розвитку в поліклініці (табл. 2.18).

Таблиця 2.18 - Задоволеність медичних працівників організаційною культурою в КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР

Параметри	Оцінка					Середній бал за 5-бальною шкалою	Ранг
	Оцінка дуже висока (5 балів)	Оцінка висока (4 бали)	Оцінка середня (3 бали)	Низька оцінка (2 бали)	Оцінка низька (2 бали)		
	%	%	%	%	%		
Ставлення до пацієнтів	53,0	36,0	6,7	2,5	0,8	4,4	1
Психологічний клімат в колективі	44,9	39,3	11,2	3,8	0,86	4,2	2
Сформовані моральні норми	41,9	39,6	14,3	2,5	1,7	4,1	3
Відповідність місії організації уявленням про своє призначення	40,7	38,4	13,5	6,5	0,9	3,9	4
Прихильність працівників цінностям організації	36,3	34,3	23,0	3,7	2,7	3,7	5
Дотримання командного принципу в робочому процесі	31,6	38,2	22,2	6,3	1,7	3,6	6
Залученість у планування роботи	13,3	27,4	39,5	14,3	5,5	3,1	7

Джерело: складено автором за результатами експертного дослідження

Медичні працівники в цілому виявили задоволення низкою аспектів організаційної культури, зокрема ставленням до пацієнтів, що оцінено середнім балом 4,4 за 5-ти бальною шкалою. Високу оцінку отримав також психологічний клімат у колективі (4,2), що вказує на наявність сприятливого емоційного середовища для взаємодії працівників. Окрім того, сформовані моральні норми, які регулюють поведінку медичних працівників, отримали оцінку 4,1, що свідчить про достатньо високий рівень моральної зрілості

колективу та наявність чітких етичних орієнтирів у процесі професійної діяльності. Ці показники вказують на позитивні тенденції в організаційній культурі поліклініки, які можуть сприяти підвищенню ефективності медичної практики та забезпеченню якості надання медичних послуг.

Недостатньо задоволені медичні працівники залученістю в планування роботи (3,1 – середній бал за 5-бальною шкалою). Майже 59,3% медичних працівників незадоволені власною залученістю в робочі процеси, що вказує на неадекватність ситуації.

Крім того, результати проведеного опитування показали, що 87% респондентів позитивно відповіли на питання: «Чи плануєте Ви продовжувати працювати в поліклініці?». Негативних відповідей не надійшло, але 13% респондентів взагалі не відповіли на це питання.

За даними анкетування, встановлено, що лише 12% медичних працівників допускають можливість зміни місця роботи. При цьому більше половини респондентів не вважають за можливе перейти до іншої медичної установи. З цього можна зробити висновок, що медичні працівники прагнуть дотримуватися деонтологічних принципів і в цілому в поліклініці панує неконфліктна атмосфера.

Крім того, на думку респондентів, існують можливості для професійного зростання та впровадження нових медичних технологій, що позитивно характеризує трудовий колектив як творчий і такий, що має високий професійний потенціал. Однак, незважаючи на це, система фінансування та оплати праці, яка склалася, недостатньо стимулює працівників до розширення обсягів і поліпшення якості медичних послуг.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ В КНП «КЛІНІЧНА СТОМАТОЛОГІЧНА ПОЛІКЛІНІКА» СМР

3.1 Моделювання кадрового потенціалу підприємства на основі бальної оцінки індивідуального потенціалу працівника

Найважливішим елементом трудових ресурсів і головним джерелом розвитку економіки є люди, тобто їх освіта, підготовка, майстерність, мотивація діяльності, потенціал [7, с.158]. Тому в практичній діяльності потрібно розглядати не тільки взаємозв'язок кількісних та якісних характеристик кадрів підприємства, але й їх потенційні можливості забезпечувати досягнення завдань перспективного розвитку.

Формування кадрового потенціалу підприємства є складним і довготривалим процесом здобуття знань та компетентностей, який охоплює відповідне навчання, набуття практичних навичок та конкретне їх цільове використання за певних умов функціонування підприємства. Це планомірний і цілеспрямований процес забезпечення підприємств і організацій кадрами в необхідній кількості і з необхідними професійними здібностями, а також їх розвиток та підвищення їх кваліфікації відповідно до потреб суспільного виробництва. Його результативність залежить від власного потенціалу кожного працівника, який є сукупністю якісних характеристик людини, що визначають можливість і межі його участі в трудовій діяльності.

Ефективність функціонування трудового колективу як системи загалом і кожного окремо працівника багато в чому визначає організаційна складова кадрового забезпечення. За такого підходу вона безпосередньо пов'язана із раціональним використанням кадрового потенціалу, включаючи високу організацію та культуру праці, знаходячи своє вираження в чіткості,

ритмічності, погодженості трудових зусиль та високого ступеню задоволеності працівників своєю працею. Раціональне використання кадрового потенціалу передбачає повноцінне виявлення та реалізацію здібностей кожного працівника підприємства, характеру творчості, підвищенні професійнокваліфікаційного рівня працівника завдяки стимулюванню і оцінюванню внеску кожного в кінцевий результат.

Багато вітчизняних підприємств стикаються зі значними проблемами в управлінні кадровим потенціалом, серед яких дослідники М.В. Макаренко [14] та С.О. Назарко [15] виділяють:

- якість підготовки кадрів не завжди відповідає очікуванню менеджерів підприємств;
- трудова міграція, як наслідок кадровий дефіцит на підприємства;
- диспропорції між плануванням розвитку кадрового потенціалу на підприємствах та реальною ситуацією;
- невідповідність обсягів та структури кадрів основним кадровим потребам;
- трудовий менталітет, що історично сформований для кожної галузі, регіону та країн загалом.

В умовах поступової інтеграції України до світового співтовариства розвиток кадрового потенціалу підприємства не лише дозволяє поліпшити конкурентоспроможні позиції на вітчизняному і світовому ринках товарів і послуг, а залишається невід'ємною умовою його існування.

Об'єктивна оцінка потенціалу кадрового складу КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР є активним і дієвим інструментом управління, що дозволяє вирішувати виробничі й соціальні проблеми підприємств. Оцінка виступає складовою кадрового моніторингу персоналу закладу охорони здоров'я, основою для розробки пропозицій щодо оптимізації розподілу сфери відповідальності, а також підтримки прийняття рішень зі стимулювання потенціалу персоналу та оплати праці. Вдосконалення системи управління кадровим потенціалом залишається особливо актуальною в

сучасних умовах розвитку вітчизняного суспільства загалом та кожного суб'єкта господарювання зокрема.

Метою вдосконалення системи управління кадровим потенціалом КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР є визначення ролі та місця кадрового потенціалу закладу охорони здоров'я у формування стратегії його розвитку. В управлінні персоналом на підприємстві визначення характеристик та потенціалу співробітників відбувається за допомогою спостереження, анкетування, соціологічного опитування, психологічного тестування, джерелознавчого аналізу, програмованого контролю знань, інтерв'ювання, лабораторних медичних досліджень, експертних оцінок, аналізу конкретних ситуацій тощо [21, 32, 33].

Зазначені методи застосовуються як для оцінки потенціалу так для психометричних характеристик кожного працівника окремо [33]. Деякі з них можуть використовуватись для оцінки загального трудового потенціалу підприємства, однак вони є вкрай поверхневими, підходять до оцінки кадрового потенціалу лише з одної сторони, тобто не в змозі повномасштабно оцінити його. Для оцінювання кадрового потенціалу персоналу закладу охорони здоров'я доцільно застосовувати метод експертних оцінок, який забезпечує об'єктивність аналізу завдяки узагальненню сукупності індивідуальних експертних думок. Пропонується розробити систему критеріїв та груп показників, які відображатимуть стан кадрового потенціалу і слугуватимуть основою для аналізу. Важливість кожного показника необхідно визначити експертним шляхом, із присвоєнням відповідних вагових коефіцієнтів у відсотках або відносних величинах, при цьому загальна сума коефіцієнтів вагомості повинна дорівнювати 100% або 1.

Бальна оцінка індивідуального потенціалу працівника є кількісним виміром найбільш істотних характеристик як самого працівника, так і виконуваної ним роботи за допомогою балів. При цьому враховуються: професійно кваліфікаційний рівень робітника, ділові якості, складність роботи (виконуваних функцій), конкретно досягнутий результат. Для проведення

бальної оцінки рівня кадрового потенціалу закладу охорони здоров'я доцільно використовувати шкалу [25, 28]:

- низький рівень - 0 - 15 балів;
- нижчий середнього - 16 - 25 бали;
- вищий середнього - 26 - 35 бали;
- високий - 36 - 50 балів.

Таблиця 3.1 - Оцінка працівників КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР

Критерії	Експертна оцінка, бал	Питома вага значущості	Експертна оцінка з урахуванням значущості, бал
1 група. Особисті якості			
1.1 Працездатність	7	0,30	2,13
1.2 Індивідуальність	4	0,17	0,70
1.3 Відповідальність	3	0,13	0,39
1.4 Дисциплінованість	6	0,26	1,56
1.5 Самостійність	3	0,14	0,39
Сума балів	23	1	5,17
2 група Рівень професіоналізму і компетентності			
2.1 Професійна майстерність	7	0,21	1,44
2.2 Освіта	8	0,24	1,88
2.3 Підвищення рівня	5	0,15	0,74
2.4 Стаж роботи	10	0,28	2,94
2.5 Володіння інформацією про стан розвитку системи охорони здоров'я	4	0,12	0,47
Сума балів	34	1	7,47
3 група Ділові якості працівників			
3.1 Здатність до прийняття нових ідей і неординарних рішень	2	0,08	0,16
3.2 Контактність та вміння ефективно працювати	6	0,23	1,38
3.3 Професійна компетентність	7	0,27	1,88
3.4 Високий рівень організації роботи	5	0,19	0,97
3.5 Якість виконуваних робіт	6	0,23	1,38
Сума балів	26	1	5,77

Джерело: складено автором на основі [25, 28]

У процедурі оцінки ефективності трудової діяльності важливо визначити, за якими критеріями та показниками слід робити оцінку й знайти спосіб ефективності праці. А тому кадрова робота на підприємстві має бути

спрямована на досягнення такого її стану, коли кожен працівник дорожив би своїм робочим місцем і розвивав свою професійну майстерність.

Проведена загальна оцінка працівників КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР наведена у таблиці 3.1.

Використовуємо формулу комплексного показника кадрового потенціалу підприємства наведену в розділі та розраховуємо його значення:

$$\text{ККП} = 5,17 + 7,47 + 5,77 = 18,41$$

Таким чином, враховуючи дані таблиці 3.1, рівень кадрового потенціалу КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР складає 18,41 бал, що належить до рівня нижчий середнього, а тому для КНП є актуальним розроблення заходів з підвищення рівня його розвитку. Для цього необхідно створити таку систему управління кадровим потенціалом, яка б змогла забезпечувати науково-обґрунтований підбір, навчання і виховання кадрів. Ця система формується з урахуванням конкретних умов праці, сучасних напрямів реформування системи охорони здоров'я та її розвитку, завдань підвищення ефективності діяльності і якості праці.

Для розробки заходів удосконалення системи управління кадровим потенціалом КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР доцільно додатково провести SWOT-аналіз, який дозволить детально охарактеризувати фактори зовнішнього і внутрішнього середовища конкретної КНП, що допоможе ефективніше приймати управлінські рішення. Метою використання SWOT-аналізу є розподіл чинників і явищ, що впливають на розвиток КНП та її кадрового потенціалу на чотири категорії: сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози.

Сильні сторони показують конкурентну перевагу лікарні в порівнянні з іншими медзакладами, слабкі сторони – визначають сукупність внутрішніх факторів, що стримують її розвиток; можливості передбачають врахування тенденцій або подій в зовнішньому середовищі, реагуючи на які КНП може значно швидше просунутись до поставлених цілей; загрози визначають

сукупність факторів, які можуть мати негативний вплив на КНП, якщо не буде відповідної реакції (додаток Г).

Таким чином, проведена оцінка кадрового потенціалу метод експертних оцінок та визначені сильні та слабкі сторони, можливості та загрози КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР дозволять удосконалити систему управління кадровим потенціалом в умовах проведення медичної реформи.

3.2 Заходи з удосконалення управління кадровим потенціалом КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР в умовах медичної реформи

Розвиток кадрового потенціалу підприємства в сучасних турбулентних умовах розвитку є проблемою, вирішення якої визначає результати його діяльності і можливість соціально-економічного зростання національної економіки загалом. Науковці довели, що управління кадровим потенціалом підприємства є важливим стратегічним напрямом його розвитку та засобом досягнення стійких конкурентних переваг за умов жорсткої конкурентної боротьби [10]. А тому розуміння керівниками підприємств базових засад формування системи управління кадровим потенціалом й науково-обґрунтованого проектування основних підсистем дають змогу вирішити основні науково-технічні, організаційні та економічні завдання господарської діяльності.

Досить важливо розглядати аспекти управління кадровим потенціалом в системі, яка організаційно закріплює певні функції за структурними підрозділами, працівниками та регламентує потоки інформації в системі управління. Головним завданням управління кадровим потенціалом є максимально ефективне використання здібностей співробітників відповідно до цілей діяльності підприємства [24, 29]. При цьому обов'язковою умовою є забезпечення збереження здоров'я кожного працівника та формування корпоративної культури в трудовому колективі. Відтак, система управління є упорядкованою сукупністю взаємозв'язаних елементів, що відрізняються

функціональними цілями, діють автономно та спрямовані на досягнення загальної мети. Система управління кадровим потенціалом підприємства включає комплекс взаємопов'язаних підсистем, виділених за функціональними елементами чи організаційними ознаками, кожна з яких виконує певні завдання [34, 35]. Оптимальна система управління кадровим потенціалом в закладі охорони здоров'я має забезпечувати:

- своєчасне забезпечення кадрової укомплектованості та формування кадрового резерву з метою забезпечення безперебійного функціонування закладу і надання якісних медичних послуг;
- формування необхідного рівня професіоналізму і компетентності кадрового потенціалу колективу закладу;
- стабілізацію колективу з урахуванням інтересів співробітників, надання можливостей постійного підвищення рівня кваліфікації кадрів, кваліфікаційного зростання і отримання інших пільг;
- підвищення рівня матеріального і морального стимулювання, мотивацію до високопродуктивної праці;
- раціональне та ефективне використання кадрового складу згідно з кваліфікацією відповідно до спеціальної підготовки, використання суміщення посад тощо. Для КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР доцільно запропонувати систему управління кадровим потенціалом, яка включає чотири підсистеми: підсистему формування кадрового потенціалу; підсистему управління розвитком кадрового потенціалу, підсистему управління якістю кадрового потенціалу, підсистему управління використанням кадрового потенціалу (рисунок 3.1).

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

- планування потреби в кадрах КНП - є початковою ступінню 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 і його професійний підбір нових кадрів КНП не лише забезпечує режим нормального функціонування підприємства, але й закладе фундамент його майбутнього успіху - 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.



Рисунок 3.1 – Система управління кадровим потенціалом КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР

Джерело: удосконалено з врахуванням [34, 35]

Найбільш дієвим способом, який використовується в КНП 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 КНП здійснюється відповідно до норм чинного законодавства, враховує сучасні тенденції реформування системи охорони здоров'я, забезпечує їх диверсифікацію. Ця проблема є загальнодержавною і з 2022 року відбулось суттєве збільшення заробітної плати лікарів та середніх медичних працівників, показники якого закладені в бюджетах.

А тому для забезпечення належного рівня формування кадрового потенціалу КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР необхідно підвищити ефективність кадрового менеджменту за напрямками: планування, управління розвитком, управління якістю праці та підвищення мотивації.

Так, підбір персоналу – це елемент кадрової політики, що забезпечує відповідність якостей людини вимогам виду діяльності або посади в закладі. Підвищення ефективності та надійності добору пов'язується з послідовним проведенням перевірки ділових та особистих якостей кандидата, що ґрунтується на взаємодоповнюючих методах їхнього виявлення та джерелах

інформації. Розглянемо основні рекомендації щодо вдосконалення процесу підбору персоналу [31, 36]:

- збільшити витрати на зовнішні джерела пошуку робочого персоналу;
- залучити до підбору персоналу самого керівника відділення або медичного закладу;

- для пошуку молодих співробітників збільшити партнерські стосунки з певними вишами регіону, де випускники мають фах самого медичного закладу. Слід зазначити, що досліджуваний нами медичний заклад співпрацює з медичним інститутом СумДУ в якому є спеціальність стоматологія. В експертну раду роботодавців університету входять його співробітники.

- проводити двоетапне інтерв'ю (перший етап – відділ кадрів, другий етап – сам керівник).

Друга підсистема - підсистема управління розвитком – охоплює цикл робіт щодо:

- професійної орієнтації та адаптації. Професійна орієнтація в КНП 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. Програма адаптації персоналу в КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР та шляхи її реалізації розроблена автором та представлена в додатку Д;

- 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 безперервного професійного розвитку фахівців у сфері охорони здоров'я – нормами чинного законодавства в Україні задекларовано «безперервний професійний розвиток фахівців у сфері охорони здоров'я як безперервний процес навчання та вдосконалення професійних компетентностей фахівців після здобуття ними вищої освіти у сфері охорони здоров'я та післядипломної освіти в інтернатурі, що дає змогу фахівцю підтримувати або покращувати стандарти професійної діяльності відповідно до потреб сфери охорони здоров'я та триває протягом усього періоду професійної діяльності». Особливий наголос у системі управління персоналом медичного закладу робиться на найбільш затребувані технології розвитку персоналу з підготовки, перепідготовки кадрів і підвищення їх кваліфікації, а саме: розробка стратегії формування команди професіоналів; аналіз потреб персоналу в навчанні (зокрема – за результатами навчання); вибір методичних матеріалів і методів підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації; забезпечення визначається через концепцію безперервної освіти для досягнення бажаного рівня якості навчання; пошук джерел фінансування професійного навчання персоналу; ефективність використання трудових ресурсів [27, 30, 31]. Цей елемент вкрай важливий для закладу, оскільки сприяє реалізації співробітниками своїх потенційних можливостей. В СумДУ є курси тематичного удосконалення, передатестаційного підвищення кваліфікації та стажування лікарів за спеціальністю 221 «Стоматологія». Вартість курсів орієнтовно становить 1200,00 грн.

Згідно з результатами проведеного опитування серед 50 співробітників, 45,3 % медичних працівників регулярно відвідують та активно беруть участь у науково-практичних конференціях, присвячених новим підходам та технологіям медичної стоматологічної допомоги. 12,1 % не відвідують такі заходи, а 42,6 % беруть участь у них не регулярно. У зв'язку з цим доцільною є думка авторів [6, 36] про необхідність розробки та затвердження норм

відряджень для медичних працівників закладу з метою забезпечення рівних можливостей для професійного розвитку та уникнення нерівномірної участі в науково-практичних заходах. Згідно з пропонованими нормами, кожен лікар має брати участь у міжнародних або регіональних конференціях, семінарах чи симпозіумах не рідше одного разу на три роки. Важливо забезпечити рівний доступ до участі в таких заходах серед фахівців одного профілю, гарантуючи, що жоден лікар не братиме участі в них більше одного разу, якщо інші спеціалісти цього ж напрямку не мали такої можливості. Такий підхід сприятиме рівномірному професійному зростанню співробітників і забезпечить обмін досвідом у межах закладу [18, 20].

Кар'єра – результат усвідомленої позиції та поведінки працівника певної галузі, пов'язаний з посадовим або професійним зростанням; формування програм безперервного професійного розвитку медичних працівників має відбуватися мінімум один раз на п'ять років протягом усієї їх професійної діяльності [23]. Розробка таких програм повинна ґрунтуватися на сучасних джерелах інформації в мережі «Інтернет» та включати доступ до послуг, що надають інформацію про осіб, які здійснюють медичну діяльність. Формування індивідуальних кар'єрних траєкторій для працівників тобто створення чіткої системи кар'єрного росту допоможе мотивувати співробітників на покращення їхніх професійних якостей і дозволить залучати перспективних кандидатів до кадрового резерву. Наприклад, лікарі, які мають потенціал для зайняття керівних посад, повинні мати чітко окреслену траєкторію розвитку, що включає професійні курси та управлінські навички;

- формування кадрового резерву в умовах реформування системи охорони здоров'я є критично важливим для забезпечення стабільного розвитку кадрового потенціалу медичних установ, зокрема для КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» Сумської міської ради. Враховуючи динамічні зміни у системі охорони здоров'я та необхідність постійного оновлення кадрового складу, необхідно зосередити увагу на створенні ефективної системи кадрового резерву, яка дозволить підтримувати високий рівень професіоналізму

та адаптованості працівників до нових вимог.

Складові організації ефективного розвитку персоналу в КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР представлено на рисунку 3.2.

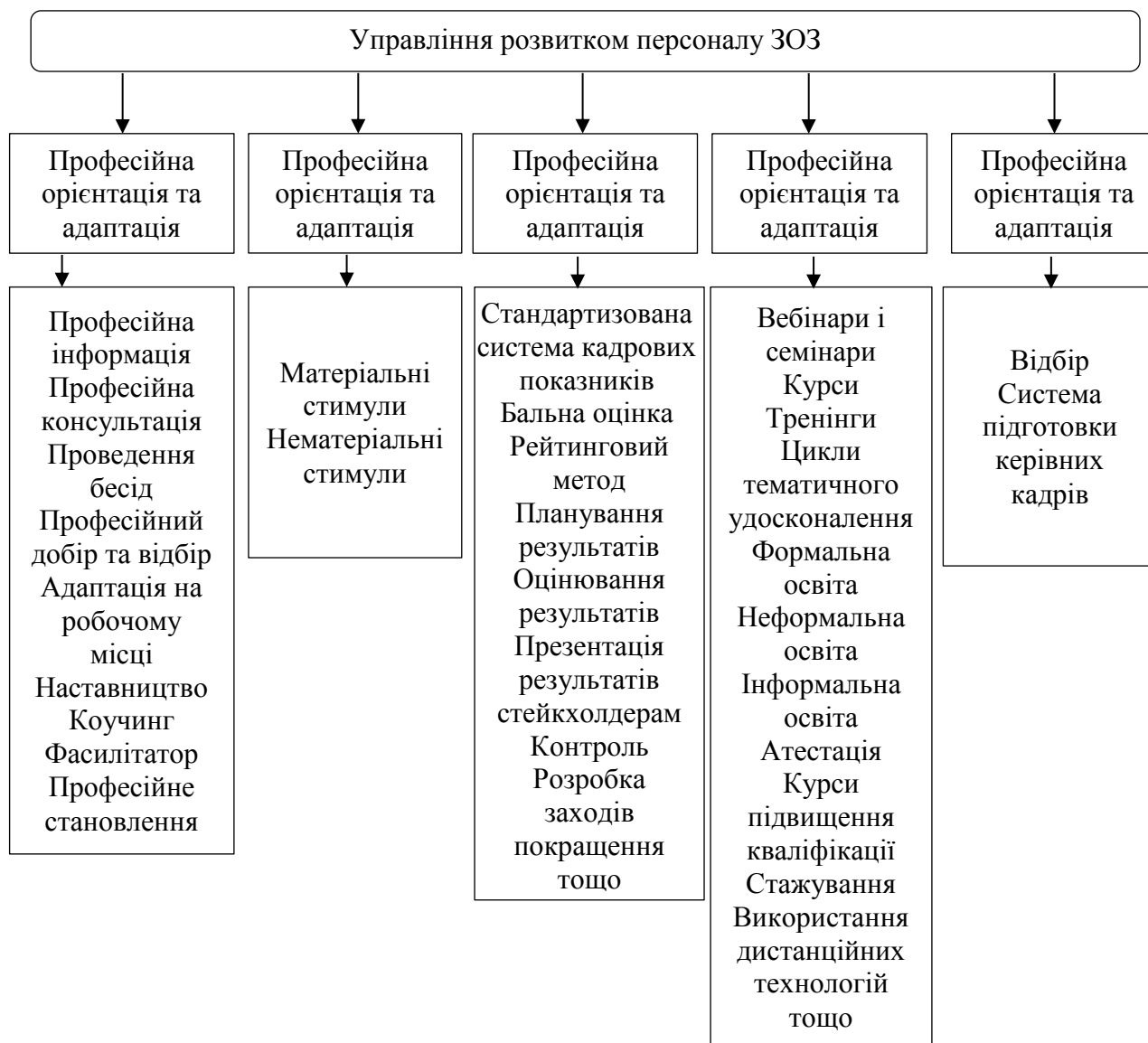


Рисунок 3.2 – Комплекс напрямів ефективного розвитку персоналу в КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР

Джерело: удосконалено з врахуванням [23, 26]

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 3ОЗ та якість надання медичної допомоги населенню країни [1].

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, наявність волі, гуманістичні стосунки в групах, виховання, самовиховання забезпечують прогресивний розвиток особистості;

- корпоративна культура і психологічний клімат - система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів тощо, які склалися на підприємств та в її підрозділах за час діяльності та які сприймаються більшістю працівників. 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 - підвищенню ефективності формування та використання кадрового потенціалу підприємства сприяє скорочення втрат робочого часу і забезпечення його раціонального використання, удосконалення режимів праці та відпочинку.

Важливими резервами підвищення ефективності формування та використання кадрового потенціалу підприємства є зростання продуктивності праці й підвищення кваліфікації працівників відповідно до потреб підприємства, поліпшення системи перепідготовки кадрів, поліпшення умов праці. Відповідно до виявлених резервів формуються, напрями розвитку кадрового потенціалу підприємства визначаються у складі відповідної стратегії;

- 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 впровадження зазначених складових системи управління кадровим потенціалом КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР сприятимуть належному функціонуванню закладу та забезпечать ефективне управління персоналом.

3.3 Вдосконалення мотивації персоналу в системі управління кадровим потенціалом в КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР

Державні стоматологічні поліклініки мають можливість здійснювати підприємницьку діяльність, тому частина прибутку, одержуваного від надання платних послуг, може бути спрямована на здійснення заходів щодо вдосконалення системи нематеріальної мотивації.

Державні стоматологічні поліклініки мають можливість здійснювати підприємницьку діяльність, тому частина прибутку, одержуваного від надання платних послуг, може бути спрямована на здійснення заходів щодо

вдосконалення системи нематеріальної мотивації. Аналіз існуючої системи нематеріальної мотивації співробітників в установі показав необхідність її удосконалення. Якщо матеріальне не грошове стимулювання досить розвинене в установах (соціальні програми (лікування зубів зі знижкою), подарунки до пам'ятних дат, заохочення у вигляді новорічних подарунків дітям працівників, підготовка та перепідготовка кадрів, медичний профілактичний огляд), то моральне стимулювання мало сформовано.

У досліджуваному стоматологічному закладі пропонується запровадити такі види нематеріальної мотивації: проведення корпоративних заходів, отримання співробітниками для себе та своїх дітей путівок у санаторії та будинки відпочинку, часткова компенсація співробітникам оплати за дитячий садок, часткова компенсація за оренду житла іногороднім спеціалістам, розміщення найкращих співробітників за підсумками місяця на сайті установи, дошка пошани, нагородження співробітників відзнаками. За економічними витратами ці види нематеріальної мотивації можна поділити на дві групи (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 – Нематеріальні види мотивації залежно від економічних витрат

Маловитратні	Високовитратні
Розміщення найкращих співробітників за підсумками місяця на сайті установи	Путівки в санаторії, будинки відпочинку
Дошка пошани	Путівки для дітей співробітників
Нагородження співробітників подарунками чи відзнаками	Часткова компенсація за дитячий садок
	Часткова компенсація за оренду житла
	Корпоративні заходи

Джерело: власна розробка

Звісно, що більшість співробітників хотіли б бачити у себе в установі високовитратні види нематеріальної мотивації. З іншого боку, у зв'язку з обмеженістю коштів, дані заходи можуть бути проведені лише кілька разів. Пропонуємо видавати путівки до санаторіїв та будинки відпочинку найкращим співробітникам, визначеним спеціально створеною комісією, за підсумками півріччя. Даною можливістю вони можуть скористатися у свою чергову відпустку.

Введення часткової компенсації за дитячий садок було б гарним стимулом для молодих фахівців, які виходять на роботу після декретної відпустки та мають малолітніх дітей. Досвід застосування такого виду нематеріальної мотивації, як компенсація за житло іногороднім фахівцям, існує в державних установах військових відомств. В установах охорони здоров'я цей вид мотивації також може знайти свій відбиток.

Корпоративні заходи призначені для згуртування колективу, спілкування зі співробітниками та керівництвом у неформальній обстановці. Також на таких заходах можливе нагородження працівників, що відзначилися. Серед маловитратних видів нематеріальної мотивації можна виділити: розміщення фотографій найкращих співробітників на дошці пошани; розміщення найкращих співробітників за підсумками місяця на сайті установи; нагородження найкращих співробітників відмітними знаками.

Рішення про вибір найкращих працівників за підсумками звітного періоду приймається Радою з якості або спеціально створеною комісією. Перелік критеріїв, необхідних визначення кращого співробітника, також обговорюється та розробляється особами, які беруть участь в управлінні персоналом. Дані методи мотивації добре працюють у великих колективах. Одним із різновидів роботи дошки пошани є електронна версія, коли фотографії найкращих співробітників вивішуються на сайті поліклініки. Особливість дощок пошани в установах охорони здоров'я у тому, що фотографії медичного персоналу можуть бачити як співробітники установи, а й пацієнти. У зв'язку з свободою вибору у пацієнтів лікуючого лікаря, дошка пошани служить для деяких лікарів певним стимулом, оскільки пацієнти зазвичай отримують медичну допомогу у тих, хто вважається найкращим працівником.

Розміщення найкращих співробітників за підсумками місяця на сайті поліклінік також створює можливість для підвищення рейтингу лікарів стоматологічного профілю.

Необхідно відзначити, що всі подані заходи мають бути відображені у формі локальних нормативних актів – Положення про стимулювання персоналу та Положення про оплату праці, а також Колективний трудовий договір.

Підсумовуючи вищесказане, можна дійти висновку, що прийняті заходи сприятимуть збереженню висококваліфікованих кадрів у закладі, зміні відносин медичних співробітників до виконуваної роботи, до людей, які потребують лікування, а також підвищення ефективності системи охорони здоров'я в загалом.

Таблиця 3.3 – Критерії ефективності роботи та розрахунок балів медичного персоналу

Критерій	К	Умови отримання	Розрахунок балу
Робота згідно з протоколами та стандартами надання медичної допомоги, відсутність порушень за наслідками перевірки контролюючих органів	2	Виконання	1×2
		Порушення	ОБС = 0
Порушення трудової дисципліни, медичної етики та деонтології, санітарно-гігієнічного та санітарно-епідеміологічного режиму	2	Виконання	1×2
		Порушення	ОБС = 0
Дефекти ведення медичної документації, недотримання термінів та порядку надання звітності	1	Відсутність	1
		Наявність	0
Нарікання з боку безпосереднього керівника, адміністрації	1	Відсутність	1
		Наявність	0
Обґрунтовані письмові та усні скарги пацієнтів	1	Відсутність	1
		Наявність	0
Наукова діяльність: наявність публікацій, участь у міжнародних конференціях, семінарах, форумах	0,5	Відсутність	0
		Наявність	N×0,5
Санітарно-просвітницька робота: проведення бесід, виступ із лекціями, доповідями всередині установи	0,5	Відсутність	0
		Наявність	N×0,5
Підвищення кваліфікації, здобуття вчених ступенів, звань, освоєння та впровадження нових методик, додаткових спеціальностей	0,5	Відсутність	0
		Наявність	N×0,5
Підтримка психологічного клімату колективу: адаптація нових співробітників, організація свят, заходів, дозвілля співробітників	0,5	Відсутність	0
		Наявність	1×0,5
Перевиконання роботи: робота понад ставку, сумісництво	1	Відсутність	0
		Наявність	1
Особистий бал співробітника (ОБС)			Всього: Σ

Примітка: К – коефіцієнт, N – кількість, Σ – сума.

Джерело: складено автором на основі [5, 12]

Для розподілу матеріальних стимулюючих виплат нами розроблено шкалу критеріїв щодо оцінки ефективності діяльності медичних працівників, що складається з 10 пунктів (таблиця 3.3). Таким чином, бали розраховуються як добуток одиниці та коефіцієнта, присвоєного певному пункту, а особистий бал співробітника (ОБС) є сумою набраних балів по кожному з 10 пунктів.

Основний наголос зроблено на чітке виконання посадових обов'язків, дотримання трудової дисципліни. При недотриманні 1 і 2 пунктів таблиці 3.3 ОБС анулюється відповідно стимулююча виплата не нараховується. Крім базових обов'язків враховується науково-дослідна та санітарно-просвітницька діяльність. Бали за пункти 6, 7 та 8 зумовлені не лише наявністю перерахованих критеріїв, а й їх кількістю. Обсяг стимулюючої виплати не є фіксованим і залежить не тільки від ОБС, а й від загальної кількості балів, що набрали співробітники, фонду оплати праці.

Нарахування матеріальних виплат здійснюється відповідно до сформульованого та затвердженого локальним протоколом алгоритму: щомісяця безпосередні керівники (для лікарів – завідувачі структурних підрозділів, для завідувачів – заступники головного лікаря, для середнього медичного персоналу – старші медичні сестри тощо) надають дані щодо кожного співробітника (заповнену форму з розрахунком ОБС та документи, що підтверджують наявність або відсутність умов отримання ОБС) до спеціально створеної комісії з розподілу стимулюючих виплат.

До складу комісії повинні бути включені співробітники різних структурних підрозділів, у тому числі з бухгалтерії, відділу кадрів та адміністрації. Для об'єктивності рішення члени комісії щокварталу переобираються. Комісія здійснює розрахунок обсягу виплати на поточний місяць у межах бюджетних асигнувань, що затверджується протоколом та передається до бухгалтерії для подальшого нарахування на рахунки працівників.

В даному випадку критерії ефективності роботи орієнтовані на співробітників відділень, проте за необхідності можуть бути перепрофільовані згідно зі специфікою кожного допоміжного підрозділу медичного закладу.

Хочемо наголосити, що нами розроблено систему стимулюючих виплат на підставі критеріїв для оцінки ефективності роботи медичних працівників шляхом досягнення конкретних показників якості та кількості послуг, що надаються. Основним завданням даної системи мотивації є формування внутрішнього прагнення працівника до інтенсивної та результативної праці, особистої зацікавленості у досягненні цілей закладу за допомогою підвищення лабільності системи мотивування, її здатності швидко реагувати на зміну ефективності праці працівників.

Таким чином, впровадження бальної системи оцінки діяльності призведе до створення ефективної системи оплати праці та збільшення заробітної плати працівників залежно від їх індивідуальної результативності.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі обґрунтовано теоретичні положення і практичні аспекти, що надають можливість розробити напрями для вдосконалення управління та адміністрування кадровим потенціалом закладу охорони здоров'я.

Огляд наукової літератури надав можливість встановити, що кадровий потенціал закладів охорони здоров'я є ключовим чинником, що визначає якість медичних послуг та ефективність їх функціонування. Управління ним потребує інтеграції підходів, що враховують специфіку медичної сфери. Основні аспекти включають: планування ресурсів, організацію праці, розвиток персоналу, мотивацію та оцінку ефективності. Адміністративний підхід, що ґрунтується на нормативно-правових механізмах, сприяє систематизації управлінських процесів та адаптації до змін у галузі, зокрема в умовах кризових ситуацій. Таким чином, управління кадровим потенціалом визначається як процес планування, розвитку, мотивації та контролю персоналу, спрямований на досягнення стратегічних цілей та забезпечення високої якості медичних послуг.

КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» Сумської міської ради є важливим медичним закладом м. Суми, який надає стоматологічні послуги у таких основних напрямках, як терапевтична, хірургічна та ортопедична стоматологія. Заклад підтримує стабільну потужність (600 осіб за зміну), однак статистичні дані за останні три роки свідчать про зниження кількості відвідувань та обсягу лікувальних процедур, що вказує на зменшення попиту на стоматологічні послуги. Зростання частки пацієнтів похилого віку створює нові виклики для поліклініки.

У 2023 році кадровий потенціал стоматологічної поліклініки становив 126 осіб, з яких більшість - медичні працівники (близько 77%). КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» працює за змішаною моделлю фінансування, при цьому основна частина фінансування складається з бюджетних асигнувань (61,9% у 2023 році), а дохід від платних послуг (38,1%) забезпечує додаткові можливості для розвитку. Поступове оновлення матеріально-технічної бази

підтверджується незначним збільшенням вартості основних засобів (+7,59%). Поліклініка має необхідне сучасне обладнання, що дозволяє забезпечувати високий рівень надання стоматологічної допомоги.

Незважаючи на фінансові обмеження, КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» ефективно використовує наявні ресурси та підтримує доступність медичних послуг для вразливих категорій населення, що є важливим соціальним аспектом її діяльності. Персонал має необхідні навички, однак існують прогалини у забезпеченні закладу молодими спеціалістами. Зростання середнього медичного персоналу покращує ефективність роботи, проте необхідно підвищити рівень спеціалізованих знань. Важливо забезпечити професійну підготовку та кар'єрний розвиток молодих фахівців. Оцінка системи управління кадровим потенціалом у КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» засвідчила, що організаційна структура закладу зберігає ієрархічний характер із належним рівнем управління з боку директора. Разом із тим, результати опитування виявили наявність проблем, пов'язаних із умовами праці та рівнем заробітної плати. Аналіз даних анкетування засвідчив низький рівень задоволеності персоналу заробітною платою та обмеженими кар'єрними перспективами, особливо серед лікарів і середнього медичного персоналу. Таким чином, питання мотивації працівників, незважаючи на підвищення заробітної плати, продовжує залишатися актуальним для закладу.

Для оцінки кадрового потенціалу КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» Сумської міської ради пропонуємо застосовувати метод експертних оцінок, який забезпечує об'єктивність аналізу завдяки узагальненню індивідуальних думок експертів. Застосування цього методу дозволило встановити, що поточний рівень розвитку кадрового потенціалу оцінюється як нижчий за середній, а це свідчить про необхідність удосконалення існуючої системи управління. Для поглибленого аналізу внутрішніх і зовнішніх чинників, які впливають на розвиток кадрового потенціалу та загальну ефективність діяльності закладу, рекомендується проводити SWOT-аналіз.

Запропоновано вдосконалення нематеріальних видів мотивації в залежності від економічних витрат, що здійснюються в закладі. Корпоративні заходи, спрямовані на згуртування колективу та встановлення неформальних зв'язків між співробітниками і керівництвом, повинні стати важливим елементом мотиваційної стратегії. В рамках таких заходів також передбачено нагородження працівників, які продемонстрували особливі досягнення. До маловитратних видів нематеріальної мотивації відносяться: розміщення фотографій найкращих співробітників на дошці пошани, публікація інформації про найкращих працівників на сайті закладу, а також нагородження найкращих співробітників спеціальними відзнаками. Особливу увагу слід приділяти публікації інформації про найкращих співробітників на сайті поліклініки, оскільки це створює додаткові можливості для підвищення рейтингу лікарів стоматологічного профілю. Усі зазначені заходи повинні бути закріплені в локальних нормативних актах, таких як Положення про стимулювання персоналу, Положення про оплату праці та Колективний трудовий договір.

Для оптимального розподілу матеріальних стимулюючих виплат розроблено шкалу критеріїв оцінки діяльності медичних працівників з десять пунктів. Бали визначаються як добуток одиниці та коефіцієнта, присвоєного кожному критерію. Загальний бал працівника обчислюється як сума набраних балів за кожен з критеріїв. Запровадження такої бальної системи дозволить сформувати ефективну систему оплати праці, що передбачатиме коригування заробітної плати залежно від індивідуальних досягнень працівників.

Отже, у рамках медичної реформи управління кадровим потенціалом є необхідною умовою для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності закладу, а також для підвищення якості наданих медичних послуг у КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР пропонується вдосконалити систему управління кадровим потенціалом, що включатиме чотири основні підсистеми: формування кадрового потенціалу, управління розвитком кадрового потенціалу, управління якістю трудового життя та організацію праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналітична панель НСЗУ. Офіційний сайт Національної служби здоров'я України. URL: <https://nszu.gov.ua>. (дата звернення: 12.10.2024)
2. Андріїв А. Організаційно-функціональний аналіз діяльності закладів охорони здоров'я. Збірник V Ювілейної науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі». Тернопіль: ТАЙП, ЗУНУ, 2020. С. 76-89.
3. Борщ В. І., Рудінська О. В., Кусик Н. Л. Менеджмент та маркетинг в охороні здоров'я: навчальний посібник. Херсон: Олді+, 2022. 264 с. URL: <https://repo.odmu.edu.ua:443/xmlui/handle/123456789/12169> (дата звернення: 05.09.2024)
4. Борщ В.І. Управління закладами охорони здоров'я: монографія. Херсон, 2020. С. 13-30. URL: [monohrafiia.pdf](#). (дата звернення: 05.09.2024)
5. Вовк В.М., Кістер А. Моделювання стратегії формування витрат у Польських лікарнях у контексті інституціоналізації. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування*. 2020. №. 2. С. 39-53.
6. Волосовець О.П., Заболотько В.М., Волосовець А.О. Кадрове забезпечення галузі охорони здоров'я в Україні та світі: сучасні виклики. *Українські медичні вісті*. 2020, Т. 12, №1(84). URL: <http://ir.librarynmu.com/bitstream/123456789/2284/1/1RET.pdf> (дата звернення: 25.09.2024)
7. Дубина М.В., Роговий А.В., Забаштанська Т.В. Стратегічні пріоритети розвитку сфери охорони здоров'я в Україні: фінансові аспекти. *Науковий вісник Полісся*. 2020. № 3(23). С. 158-165.
8. Довський О. Місце кадрової політики в політиці підприємства. *Економіка розвитку*. 2024. №3. С. 83-85.
9. Журавель В.І., Алексійчук О.Ю., Журавель В.В., Зарецький М.М., Тимошенко В.В. Напрями методологічних підходів та критерії оцінювання ефективності управління в медичних організаціях. II Міжнародна науково-

практична конференція «*SCIENTIFIC RESEARCH IN THE MODERN WORLD*» 7-9.12.2022, Торонто, Канада. – С.105-112

10. Забаштанський М. М., Драгунов Д.М., Зуб І.М. Пріоритетні підходи до фінансового забезпечення сфери охорони здоров'я України. *Науковий вісник Полісся*. 2020. № 3(23). С. 93-101

11. Забаштанський М. М., Зуб І. М., Ломонос Р. І., Фенна М. М. Організаційно-економічний механізм розвитку державно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я України. *Науковий вісник Полісся*. 2021. № 1 (22). С. 16–25. URL: <http://nvp.stu.cn.ua/article/view/253060/250291> (дата звернення: 29.09.2024)

12. Кращі практики управління медичним закладом. Посібник/Проект USAID «Підтримка реформи охорони здоров'я». Київ, 2021. URL: https://xn---5-6kci2amhfu6w.xn--d1apij.xn--j1amh/wp-content/uploads/2021/12/manual-bestpractices_web_compressed.pdf (дата звернення: 10.10.2024)

13. Кужелєв М., Нечипоренко А. Фінансування охорони здоров'я в умовах глобальних викликів: український досвід. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2024. № 1(13). С. 85-94. DOI: <http://doi.org/10.32750/2024-0109> (дата звернення: 19.10.2024)

14. Макаренко М. В. Світова практика трансформаційних змін у сфері охорони здоров'я. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 17. С. 119-122.

15. Назарко С. О. Ефективне управління медичним закладом в умовах реформування системи охорони здоров'я. *Ефективна економіка*. 2020. № 1. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7574>. (дата звернення: 19.10.2024)

16. Процик І.С., Передало Х.С., Шалак О.Я. Механізм кадрового забезпечення організаційних змін підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2022. Вип. 25.3. С. 293-299.

17. Рудінська О., Кусик Н., Жмай О. Імплементация синергії функцій менеджера та лікаря в управлінській діяльності на прикладі клінік Одеського

національного медичного університету. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-104>.

18. Рябцев В. А., Козенков Д. Є., Альошина Т. В. Управління кадровим потенціалом як необхідний елемент розвитку підприємства. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2023. № 1 (81). С. 122-132. URL: https://ev.nmu.org.ua/index.php/uk/archive?arh_issue=81http://eadnurt.diit.edu.ua/jsp/ui/handle/123456789/17166 (дата звернення: 12.10.2023).

19. Семененко О. Організаційна культура підприємства в системі управління кадрами. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету*. Серія: Економічні науки. 2022. Вип. 36 (22). С. 127-134.

20. Турчіна С.Г., Шуваєв М.В. Формування та розвиток кадрового потенціалу медичної установи. *Проблеми управління підприємствами в сучасних умовах: Матеріали XX Міжнарод. наук.-практ. конф., Київ, 17-18 квітня 2024 р.: тези доп.* – К.: НУХТ, 2024. С. 248-249. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/26580/1/НУХТ_Ольшанська_Мегеря.pdf (дата звернення: 25.09.2024)

21. Усіченко І.В., Лисенко Т.І., Мироненко М.А. Інтеграція в управлінні організаційними та технологічними процесами. *Modern Engineering and Innovative Technologies*. 2023. № 26-02. С. 82–86. URL: <https://www.moderntechno.de/index.php/meit/article/view/meit26-02-030> (дата звернення: 12.10.2024).

22. Фаїзова С.О., Фаїзова О.Л., Гуцалова В.І. Сучасні тенденції розвитку прогресивних управлінських технологій. *Стратегія якості в промисловості і освіті: матеріали XVII Міжнародної конференції (Варна, 5-8 червня, 2023 р.)*. Дніпро: Журфонд, 2023. С. 376–381. URL: <https://nmetau.edu.ua/file/--varna-2023-full-site.pdf> (дата звернення: 17.10.2024).

23. Шевчук Р. В. Державно-управлінські рішення для розвитку мережі закладів охорони здоров'я: зарубіжний досвід. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2023. Том 34

(73). № 1. С. 168-173. URL:
https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/1_2023/30.pdf

24. Шуваєв М.В. Теоретико-методологічні аспекти управління кадровим потенціалом в закладах охорони здоров'я. *Сучасний стан та пріоритети модернізації науки, освіти та технологій*: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Біла Церква, 10 січня 2024 р.): у 3 ч. Біла Церква: ЦФЕНД, 2024. Ч. 2. С. 42-44. URL: <http://www.economics.in.ua> (дата звернення: 25.09.2024)

25. Щьокіна Є. Ю., Черна І. І. Кадрова політика як інструмент управління людськими ресурсами. *Інфраструктура ринку*. Випуск 43. 2021. С. 343-346. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct43-62> (дата звернення: 25.09.24).

26. A Universal Truth: No health without a workforce. *Сайт ВОЗ*. URL: <http://www.who.int/> (дата звернення: 18.07.24).

27. Ahmed A., Ogalo H. S. From HRM to E-HRM: Contemporary Developments from Scholarly Work. *Annals of Contemporary Developments in Management & HR*. 2021. № 1. P. 1-6. DOI: <https://doi.org/10.33166/ACDMHR.2019.01.001> (дата звернення: 26.12.23).

28. Almashyakhi A. An Evidence-Based Review of e-HRM and Its Impact on Strategic Human Resource Management. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*. 2023. Vol. 10. P. 542-556. DOI: <https://doi.org/10.4236/jhrss.2023.103033> (дата звернення: 13.02.24).

29. American Board of Surgery ABS in-training examination. Accessed August 3, 2021. URL: <https://www.absurgery.org/> (дата звернення: 13.06.24).

30. Armstrong M. Strategic Human Resource Management: Improve Business Performance through Strategic People Management. London: Kogan Page. 2022. 307 p. (дата звернення: 23.07.24).

31. Han S., Shanafelt TD., Sinsky CA., et al. Estimating the attributable cost of physician burnout in the United States. *Ann Intern Med*. 2021. Vol. 170 (11). P. 784-790. DOI: [10.7326/M18-1422](https://doi.org/10.7326/M18-1422) (дата звернення: 14.05.24).

32. Kisely S, Warren N, McMahon L, Dalais C, Henry I, Siskind D, et al. Occurrence, prevention, and management of the psychological effects of emerging virus outbreaks on healthcare workers: rapid review and meta-analysis. *BMJ*. 2021. May 5;369:m1642. PMID: 32371466. DOI: <https://doi.org/10.1136/bmj.m1642> (дата звернення: 04.05.24).

33. Maslach C., Jackson S., Leiter M. Maslach Burnout Inventory Manual 4th edition MindGarden: 2022. Pp. 35.

34. Milon M., Alam M. and Pias M. Exploring the Key Practices of E-HRM in Place of Traditional HRM: A Study on Private Industry of Bangladesh. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*. 2023. Vol. 10. P. 403-417. DOI: <https://doi:10.4236/jhrss.2023.103024> (дата звернення: 03.06.24).

35. Oborina A. V. The evolution of human resource management. *Business Strategies*. 2022. vol. 9. issue 1. DOI: 10.17747/2311-7184-2022-1-25-31 (дата звернення: 24.06.24).

36. Petrova I., Albdrane M. Specificity of human resources management at small enterprises: European and Ukrainian experience. *Scientific achievements of modern society: Abstracts of the 6th International scientific and practical conference*. Cognum Publishing House. Liverpool, United Kingdom. 5–6 February 2021. P. 288–290 (дата звернення: 22.06.24).

ДОДАТКИ

Додаток А



Рисунок А.1 - Принципи формування кадрового потенціалу підприємства

Джерело: складено на основі [9, 12, 24]

Додаток Б

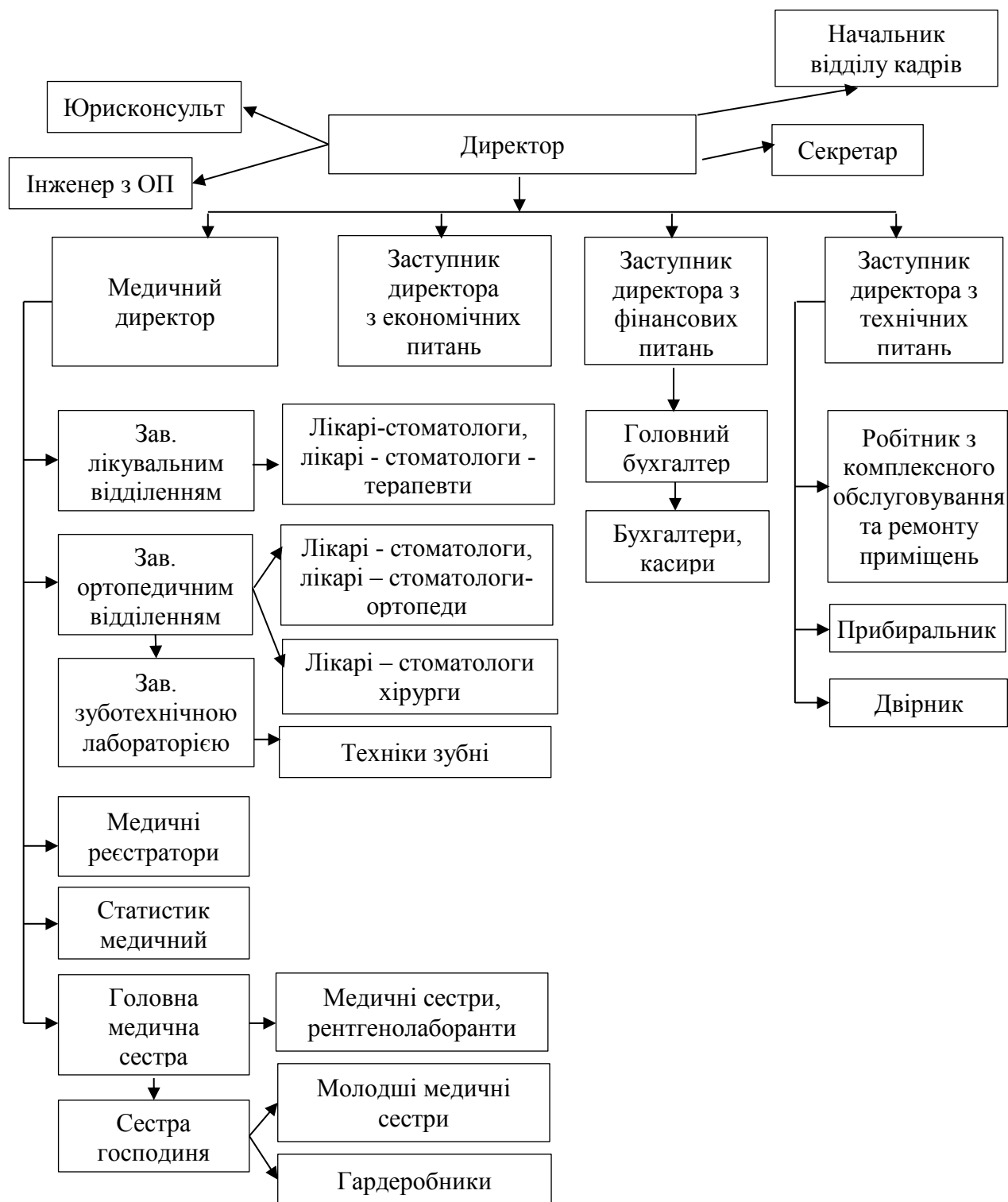


Рисунок Б.1 - Структура управління КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР

Джерело: побудовано за матеріалами власного дослідження

Додаток В

Таблиця В.1 - Основні завдання та обов'язки керівника КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР щодо управління персоналом відповідно до його посадової інструкції

№	Основні завдання та обов'язки
1	Організовувати проведення на сучасному рівні досягнень медичної науки та практики, базуючись на даних з доведеною ефективністю та галузевих нормативах науково - практичних конференцій лікарів та медичних сестер; семінарів та тренінгів для лікарів та середнього медичного персоналу; клінічних розборів пацієнтів.
2	Перспективно та оперативно планувати роботу з доведенням плану до підпорядкованих осіб.
3	Аналізувати показники роботи підпорядкованих структурних підрозділів; вживати, в межах своєї компетенції заходи щодо оптимізації їх діяльності, вносити пропозиції керівнику для прийняття рішень на його рівні.
4	Готувати проекти наказів, віддавати розпорядження та вказівки медичним працівникам закладу з питань діагностико-лікувальної, консультативної та профілактичної роботи.
5	Контролювати якість ведення медичної документації, перевіряти достовірність статистичних даних про роботу лікарів та структурних підрозділів.
6	Розробляти посадові інструкції для підлеглих структурних підрозділів, узгоджувати їх з профспілковим комітетом, затверджувати у керівника закладу охорони здоров'я та контролювати їх виконання.
7	Забезпечувати безперервне підвищення професійної майстерності медичних працівників закладу, планове підвищення кваліфікації лікарів закладу. Систематично підвищувати рівень особистої кваліфікації.
8	Додержуватись правил медичної етики та впроваджувати їх у взаємовідносини між медичним персоналом і пацієнтами.
9	Забезпечувати раціональність використання кадрового та технічного потенціалу закладу.
10	Забезпечити для медичного персоналу умов з профілактики професійних захворювань.

Джерело: складено автором з використанням Статуту КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР, посадової інструкції керівника та інформації відділу кадрів

Додаток Г

Таблиця Г.1 – SWOT-аналіз розвитку потенціалу персоналу стоматологічної поліклініки

	Можливості: 1. Розвиток наукомістких напрямів під час надання стоматологічних послуг у стоматологічній поліклініці 2. Стійкий попит на стоматологічні послуги. 3. наявність конкурентних переваг	Загрози: 1. Складний характер нормативно-законодавчої бази, що постійно змінюється. 2. Збільшення претензійних випадків. 3. Незначне зростання натурального обсягу ринку стоматологічних послуг. 4. Зміна вподобань клієнтів медичного закладу у зв'язку з падінням доходів населення міста та області
Сильні сторони: 1. Високий рівень професіоналізму. 2. Конструктивна комунікативність. 3. Високий рівень інтелектуальних здібностей 4. Можливість отримання всіх видів стоматологічних послуг «під одним дахом»	1. Високий рівень професіоналізму персоналу дає змогу зберігати постійну клієнтську базу. 2. Високий рівень інтелектуальних здібностей дає змогу постійно освоювати нові технології, що позитивно позначається на рівні конкуренції поліклініки	За рахунок застосування нових технологій професійними лікарями, які до того ж володіють навичками конструктивної комунікативності, можливе зниження кількості претензійних випадків за одночасного задоволення нових потреб пацієнтів на стоматологічні послуги
Слабкі сторони: 1. Зайва емоційність. 2. Невміння проявляти гнучкість у трудових питаннях. 3. Необхідність зовнішньої мотивації. 4. Відсутність лідерських якостей, ініціативності. 5. Ризик емоційного вигорання. 6. Недостатня мотивація окремих працівників (не максимальне використання методів нематеріальної мотивації)	Стійкий попит на стоматологічні послуги, що зберігається, зокрема, завдяки освоєнню нових технологій лікування, дасть змогу сформуванню системи стимулювання персоналу, спрямовану на вдосконалення професійних і особистісних компетенцій співробітників поліклініки, яка найбільше підходить для сучасних динамічних умов господарювання стоматологічної поліклініки.	Усунувши слабкі сторони персоналу стоматологічної поліклініки, а саме зайву емоційність, невідання проявляти гнучкість у трудових питаннях, можливе запобігання професійному вигоранню в персоналу

Джерело: власне дослідження

Додаток Д

Таблиця Д.1 – Програма адаптації персоналу в КНП «Клінічна стоматологічна поліклініка» СМР та шляхи її реалізації

Проблема	Блок програми	Заходи	Відповідальні особи	Терміни
Відсутність поділу адаптації за її видами (первинна, вторинна)	Оціночний блок	Первинна співбесіда	спеціаліст відділу кадрів, завідувач відділенням	До початку прийому на роботу
Помилки в роботі	Наставництво	Закріплення наставника із складу персоналу (на суспільних засадах)	Спеціаліст відділу кадрів	1-3 дні
Не належне знання внутрішньої локальної документації, слабка орієнтація в медичній установі	Орієнтація	Екскурсія поліклінікою, ознайомлення з робочим місцем, знайомство з колективом, вивчення нормативно-правових документів даного закладу, обізнаність щодо тривалості робочого дня та специфіки роботи	Наставник, спеціаліст відділу кадрів, спеціаліст з охорони праці	1-2 тижні
Відсутня програма навчання нового співробітника	Навчання	Складання індивідуального плану навчання співробітника для поступового ускладнення завдань, проведення тренінгів, лекції	Спеціаліст відділу кадрів, наставник	2-3 тижні
Швидка втомлюваність, конфлікти у колективі	Адаптація	Введення матеріального заохочення на випробувальний термін, створення кімнати відпочинку для співробітників	Керівник медичного закладу, керівник відділення, спеціаліст відділу кадрів, наставник	3 місяці
Звільнення співробітника після адаптаційного періоду	Функціональний	Проведення опитування співробітника з питання проходження адаптаційного періоду та на предмет виникнення труднощів у цей період, опитування наставника, опитування керівника відділення	Керівник медичного закладу, керівник відділення, спеціаліст відділу кадрів,	1-1,5 роки

Джерело: сформовано автором з використанням [12]