

Міністерство освіти і науки України
Сумський державний університет
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА БА

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

Тема: Управління розвитком кадрового потенціалу підприємницьких структур сфери послуг (на прикладі Університетської клініки Сумського державного університету)

Спеціальність 076 “Підприємництво, торгівля та біржова діяльність”, Освітньо-професійна програма «Підприємництво, торгівля та логістика»

Завідувач кафедри: _____ О. І. Карінцева

Керівник роботи: _____ О. І. Карінцева

Виконавець: _____ М.О. Долбешко

Група _____ ПТЛ.м-21

Суми 2023

Міністерство освіти і науки України
Сумський державний університет
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА БА

ЗАТВЕРДЖУЮ
Зав. кафедри економіки, під-
приємництва та БА

_____ **О.І. Карінцева**
«___» _____ **2023 р.**

ЗАВДАННЯ
до кваліфікаційної роботи магістра

Студента групи _____ курсу _____

Спеціальності: 076 “Підприємництво, торгівля та біржова діяльність”, освітньо-професійна програма «Підприємництво, торгівля та логістика» _____

Тема індивідуальної роботи: Управління розвитком кадрового потенціалу підприємницьких структур сфери послуг (на прикладі Університетської клініки Сумського державного університету).

Затверджую наказом по СумДУ № _____ від «_____» _____ 2023р.

Термін здачі студентом закінченої роботи: «___» _____ 2023р.

Вихідні дані до роботи: Внутрішня та зовнішня документація Університетської клініки Сумського державного університету

Зміст розрахунково-пояснювальної записки: дослідити теоретичні засади розвитку кадрового потенціалу підприємницьких структур сфери послуг; здійснити аналіз кадрового потенціалу Університетської клініки Сумського державного університету; запропонувати шляхи щодо удосконалення та розвитку системи управління кадровим потенціалом університетської клініки

Перелік ілюстрацій:

1. Класифікація персоналу.

2. Динаміка кількості підприємств сфери послуг за видами економічної діяльності, од за 2018-2020 рр.
3. Фактори, що обмежують діяльність організацій в сфері послуг.
4. Показники оцінки кадрового потенціалу організації.
5. Організаційна структура Університетської клініки
6. Посади медичного персоналу.
7. Динаміка трудових ресурсів та їх використання за 2020-2022 рр.
8. Склад та структура персоналу Університетської клініки.
9. Якісна характеристика освітнього рівня медичного персоналу Університетської клініки.
10. Кваліфікаційні категорії медичного персоналу Університетської клініки.
11. Динаміка навчання працівників Університетської клініки.
12. Система показників продуктивності праці в Університетській клініки.
13. Розрахункова інформація для аналізу продуктивності праці працівників клініки.
14. Стимули, що не потребують інвестицій зі сторони Університетської клініки.
15. Стимули, що направлені на підвищення якості праці Університетської клініки
16. Розробка рекомендацій з удосконалення кадрової політики Університетської клініки.

Дата видачі завдання: « ____ » _____ 2023 р.

Керівник кваліфікаційної роботи магістра _____
(вч. звання, П. І. П/б.)

Завдання прийняв до виконання: « __ » _____ 2023р. _____ підпис
студента

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота магістра складається з 44 сторінок тексту, 3 розділів, 9 таблиць, 7 рисунків та списку з 31 використаних джерел.

Актуальність теми роботи полягає у необхідності дослідження кадрового потенціалу медичних установ, що здійснюють безпосередній вплив на ефективність та конкурентоспроможність будь якої медичної організації.

Метою кваліфікаційного дослідження є дослідження кадрового потенціалу Університетської клініки Сумського державного університету.

Завдання роботи: дослідити теоретичні засади розвитку кадрового потенціалу підприємницьких структур сфери послуг; здійснити аналіз кадрового потенціалу Університетської клініки Сумського державного університету; запропонувати шляхи щодо удосконалення та розвитку системи управління кадровим потенціалом університетської клініки

Об'єктом дослідження є процес управління кадровим потенціалом Університетської клініки Сумського державного університету.

Предметом дослідження є теоретико-методичні управління кадровим потенціалом Університетської клініки Сумського державного університету.

Методи дослідження – аналіз і синтез, статистичний аналіз, монографічний, моделювання, структурний і порівняльний аналіз.

Наукова новизна дослідження: здійснено оцінку впливу факторів на продуктивність праці медичного персоналу за допомогою методу абсолютних різниць; запропоновано рекомендації з удосконалення розвитку та кадрової політики клініки. Практична значущість дослідження полягає у формуванні рекомендацій щодо удосконалення та розвитку системи управління кадровим потенціалом Університетської клініки Сумського державного університету.

У першому розділі розглянуто теоретичні засади розвитку кадрового потенціалу підприємницьких структур сфери послуг, а саме: кадровий потенціал: поняття, сутність, основні характеристики; особливості формування

кадрового потенціалу сфери послуг та методи дослідження кадрового потенціалу організації.

У другому розділі досліджено здійснено аналіз кадрового потенціалу Університетської клініки Сумського державного університету, а саме: здійснено загальну характеристику діяльності Університетської клініки Сумського державного університету; аналіз складу, структури та руху персоналу та аналіз кадрового забезпечення Університетської клініки.

У третьому розділі запропоновано рекомендації з удосконалення кадрової політики клініки: здійснено оцінку впливу факторів на продуктивність праці медичного персоналу за допомогою методу абсолютних різниць; запропоновано рекомендації з удосконалення розвитку та кадрової політики Університетської клініки.

Ключові слова: ПЕРСОНАЛ, КАДРИ, МЕДИЧНА УСТАНОВА, КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ

ANNOTATION

The master's thesis consists of 44 pages of text, 3 chapters, 9 tables, 7 figures and a list of 31 sources used.

The relevance of the topic of the work lies in the need to research the personnel potential of medical institutions, which have a direct impact on the efficiency and competitiveness of any medical organization.

The purpose of the qualification study is to study the personnel potential of the University Clinic of Sumy State University.

The task of the work: to investigate the theoretical foundations of the development of personnel potential of entrepreneurial structures in the service sector; carry out an analysis of the personnel potential of the University Clinic of Sumy State University; to propose ways to improve and develop the human resources management system of the university clinic

The object of the study is the process of managing the personnel potential of the University Clinic of Sumy State University.

The subject of the research is the theoretical and methodological management of personnel potential of the University Clinic of Sumy State University.

Research methods – analysis and synthesis, statistical analysis, monographic, modeling, structural and comparative analysis.

Scientific novelty of the study: the impact of factors on the productivity of medical personnel was evaluated using the method of absolute differences; recommendations for improving the clinic's development and personnel policy are offered. The practical significance of the study lies in the formation of recommendations for the improvement and development of the human resources management system of the University clinic. of Sumy State University.

In the first chapter, the theoretical foundations of the development of personnel potential of entrepreneurial structures in the service sector are considered, namely: personnel potential: concept, essence, main characteristics; peculiarities of forming

personnel potential of the service sector and methods of researching the personnel potential of the organization.

In the second chapter, an analysis of the personnel potential of the University Clinic of Sumy State University was carried out, namely: the general characteristics of the activity of the University Clinic of Sumy State University were carried out; analysis of the composition, structure and movement of personnel and analysis of personnel support of the University Clinic.

The third section offers recommendations for improving the personnel policy of the clinic: an assessment of the impact of factors on the productivity of medical personnel using the method of absolute differences was carried out; recommendations for improving the development and personnel policy of the University Clinic are offered.

Keywords: STAFF, MEDICAL INSTITUTION, PERSONNEL POTENTIAL

ЗМІСТ

Вступ.....	9
1.Теоретичні засади розвитку кадрового потенціалу підприємницьких структур сфери послуг.....	11
1.1. Кадровий потенціал: поняття, сутність, основні характеристики	11
1.2. Особливості формування кадрового потенціалу сфери послуг...	15
1.3. Методи дослідження кадрового потенціалу організації.....	19
2. Аналіз кадрового потенціалу Університетської клініки Сумського державного університету.....	22
2.1.Загальна характеристика діяльності Університетської клініки Сумського державного університету.....	22
2.2. Аналіз складу, структури та руху персоналу.....	24
2.3. Аналіз кадрового забезпечення Університетської клініки.....	29
3.Удосконалення та розвиток системи управління кадровим потенціалом Університетської клініки.....	31
3.1.Методичні аспекти аналізу продуктивності праці працівників Університетської клініки.....	31
3.2.Основні напрями підвищення ефективності використання персоналу Університетської клініки.....	33
ВИСНОВКИ.....	38
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	41

ВСТУП

Вирішення актуальних проблем формування кадрового потенціалу можливо при вдосконаленні кадрових процесів у медичних організаціях, та й загалом у системі охорони здоров'я. Кадрові процеси та відносини як об'єкт державної кадрової політики є сукупністю змін у кадровій сфері, включаючи зміни не тільки в кадровій політиці, а й у системі управління персоналом медичних організацій різного профілю. Розвиток кадрових процесів та відносин у системі охорони здоров'я в умовах його модернізації слід зазначити, що недостатньо знайти фінансові кошти на додаткове обладнання та капітальний ремонт медичних організацій. Необхідно забезпечити їх кваліфікованими лікарями та середнім медичним персоналом та навчити виконувати свою роботу, що обумовило актуальність магістерської роботи.

Метою кваліфікаційного дослідження є дослідження кадрового потенціалу Університетської клініки Сумського державного університету.

Завдання роботи: дослідити теоретичні засади розвитку кадрового потенціалу підприємницьких структур сфери послуг; здійснити аналіз кадрового потенціалу Університетської клініки Сумського державного університету; запропонувати шляхи щодо удосконалення та розвитку системи управління кадровим потенціалом університетської клініки

Об'єктом дослідження є процес управління кадровим потенціалом Університетської клініки Сумського державного університету.

Предметом дослідження є теоретико-методичні управління кадровим потенціалом Університетської клініки Сумського державного університету.

Методи дослідження – аналіз і синтез, статистичний аналіз, монографічний, моделювання, структурний і порівняльний аналіз.

Наукова новизна дослідження:

- набули подальшого розвитку оцінка впливу факторів на продуктивність праці медичного персоналу за допомогою методу абсолютних різниць;
- запропоновано рекомендації з удосконалення розвитку та кадрової політики клініки.

1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР СФЕРИ ПОСЛУГ

1.1. Кадровий потенціал: поняття, сутність, основні характеристики

Людський потенціал організації слід розглядати як загальний рівень, на якому люди підтримують існування та розвиток організації. Керівництво повинно приділяти належну увагу розвитку потенціалу персоналу підприємства. Реалізація кадрової політики підприємства складається із заходів з управління персоналом, серед яких: планування, відбір, найм і розміщення трудових ресурсів; адаптація, навчання та навчання працівників; просування по кар'єрних сходах; методи стимулювання праці; умови праці та ін.

Успішна кадрова політика допомагає створити робочу силу, яка буде більш здатною та більш мотивованою для виконання завдань, які стоять перед організацією. Створення ефективної системи кадрової політики спрямоване на створення умов для мотивації, підвищення продуктивності праці та задоволеності роботою, створюючи тим самим загальні позитивні тенденції для розвитку кадрового потенціалу організації.

Поняття «кадровий потенціал» відбиває ресурсний аспект соціально-економічного розвитку підприємства.

Поняття кадри та кадровий потенціал трактується з кількох точок зору. На думку Є.В. Крума поняття «персонал підприємства» та «кадри» ототожнюються. Автор вважає, що кадровий потенціал – це здатність кадрів вирішувати поточні та перспективні завдання, що стоять перед ними. Він визначається чисельністю кадрів, їх освітнім рівнем, особистісними якостями, професійно-кваліфікаційною, статеві-віковою структурою, характеристиками трудової та творчої активності [17, с.56-57].

Ільїн А.І. у своїх наукових працях поділяє поняття «персонал» та «кадри» і під кадровим потенціалом розуміє інтегральну характеристику співробітників, що є їх максимальними можливостями для досягнення цілей підприємства [17, с. 225-227].

Інші автори під кадровим потенціалом розуміють складне поєднання професійних, фізичних та творчих здібностей, знань, навичок, досвіду, духовних та моральних цінностей, культурних установок та традицій працівників [11, 15, 18].

Поняття кадрового потенціалу чи потенціалу персоналу пов'язане з підрозділами та організацією в цілому. У поняття кадрового потенціалу включаються як власне кадри, а й певний рівень спільних можливостей кадрів задля досягнення заданих цілей. Так можна сказати, що кадровий потенціал має властивість цілісності. Головне в організації – не потенціали окремих працівників, а її єдиний кадровий потенціал.

Зміст кадрового потенціалу складається, з одного боку, з можливості співробітників (або всіх членів корпоративного колективу) брати участь у суспільно корисній діяльності як специфічного виробничого ресурсу. З іншого боку, кваліфікація працівника відображає рівень розвитку кваліфікації працівника, його здатність і бажання виконувати певний вид і якість роботи, його ставлення до праці, його здатність і бажання працювати з усією силою і майстерністю [11].

Так, що кадри – це кваліфікаційні, спеціально підготовлені для тієї чи іншої діяльності працівники, коли доцільне їх використання передбачає максимальну віддачу того, що здатний дати фахівець за своєю освітою, особистими якостями та набутим досвідом роботи. А кадровий потенціал співробітника-це сукупність фізичних і психічних якостей людини, які визначають можливість і межі участі в роботі, здатність досягати певних результатів в заданих умовах і вдосконалюватися в процесі роботи. Розглядаючи поняття "потенціал співробітника", слід зазначити, що

особистісний потенціал розуміється перш за все як система характеристик, пов'язаних з динамікою психічного розвитку, що супроводжуються мотивацією і самооцінкою.

Потенціал окремого співробітника корелює зі здатністю щось робити в майбутньому, реалізовувати власні інтереси і досягати поставлених цілей.

Як складну та багатоструктурну соціально-економічну освіту, кадровий потенціал підприємства включає в себе такі компоненти: кадровий склад, професійна, кваліфікаційна, статево-вікова структура, структура персоналу за стажем та рівнем освіти.

Структура персоналу організації – це сукупність окремих груп працівників, об'єднаних за якоюсь ознакою та розглядається як статистична та аналітична структура [13].

Статистична структура відображає розподіл персоналу та його рух у розрізі зайнятості за видами діяльності, а також категорій та груп посад. У свою чергу, всі вони поділяються на категорії: керівників, спеціалістів, інших службовців (технічних виконавців), робітників.

Аналітична структура розглядає персонал за такими ознаками, як професія, кваліфікація, освіта, стать, вік, стаж роботи. Класифікація персоналу представлена у табл. 1.1. [11].

Таблиця 1.1. – Класифікація персоналу

Ознака	Характеристика
За характером участі в виробничій діяльності	- промислово-виробничий; - персонал непромислових підрозділів, що знаходиться на балансі підприємства
За характером функцій, що виконуються	- робітники; - фахівці; - керівники; - працівники
В залежності від характеру участі у виробничому процесі	- основні; - допоміжні

*Джерело: [21, с.345-349]

За характером участі у виробничій діяльності персонал ділиться:

– Промислово-виробничий персонал – це персонал, зайнятий безпосередньо виробництвом продукції та обслуговуванням виробництва [21].

– До непромислового персоналу належать працівники, зайняті в установах та організаціях, що перебувають на балансі підприємства: торгівлі та громадського харчування, житлово-комунального господарства, медичних та оздоровчих закладів, навчальних закладів та курсів, а також установ дошкільного виховання та культури.

Залежно від характеру участі у виробничому процесі робітники, у свою чергу, поділяються на:

1) основних (зайнятих безпосередньо у технологічному процесі із виготовлення основної продукції підприємства, тобто. продукції, призначеної для відпустки на бік);

2) допоміжних (зайнятих усіма видами обслуговування робітників місць із технологічного процесу основного виробництва, тобто зайняті переміщенням та транспортуванням, зберіганням та складуванням предметів та продуктів праці, технічним контролем якості продукції.

За характером виконання функцій поділяються на:

Керівники – це працівники, які обіймають посади керівників підприємств та їх структурних підрозділів (директори, керуючі, головні фахівці та ін.). Вони розпоряджаються ресурсами підприємства, приймають рішення про їхнє використання, розробляють стратегію та тактику розвитку підприємства. Залежно від рівня управління всі керівники можуть бути віднесені до вищої, середньої та нижчої ланок організації [13].

До керівників вищої ланки належать, як правило, голова Ради директорів, президент або віце-президент фірми, члени Ради директорів та інші категорії менеджерів, що визначають загальну політику та стратегію розвитку організації.

До категорії керівників середньої ланки включаються директори фірм, їх заступники та інші керівники виробничих підрозділів та функціональних служб підприємства.

До нижчої ланки управління належать керівники цехів, виробничих ділянок, начальники відділів, секторів та служб у функціональних органах управління підприємства.

Робітники – це працівники, безпосередньо зайняті виробництвом продукції (послуг), ремонтом, переміщенням вантажів тощо. До них також належать прибиральниці, двірники, гардеробники, охоронці.

Фахівці – це працівники, зайняті інженерно-технічними, економічними роботами (інженери, бухгалтери, економісти, агрономи, диспетчери та ін) [13].

Інші службовці – це робітники, які здійснюють підготовку та оформлення документів, облік та контроль, господарське обслуговування (касири, агенти, діловоди, статистики та ін.). Вони виконують основні виробничі завдання та прийняті керівниками рішення, беруть участь у реалізації інноваційних проектів підприємства чи організації виробництва товарів та послуг, а також продаж готової продукції на ринку.

Якісні характеристики персоналу компанії визначаються професіоналізмом і відповідністю кваліфікації співробітників, які впливають на реалізацію цілей компанії.

Отже, потенціал працівників не є постійною величиною, він може змінюватися в бік збільшення та зменшення. Унікальні здібності, накопичені працівниками в процесі трудової діяльності, підвищуються як мінімум за рахунок набуття нових знань і навичок, впливають на поліпшення умов праці та підвищення продуктивності праці.

1.2. Особливості формування кадрового потенціалу сфери послуг

В умовах сучасної економіки прискорений розвиток сфери послуг є загальносвітовою тенденцією. Інтерес, що виявляється до даної сфери, пов'язаний з тим, що успішне розвиток сфери послуг впливає практично на всі сектори економіки, збільшує свою частку у валовому внутрішньому продукті країни, сприяє підвищенню якості життя населення за допомогою скорочення часу обслуговування домашнього господарства.

З кожним роком зростає обсяг наданих населенню послуг, отже, зростає кількість організацій, що надають різноманітні послуги (табл. 1.2).

Таблиця 1.2. – Динаміка кількості підприємств сфери послуг за видами економічної діяльності, од за 2018-2020 р.р.

Підприємства сфери послуг	Роки			2020 до 2019 у %
	2018	2019	2020	
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	90591	96235	98307	108,5
Тимчасове розміщення й організація харчування	61761	69689	71748	116,1
Операції з нерухомим майном	93383	98361	95809	102,6
Професійна, наукова та технічна діяльність	126100	134800	140374	111,3
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	49206	53787	53735	109,2
Освіта	13241	15429	16733	126,4
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	24961	30994	37583	150,6
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	13797	15168	15774	114,3
Надання інших видів послуг	109336	114217	116416	106,5
Всього	584394	630699	648499	110,9

*Джерело: [12]

Аналіз даних таблиці свідчить про те, що кількість підприємств сфери послуг за видами економічної діяльності зросло за період аналізу в 1,1. рази: кількість підприємств охорони здоров'я та надання соціальної допомоги збільшилося в 1,5 р.; підприємств тимчасового розміщення і організація харчування збільшилося в 1,1. р. та т. п.

За офіційними даними державної статистики, сфера послуг вже перевищує 50% ВВП країни. Чисельність працюючих у цій сфері становить близько 53% від числа всіх зайнятих у суспільному виробництві [19]. У нинішніх ринкових умовах саме сфера послуг забезпечує створення нових робочих місць і, що важливо, стійке збереження існуючих. Тому у сфері послуг ефективне управління персоналом, формування кадрового потенціалу є актуальними завданнями.

На рис. 1.1 наведено фактори, що обмежують діяльність сфери послуг за 2020 р.



Рисунок 1.1. – Фактори, що обмежують діяльність організацій в сфері послуг [11]

В умовах ринкових відносин ефективна робота організацій сфери послуг неможлива без створення механізму управління розвитком його кадрової структури.

Існує ряд властивих майже кожній організації проблем, що перешкоджають вдосконаленню використання кадрового потенціалу організації:

- неефективна робота з пошуку та підбору нових співробітників;
- недостатня адаптація нових працівників;
- недостатня увага перепідготовки та підвищення кваліфікації співробітників;
- застарілі правила розвитку співробітників;
- наявність незакритих протягом тривалого часу вакансій;
- недостатня мотивація персоналу;
- проблеми з плинністю кадрів;
- постійно зростаюча конкуренція в виробничій, торговельній та інших сферах діяльності та ін. [4].

На нашу думку, для оптимізації кадрової структури організацій сфери послуг необхідні такі заходи:

1. Поліпшення професійного, психологічного клімату у створенні.
2. Створення сприятливих умов для професійного кар'єрного зростання перспективних працівників компанії.
3. Формування системи навчання, розробка проектів підвищення кваліфікації та перепідготовки персоналу.

Навчання організаційного персоналу – це насамперед інвестиція в саму компанію. Цінність будь-якої організації полягає не в грошах, технологіях, ресурсах тощо, а в її співробітниках. Тому що кваліфіковані співробітники не тільки забезпечують ефективність і стабільність діяльності, а й подвоюють вартість самої компанії. Навчати людей можна різними способами в залежності від цілей і завдань, які стоять перед вашою компанією. Розвиток працівників з точки зору професійного навчання працівників можна розділити

на дві категорії: навчання всередині організації (на робочому місці) та навчання за межами підприємства [18].

Навчання на робочому місці більш природно, воно відбувається в обстановці більше сприятливою та звичною для працівника, і обходиться меншими витратами для підприємства. Можна також у міру необхідності запрошувати сторонніх викладачів або бізнес-тренерів.

Таким чином, для здійснення ефективної діяльності, підтримки високого рівня конкурентоспроможності підприємства необхідно надавати первісне значення ефективному управлінню персоналом. Формування кадрового потенціалу компанії, здатного до ефективної та високопродуктивної роботи, забезпечує зростання ефективності роботи компанії

1.3. Методи дослідження кадрового потенціалу організації

Для оцінки кадрового потенціалу можуть бути використані наступні методи:

- методи системного аналізу;
- експертно-аналітичні методи;
- аналіз основних компонентів;
- ситуаційний аналіз;
- метод колективного блокноту;
- метод порівнянь;
- метод декомпозицій;
- метод послідовних підстановок [21, с.345-349].

Методи системного аналізу припускають дослідження кадрового потенціалу як системи управління. В оціночній практиці оцінюються декомпозиції, що дозволяє детально вивчити всі фактори організаційної структури системи Розчленування системи на підсистеми засноване на

встановленні причинно-наслідкових зв'язків, які впливали на ефективність роботи персоналу.

Експертно-аналітична методика передбачає проведення дослідження кадрового потенціалу організації із залученням експертів у сфері управління.

Досвідчений метод дослідження кадрового потенціалу організації передбачає ситуаційний аналіз усіх показників, які можуть вплинути на кадрову роботу. Враховуючи отримані дані, коригують всі сторони, що впливають на процес роботи кожного співробітника [16].

Дає можливість аналізувати управління персоналом з врахуванням тимчасового фактору. При цьому бажаний стан підсистеми в майбутньому порівнюється з нормативним станом або зі станом у минулому періоді. В результаті виключається непорівнянність та розширюються можливості для порівнянь.

У практиці кадрового аналізу оцінці піддаються кількісні та якісні показники кадрового потенціалу організації (рис. 1.2). Протягом усього часу діяльності організації під впливом різних зовнішніх та внутрішніх (управлінські рішення, стиль управління та ін.) факторів кількісні та якісні показники кадрового потенціалу постійно змінюються.

Аналіз кадрового потенціалу організації передбачає дослідження персоналу як найважливіший ресурс, правильне використання здібностей якого призведе організацію до досягнення стратегічних цілей та завдань. Аналіз пов'язаний з мотивацією співробітників до активної та плідної діяльності, плануванням розвитку та вдосконаленням кар'єрної роботи співробітників, зростанням як кадрового резерву організації, так і особистісного потенціалу кожного із членів персоналу.



Рисунок 1.2. – Показники оцінки кадрового потенціалу організації [15]

Отже, кадровий потенціал визначається як сумарна характеристика здібностей та можливостей працівників організації, які, маючи кваліфікацію, професійні навички, досвід роботи, можуть виконувати трудові обов'язки певної сфери діяльності з метою розвитку організації.

2. АНАЛІЗ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ УНІВЕРСИТЕТСЬКОЇ КЛІНІКИ СУМСЬКОГО ДЕРЖАВНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

2.1. Загальна характеристика діяльності Університетської клініки Сумського державного університету

Клініка Сумського державного університету була створена в 2017 році. Клініка є закладом охорони здоров'я, який є лікувально-навчально-науковим структурним підрозділом СумДу поліклінічно-амбулаторного типу [27].

Клініка знаходиться за адресою – м. Суми, вул. Академічна, 9. У своїй діяльності керується чинним законодавством України, нормативною базою загальнодержавного та внутрішньо-університетського рівнів, положенням про Університетську клініку Сумського державного університету, наказами та розпорядженнями відповідальних посадових осіб [27].

Мета діяльності клініки полягає в наданні вторинної (спеціалізованої) та третинної (високоспеціалізованої) медичної допомоги. Відповідно до законодавства України, вторинна медична допомога – це медична допомога, що надається в стаціонарних або амбулаторних умовах в плановому порядку і включає в себе консультації, діагностику, лікування, реабілітацію та профілактику хворіб і т.п. [1, 2, 3, 4].

Відповідно до законодавства України, третинна медична допомога, як і вторинна, є видом медичної допомоги, що надається в стаціонарних або амбулаторних умовах у плановому порядку або екстрених випадках і включає в себе консультації, діагностику, лікування, ведення фізіологічних станів із застосуванням процедур та обладнання медичної складності [5, 6].

Послуги, що надає поліклініка є унікальними, а саме[27]:

- біохімічна лабораторія;
- кабінети функціональних методів дослідження та УЗД;

- за призначенням лікаря проводиться широкий спектр медикаментозних та фізіотерапевтичних методів лікування пацієнтів;
- надається стоматологічна допомога;
- проводиться амбулаторна хірургія;
- послуги масажного кабінету;
- лікувальний басейн для фізичної та медичної реабілітації;
- послуги спірографії, томографії, реовазографії, ЕКГ та ЕЕГ;
- можливість лікування хворих в умовах денного стаціонару [20].

Заклад володіє усім необхідним сучасним медичним та лікувально-діагностичним обладнанням і надає можливість провести в короткий термін увесь необхідний спектр досліджень [20].

Вертебрологічне відділення має в своєму розпорядженні єдиний в Сумській області тракційний стіл для безопераційного лікування грижі міжхребцевих дисків [26].

Фізіотерапевтичне відділення має в розпорядженні новітню апаратуру для проведення електротерапевтичної та магнітотерапевтичної процедур, аерозольтерапія, світлотерапія, ультразвукова терапія, що є невід'ємною складовою для лікування та реабілітації висококваліфікованих спортсменів.

У 2018 році на базі клініки відкрили Навчально-науковий центр томографії [27].

У 2019 році Університетська клініка пройшла державну акредитацію, яка є підтвердженням високого рівня технологічного оснащення медичного закладу його спроможності надавати медико-санітарну допомогу високої якості [27].

Як працівникам Сумського державного університету так і жителям міста Суми та області медичний заклад надає оздоровчі та лікувальні послуги усім бажаючим. Для працівників СумДУ та їх близьких діє система знижок, де отримати послуги вони можуть за нижчою ціною ніж жителі міста.

Організаційна структура університетської клініки наведена на рис.2.1.

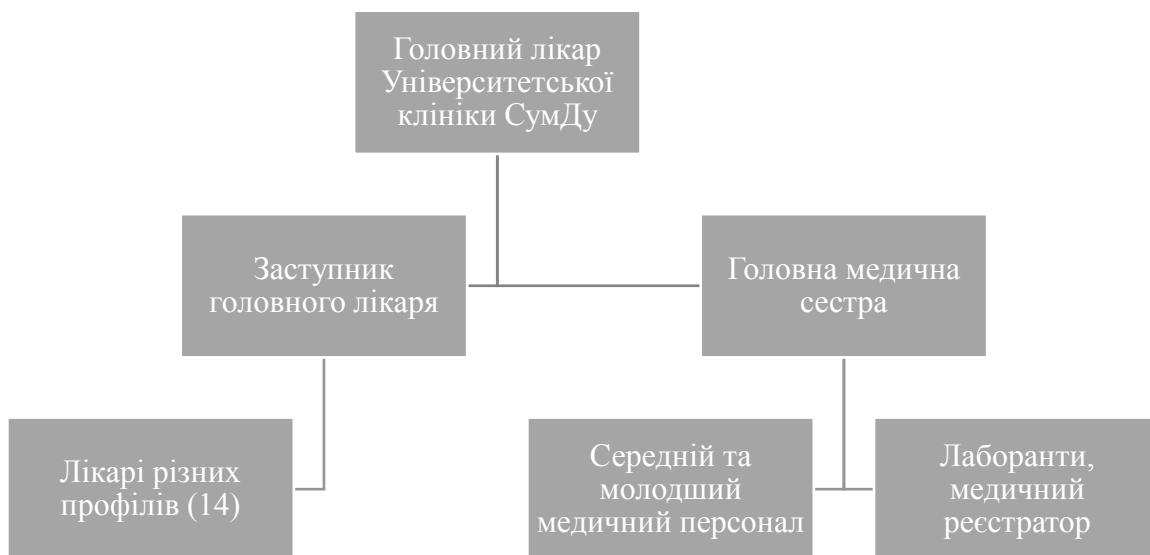


Рисунок 2.1. – Організаційна структура Університетської клініки [складено автором на основі внутрішньої і зовнішньої інформації]

Структура має лінійний тип управління. Очолює клініку головний лікар, який в свою чергу підпорядковується вищому органу в структурі Сумського державного університету – директору Медичного інституту СумДУ. Так як структура управління лінійна всі підлеглі підпорядковуються головному лікарю.

Джерелами фінансування університетської клініки є: кошти Державного бюджету України; власні надходження ВНЗ: доходи від плати за послуги, що надаються згідно із законодавством університетською клінікою; за оренду майна клініки; благодійні внески, гранти та дарунки; інші джерела, не заборонені законодавством.

2.2. Аналіз складу, структури та руху персоналу

На даний час в Університетській клініці загальна чисельність персоналу складає 22 особи . Штатним розкладом передбачено різні посади медичного персоналу табл. 2.1.

Таблиця 2.1. – Посади медичного персоналу

Посада	Кількість працівників, шт. од.		
	2020р.	2021р.	2022р.
Головний лікар	1	1	1
Заступник головного лікаря	1	1	1
Головна медична сестра	1	1	1
Сестра-господиня	1	1	1
Реєстратор медичний	1	1	1
Лікар	1	1	1
Лікар-акушер-гінеколог (вищої кваліфікаційної категорії)	1	1	1
Лікар-невропатолог (вищої кваліфікаційної категорії)	1	1	-
Лікар-офтальмолог (першої кваліфікаційної категорії)	1	1	1
Лікар-хірург (першої кваліфікаційної категорії)	1	1	1
Лікар-дерматовенеролог (першої кваліфікаційної категорії)	1	1	1
Лікар-отоларинголог (вищої кваліфікаційної категорії)	1	1	1
Лікар ультразвукової діагностики (першої кваліфікаційної категорії)	1	1	1
Лікар-педіатр	1	1	1
Лікар-рентгенолог	1	1	-
Лікар-стоматолог	1	1	1
Лікар зі спортивної медицини	1	1	-
Лікар-терапевт	1	1	1
Лікар-лаборант (вищої кваліфікаційної категорії)	1	1	1
Акушерка	1	1	-
Сестра медична (вищої кваліфікаційної категорії)	1	1	1
Рентгенолаборант	2	2	1
Сестра медична	2	2	2
Лаборант	1	1	1
Молодша медична сестра (санітарка-прибиральниця)	4	4	1
Всього	29	29	22

*Джерело: [складено автором на основі внутрішньої і зовнішньої інформації Університетської клініки]

Наведені дані табл. 2.1., дозволяють зробити наступні висновки про те, що за період аналізу чисельність персоналу скоротилася на 7 од. Найбільшу питому вагу в структурі працівників клініки займає категорія (на 2022 р. лікарі 12 чол.).

В сучасних умовах вивчення якісних характеристик складу співробітників стає все більш важливим склад співробітників за віком, стажу роботи в динаміці за багато років дозволяє виявити закономірності зміни складу співробітників установи. Для того щоб діяльність клініки була ефективною медичний заклад повинен бути забезпеченим трудовими ресурсами. Динаміка трудових ресурсів та ефективність їх використання наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2. – Динаміка трудових ресурсів та їх використання за 2020-2022 рр.

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р. у %
	2020	2021	2022	
Середньорічна чисельність працівників, чол.	29	29	22	75,7
Працівники основної діяльності, чол.	18	18	12	66,7
Відпрацьовано всього, чол./год.	13398	13398	10164	75,9
Відпрацьовано одним працівником годин за рік	462	462	462	100
В тому числі: 1 працівником основної діяльності, год.	744	744	847	113,8
Коефіцієнт використання річного фонду робочого часу	0,804	0,810	0,802	99,8

*Джерело: [складено автором на основі внутрішньої і зовнішньої інформації Університетської клініки]

Аналіз даних табл. 2.2., свідчить про те, що середньорічна чисельність працівників 2022 р в порівнянні до 2020 р зменшилась на 24,3%, працівників основної діяльності на 33,3 %, відпрацьовано годин одним працівником за рік 462 годин, тому числі одним працівником на місці основної діяльності близько 847 год., при цьому коефіцієнт використання фонду робочого часу зменшився на 0,2., що пояснюється скороченням чисельності персоналу.

Необхідний аналіз вікової структури, оскільки виражене порушення вікової структури персоналу може змінити психосоціальний баланс в установі і викликати серйозні проблеми принаймні робочої сили. Віковий склад персоналу характеризується відсотком від загального числа людей відповідної вікової групи. Розглянемо склад та структуру працівників установи за віком, поданих у табл.2.3.

Таблиця 2.3. – Склад та структура персоналу Університетської клініки

Вікові групи, роки	2020 р.		2021 р.		2022 р.	
	Чол.	%	Чол.	%	Чол.	%
18-25	3	10,3	3	10,3	3	13,6
26-35	5	17,2	5	17,2	5	22,7
36-50	15	51,7	15	51,7	11	50,0
Старше 51 р.	6	20,7	6	20,7	3	13,6
Всього	29	100	29	100	22	100

*Джерело: [складено автором на основі внутрішньої і зовнішньої інформації Університетської клініки]

Аналіз даних табл. свідчить про те, що найбільшу частку в 2022 р. від загальної чисельності персоналу клініки складають працівники 36-50р. – 11 (50%) осіб, на другому місці працівники у віці 26-35р. – 5 (22,7%) осіб. За період аналізу зменшилась чисельність працівників старше 51 р. на 13,6%.

Рівень теоретичних знань працівників є одним із складових компетентності персоналу. Цей показник може бути опосередковано оцінений за освітнім рівнем працівників табл. 2.4.

Аналізуючи розподіл кадрів табл. 2.4. за освітою можна сказати, що в клініці працює персонал, що має вищу освіту – це говорить про достатній рівень кваліфікації персоналу.

Таблиця 2.4. – Якісна характеристика освітнього рівня медичного персоналу Університетської клініки

Рівень освіти	2020 р.		2021 р.		2022 р.	
	Чол.	%	Чол.	%	Чол.	%
Вища	21	72,4	21	72,4	13	59,1
Середнє спеціальне	8	27,6	8	27,6	9	40,9
Всього	29	100	29	100	22	100

*Джерело: [складено автором на основі внутрішньої і зовнішньої інформації Університетської клініки]

Усі працівники працюють згідно трудового договору відповідно до положень трудового законодавства України. На посади середнього та вищого медичного персоналу приймаються особи, які мають середню та вищу медичну освіту за спеціальністю «Лікувальна справа». Крім того, медичний персонал, який працює в Університетській клініці, має різні кваліфікаційні категорії табл. 2.5.

Таблиця 2.5. – Кваліфікаційні категорії медичного персоналу Університетської клініки

Кваліфікаційні категорії	Кількість працівників, осіб
Вища категорія	6
1 категорія	7
2 категорія	5
Без категорії	6

*Джерело: [складено автором на основі внутрішньої і зовнішньої інформації Університетської клініки]

Для всіх видів посад середнього медичного персоналу, передбачених штатним розкладом, розроблено Посадові інструкції, у яких встановлені організаційні аспекти роботи, перелік посадових обов'язків, права та відповідальність відповідного співробітника.

Плинність кадрів в медичному закладі плинність кадрів мінімальна, це говорить про те, що персонал задоволений роботою в медичному закладі, як в матеріальному так і моральному аспектах.

2.3. Аналіз кадрового забезпечення Університетської клініки

Кадрове забезпечення установи – комплекс дій, спрямованих на пошук, підбір, оцінку та розстановку персоналу, відповідно до їх ділових та професійних якостей встановлення заздалегідь передбачених Трудовим кодексом трудових відносин роботодавця з працівниками, з метою подальшого просування, так і за її межами для найму нових тимчасових або постійних працівників.

Програма кадрового забезпечення установи містить у собі такі етапи:

- визначення потреби в персоналі;
- набір та відбір кадрів;
- навчання та підвищення кваліфікації кадрів;
- проведення оцінки та контролю результативності праці.

Керівництво клініки визначає, що існує більш важливе завдання управління кадровим потенціалом формування і розвитку персоналу:

- ✓ Розумний розподіл посадових обов'язків;
- ✓ Заохочення професійної діяльності співробітників з урахуванням результатів оцінки діяльності співробітників та індивідуальних особливостей;
- ✓ Регулярне підвищення кваліфікації спеціалістів;
- ✓ Створення інших умов, що мотивують співробітників працювати більше раціонально;
- ✓ Планування кар'єри.

Сьогодні, в основі політики управління кадровим потенціалом Університетської клініки покладено три фактори:

- залучення на роботу висококваліфікованих спеціалістів;
- створення умов, що сприяють професійному розвитку та закріплення в медичному закладі, в установі найбільш кваліфікованих, досвідчених працівників;

- вдосконалення організації управління.

Так, медичні працівники клініки проходять постійно підвищення кваліфікації або навчання табл. 2.6.

Таблиця 2.6. – Динаміка навчання працівників Університетської клініки

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Чисельність працівників, що пройшли навчання з відривом від виробництва			
до 2 місяців	1	2	1
2-6 місяці	2	2	1
6 місяців-1 рік	2	1	2
Чисельність працівників, що пройшли навчання без відриву від виробництва			
	2	2	1
Всього працівників, що пройшли навчання			
	7	7	5

*Джерело: [складено автором на основі внутрішньої і зовнішньої інформації Університетської клініки]

Аналіз даних табл. свідчить про те, що персонал клініки проходить навчання в 2020 р. та 2021 р. пройшло навчання – 7 чол., в 2022 р. – 5 чол.

Можна зробити висновок, клініка повністю укомплектована кадрами, що обумовлено кадровою політикою, яку проводить медичний заклад.

У міру ускладнення середовища здатність медичних установ домогтися успіху на ринку медичних послуг безпосередньо залежить від того, наскільки менеджери клінік зможуть підняти свої методи роботи на якісно новий рівень.

Сьогодні організації змушені працювати гнучко і створювати нову систему взаємовідносин як з діловими партнерами, так і зі своїми співробітниками, а також споживачами послуг, розробляти стратегії інноваційного розвитку людських ресурсів, що відповідають змінам, що відбуваються, і переглядати пріоритети інноваційного розвитку організації.

Стратегія інноваційного розвитку персоналу організації заснована не тільки на навчанні персоналу, а й залежить від наявних кадрів і резервів, а також від стану інвестиційної активності співробітника. Крім того, необхідні суттєві коригування через серйозні фінансові обмеження.

3. УДОСКОНАЛЕННЯ ТА РОЗВИТОК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ УНІВЕРСИТЕТСЬКОЇ КЛІНІКИ

3.1. Методичні аспекти аналізу продуктивності праці працівників Університетської клініки

Заходи щодо підвищення продуктивності праці необхідно згрупувати за наступними напрямками: максимальний фонд робочого часу (даний резерв обмежено режимом праці і відпочинку працівників), ефективна організація робочих місць, удосконалення форм організації праці, розподіл і кооперація праці, управління кадрами, планування соціального розвитку колективу.

Для визначення ефективності використання робочої сили використовуються два основних показника рис. 3.1.

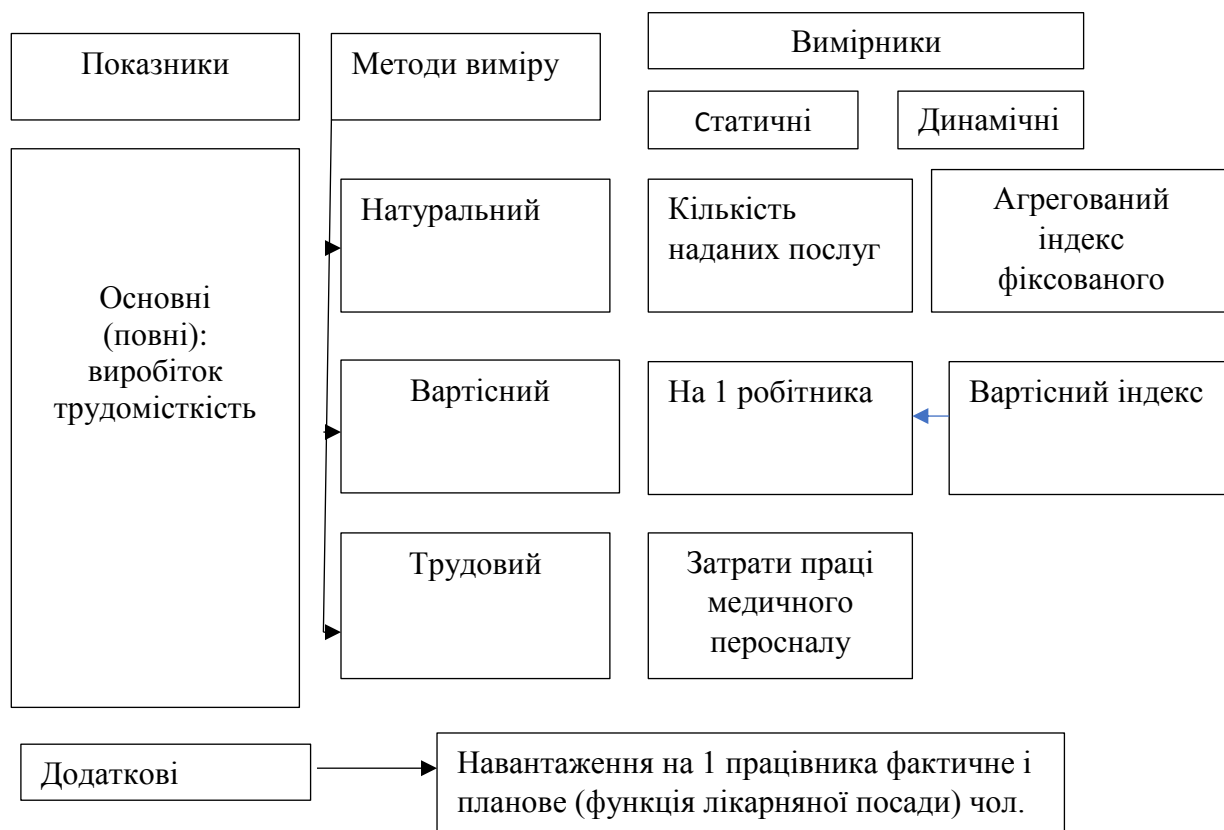


Рисунок 3.1. – Система показників продуктивності праці в Університетській клініки [складено автором на основі 10, 16, 21, 28]

Для розрахунку моделі аналізу відпрацювання одного працюючого в клініки використовуємо модель Савіцької [21], оцінимо вплив факторів на зміну виробітку працівників за період 2021 та 2022 р, вартісним способом (табл. 3.2).

Таблиця 3.2. – Розрахункова інформація для аналізу продуктивності праці працівників клініки

Показники	2021 р.	2022 р.
Питома вага лікарів та середнього персоналу в загальній чисельності працівників, % (Пв)	88,1	88,3
Середня тривалість 1 робочого дня основного персоналу, год. (Т)	7,7	7,7
Річний виробіток одного працівника, тис. грн. (Рв)	32,6	33,21
Виробіток у розрахунку на 1 лікаря і середнього персоналу тис. грн. річний виробіток (Рв) денний (Дв) погодинний (Пв)	48,9 0,196 0,027	59,7 0,239 0,028

*Джерело: [складено автором на основі внутрішньої і зовнішньої інформації Університетської клініки]

Оцінимо вплив факторів на зміні виробітку працівників за період 2021-2022 рр.

Вплив факторів:

- частка медичних працівників:

$$\Delta P_{\text{ПВ}} = (0,883 - 0,881) * 48,9 = 0,097 \text{ г.};$$

- кількість відпрацьованих днів медичним персоналом:

$$\Delta P_{\text{ВД}} = 0,883(257 - 250) * 0,196 = 1,2114 \text{ г.};$$

- тривалість одного робочого дня медичних працівників:

$$\Delta P_{\text{ВТ}} = 0,883 * 257 * (33,21 - 32,6) * 0,027 = 3,7376 \text{ г.};$$

- середньогодинний виробіток:

$$\Delta P_{\text{ПВ}} = 0,883 * 257 * 7,7 * (0,028 - 0,027) = 1,75 \text{ год.}$$

Всього вплив факторів

$$\Delta P_{\text{В}} = 33,21 - 32,6 = 0,61 \text{ г.}$$

Так, значення середньорічного виробітку на одного працюючого за звітній період вища за виробіток за минулий рік на 0,61 тис. грн. Він зріс на 1,75 тис. грн. за рахунок зростання середньогодинного виробітку основного медичного персоналу і на 0,1 тис. грн за рахунок зміни питомої ваги медичного персоналу до загальної чисельності працівників.

3.2. Основні напрями підвищення ефективності використання персоналу Університетської клініки

Кадрове забезпечення в реалізується у вигляді сукупності послідовних дій керівництва, спрямованих на досягнення певного результату шляхом раціонального використання ресурсів, форм та методів кадрового управління. Говорячи загалом, існування принципів кадрової політики в Університетській клініки дозволяє розглянути її як єдине ціле, що складається з великої кількості елементів, функціонально пов'язаних один з одним.

Аналіз реалізації кадрової політики у системі медичних закладів , дозволив вивити ряд об'єктивних та суб'єктивних причин, що ускладнюють розвиток механізму управління персоналом, головними з яких є:

- недостатня вираженість в організаційно-управлінській середовищі норм, стандартів поведінки, що стимулюють і підтримують процеси інтенсивного саморозвитку фахівців;
- відсутність у певної кількості працівників мотивації до розвитку та вдосконалення своєї професійної компетентності;
- сформована система професійної підготовки не в повній мірою відповідає необхідним потребам, що диктуються сучасними умовами розвитку медичної галузі.

Існуюча кадрова політика установі має закритий тип з адміністративним методом управління[32-38]. Ця кадрова політика в тому, що заміщення на вільні керівні вакантні посади відбувається лише з працюючого персоналу, а

новий персонал включають на посаду, починаючи з нижчих рядів. Набір персоналу установою проводиться в основному по рекомендаціям, наймання на роботу проводиться за умови наявності відповідної освіти та сертифікату, проходження стажування зі здаванням заліку.

Кадрову політику клініки необхідно оптимізувати. Рекомендується перейти із закритого типу кадрової політики на відкритий тип кадрової політики у зв'язку з чим посади будь-якого рівня стають доступними, необхідно забезпечити приплив нових ініціативних людей з досвідом роботи та свіжі ідеї. Усі процедури по порядку відбору, прийому на вакантні посади мають бути гранично «прозорі». Відбір та прийом працювати з спорідненим, приятельським відносинам є неприпустимим.

З урахуванням вищесказаного нами пропонується розробка системи стимулів, які потребують інвестицій з боку організації, представлені рис. 3.2.

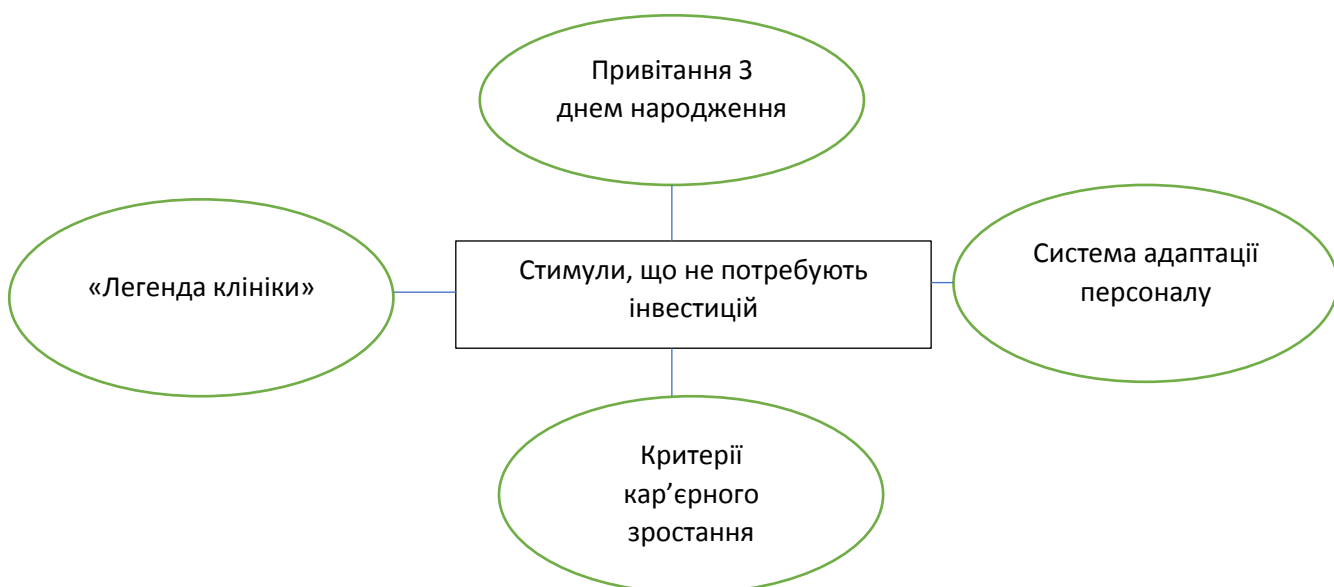


Рисунок 3.2. – Стимули, що не потребують інвестицій зі сторони Університетської клініки [складено автором на основі 8]

Необхідно підняти престиж професії медичної сестри для залучення молодих спеціалістів, формування задоволення від виконаної роботи, збереження почуття затребуваності та гордості своєю професією.

Введення у використання нових організаційно-виробничих методів дозволить медичному закладу з більшою ефективністю мотивувати та стимулювати працівників.

Цілком імовірно, що керівництво Університетської клініки прагне створити заклад найвищого рівня, із найсучаснішими методами управління, організації персоналу (рис. 3.3.).

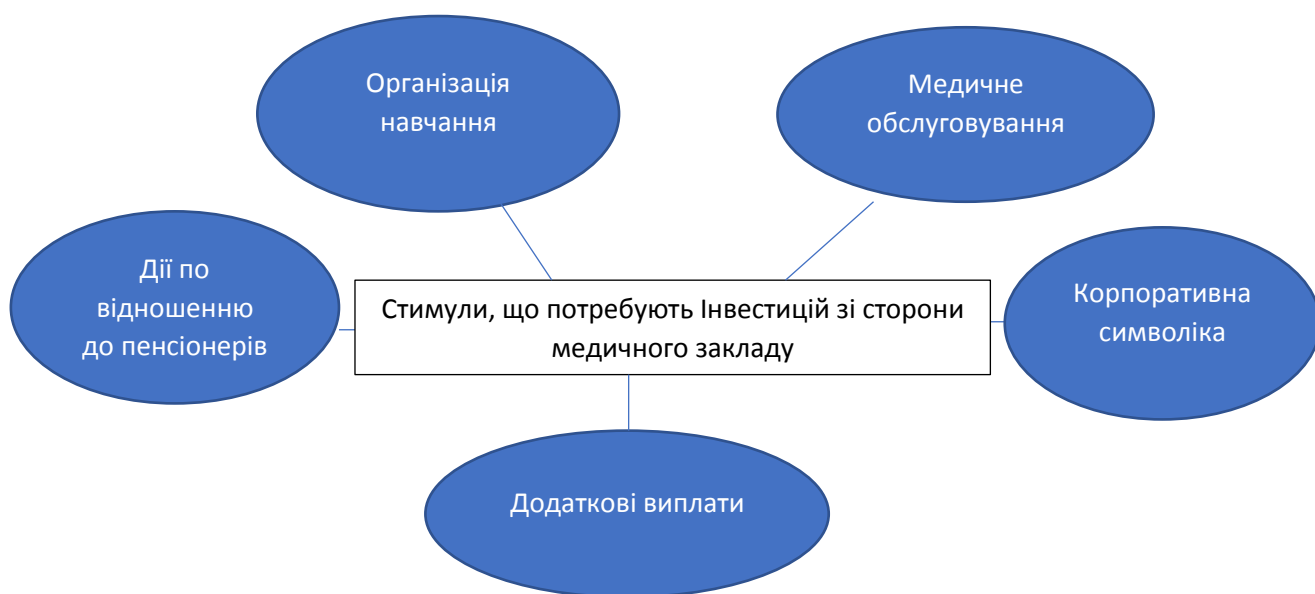


Рисунок 3.3. – Стимули, що направлені на підвищення якості праці Університетської клініки [складено автором на основі 20, 29]

Для підвищення престижу професії медичної сестри рекомендується розвиток таких заходів, як:

- створення соціальних відеороликів, що показують роботу різних підрозділів установи, відеороликів про найкращих медичних працівників, які впровадили нові інноваційні методи лікування;

- розробка та реалізація проекту «Народна медична сестра»;
- активну участь у громадських рухах та у громадських професійних організаціях;
- участь у різних професійних конкурсах «Найкращий лікар року», «Найкраща медична сестра Україна», «За вірність професії»;
- мотивація та розвиток корпоративного духу в установі.

Розробка рекомендацій щодо вдосконалення кадрової політики Університетської клініки загальному вигляді представлена на рис. 3.3.

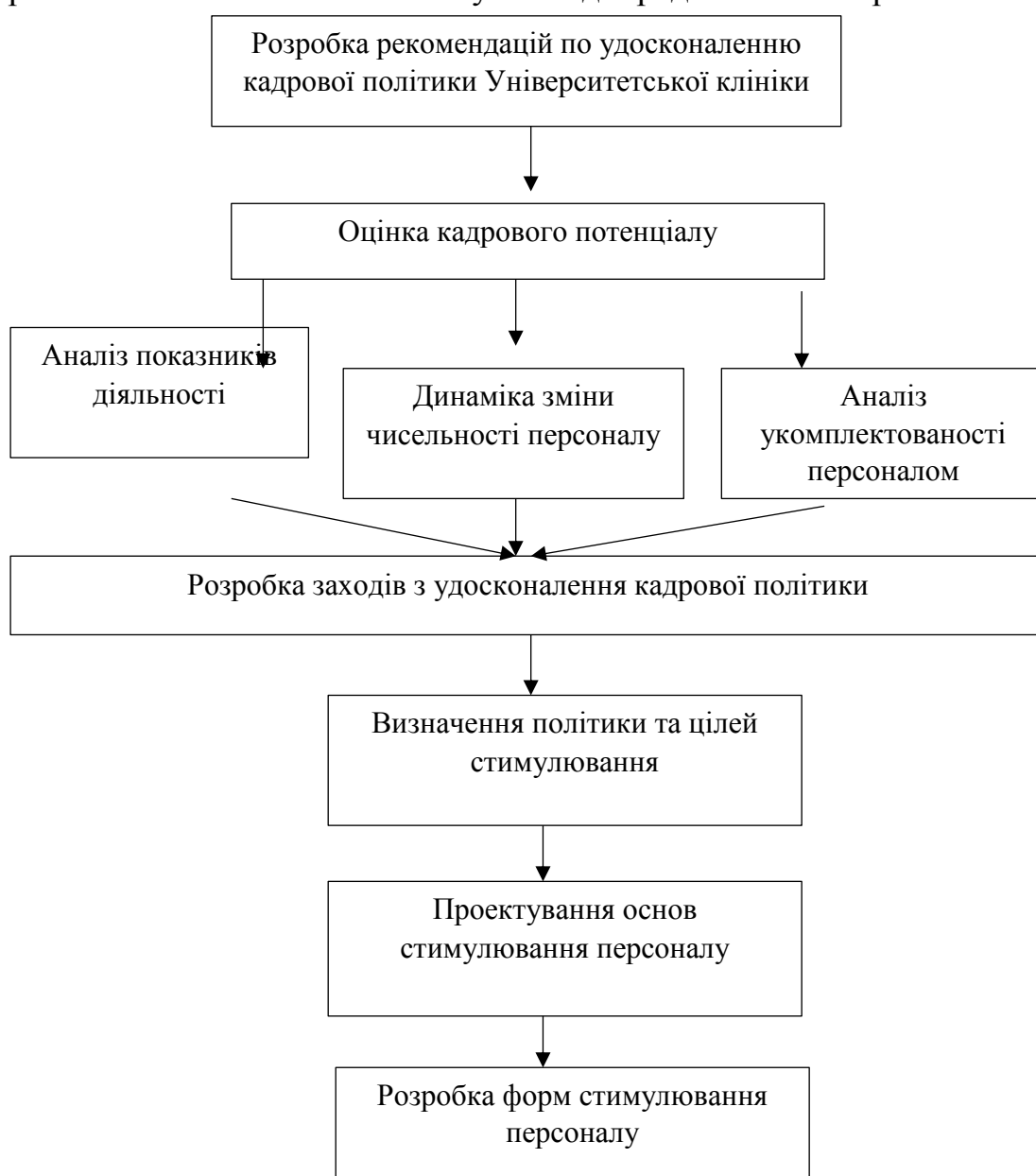


Рисунок 3.5. – Розробка рекомендацій з удосконалення кадрової політики Університетської клініки [складено автором на основі 8, 9, 20]

Таким чином, під час реалізації запланованих рекомендацій щодо вдосконалення кадрової політики клініки будуть досягнуто наступних результатів:

- розвиток кадрової системи установи;
- підвищення професійного рівня медичних працівників установи на основі розвитку системи безперервної освіти;
- підвищення рівня та якості життя співробітників установи;
- створення умов для розвитку результативної та ефективної медичної допомоги;
- підвищення доступності та якості медичної допомоги;
- задоволення потреб населення якісною медичною допомогою.

ВИСНОВКИ

Кадровий потенціал співробітника – це сукупність фізичних та духовних якостей людини, що визначають можливість і межі його участі у трудовій діяльності, здатність досягати у заданих умовах певних результатів, а також удосконалюватися в процесі праці.

В роботі доведено, що потенціал працівників не є постійною величиною, він може змінюватися в бік збільшення та зменшення. Унікальні здібності, накопичені працівниками в процесі трудової діяльності, підвищуються як мінімум за рахунок набуття нових знань і навичок, впливають на поліпшення умов праці та підвищення продуктивності праці.

Особливості формування кадрового потенціалу сфери послуг полягає в тому, що в умовах ринкових відносин ефективна робота організацій сфери послуг неможлива без створення механізму управління розвитком його кадрової структури. Для оптимізації кадрової структури організацій сфери послуг необхідні такі заходи: поліпшення професійного, психологічного клімату у створенні; створення сприятливих умов для професійного кар'єрного зростання перспективних працівників компанії; формування системи навчання, розробка проектів підвищення кваліфікації та перепідготовки персоналу.

Кадровий потенціал визначається як сумарна характеристика здібностей та можливостей працівників організації, які, маючи кваліфікацію, професійні навички, досвід роботи, можуть виконувати трудові обов'язки певної сфери діяльності з метою розвитку організації.

Клініка Сумського державного університету була створена в 2017 році. Клініка є закладом охорони здоров'я, який є лікувально-навчально-науковим структурним підрозділом СумДУ поліклінічно-амбулаторного типу. Послуги, що надає поліклініка є унікальними, а саме: біохімічна лабораторія; кабінети функціональних методів дослідження та УЗД; за призначенням лікаря проводиться широкий спектр медикаментозних та фізіотерапевтичних методів

лікування пацієнтів; надається стоматологічна допомога; проводиться амбулаторна хірургія та ін.

Структура має лінійний тип управління. Очолює клініку головний лікар, який в свою чергу підпорядковується вищому органу в структурі Сумського державного університету – директору Медичного інституту СумДУ. Так як структура управління лінійна всі підлеглі підпорядковуються головному лікарю.

Джерелами фінансування університетської клініки є: кошти Державного бюджету України; власні надходження ВНЗ: доходи від плати за послуги, що надаються згідно із законодавством університетською клінікою; за оренду майна клініки; благодійні внески, гранти та дарунки; інші джерела, не заборонені законодавством.

Динаміка трудових ресурсів та їх використання свідчать про те, що середньорічна чисельність працівників 2022 р в порівнянні до 2020 р зменшилась на 24,3%, працівників основної діяльності на 33,3 %, відпрацьовано годин одним працівником за рік 462 годин, тому числі одним працівником на місці основної діяльності близько 847 год., при цьому коефіцієнт використання фонду робочого часу зменшився на 0,2., що пояснюється скороченням чисельності персоналу.

Склад та структура персоналу Університетської клініки свідчить про те, що найбільшу частку в 2022 р. від загальної чисельності персоналу клініки складають працівники 36-50р. – 11 (50%) осіб, на другому місці працівники у віці 26-35р. – 5 (22,7%) осіб. За період аналізу зменшилась чисельність працівників старше 51 р. на 13,6%.

В основі політики управління кадровим потенціалом Університетської клініки покладено три фактори: залучення на роботу висококваліфікованих спеціалістів; створення умов, що сприяють професійному розвитку та закріплення в медичному закладі, в установі найбільш кваліфікованих, досвідчених працівників; вдосконалення організації управління.

Динаміка навчання працівників Університетської клініки свідчить про те, що персонал клініки проходить навчання в 2020 р. та 2021 р. пройшло навчання – 7 чол., в 2022 р. – 5 чол.

Клініка повністю укомплектована кадрами, що обумовлено кадровою політикою, яку проводить медичний заклад.

В роботі нами здійснено оцінку впливу факторів на продуктивність праці медичного персоналу за допомогою методу абсолютних різниць.

Запропоновано рекомендації з удосконалення кадрової політики щодо вдосконалення кадрової політики клініки: розвиток кадрової системи установи; підвищення професійного рівня медичних працівників установи на основі розвитку системи безперервної освіти; підвищення рівня та якості життя співробітників установи; створення умов для розвитку результативної та ефективної медичної допомоги; підвищення доступності та якості медичної допомоги; задоволення потреб населення якісною медичною допомогою.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України від 28 червня 1996 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 20.11.2023).
2. Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення : Закон України від 19 жовтня 2017 року № 2168-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19#Text> (дата звернення: 20.11.2023)
3. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану : Закон України від 01 липня 2022 року № 2352-IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text> (дата звернення: 08.04.2023)
4. Про затвердження Порядку ведення Реєстру пацієнтів в електронній системі охорони здоров'я : Наказ Міністерства охорони здоров'я України від 30.11.2020 № 2755. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0044-21#Text> (дата звернення: 20.11.2023).
5. Про затвердження Порядку вибору лікаря, який надає первинну медичну допомогу, та форми декларації про вибір лікаря, який надає первинну медичну допомогу : Наказ Міністерства охорони здоров'я України від 19.03.2018 № 503. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0347-18#Text> (дата звернення: 20.10.2023).
6. Про затвердження Порядку надання первинної медичної допомоги : Наказ Міністерства охорони здоров'я України від 19.03.2018 № 504. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0348-18#Text> (дата звернення: 20.11.2023).
7. Про схвалення Концепції розвитку електронної охорони здоров'я : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 28 грудня 2020 р. № 1671-р. Київ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1671-2020-%D1%80#Text> (дата звернення: 20.11.2023).
8. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. Київ: ФОП Ямчинський О. В. 2020. 466 с.
9. Бекетова М. С. Аналіз Складових Системи Управління Кадровим Потенціалом Підприємства. Редакційна колегія. 2017. С. 46.
10. Бессонова А. В., Чернатна Т. М. Аналіз методів розвитку кадрового потенціалу підприємств. *Центральноукраїнський науковий вісник*. Економічні науки. 2021. вип. 6 (39). С. 97–105.
11. Дашко І.М. Кадровий потенціал: сутність та фактори його розвитку. *Економіка та держава*. № 1. 2017. С. 65–68. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMA GE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/ecde_2017_1_16.pdf (дата звернення: 28.11. 2023).

12. Державна служба статистики URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/kap/arh_kap_ved_osk_u.html (дата звернення: 23.11. 2023)
13. Іваницька С. Б., Анісова Н. В., Петрова А. О. Кадровий потенціал підприємства: фактори формування та використання. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». 2013. № 10. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua> (дата звернення: 25.11.2023).
14. Ільїн А. І. Планування на підприємстві. 2011. 672 с. URL: <https://www.twirpx.com/file/16420/> (дата звернення: 23.11. 2023)
15. Корінь М. В., Шевченко О. О. Управління розвитком кадрового потенціалу підприємств в сучасних умовах. Вісник економіки транспорту і промисловості 60. 2017. С. 238-245.
16. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: [навч. посіб.]. Київ: Центр навчальної літератури, 2007. 352 с.
17. Крум Э.В. Экономика предприятия. М.: ТетраСистемс, 2010. 192 с.
18. Міненко М. А., Альохін Д. І. Управління кадровим потенціалом суб'єктів господарювання. Ефективна економіка. 2019. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/9_2019/5.pdf (дата звернення 25.11.2023).
19. Панченко В. А., Панченко О. П. Управління кадровим потенціалом торгового підприємства в умовах кризового стану. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. № 2 (54). С. 145-152.
20. Положення про Університетську клініку Сумського державного університету. Реєстр основної нормативної бази СумДУ. URL: <https://bit.ly/3gKRYru> (дата звернення: 30.11. 2020)
21. Савіцька Г. В. Економічний аналіз. Мінск : Нове знання. 2001. 688 с.
22. Сазонова Т. О., Федырець О. В. Стратегічне значення проектування інноваційної поведінки персоналу сучасної організації. Науковий вісник Ужгородського національного університету : Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 7. Ч. 3. С. 59–63.
23. Сарбаш, Л., Ганцура, А. Структура та особливості формування трудового потенціалу підприємства. *Молодий вчений*. 2018. 5 (57). С. 331-333.
24. Семеніхін М.С. Управління кадровим потенціалом підприємства. MS thesis. Національний університет «Запорізька політехніка», 2020. URL: <http://eir.zp.edu.ua/handle/123456789/6827> (дата звернення: 30.11. 2020).
25. Тимошенко К. В. Формування та розвиток компетенцій людського капіталу підприємств: проектно орієнтований підхід. Project, program, portfolio P3 management : матер. II Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 8–9 груд. 2017 р.). Одеса : ОНПУ, 2017. С. 144–147.
26. Університетська клініка СумДУ отримала гуманітарну допомогу із Нідерландів. Новини СумДУ. URL: <https://news.sumdu.edu.ua/uk/10250-10250.html> (дата звернення: 30.11. 2020)
27. Університетська клініка Сумського державного університету. URL: <https://clinic.health.sumdu.edu.ua/> (дата звернення: 30.11. 2020)

28. Харун О. А. Фактори впливу на трудовий потенціал промислового підприємства. *Економічний простір* 117. 2017. С. 225-236.
29. Шубала, І. В. Суть, складові та фактори формування кадрового потенціалу підприємства. *Економічні науки. Серія" Регіональна економіка"*. 17. 2020. С. 277-285.
30. Laakso-Manninen R., Viitala. R. Competence management and human resource development. NaagaHelia University of Applied Sciences. 2007. 121 p.
31. Sienkiewicz L. Competency-based human resources management. The lifelong learning perspective. Warsaw, 2014. 264 p
32. Проривні технології в економіці і бізнесі (досвід ЄС та практика України у світлі III, IV і V промислових революцій) : навч. посіб. / за ред. Л.Г. Мельника та Б.Л. Ковальова. Суми: СумДУ, 2020. 180 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/79621>
33. Економіка і бізнес : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, О. І. Карінцевої. Суми : Університетська книга, 2021. 316 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83721>
34. Сучасні тренди економічного розвитку: Досвід ЄС та практика України: підручник / за ред. Л. Г. Мельника. Суми: ПФ «Видавництво "Університетська книга"», 2021. 432 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89235>
35. Сучасні тренди економічного розвитку. Книга 1: Трансформації економічних систем: досвід ЄС в реалізації Industries 3.0, 4.0, 5.0 : навч. посіб. / за ред. Л. Г. Мельника. Суми : Університетська книга, 2022. 608 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91526>
36. Сучасні тренди економічного розвитку. Книга 2: Кращі практики ЄС для сестейнового розвитку : навч. посіб. / за ред. Л. Г. Мельника, Ю. М. Завдов'євої. Суми : Університетська книга, 2022. 608 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91527>
37. Економіка розвитку: європейський досвід упровадження досягнень Industries 3.0, 4.0 та 5.0. : навч. посіб. / за ред. Л. Г. Мельника, Ю. М. Завдов'євої. Суми : Університетська книга, 2022. 608 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91525>
38. Економіка та бізнес-інновації : підручник / за ред. д. е. н., проф. Л. Г. Мельника, д. е. н., проф. О. І. Карінцевої. Суми : Університетська книга, 2023. 702 с <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91523>