

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Західноукраїнський національний університет**  
**Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій**  
**Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу**

**КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

Спеціальність: Менеджмент  
освітньо-професійна програма – «Менеджмент закладів охорони здоров'я»

Кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «магістр»

Виконала здобувачка  
Гр.МЗОЗзм-22  
**Любашевська Ольга**

---

підпис

Науковий керівник:  
к.е.н., доцент  
Дяків О. П.

Кваліфікаційну роботу допущено до  
захисту «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_р.

Завідувач кафедри

---

підпис

ТЕРНОПІЛЬ – 2023

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	6
1.1. Сутність кадрового потенціалу організації як ключового фактору підвищення ефективності діяльності вітчизняних організацій.....	6
1.2. Методологічні засади управління розвитком кадрового потенціалу закладу охорони здоров'я.....	12
Висновки до розділу 1.....	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА КНП «КОЗІВСЬКА ЦЕНТРАЛЬНА РАЙОННА ЛІКАРНЯ КОЗІВСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ» .....	20
2.1. Характеристика діяльності досліджуваного медичного закладу.....	20
2.2. Аналіз організаційного забезпечення практики розвитку кадрового потенціалу КНП «Козівська ЦРЛ КСР» .....	27
2.3. Оцінка форм професійного розвитку кадрового потенціалу в досліджуваному медичному закладі .....	33
Висновки до розділу 2 .....	41
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ТА РОЗВИТКОМ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ.....	43
3.1. Удосконалення процесів формування та розвитку кадрового потенціалу КНП «Козівська ЦРЛ КСР» .....	49
3.2. Імплементация прогресивних технологій в практику професійного розвитку кадрового потенціалу досліджуваного закладу.....	53
Висновки до розділу 3.....	59
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	63

## ВСТУП

**Актуальність проблеми.** Сьогодні одним з ключових факторів підвищення ефективності діяльності вітчизняних організацій є відношення до своїх кадрів. Кадровий потенціал організації визначає, наскільки компетентні, ефективні та готові до досягнення стратегічних цілей працівники організації. Відправною точкою для вдосконалення кадрового потенціалу є правильний підбір, навчання, розвиток та мотивація персоналу. Управління кадровим потенціалом важливо для досягнення конкурентних переваг та успішного функціонування організації.

**Аналіз останніх досліджень та наукових праць.** Наявна наукова література демонструє багато теоретико-методологічних підходів до процесу розвитку кадрового потенціалу організації. Цьому контексту приділяли увагу багато учених, зокрема: Г. Мартин, С. Хетрик, С. Б. Іваницька, А. О. Петрова, М. М. Шкільняк, В. М. Островерхов, А. С. Коцур, О. П. Дяків, С. П. Крамарчук, В.І. Довбенко, В.М. Мельник та ін.

Незважаючи на значну кількість напрацювань вказаної тематичної спрямованості, недостатньо вивченими залишаються питання удосконалення процесу розвитку кадрового потенціалу медичного закладу в сучасних умовах. Усе це і визначає актуальність нашого дослідження.

**Мета дослідження.** Метою даної кваліфікаційної роботи є формування теоретико-методичних підходів та практичних рекомендацій щодо удосконалення процесу розвитку кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення наступних завдань:

- дослідити сутність потенціалу організації як ключового фактора підвищення ефективності діяльності вітчизняних організацій;
- вивчити методологічні засади управління розвитком кадрового

- потенціалу закладу охорони здоров'я;
- дослідити основні аспекти діяльності КНП «Козівська ЦРЛ КСР» ;
  - проаналізувати організаційне забезпечення практики розвитку кадрового потенціалу;
  - оцінити форми професійного розвитку кадрового потенціалу в досліджуваному медичному закладі;
  - удосконалити методіку формування та розвитку кадрового потенціалу у медичному закладі;
  - запропонувати методіку впровадження прогресивних технологій в практику професійного розвитку кадрового потенціалу досліджуваного закладу.

**Об'єктом дослідження** є кадровий потенціал КНП «Козівська ЦРЛ КСР».

**Предметом дослідження** виступає механізм управління кадровим потенціалом закладів охорони здоров'я в сучасних умовах.

**Методи дослідження.** Для досягнення визначеної у роботі мети використовувались такі методи дослідження: порівняльний аналіз (для порівняння ключових положень щодо управління кадровим потенціалом організації з точки зору різних авторів); системний аналіз (при розгляді організаційно забезпечення процесу розвитку кадрового потенціалу медичного закладу); структурного аналізу (при діагностиці форм і методів управління розвитком кадрового потенціалу); факторний аналіз (для вивчення чинників, що зумовлюють ефективність діючого механізму управління розвитком кадрового потенціалу закладу); імітаційного моделювання (для розробки шляхів вдосконалення методіки формування та розвитку кадрового потенціалу закладу); метод сценаріїв (для запровадження прогресивних технологій в практику професійного розвитку кадрового потенціалу досліджуваного закладу); метод синтезу (при здійсненні узагальнень та висновків дослідження).

**Інформаційною базою** кваліфікаційної роботи слугують: матеріали

КНП «Козівська ЦРЛ КСР», Закони України, Конституція України, спеціальна та монографічна література, періодичні видання, нормативно – правові акти.

**Науковою новизною отриманих результатів** є: теоретичне обґрунтування та практичне вирішення сукупності завдань пов'язаних із удосконаленням процесу розвитку кадрового потенціалу у медичному закладі.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що представлені напрямки удосконалення можуть бути використані в роботі закладів охорони здоров'я, у роботі науково-дослідних установ та навчальному процесі.

**Апробація.** За результатами дослідження опубліковано тези доповідей на тему «Уточнення сутності поняття кадрового потенціалу організації» у збірнику тез доповідей VIII науково-практичної конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні проблеми вітчизняної економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі» (Тернопіль, 26 жовтня 2023 року) та «Організаційне забезпечення управління розвитком кадрового потенціалу закладу охорони здоров'я» у Збірнику тез доповідей наукової інтернет-конференції молодих вчених, аспірантів та студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (Тернопіль, 24 листопада 2023 року).

**Структура роботи.** Загальний обсяг роботи становить 68 сторінок, із них 62 сторінки основного тексту. Робота містить 16 таблиць та 8 рисунків, список використаних джерел містить 58 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

#### **1.1. Сутність кадрового потенціалу організації як ключового фактору підвищення ефективності діяльності вітчизняних організацій**

Розвиток кадрового потенціалу стає однією з найважливіших умов успішного функціонування організації. Вирішення багатьох питань, пов'язаних саме із розвитком кадрового потенціалу в сучасних умовах господарювання, дозволяє досягти закладам стратегічної мети.

Для здійснення нашого дослідження важливо уточнити сутність поняття кадрового потенціалу організації. Сам термін «потенціал» означає певні приховані можливості. Потенціал часто розглядається як джерело можливостей, які можуть бути приведені в дію та використані для вирішення різноманітних питань. Розглядаючи поняття «потенціал людини», слід зазначити, що під особистісним потенціалом розуміється насамперед система характеристик, пов'язаних із рушійними силами духовного розвитку з мотивацією та самооцінкою.

Потенціал окремої людини співвідноситься з її можливостями у майбутньому щось зробити, реалізувати свої інтереси, досягти поставленої мети. Складність і багатовимірність здібностей людини дозволяють розглядати її потенціал як систему всіх соціально-корисних здібностей, що проявляються в професійній діяльності, як актуалізованих, так і резервних. Найчастіше соціальна корисність здібностей визначається статусом, цілями, функціями та завданнями підприємства, де працює людина, а також рядом інших особливостей, що характеризують відповідну професійну діяльність. Таким чином, для організації цінними є ті здібності людини, які забезпечують ефективне виконання покладених на нього посадових обов'язків.

У вітчизняній практиці для визначення понять, що характеризують людей, задіяних у трудовій діяльності на рівні організацій, переважно оперують такими термінами, як «персонал» та «кадри».

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.

До «кадрів» належить склад кваліфікованих працівників підприємств, установ та організацій згідно зі штатним розписом. Кадри характеризуються чисельністю, складом, професійною, кваліфікаційною та посадовою структурою, статтю та віком, а їх використання передбачає максимізацію віддачі від праці спеціаліста залежно від його освіти, особистих якостей, досвіду роботи. Поняття «персонал» ємніше, ніж «кадри», і кадри є складовою персоналу [22].

Часто у науковій літературі сутність «кадрового потенціалу» розглядається у порівнянні поняттям «трудова потенціал». Наше дослідження дозволило визначити наступні відмінності між трудовим і кадровим потенціалом, результати наведені в табл. 1.1.

*Таблиця 1.1*

### **Порівняння понять "трудова потенціал" та "кадровий потенціал"**

Поняття	Трудова потенціал	Кадровий потенціал
1	2	3
Підходи	<p>Розглядається з двох позицій:</p> <p>1) статистичний показник;</p> <p>2) економічна категорія.</p> <p>Як статистичний показник визначається як значення чисельності трудових ресурсів в певному періоді; це може бути трудова потенціал території, регіону, країни.</p> <p>Як економічна категорія характеризує населення як виробника матеріальних благ на основі усіх якостей, що визначають його працездатність</p>	<p>Заснований на характеристиках трудового потенціалу, таких, як кваліфікація, рівень свідомості, соціальної зрілості, інтелектуальні та фізичні здібності працівника та інших, які можуть бути використані в процесі його трудової діяльності</p>

## Продовження табл. 1.1

1	2	3
Рівень управління	Трудовий потенціал працівника; трудовий потенціал підрозділу; трудовий потенціал підприємства; трудовий потенціал регіону; трудовий потенціал країни	Кадровий потенціал команди проекту (конкретної сфери діяльності); кадровий потенціал галузі; кадровий потенціал підприємства
Об'єкт управління	Працівники підприємства	Кадровий склад підприємства
Визначення	Трудовий потенціал – це величина можливої участі працівників у виробництві та на рівні окремих проектів підприємства, яка може змінюватись під впливом внутрішніх та зовнішніх чинників, в умовах зацікавленості, виходячи з віку працівників, їх фізичних можливостей, наявних знань та професійно-кваліфікаційних навичок і може бути використана для досягнення цілей як підприємства та його окремих проектів, так і самих працівників	Кадровий потенціал підприємства – це величина можливої участі висококваліфікованих працівників у виробництві та на рівні окремих проектів підприємства, їх здатність до інноваційної діяльності, їх освітній, кваліфікаційний рівень, психофізіологічні характеристики, що може бути використано для досягнення як для кінцевих цілей окремих проектів, так і для стратегічних цілей підприємства

Примітка. Узагальнено автором за [15].

Аналізуючи подані вище відмінності між трудовим і кадровим потенціалом можемо зробити висновки, що трудовий потенціал може використовуватись для характеристики потенціалу держави, галузі, регіону, підприємства, а кадровий потенціал характеризує лише наявні кількісні та якісні характеристики працівників окремих підприємств та установ.

Дослідження спеціальної наукової літератури демонструє значну кількість підходів до визначення досліджуваного нами поняття. Так, деякими авторами кадровий потенціал підприємства визначається як «вміння та навички працівників, які можуть бути використані для підвищення його ефективності в різних сферах виробництва, з метою отримання доходу (прибутку) або досягнення соціального ефекту [27].

На думку автора Л. В. Балабанові «кадровий потенціал підприємства – це гранична величина можливої участі працівників підприємства у його діяльності з урахуванням їх компетентності, психофізичних особливостей,



інтересів, мотивацій» [3].

Також, поширеною є думка, що «кадровий потенціал підприємства – це спроможність і можливість персоналу підприємства до повної реалізації свого особистісного потенціалу до досягнення поставлених цілей при виробництві товарів і послуг[26]. При цьому під потенціалом певної особистості розуміється узагальнююча «комплексна характеристика індивідуума, яка включає кваліфікаційний, освітній та інтелектуальний рівні, а також спроможність їх використовувати і розвивати з часом» [26].

Кадровий потенціал, також розглядається «як тимчасово вільні або резервні трудові місця, що потенційно можуть бути зайняті спеціалістами в результаті їх розвитку та навчання» [45]. У цьому зв'язку управління кадровим потенціалом повинно сприяти упорядкуванню й збереженню якісної специфіки персоналу, а також його удосконаленню та розвитку. На думку Криклій А. С., кадровим потенціалом необхідно вважати «наявні або ті, що розвиваються за допомогою цілеспрямованого впливу, потенційні можливості зміни якісних та кількісних характеристик кадрового складу підприємства» [34].

Широке висвітлення сутності поняття «кадровий потенціал» знайшло відображення у працях відомих вітчизняних авторів В.І Довбенко та В.М. Мельник, де дане поняття розглядається як «тимчасово вільні або резервні трудові місця, які потенційно можуть бути зайняті фахівцями в результаті їх розвитку і навчання» [18].

Серед зарубіжних дослідників, яким також належить вагомий внесок у висвітленні цього питання, варто відзначити Грэм Мартин та Сьюзан Хетрик, які у своїх працях охарактеризували основні принципи формування кадрового потенціалу [40].

У праці В. М. Гриньової та Г. І. Писаревської, в результаті аналізу існуючих підходів до характеристики кадрового потенціалу, було обрано чотири основних, а саме:

1. «Чисельний та функціональний склад кадрів підприємства, який

відображає розподіл кадрів та їх переміщення у розрізі окремих категорій і посад.

2. Професія як комплекс спеціальних теоретичних знань і практичних навичок, необхідних для здійснення трудової діяльності.

3. Спеціальність як комплекс особливих знань і вмінь для виконання окремих трудових функцій.

4. Кваліфікація як ступінь професійної підготовки, необхідної для виконання трудових функцій» [15].

Отже, виходячи з вищесказаного, можна сказати, що кадровий потенціал – це сукупність кількісних й якісних характеристик штатних працівників підприємства, які можуть бути використані для підвищення ефективності його діяльності для отримання доходів/або досягнення соціального ефекту. Іншими словами, кадровий потенціал – це можливості певної категорії фахівців, груп працівників, робітників, які можуть бути приведені до дії у процесі трудової діяльності у відповідності до посадових обов'язків та поставлених перед колективом цілей на певному етапі розвитку.

Важливо зазначити, що кадровий потенціал характеризується здатністю персоналу застосовувати нові знання та технології, приймати організаційні та управлінські рішення та виробляти інноваційні продукти.

До складових характеристик кадрового потенціалу можна віднести чисельність, структуру, кваліфікацію, професійний склад, накопичений виробничий досвід, навички, освіта, професіоналізм, здатність до творчості, активність, різнобічний розвиток. Це виражається в таких кількісних, якісних та структурних характеристиках, які визначаються такими абсолютними та відносними показниками як: облікова та явочна чисельність працівників на певну дату; середньооблікова чисельність працівників у певний період; структура кадрів; темпи зростання чисельності персоналу за певний період, середній стаж роботи за фахом; плинність кадрів; фондоозброєність праці працівників тощо.

Кадровий потенціал організації визначає, наскільки компетентні, ефективні та готові до досягнення стратегічних цілей працівники організації. Відправною точкою для вдосконалення кадрового потенціалу є правильний підбір, навчання, розвиток та мотивація персоналу. Управління кадровим потенціалом важливо для досягнення конкурентних переваг та успішного функціонування організації.

Групу загальних «принципів формування кадрового потенціалу складають принципи: системності, рівних можливостей, поваги до людини, командної єдності, правового та соціального захисту.

Принцип системного розвитку кадрового потенціалу базується на сприйнятті кадрового потенціалу як цілісної, взаємозалежної, динамічної системи, що охоплює всі категорії працівників, метою якої є формування та ефективне використання людського капіталу підприємства. Принцип рівних можливостей відображає об'єктивні тенденції, що відбуваються в суспільно-політичному та економічному житті» [50] країни. Принцип поваги до осіб «визначає спосіб мислення керівництва, в якому потреби та інтереси працівників стоять на першому місці серед пріоритетів організації. Принцип правової та соціальної захищеності полягає в неухильному дотриманні законів, правових актів, норм адміністративного, цивільного, трудового та господарського права»[50]. Теж, окрім означених вище принципів, існують «інші специфічні принципи, які визначають умови формування кадрового потенціалу, зокрема: принцип оптимізації кадрового потенціалу підприємства, принцип комплементарності управлінських ролей, принцип формування унікального кадрового потенціалу» [21].

Отже, кадровий потенціал організації визначається як сукупність людських ресурсів, які організація має в своєму розпорядженні для досягнення своїх цілей та завдань. Даний потенціал є важливим ресурсом для будь-якої організації, оскільки від нього залежить її успішність та здатність адаптуватися до змін в бізнес-середовищі. Інвестування в розвиток та

управління кадровим потенціалом допомагає організації досягати своїх стратегічних цілей та забезпечувати стійкість та конкурентоспроможність.

## **1.2. Методологічні засади формування та розвитку кадрового потенціалу закладу охорони здоров'я**

Формування кадрового потенціалу організації проходить певні етапи. Їхня послідовність становить життєвий цикл використання кадрів, або кадровий цикл. Процес формування персоналу закладу охорони здоров'я складається з трьох основних етапів: набір, відбір та найм персоналу; адаптація персоналу; вивільнення персоналу із закладу.

Набір персоналу - створення резерву потенційних кандидатів на всіх посадах, обсяг якого значною мірою визначається різницею між наявною робочою силою та майбутньою потребою в ній, створення власної бази даних кандидатів. Відбір персоналу – це оцінка кандидатів на робочі місця та відбір найкращих із резерву, створеного під час набору. Відбір персоналу дозволяє вибрати найкращого кандидата для виконання тієї чи іншої роботи. Помилки при відборі кандидатів призводять до звільнення та заміни колишнього працівника на нового. Тому перед службою управління персоналом закладу охорони здоров'я стоїть важливе завдання – не припуститися помилки при найманні персоналу. Найм персоналу – це вид управлінської діяльності, що передбачає ряд комплексних заходів щодо дотримання організаційно-правових норм та надання психологічної підтримки з боку адміністрації при оформленні працівника на робоче місце в медичний заклад.

Адаптація персоналу – вливання найнятих працівників у заклад та його підрозділи, розвитку в працівників розуміння того, що очікує від нього організація і яка праця отримує у ній заслужену оцінку, розробка Положення про персонал закладу. Найм персоналу є дорогою, тривалою за часом процедурою. Організація на придбання нового працівника витрачає значні

фінансові та час, які можуть бути втрачені, якщо працівник не зможе до неї адаптуватися та звільнитися. Окрім того, необхідність в управлінні процесом адаптації безумовна через те, що статистичні дані багатьох організацій свідчать про значний відсоток звільнень, що припадають саме на перші місяці роботи нових працівників. Важливо зазначити, що більшість нещасних випадків також припадає на перший час роботи нових співробітників в організації. Таким чином, суть адаптації персоналу полягає у взаємному пристосуванні людини та навколишнього середовища.

На виході організації як кадрової системи перебувають процеси плинності та звільнення кадрів. Зворотний зв'язок у кадровому циклі полягає у формуванні нового кадрового резерву чи корекції існуючого.

Звільнення кадрів, або вивільнення персоналу – це вид управлінської діяльності, що передбачає цілий комплекс заходів щодо дотримання правових норм, організаційної й психологічної підтримки із боку адміністрації при звільненні працівників. Вивільнення персоналу може бути з двох причин:

- звільнення з ініціативи працівника, що є найболючішим для організації;

- звільнення з ініціативи організації (внаслідок скорочення штату).

Вивільнення персоналу є останнім етапом формування персоналу.

Розвиток кадрового потенціалу ґрунтується на системі безперервної освіти, підготовки та перепідготовки кадрів, їх кар'єрі, удосконаленні організаційних структур та стилю управління. Одним із найважливіших моментів є кар'єра персоналу підприємства.

Кар'єра – це успішне просування у сфері громадської, професійної та іншої діяльності. Існують два види кар'єри:

- професійна кар'єра - характеризується тим, що конкретний працівник у процесі своєї професійної діяльності проходить різні стадії розвитку: навчання, надходження на роботу, професійне зростання, підтримка індивідуальних професійних здібностей;

- внутріорганізаційна кар'єра охоплює послідовну зміну стадій розвитку працівника у межах однієї організації.

Для кадрового потенціалу закладу охорони здоров'я велике значення має професійна освіта персоналу. Керівництво медичної установи має думати про професійний розвиток свого персоналу (рис. 1.1), адже невідповідність кваліфікації персоналу її потребам негативно впливає на результати діяльності організації загалом.



Рис. 1.1. Складові процесу розвитку персоналу закладу  
Примітка. Узагальнено автором за [28; 34; 36].

Організації витрачають на професійне навчання своїх співробітників значні кошти, але ці витрати є капіталовкладеннями організації у розвиток своїх працівників, від яких очікується віддача у вигляді підвищення продуктивності праці. Підвищуючи кваліфікацію та набуваючи нових

навичок та знань, працівники стають більш конкурентоспроможними на ринку праці та отримують додаткові можливості для професійного зростання як усередині організації, так і поза нею. Професійна освіта сприяє загальному інтелектуальному розвитку людини, розширює її ерудицію та коло спілкування, зміцнює впевненість у собі. Можливість професійного навчання у своїй організації високо цінується працівниками і дуже впливає на прийняття рішення про вступ до роботи.

Ефективне управління персоналом закладу охорони здоров'я неможливе без достовірної інформації про нього. Служби управління персоналом збирають дані, що характеризують різні аспекти стану персоналу закладу, та проводять їх детальний аналіз. Найчастіше у організації аналізуються такі показники [52]:

1. Вікова структура - це показник, який організації відстежують у динаміці за категоріями співробітників, підрозділів та спеціальностей. Знання цієї динаміки дозволяє більш ефективно керувати процесами планування потреб організації у робочій силі, підготовки резерву, професійного навчання тощо.

2. Освітня структура - склад робочої сили підприємства за рівнем освіти, що аналізується у відсотковому співвідношенні, чи частках. Доцільно не лише виявляти якусь частину від загальної чисельності співробітників складають особи з вищою або середньою освітою, а й виділяти частку працівників, які мають профільну для організації спеціальну освіту.

3. Стаж роботи в організації - вважається важливим показником стабільності робочої сили та відданості співробітників своєї організації;

4. Відсоткове співвідношення чоловіків та жінок – це показник, практична користь якого очевидна в основному в тих випадках, коли жінки користуються тими чи іншими пільгами (додаткова компенсація, укорочений робочий день тощо).

5. Плинність кадрів – є важливим показником динаміки робочої сили в організації, рух кадрів закладу обумовлений незадоволеністю працівника

робочим місцем чи незадоволеністю організації конкретним працівником.

Плинність може бути:

- внутрішньо-організаційна плинність - пов'язана із трудовими переміщеннями усередині закладу;
- зовнішня плинність - між організаціями, галузями та сферами економіки.

Для керівництва закладу важливий й не так сам показник плинності кадрів, скільки причини звільнення співробітників, у обов'язки служби управління персоналом входить проведення аналізу причини плинності і визначення найсерйозніших з поміж них.

6. Продуктивність праці – характеризує ефективність, результативність витрат праці та визначається кількістю виконаної роботи.

7. Витрати робочої сили. Показники продуктивності праці дозволяють скласти уявлення про внесок, що вноситься співробітниками організації в досягнення цілей, що стоять перед нею.

Усі співвідношення слід аналізувати як у історичній динаміці, так і у порівнянні з показниками організацій конкурентів.

Дослідження показало, що до основних факторів, що впливають на формування та розвиток кадрового потенціалу відноситься ефективність кадрової політики медичного закладу.

При формуванні кадрової політики, необхідно враховувати основні принципи окремих напрямів кадрової політики, а саме:

1. Принцип однакової необхідності досягнення індивідуальних та організаційних цілей – визначає необхідність шукати чесні компроміси між адміністрацією та працівниками, а не віддавати перевагу інтересам організації.

2. Принцип відповідності – визначає необхідність відповідності обсягу завдань, повноважень, відповідальності та можливостей людини; принцип професійної компетенції – визначає необхідність рівня знань, відповідного вимогам посади; принцип практичних досягнень – визначає наявність



певного рівня досвіду; принцип індивідуальності – визначає наявність індивідуальних якостей працівника, риси характеру до виконання необхідної роботи.

3. Принцип конкурсної – визначає необхідність відбирати кандидатів на конкурсній основі.

4. Принцип ротації – визначає необхідність планомірної зміни посади по вертикалі та горизонталі.

5. Принцип індивідуальної підготовки визначає необхідність підготовки резерву на конкретну посаду за індивідуальною програмою.

6. Принцип підвищення кваліфікації – визначає необхідність періодичного навчання персоналу у відповідність до індивідуальної стратегії розвитку співробітника.

7. Принцип самовираження – визначає необхідність наявності самостійності.

8. Принцип саморозвитку - визначає необхідність розвитку за наявності здатності до цього.

9. Принцип відповідності оплати праці обсягу та складності виконуваної роботи – визначає необхідність наявності ефективної оплати праці працівників.

10. Принцип пропорційного поєднання стимулів і санкцій – визначає необхідність конкретного опису завдань, обов'язків та показників.

11. Принцип мотивації – визначає необхідність встановлення спонукальних чинників, які впливають індивідуальне прагнення виконання поставлених завдань.

Особливості реалізації основних кадрових процесів, які впливають на рівень розвитку кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я наведено нами нижче у табл. 1.2.

Важливою підставою для диференціації кадрових політик є їхня принципова орієнтація на власний персонал чи на зовнішній персонал, степінь відкритості стосовно зовнішнього середовища для формування

кадрового складу. З цієї підстави традиційно виділяють два типи кадрової політики – відкриту та закриту.

Відкрита кадрова політика характеризується тим, що заклад прозорий для потенційних співробітників на будь-якому рівні, себто можна прийти і розпочати працювати як із низової посади, так і із посади на рівні вищого керівництва.

Таблиця 1.2

### Особливості реалізації основних кадрових процесів

Кадровий процес	Тип кадрової політики	
	Відкрита	Закрита
Набір персоналу	Ситуація високої конкуренції на ринку праці	Ситуація дефіциту робочої сили
Адаптація персоналу	Можливість швидкого включення в конкурентні відносини, впровадження нових для організації підходів, припущених новачками	Ефективна адаптація за рахунок інституту наставників, високої згуртованості колективу, включення до традиційних підходів
Навчання та розвиток персоналу	Часто проводиться у зовнішніх центрах, сприяє запозиченню нового досвіду	Часто проводиться у внутрішньо-корпоративних центрах, сприяє формуванню єдиного погляду, дотримуванию загальної технології, адаптовано до специфіки роботи організації
Просування персоналу	З одного боку, можливість зростання утруднена за рахунок постійного припливу нових кадрів, а з іншого $\frac{3}{4}$ цілком ймовірна «запаморочлива кар'єра» за рахунок високої мобільності кадрів	Перевага при призначенні на вищі посади завжди віддається заслуженим співробітникам компанії, проводиться планування кар'єри
Мотивація та стимулювання	Перевага надається стимулюванню праці (насамперед матеріальному)	Перевага надається мотивації (задоволення потреби у стабільності, безпеці, соціальному прийнятті)

Примітка. Складено автором за джерелом [28; 34; 36].

Закрита кадрова політика в основному характеризується тим, що заклад орієнтується на включення нового персоналу лише із найнижчого посадового рівня, а основне заміщення відбувається з числа співробітників організації.

Для управління людськими ресурсами характерно розгляд персоналу як одного з найважливіших ресурсів організації, необхідного для досягнення всіх її цілей, у тому числі стратегічних. Співробітники – найважливіше

надбання організації, яке треба зберігати, розвивати та використовувати для успіху в конкурентній боротьбі. Від характеру персоналу безпосередньо залежить економічні та інші можливості організації.

### **Висновки до розділу 1**

Дослідження нами різних підходів стосовно трактування сутності поняття «кадровий потенціал» привели нас до наступного висновку: кадровий потенціал організації визначається як сукупність людських ресурсів, які організація має в своєму розпорядженні для досягнення своїх цілей та завдань. Даний потенціал є важливим ресурсом для будь-якої організації, оскільки від нього залежить її успішність та здатність адаптуватися до змін в бізнес-середовищі. Інвестування в розвиток та управління кадровим потенціалом допомагає організації досягати своїх стратегічних цілей та забезпечувати стійкість та конкурентоспроможність.

Формування кадрового потенціалу організації проходить певні етапи. Їхня послідовність становить життєвий цикл використання кадрів, або кадровий цикл. Дослідження показало, що до основних факторів, що впливають на формування та розвиток кадрового потенціалу відноситься ефективність кадрової політики медичного закладу. Розвиток кадрового потенціалу ґрунтується на системі безперервної освіти, підготовки та перепідготовки кадрів, їх кар'єрі, удосконаленні організаційних структур та стилю управління. Для кадрового потенціалу закладу охорони здоров'я велике значення має професійна освіта персоналу. Керівництво медичної установи має думати про професійний розвиток свого персоналу, адже невідповідність кваліфікації персоналу її потребам негативно впливає на результати діяльності закладу загалом. Одним із найважливіших моментів, який сприяє розвитку кадрового потенціалу є управління кар'єрою персоналу організації.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА КНП «КОЗІВСЬКА ЦЕНТРАЛЬНА РАЙОННА ЛІКАРНЯ КОЗІВСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ»

#### 2.1. Характеристика діяльності досліджуваного медичного закладу

Комунальне некомерційне підприємство «Козівська центральна районна лікарня Козівської селищної ради» являється лікувально-профілактичним закладом, «який забезпечує спеціалізовану вторинну медичну допомогу населенню Козівського району, є клінічною базою для підготовки лікарів-інтернів, проходження практики студентів медичних університетів та медичних коледжів» [46].

Основні інформаційні дані про досліджуваний нами медичний заклад подано нами у табл. 2.1.

*Таблиця 2.1*

**Основні інформаційні дані про досліджуваний заклад**

№ п/п	Дані	Характеристика
1	2	3
1	Повна назва	КОМУНАЛЬНЕ НЕКОМЕРЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО "КОЗІВСЬКА ЦЕНТРАЛЬНА РАЙОННА ЛІКАРНЯ КОЗІВСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ"
2	Скорочена назва	КНП "КОЗІВСЬКА ЦРЛ КСР"
3	Код ЄДРПОУ	02000792
4	Дата заснування	25.11.2002
5	Стан	Зареєстровано
6	Організаційно-правова форма	Комунальне підприємство
	Власники	Козівська Селищна Рада
	Директор	Маркевич Богдан Григорович
7	Види діяльності	86.10 Діяльність лікарняних закладів
8	Індекс:	47601
9	Поштова адреса:	Україна, Тернопільська область, Тернопільський район, селище міського типу Козова, вулиця Зелена, будинок 19

Примітка. Розроблено автором за даними КНП «Козівська ЦРЛ КСР» [46].

Основною метою діяльності КНП «Козівська ЦРЛ КСР» є «надання вторинної медичної допомоги та здійснення управління медичним

обслуговуванням населення, що постійно проживає (перебуває) на території Козівського району, а також вжиття заходів з профілактики захворювань населення та підтримки громадського здоров'я, та забезпечення його лікарськими засобами та медичними виробами відповідно до чинного законодавства України» [53].

Відповідно до поставленої мети предметом діяльності КНП «Козівська ЦРЛ КСР» є:

- забезпечення кваліфікованної, своєчасної, максимально доступної стаціонарно, консультативно-діагностичної допомоги населенню Козівського району;
- надання консультативно-методичної допомоги першій ланці охорони здоров'я Верхньо рогачицького району;
- керівництво, контроль за лікувально-профілактичною роботою Підприємства охорони здоров'я, які розташовано на території Козівського району;
- організація, керівництво, контроль за всіма видами державній звітності Підприємства охорони здоров'я району;
- розробка та впровадження заходів, направлених на підвищення якості і обсягів мед допомоги населенню району;
- створення економічних, матеріально – технічних, соціальних умов для підвищення якості, обсягів, доступності медичної допомоги;
- підготовка інтернів на базі обласних закладів охорони здоров'я та після дипломне навчання, атестація лікарів, середніх мед працівників Підприємства району;
- надання своєчасної, кваліфікованої, екстреної, невідкладної меддопомоги при гострих і раптових захворюваннях, отруєннях, травмах та інших нещасних випадках й надзвичайних ситуаціях потерпілим чи хворим незалежно від місця проживання і будь-яких інших ознак силами і засобами Підприємства району;

- здійснення іншої не забороненої законодавством діяльності, необхідної для належного забезпечення та підвищення якості лікувально-діагностичного процесу, управління ресурсами, розвитку та підвищення якості кадрового потенціалу закладу. [53].

Основні завдання КНП «Козівська ЦРЛ КСР» ради подані нами на рис.2.1.

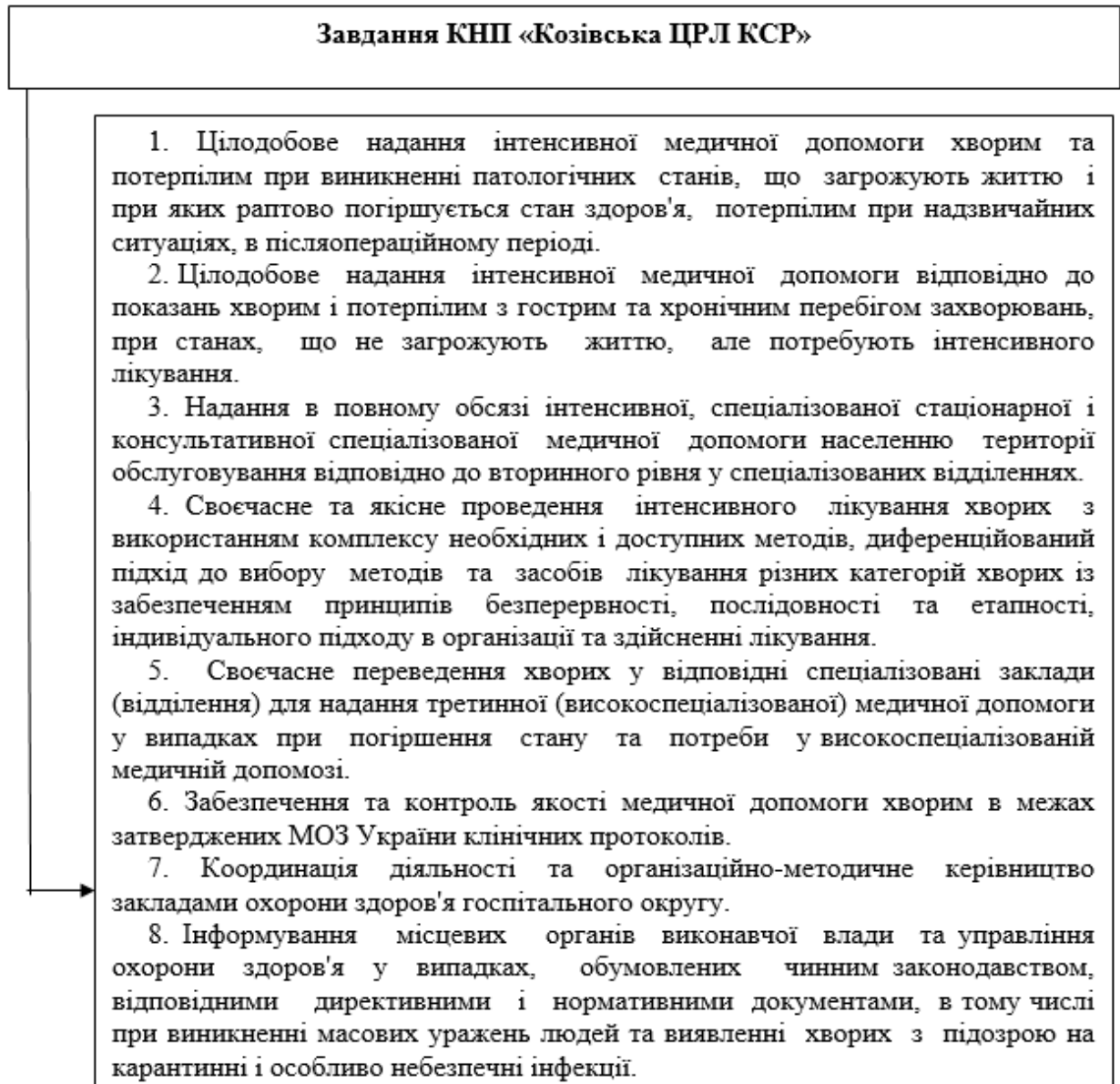


Рис. 2.1. Основні завдання КНП «Козівська ЦРЛ КСР»

Примітка. Розроблено автором за даними КНП «Козівська ЦРЛ КСР»

Структура КНП «Козівська ЦРЛ КСР» визначається в залежності від потреб населення у медичній допомозі та затверджується директором

закладу.

Основними структурними підрозділами КНП «Козівська ЦРЛ КСР» є:

1. Адміністрація, у яку входять: головний лікар, заступник головного лікаря з медичної частини, заступник головного лікаря з ЕТН, головна медична сестра, лікар-педіатр районний, інспектор Інженер з охорони праці з кадрів, завідувач господарством, інженер з охорони праці, фахівець з публічних закупівель, юрконсультант, секретар-друкарка.

2. Приймально-діагностичне відділення швидкої допомоги, куди входить: травм пункт; реанімаційна зала; мала операційна; діагностичні палати добового перебування.

3. Діагностична служба, яка включає:

- клініко-діагностичну лабораторію із клінічним, біохімічним, серологічним та ізоімунологічним підрозділами. Крім того до складу КДЛ входить лабораторія структурного підрозділу КНП «Козівська ЦРЛ КСР» Конюхівська ДЛ;

- рентгенологічне відділення;

- фізіотерапевтичний кабінет, який розділений на 7 відділів, а саме: фізіотерапевтичний кабінет поліклінічного корпусу, фізіотерапевтичний кабінет терапевтичного профілю, кабінет для парафін-озокериту, кабінет для масажу терапевтичного корпусу, кабінет для масажу поліклінічного корпусу, інгаляторій, ЛФК.

4. Стаціонарний сектор, у складі якого: відділення анестезіології та інтенсивної терапії, а також терапевтичне, хірургічне, неврологічне, інфекційне, акушерсько-гінекологічне й педіатричне відділення.

5. Амбулаторний сектор включає поліклінічне відділення КНП «Козівська ЦРЛ КСР», при якому працює денний стаціонар на 44 ліжка, де надається допомога амбулаторним хворим. На разі в поліклінічному відділенні закладу надається амбулаторна допомога по наступних спеціальностях: хірург, терапевт, травматолог, кардіолог, гастроентеролог,

ендокринолог, онколог, уролог, психіатр, невропатолог, нарколог, інфекціоніст, дерматовенеролог, фтизіатр, отоларинголог, гінеколог, офтальмолог, функціонує рентгенологічне відділення де працюють рентгенологи, що обслуговують амбулаторних й стаціонарних хворих.

6. Допоміжні відділення, в складі яких є: централізоване стерилізаційне відділення; відділення трансфузіології; інформаційно-аналітичний відділ медичної статистики.

7. Господарча частина, що складається із відділу технічного обслуговування, пральні, гаражу та харчоблоку.

Наше дослідження показало, що на сьогодні потужність КНП «Козівська ЦРЛ КСР» складає 142 ліжка, крім того поліклінічне відділення розраховане на 350 відвідувань. Досліджуваний заклад укомплектований кваліфікованими спеціалістами. В лікарні працюють 72 лікаря та 153 медичних сестри. Медичний персонал КНП «Козівська ЦРЛ КСР» систематично підвищує свою кваліфікацію на курсах тематичного удосконалення й передатестаційних циклах, семінарах, конференціях. В даному закладі впроваджується ряд нових методів діагностики і лікування.

Детальне дослідження ліжкового фонду закладу показав, що на даний час у КНП «Козівська ЦРЛ КСР» функціонує :

- хірургічне відділення на 38 ліжок ( із них: травматологічних – 14 ліжок, хірургічних – 24 ліжка);
- неврологічне відділення – 15 ліжок;
- терапевтичний відділ в с. Конюхи – 10 ліжок;
- терапевтичне відділення – 40 ліжок;
- акушерсько-гінекологічне відділення – 15 ліжок (із них: гінекологічних – 5 ліжок, акушерських – 10 ліжок);
- відділення анестезіології та інтенсивної терапії – 6 ліжок;
- педіатричне відділення – 15 ліжок;
- інфекційне відділення – 10 ліжок.
- 3 паліативних відділення.



В КНП «Козівська ЦРЛ КСР» щорічно лікується більш 5 тисяч жителів. Дослідження показало, що 69% із них становлять сільські мешканці, якими якими у закладі проведено до 50000 ліжко-днів. Аналіз також показав, що стаціонарні ліжка у досліджуваному закладі працювали із повним навантаженням. Так, у лікарні щорічно проводиться більше 1000 хірургічних операцій, в тому числі із застосуванням відеолапароскопічного обладнання. Тож, оперативна активність на хірургічних ліжках загалом складає 75%, а питома вага операцій під загальною анестезією складає 85%.

Аналіз фінансових показників діяльності закладу є важливою частиною аналізу стану та розвитку лікарні. З цією метою нами було досліджено та проаналізовано динаміку основних фінансових показників у КНП «Козівська ЦРЛ КСР» протягом 2021 - 2022 років. Результати досліджень нами подано у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Аналіз динаміки основних фінансових показників діяльності КНП  
«Козівська ЦРЛ КСР» за 2021-2022 роки (тис.грн.)**

Фінансові показники	Роки		Відхилення	
	2021	2022	абсолютні	Відносні, %
Активи	32 468, 9	35 335, 2	2 866,3	108,8
Зобов'язання	1 468,7	1 957, 5	488,8	133,3
Дохід підприємства, всього	68 179, 4	78 286,8	10 107,4	114,8
Чистий прибуток	961,4	1 186, 1	224,7	123,3
Кількість працівників	229	330	101	144,1

Примітка: складено автором з використанням інформації КНП «Козівська ЦРЛ КСР»

Як бачимо, із наведеного в табл.2.2. аналізу усі показники зросли, що свідчить про активний розвиток закладу за 2 останні роки. Так, дохід лікарні у 2022 році збільшився на 14,8 %, або ж на 10 107,4 тис. грн., збільшення прибутку відповідно становить 23,3%, або 224,7 тис. грн. Доволі суттєво у закладі збільшилася кількість працівників. Так, 2022 році в лікарні працювало загалом 330 людей, що на 44,1% більше ніж у попередньому році.

Дослідження матеріально-технічної бази у КНП «Козівська ЦРЛ КСР» показало, що щорічно лікарнею закуповується сучасне лікувальне і

діагностичне медичне обладнання. Так, за останні два роки закладом придбано: напівавтоматичний 2-х канальний коагулометр, напівавтоматичний біохімічний аналізатор, монітор пацієнта, операційний стіл, електро-дерматом, сповивальний стіл – «Лелека», мікроскопи, параформалінова шафа, ЕКГ – апарат з холтерівським моніторингом, фетальний монітор, сухожарові шафи, апарат ультразвукової терапії, операційна лампа, спірограм та інше обладнання яке дає можливість забезпечувати якісну діагностику й ефективне лікування населення району. Заклад забезпечений чотирма санітарними автомобілями: автомобілі «Фольксваген», «Деу» й «УАЗ», а також автомобіль «Тойота», у якому в 2017 році було здійснено капітальний ремонт.

Також, активно проводяться заходи спрямовані на зміцнення матеріально-технічної бази даного закладу. Проведено реконструкцію і перекриття даху поліклінічного відділення КНП «Козівська ЦРЛ КСР», здійснено ремонт даху терапевтичного корпусу. Також, проведено ремонти в рентген-кабінеті, акушерсько-гінекологічному, хірургічному, поліклінічному відділенні та у відділенні анестезіології та інтенсивної терапії. З метою енергозбереження закладом проведено заміну вікон й дверей у корпусах лікарні.

На разі розпочато ремонт в терапевтичному відділенні. Закладом планується закінчення ремонту першого поверху головного корпусу та терапевтичного корпусу, а також проведення ремонту харчоблоку лікарні.

Загалом, провівши дослідження діяльності КНП «Козівська ЦРЛ КСР», можемо зробити висновок, що заклад функціонує на належному рівні та успішно розвивається.

## **2.2. Аналіз організаційного забезпечення практики розвитку кадрового потенціалу КНП «Козівська ЦРЛ КСР»**

В КНП «Козівська ЦРЛ КСР» функції що стосуються планування розвитку кадрового потенціалу покладено на інспектора з кадрів, який керується у своїй діяльності законодавством України, наказами Міністерства охорони здоров'я України, рішеннями уряду України, наказами головного лікаря закладу, Колективним договором та правилами внутрішнього трудового розпорядку лікарні та Статутом закладу.

Аналіз практики розвитку кадрового потенціалу доцільно проводити за допомогою наступних методів:

- 1) оцінка ефективності кадрової політики досліджуваної установи;
- 2) аналіз наявності ефективного нормативно-методичного забезпечення кадрової роботи закладу;
- 3) проведення оцінки складу та структури персоналу закладу;
- 4) аналіз руху персоналу закладу;
- 5) оцінка ефективності й результативності діяльності персоналу, визначення їх внеску в загальну ефективність діяльності закладу;
- 6) оцінка ефективності діяльності працівників кадрових служб (охоплення кадрової роботи, відсутність дублювання функцій).

Отож розпочнемо свій аналіз із оцінки кадрової політики закладу. Кадрова політика формується на основі розробленої кадрової стратегії, з урахуванням загальних цілей та завдань організації та галузі в цілому. Комплекс дій, спрямований на ефективне планування та використання людських ресурсів, повинен включати діагностику конкурентних переваг організації за рахунок кадрового забезпечення. Кадрова політика закладів охорони здоров'я, у свою чергу, має бути спрямована на планування якісного складу персоналу.

Кадрова політика КНП «Козівська ЦРЛ КСР» формується керівництвом досліджуваного медичного закладу на засадах приписів

державних й місцевих органів управління охороною здоров'я і недостатньо враховує особливості функціонування КНП «Козівська ЦРЛ КСР». Так, у закладі виконуються інструкції і розпорядження вищих органів управління, проте реалізуються лиш деякі окремі заходи кадрової політики у галузі охорони здоров'я. Крім цього, дослідження показало, що у досліджуваному закладі відсутній стратегічно-важливий документ, який має визначати мету й основні завдання кадрової політики, а також головні вектори розвитку кадрового потенціалу.

Аналіз наявності документів, що регламентують елементи кадрової політики досліджуваного закладу, подано нами в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Наявність документів, що регламентують елементи кадрової політики  
КНП «Козівська ЦРЛ КСР»**

Елементи кадрової політики	Необхідні нормативні документи	Наявність нормативних документів
Стратегічне кадрове планування	Кадрова політика (концепція, стратегія, програма)	-
Прийом на роботу	КЗпП, Інструкція по кадровому діловодству	+
Кадрове діловодство	КЗпП, Інструкція по кадровому діловодству	+
Розміщення кадрів та внутрішнє переміщення	Кадрова політика Положення про переведення на іншу посаду та відповідні зміни в оплаті праці	- +
Навчання персоналу	План навчання персоналу	+
Система мотивації	Положення про стимулюючі виплати, матеріальне та нематеріальне стимулювання	-
Оцінка персоналу	Положення про атестацію персоналу Професійні стандарти	+ +
Адаптація персоналу та залучення молодих спеціалістів	Положення про адаптацію (система наставництва) Договір про співробітництво з навчальними закладами	- -

Примітка. Сформовано автором на матеріалах дослідження

Проведений нами у табл. 2.2 аналіз показав, крім відсутності єдиного документа, який регламентує кадрову політику в досліджуваному закладі,

відсутні також Положення про стимулюючі виплати, матеріальне та нематеріальне стимулювання, Положення про адаптацію та Договір про співробітництво із навчальними закладами.

Рівень забезпеченості медичних закладів персоналом обчислюється за допомогою «порівняння фактичної кількості працюючих за категоріями з плановою потребою» [52]. У цьому зв'язку також «аналізується не тільки кількісний, а й якісний склад персоналу, який характеризується професійно-кваліфікаційним рівнями, статевою і внутрішньоорганізаційною структурами» [55]. Здійснення періодичного аналізу професійного складу персоналу «має важливе значення для поліпшення процесу надання медичних послуг, дозволяє проводити оперативні заходи, спрямовані на покращення професійного складу персоналу медичного закладу» [20]. Аналіз рівня забезпеченості персоналом КНП «Козівська ЦРЛ КСР» наведено нами в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Аналіз забезпеченості персоналом КНП «Козівська ЦРЛ КСР» у 2021-2022 рр.**

Категорії персоналу	Чисельність у 2021 році	Чисельність у 2022 році		Відхилення (+, -)				Виконання плану, %
				До потреби		До 2021 року		
		Потреба	Факт	Абсолютне	Відносне, %	Абсолютне	Відносне, %	
Лікарський персонал	51	72	72	0	1,00	+21	1,41	100
Середній медперсонал	105	152	150	-2	0,99	+45	1,42	99
Молодший медперсонал	41	89	86	-3	0,97	+45	2,09	97
Інші працівники	32	63	59	-6	0,94	+27	1,96	94
<b>Всього</b>	<b>229</b>	<b>378</b>	<b>367</b>	<b>-9</b>	<b>0,98</b>	<b>+138</b>	<b>1,23</b>	<b>98</b>

Примітка. Розраховано за даними КНП «Козівська ЦРЛ КСР»

Із поданого в табл. 2.4 аналізу видно, що фактична чисельність

працівників КНП «Козівська ЦРЛ КСР» різко збільшилася із 299 чол. в 2021 році до 378 чол. у 2022 році. Це пояснюється відкриттям у закладі ще двох паліативних відділень (окрім одного, який функціонував раніше).

Проте у 2022 році спостерігається зниження показників абсолютного та відносного відхилення від загальної потреби. Так, фактична чисельність працівників в 2022 році становила 98% від загальної потреби, в тому числі: по лікарському персоналу – 100 %; по середньому медичному персоналу – 99%; по молодшому медперсоналу – 97%; по решті інших працівників – 94%.

Аналіз структури персоналу КНП «Козівська ЦРЛ КСР» у розрізі категорій в 2022 році нами подано у таблиці 2.5.

*Таблиця 2.5*

**Структура персоналу у розрізі категорій у досліджуваному закладі  
в 2022 році**

Категорія персоналу	Кількість зайнятих посад в цілому по закладу	Питома вага у загальній кількості персоналу (%)
Лікарі	72	20
Середній медичний персонал	150	41
Молодший медичний персонал	86	23
Біологи	6	1,5
Інженери	2	0,5
Інший персонал	51	14
Всього	367	100

Примітка. Розраховано за даними КНП «Козівська ЦРЛ КСР»

Як бачимо із наджаного у табл.2.5 структурного аналізу питома вага лікарів у загальній структурі складає 20%, середнього медичного персоналу – 41 %, молодшого медичного персоналу – 23%, біологів – 1,5 %, інженерів – 0,5% та іншого персоналу – 14 %. Більш наглядно нами подана дана структура на рис. 2.2.

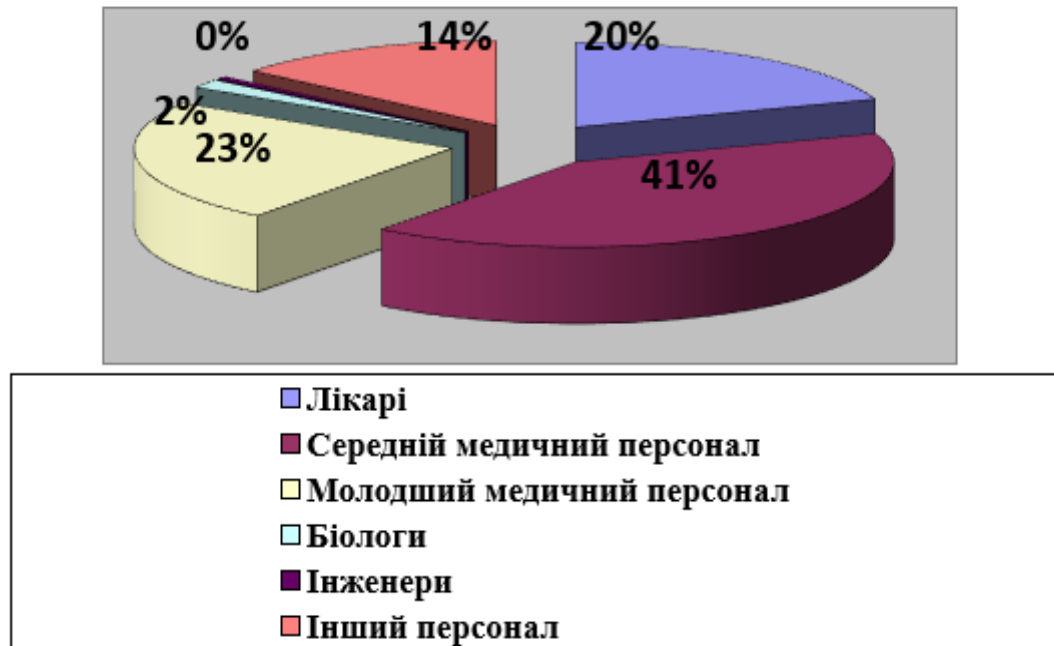


Рис. 2.2. Структура персоналу у розрізі категорій у досліджуваному закладі

Примітка. Складено автором за даними КНП «Козівська ЦРЛ КСР»

Рівень кадрового потенціалу медичної установи суттєво залежить від віку, освіти й досвіду роботи його персоналу. Тому доцільно проаналізувати динаміку в складі персоналу за віком та освітою. Динаміку вікової структури персоналу КНП «Козівська ЦРЛ КСР» у розрізі 2021-2022рр. нами подано у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Динаміка вікової структури персоналу КНП «Козівська ЦРЛ КСР» у розрізі 2021-2022рр. ( у % до узагальненої чисельності)**

Вікова категорія (роки)	Роки		Відхилення (+,-) 2022 до 2021р
	2021	2022	
До 24 років	5,3	6,1	+0,8
25-45 років	53,6	50,8	-2,8
46-55 років	30,7	33,5	+2,8
56-60 років	3,9	4,2	+0,3
60 років і старші	6,5	5,4	-1,1

Примітка. Сформовано автором за даними КНП «Козівська ЦРЛ КСР»

Із показників даних у таблиці 2.6 видно, що на КНП «Козівська ЦРЛ КСР» найвищу питому вагу має вікова категорія від 25 до 45 років, але вона впродовж останніх двох років зменшується. Такими ж темпами, натомість,

збільшується група працюючих вікової категорії від 46 до 55 років. Така тенденція свідчить про проявлення в закладі процесу старіння кадрів. Слідуючим важливим показником кваліфікаційного потенціалу працівників закладу є їхня освіта. Високий освітній рівень персоналу сприяє швидшому освоєнню нових видів робіт.

Динаміку освітньої структури персоналу КНП «Козівська ЦРЛ КСР» у розрізі 2021-2022рр. нами подано у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Динаміка освітньої структури персоналу КНП «Козівська ЦРЛ КСР» у розрізі 2021-2022рр. ( у % до узагальненої чисельності)**

Рівень освіти	Роки		Відхилення (+,-) 2022р. до 2021р.
	2021	2022	
Вища	35,2	37,5	+2,3
Середня-спеціальна	42,8	43,4	+0,6
Середня та неповна середня	22,0	19,1	-2,9

Примітка. Сформовано автором за даними КНП «Козівська ЦРЛ КСР»

Збільшення фахівців з вищою освітою свідчить про підвищення потенціалу закладу щодо підвищення ефективності надання медичних послуг.

Рівень атестації лікарського складу станом на вересень 2023 року за атестаційними категоріями нами подано на рис. 2.3

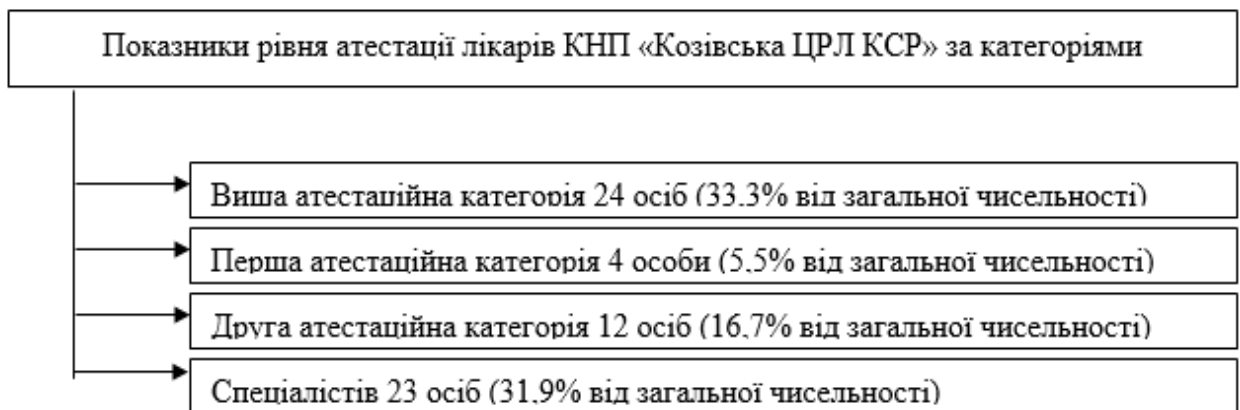


Рис. 2.3. Показники рівня атестації лікарів КНП «Козівська ЦРЛ КСР» за категоріями

Примітка. Сформовано за даними КНП «Козівська ЦРЛ КСР»



Дослідження показало, що 87,4 % лікарів у дослідженому закладі на сьогодні атестовано, решта 12,6% – не атестовано з поважних причин. 33,3% від загальної чисельності лікарів мають вищу атестаційну категорію, 5,5% – першу категорію, 16,7% – другу.

Загалом, детальний аналіз розвитку кадрового потенціалу КНП «Козівська ЦРЛ КСР» та практики його організаційного забезпечення показав, що основні процедури стосовно цього напрямку діяльності у закладі у значній мірі відповідають встановленим вимогам. Проблеми щодо часткової недоукомплектованості посад спровоковані, в основному, зовнішніми чинниками впливу на заклад, зокрема політичною та економічною ситуацією в країні, недостатністю фінансування медичної галузі тощо. Аналіз структури персоналу досліджуваного закладу показав, що на КНП «Козівська ЦРЛ КСР» прослідковується тенденція до старіння кадрів. Позитивною є динаміка підвищення питомої ваги фахівців з вищою освітою у структурі персоналу.

### **2.3. Оцінка форм професійного розвитку кадрового потенціалу в досліджуваному медичному закладі**

Професійний розвиток лікарів КНП «Козівська ЦРЛ КСР» регламентований Наказом МОЗ України «Деякі питання безперервного професійного розвитку лікарів» від 22 лютого 2019 року № 446 [17]. Зазначений наказ встановив порядок п'ятирічної атестації фахівців у сфері охорони здоров'я, який «повинен забезпечити оцінку їх професійного рівня та складності виконуваних робіт, відповідності кваліфікаційним вимогам і посадовим обов'язкам» [17]. Зазначений документ став підґрунтям для довготривалої дискусії спеціалістів у галузі медичної освіти, що знайшов подальший розвиток у проекті Постанови парламентських слухань «Медична освіта в Україні, погляд у майбутнє».

Наказом МОЗ України «Деякі питання безперервного професійного розвитку лікарів» від 22 лютого 2019 року № 446 визначено «регламентований перелік заходів формальної, неформальної та інформальної освіти; мінімальну кількість щорічного набору балів безперервного професійного розвитку (БПР); обмеження щодо можливості набору балів за рік за деякими освітніми подіями (наприклад, за навчання або медичне стажування за межами закладу, де працює фахівець, та за дистанційне навчання)» [17]; «виключення із нарахування балів рекламних доповідей на конференціях; можливість нарахування балів за дистанційну форму навчання з використанням електронних навчальних ресурсів; автоматичне подвоювання балів за освітні події, які відбулися в країнах із високим рівнем доходу або акредитовані закордоном чи в Україні, або сертифіковані тощо» [17].

Основними формати професійного розвитку лікарів КНП «Козівська ЦРЛ КСР» є: формальна, неформальна та інформальна освіта.

Так, формальна освіта – це «освіта, що інституціолізована, навмисна і спланована через публічні організації та визнані приватні установи і в їх сукупності створює систему формальної освіти держави. Таким чином, програми формальної освіти визнаються як такі відповідними національними органами управління освітою або еквівалентними установами, зокрема будь-якими інституціями у співпраці з національними чи регіональними органами управління освітою. Формальна освіта переважно стосується освіти, яка здобувається до першого виходу людини на ринок праці або у віці, коли здобуття освіти у нормі вважається основним видом її діяльності. Професійна освіта, освіта осіб з особливими потребами і окремі складові освіти дорослих часто визнають як складові системи формальної освіти» [28].

Варто зазначити, що формальна освіта лікарів здійснюється у формі здобуття освітньо- наукового й наукового рівнів вищої освіти з галузі знань «Охорона здоров'я» (доктор філософії, доктор наук).

Неформальна освіта – це «освіта, що інституціолізована, навмисна і

спланована суб'єктом освітньої діяльності. Визначальна характеристика неформальної освіти полягає у тому, що вона є додатком, альтернативою та/або доповненням до формальної освіти у процесі навчання людини протягом всього життя. Часто вона запроваджується для того, щоб гарантувати право на доступ до освіти для всіх. Вона призначена для осіб будь-якого віку, але не обов'язково передбачає неперервний шлях здобуття освіти» [29]. Це, зокрема, можуть бути короткотермінові програми чи програми низької інтенсивності, які надаються шляхом проведення семінарів, коротких курсів та майстер-класів. Неформальна освіта «зазвичай веде до отримання кваліфікацій, що не визнаються як формальні відповідними національними органами управління освітою, або взагалі не передбачає надання кваліфікацій» [29]. Неформальна освіта може «охоплювати програми, що сприяють грамотності дорослих і молоді, освіту для дітей, що не відвідують школу, формують життєві та робочі навички, спрямовані на соціальний або культурний розвиток» [31].

Неформальна освіта лікарів здійснюється у «формі: 1) підвищення кваліфікації на циклах тематичного удосконалення в закладах (на факультетах) післядипломної освіти, в тому числі за змішаною (денною та дистанційною) формою освіти, тривалістю від 1 тижня до 2 і більше тижнів; 2) проходження медичного стажування в закладі охорони здоров'я за межами закладу, де працює фахівець; 3) участі у науковій, науково-практичній конференції, конгресі, симпозіумі, з'їзді; 4) професійного розвитку за дистанційною формою навчання з використанням електронних навчальних ресурсів; 5) навчання на симуляційних тренінгах або тренінгах з оволодіння практичними навичками, в тому числі під час науково-практичних конференцій, симпозіумів, з'їздів, конгресів; 6) проведення симуляційних тренінгів або тренінгів з оволодіння практичними навичками, в тому числі під час науково-практичних конференцій, симпозіумів, з'їздів, конгресів; 7) тематичного навчання (фахові школи, семінари, майстер-класи тощо); 8) проведення тематичного навчання щонайменше на регіональному рівні

(фахові школи, тренінги, семінар, майстер-класи)» [17].

Неформальна освіта лікарів здійснюється у формі публікації статті або ж огляду в журналі із імпаکت-фактором.

Інформальна освіта – це «форми здобуття освіти, що є навмисними або свідомими, але не інституціолізованими. Вони менш організовані та структуровані, ніж формальна і неформальна освіта. Інформальна освіта може охоплювати освітню діяльність, що відбувається в сім'ї, на робочому місці, у локальній спільноті та повсякденному житті на самостійно, сімейно або соціально спрямованій основі» [29].

Оцінка формальної, неформальної і інформальної освіти лікарів здійснюється шляхом нарахування балів за кожен вид діяльності. Критерії нарахування балів безперервного професійного розвитку лікарів КНП «Козівська ЦРЛ КСР» представлена в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

**Критерії нарахування балів безперервного професійного розвитку**

№ з/п	Вид діяльності	Кількість балів		Підтвердний документ
		в Україні	В інших країнах*	
1	2	3	4	5
<b>1. Формальна освіта</b>				
1.1	Здобуття освітньо-наукового та наукового рівнів вищої освіти галузі знань «Охорона здоров'я» (доктор філософії, доктор наук). Нарахування балів у рік захисту дисертації	100	100	диплом
<b>2. Неформальна освіта</b>				
2.1	Підвищення кваліфікації на циклах тематичного удосконалення в закладах (на факультетах) післядипломної освіти, тривалістю****:			посвідчення/ свідоцтво
	1 тиждень;	25		
	2 і більше тижнів	50		

<i>Продовження табл. 2.8</i>				
1	2	3	4	5
2.2	Професійне медичне стажування за межами закладу, де працює працівник. З кількості балів, отриманих за заходи в Україні, враховується не більше 25 за рік**	3 за день	5 за день	відраджень та копія наказу про зарахування на стажування в Україні.  сертифікат
2.3	Наукова, науково-практична конференція, конгрес, симпозиум, з'їзд:			сертифікат або диплом про участь в конференції.  Доповідь підтверджується програмою події та/або публікацією у матеріалах заходу
	участь в одноденному заході;	5*	10	
	участь у заході 2 дні та більше;	10*	20	
	стендова доповідь;	20	30	
	усна доповідь	30	40	
Одна й та сама доповідь повторно не враховується.				
2.4	Професійний розвиток за дистанційною формою навчання з використанням електронних навчальних ресурсів.  Кількість балів, що враховуються до обов'язкового щорічного мінімуму, не має перевищувати 15 балів для україномовних та 20 балів для англійськомовних заходів**	1 бал за 2 години;  англійськомовні курси — відповідно до кількості балів у сертифікаті		сертифікат
2.5	Навчання на симуляційних тренінгах або тренінгах з оволодіння практичними навичками, в тому числі під час науково-практичних конференцій, симпозиумів, з'їздів, конгресів:			сертифікат/диплом
	одноденний захід;	15*	20	
	захід тривалістю 2 дні та більше	25*	30	

<i>Продовження табл. 2.8</i>				
1	2	3	4	5
2.6.	Проведення симуляційних тренінгів або тренінгів з оволодіння практичними навичками, в тому числі під час науково-практичних конференцій, симпозіумів, з'їздів, конгресів:			оригінал програми заходу, сертифікату тренера, запрошення від організаторів взяти участь у заході в якості тренера
	одноденний захід;		10	
	захід тривалістю 2 дні та більше		15	
	Бали нараховуються за проведення одного заходу на рік***			
2.7	Тематичне навчання (фахові школи, семінари, майстер-класи тощо):			сертифікат/диплом
	одноденний захід;		10*	
	захід тривалістю 2 дні та більше		20*	
2.8	Проведення тематичного навчання щонайменше на регіональному рівні (фахові школи, тренінги, семінар, майстер-класи):			оригінал сертифікату тренера та програми заходу
	одноденний захід;		10	
	захід тривалістю 2 дні та більше		15	
	Але не менше ніж два бали за годину роботи у випадку проведення окремих сесій (бали нараховуються за проведення одного заходу на рік)****			
<b>3. Інформальна освіта</b>				
3.5	Публікація статті або огляду в журналі з імпакт-фактором	20	30 в іноземних виданнях англійською мовою	бібліографічна довідка

\* Кількість балів за заходи, які відбуваються в країнах з високим рівнем доходу (за рейтингом Світового Банку) або акредитовані за кордоном чи в Україні ЕАССМЕ/АССМЕ/RCPSA чи сертифіковані ERC/ILCOR/АНА під час підрахунку загальної кількості балів множиться на 2.

\*\* Максимальна кількість балів не обмежена, але до щорічного обов'язкового мінімуму балів безперервного професійного розвитку враховуються не більше зазначеної у таблиці кількості балів.

\*\*\* Тільки для тренерів, що отримали сертифікати міжнародних організацій.

\*\*\*\* Врахування балів за підвищення кваліфікації на циклах тематичного удосконалення в закладах післядипломної освіти, в тому числі за змішаною формою освіти.

Примітка: подано автором за [17].

Для оформлення та затвердження особистого портфоліо необхідно мати підтвердження для кожного освітнього зазначеного процесу та заходу. Це може бути диплом чи сертифікат, в залежності від того що видає провайдер. Атестаційна комісія приймає, згідно Новому порядку, рішення про присвоєння чи підтвердження категорії медичним працівникам на підставі документів, які мають бути подані відповідно до затвердженого переліку (таблиці 2.9).

Таблиця 2.9

**Перелік документів, які необхідно подати для атестації**

Вид атестації	Документи	Коли подавати
Атестація на присвоєння кваліфікаційної категорії	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Письмова заява.</li> <li>2. Копії диплома про освіту, трудової книжки, сертифіката лікаря-спеціаліста або посвідчення про наявність кваліфікаційної категорії.</li> <li>3. Атестаційний листок.</li> <li>4. Особисте освітнє портфоліо з результатами проходження безперервного професійного розвитку.</li> <li>5. Копії документів, що підтверджують обліковані бали безперервного професійного розвитку</li> </ol>	Не пізніше як за місяць до початку роботи комісії або не пізніше як за місяць до закінчення терміну дії посвідчення
Атестація на підтвердження кваліфікаційної категорії	Ті ж, що і для атестації на присвоєння кваліфікаційної категорії	Не пізніше як за місяць до початку роботи комісії

Примітка: подано автором за [17].

Рішення щодо відмови присвоєння чи підтвердження категорії може приймати комісія, якщо медичний працівник не зміг набрати мінімальної регламентованої кількості балів або ж подав недостовірні показники у особистому портфоліо безперервного професійного розвитку. Процедура перевірки особистих освітніх портфоліо лікарів щорічно розпочалася із 2021 року. Важливо, що портфоліо за попередній рік медпрацівники подаватимуть в поточному календарному році до першого березня. На

засіданні атестаційної комісії лікар повинен особисто пред'явити оригінали документів, які засвідчують обліковані бали безперервного професійного розвитку. Далі, атестаційна комісія виносить власне рішення про присвоєння фахівцю кваліфікаційної категорії на підставі наданих документів.

Для ефективності та вчасності проведення атестацій новим порядком рекомендовано наступний механізм організації атестації медичного персоналу у закладі охорони здоров'я. Спеціально закріплений працівник з відділу кадрів має подати для затвердження керівництву закладу: перевірені портфоліо; узагальнений звіт про подання лікарським персоналом особистих освітніх портфоліо; перелік лікарів, які мають проходити атестацію в даному році.

В свою чергу керівник медичної установи на підставі цієї інформації приймає рішення щодо направлення лікарів на атестацію. Повідомлення готуються в письмовій формі відділом кадрів та розсилаються завчасно.

В таблиці 2.10 нами подано рекомендовану форму звіту про особисті освітні портфоліо за 2020 рік, та строки атестації лікарів.

*Таблиця 2.10*

**З В І Т**  
**про особисті освітні портфоліо за 2022 рік,**  
**та строки атестації лікарів**

№	ПІБ	Спеціальність	Кількість балів відповідно до Особистого освітнього портфоліо	Дата закінчення терміну атестації	Примітка
1	Лікар 1	Неврологія	-	26.2.2023	Перебуває у відпустці для догляду за дитиною до досягнення нею трирічного віку
2	Лікар 2	Функціональна діагностика	50	17.05.2024	
3	Лікар 3	Кардіологія	75	12.09.2025	

Примітка. Узагальнено автором за даними закладу



Для реалізації означених змін МОЗ працює над розробленням електронного інструменту для реєстрації провайдерів й заходів безперервного професійного розвитку, які вони здійснюють, а також утворенням державного підприємства для адміністрування даних реєстрів.

На завершення варто зазначити, що сьогодні змінюється сам зміст освіти. Так, метою післядипломного навчання стає не тільки надання особам, що навчаються, нових знань й умінь, а набуття цими особами здатностей до власного безперервного професійного розвитку.

## **Висновки до розділу 2**

Комунальне некомерційне підприємство «Козівська центральна районна лікарня Козівської селищної ради» являється лікувально-профілактичним закладом, «який забезпечує спеціалізовану вторинну медичну допомогу населенню Козівського району, є клінічною базою для підготовки лікарів-інтернів, проходження практики студентів медичних університетів та медичних коледжів» [Сайт]. Загалом, провівши дослідження діяльності КНП «Козівська ЦРЛ КСР», можемо зробити висновок, що заклад функціонує на належному рівні та успішно розвивається. Він відносно добре забезпечений сучасною лікувально-діагностичною апаратурою, і це дає можливість впроваджувати нові методики лікування. Також у закладі активно проводяться заходи спрямовані на зміцнення матеріально-технічної бази.

Детальний аналіз розвитку кадрового потенціалу КНП «Козівська ЦРЛ КСР» та практики його організаційного забезпечення показав, що основні процедури стосовно цього напрямку діяльності у закладі у значній мірі відповідають встановленим вимогам. Підвищенню кваліфікації та розвитку персоналу керівництво закладу приділяє належну увагу. Проблеми щодо часткової недоукомплектованості посад спровоковані, в основному,

зовнішніми чинниками впливу на заклад, зокрема політичною та економічною ситуацією в країні, недостатністю фінансування медичної галузі тощо. Аналіз структури персоналу досліджуваного закладу показав, що на КНП «Козівська ЦРЛ КСР» прослідковується тенденція до старіння кадрів. Позитивною є динаміка підвищення питомої ваги фахівців з вищою освітою у структурі персоналу.

Основними формами професійного розвитку лікарів КНП «Козівська ЦРЛ КСР» є формальна, неформальна та інформальна освіта, результати якої на сьогодні враховуються в особистих освітніх портфоліо фахівців. Здійснена нами оцінка форм професійного розвитку кадрового потенціалу в досліджуваному медичному закладі показує, що сьогодні змінюється сам зміст освіти. Так, метою післядипломного навчання стає не тільки надання особам, що навчаються, нових знань й умінь, а набуття цими особами здатностей до власного безперервного професійного розвитку.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ТА РОЗВИТКОМ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ

#### **3.1. Удосконалення процесу формування та розвитку кадрового потенціалу КНП «Козівська ЦРЛ КСР»**

Ефективні механізми формування та розвитку професійних компетенцій медичного персоналу забезпечують досягнення головної мети менеджменту медорганізацій – зростання конкурентоспроможності на основі підвищення якості надання медпослуг. Як наслідок, необхідно інтегрувати стратегію управлінським кадровим потенціалом КНП «Козівська ЦРЛ КСР» в загальну стратегію його розвитку. А це означає, що напрямок кар'єрного зростання окремих співробітників має поєднуватися зі цілями організації.

У той же ж час існує потреба розробки інструменту для забезпечення управління розвитком кадрових ресурсів яко єдиної системи в рамках загальної мети підвищення конкурентоздатності медичного закладу. Поєднання індивідуальних програм навчання зі стратегіями кар'єрного зростання особи та стратегіями розвитку організаційного потенціалу має робитися в рамках цільових блоків механізму профформування та розвитку кадрового потенціалу. Для цієї мети вважаємо за доцільне впровадження в практику формування та розвитку кадрового потенціалу КНП «Козівська ЦРЛ КСР» наступних інструментів планування і контролю:

- стратегічну картку розвитку кадрового потенціалу закладу;
- дорожніх карток професійного розвитку працівників.

Картка стратегії розвитку кадрового потенціалу закладу є інструментом ефективного управління кадровим потенціалом на основі планування його кількісних й якісних параметрів у взаємозв'язку зі стратегіями розвитку конкретного медзакладу та цілями модернізації охорони здоров'я, як сфери загалом. Формування такої стратегічної картки спрямоване на розвиток

потенційних конкурентних переваг медорганізацій та усунення обмежень, які пов'язані з не достатнім рівнем розвитку кадрового потенціалу.

Також, слід зазначити, що сам процес управління кадровим потенціалом медзакладу може розглядатися як ціле спрямоване усвідомлене здійснення динамічних змін в цьому потенціалі, при якому трудові ресурси установи, володіючи деякими вихідними параметрами й певною цілістністю, мають властивість трансформуватися через вплив різних чинників. Стратегічна картка дозволяє більш чітко ідентифікувати поставлені цілі щодо розвитку кадрового потенціалу закладу охорони здоров'я й також відповідно визначати ефективні методи, засоби їх досягнення. Узагальнена схема стратегічної картки розвитку кадрового потенціалу КНП «Козівська ЦРЛ КСР» представлена на рис. 3.1.

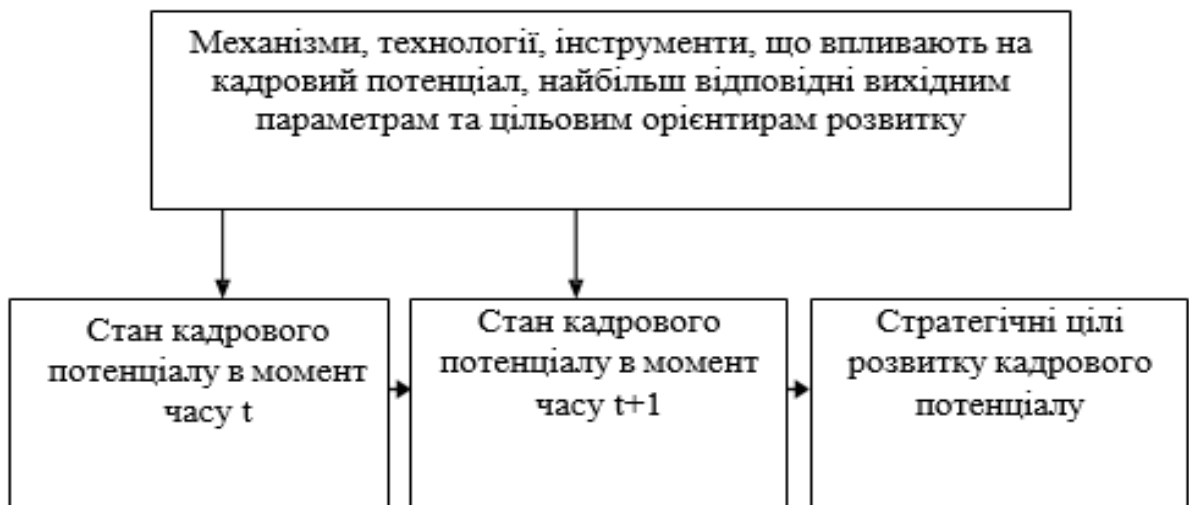


Рис. 3.1. Схематичне уявлення стратегічної картки розвитку кадрового потенціалу КНП «Козівська ЦРЛ КСР»

Примітка. Сформовано автором на матеріалах дослідження

Розглянемо більш детально етапи створення стратегічної картки розвитку кадрового потенціалу та спробуємо представити модель такої картки для медичних установ. Процес розробки слід починати з аналізу стратегічного плану та формування дерева цілей розвитку медичного

закладу. Аналіз має здійснюватися на основі поєднання уявлень про необхідність підвищення якості надання медичних послуг у даній організації та сучасних тенденцій розвитку медичної галузі.

Водночас необхідно визначити вимоги до людських ресурсів закладу (кваліфікація, наявність чи відсутність специфічних компетенцій, наукових досягнень тощо), які необхідно забезпечити для досягнення поставлених цілей розвитку. Важливо підкреслити, що основними чинниками, які визначають потребу в медичних працівниках певних спеціальностей, є демографічні тенденції та зростання поширеності хронічних захворювань. Крім того, потреба населення в конкретних видах медичних послуг може бути зумовлена й іншими факторами, пов'язаними з новими принципами надання послуг, підвищенням вимог населення до якості медичної допомоги.

Далі необхідно проаналізувати стан кадрового потенціалу в організації на даний момент, порівнявши характеристику наявних трудових ресурсів з необхідними характеристиками. На основі таких порівнянь створюється перелік змін, які необхідно здійснити для досягнення бажаного стану кадрового потенціалу, а також оцінюються попередні фінансові витрати на впровадження необхідних заходів.

Це робиться з метою: виключення заходів, нездійснених з фінансової точки зору, планування заходів щодо отримання додаткових джерел фінансування, коригування стратегії розвитку медичної організації. Водночас необхідно визначити період впровадження можливих змін, щоб можна було вибудувати тимчасові контури стратегічних заходів. Рекомендуємо задокументувати цей крок у формі, наведеній в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Аналіз відповідності кадрового потенціалу медичної установи  
стратегічним орієнтирам розвитку компанії**

Стратегічний період реалізації	Стратегічні напрями розвитку	Вимоги до якості трудових ресурсів (перелік кількісних та якісних показників)	Характеристика поточного стану трудових ресурсів (перелік кількісних та якісних показників)	Відхилення в стані трудових ресурсів	Заходи по доведенню стану трудових ресурсів до бажаного	Фінансові витрати на реалізацію заходів
Короткостроковий (1-2 роки)						
Середньостроковий (від 3 до 5 років)						
Довгостроковий (Більше 5 років)						

Примітка. Сформовано автором на матеріалах дослідження

Наступним кроком у формуванні стратегічної карти розвитку кадрового потенціалу медичного закладу є створення плану (дерева рішень) найму нових чи перепідготовці існуючих працівників для забезпечення необхідних кадрових потреб. Горизонт планування повинен охоплювати як ближчу перспективу (1-2 роки), так і стратегічну перспективу (5+ років). Цей коротко- та середньостроковий план дій можна розробити з окремими медичними працівниками.

У довгостроковій перспективі це може бути важко. При цьому загальний напрям реалізації програм підготовки та перепідготовки кадрів визначається щодо посади чи структурного підрозділу, а не конкретних працівників. Ці напрями конкретизуються у формі перепідготовки, стажування, цільової підготовки фахівців та ін.

Після визначення основних напрямків розвитку кадрового потенціалу, необхідно вибрати освітні програми та організації, які забезпечать їх

реалізацію.

В рамках функціонування науково-освітнього кластера (КНП «Козівська ЦРЛ КСР» та Тернопільський національний медичний університет імені І. Я. Горбачевського) така задача значно спрощується. Відповідно до низки планів розвитку кадрового потенціалу, можлива розробка спеціалізованих програм додаткової освіти, проведення тематичних конференцій та інших заходів, найбільш затребуваних у медичній галузі регіону.

Водночас ці заходи ми будемо реалізовувати в плановому порядку. Результати виконання окремих етапів варто узагальнювати у формі, наведеній в табл. 3.2. Це стратегічна карта розвитку кадрового потенціалу медичних закладів.

*Таблиця 3.2*

**Стратегічна карта розвитку кадрового потенціалу**

**КНП «Козівська ЦРЛ КСР»**

Заходи	Виконавці		Період реалізації	Очікуваний результат	Відповідальний за виконання
	Співробітники	Організації - партнери			
20__р.					
1					
...					
n					
20__р.					
1					
...					
n					
....					
Цільові показники					
Показник	1 рік	2 рік	3 рік	...	n- рік
1					
2					
3					

Примітка. Сформовано автором на матеріалах дослідження

Детальний опис стратегічної карти має бути розроблений протягом одного-двох років. Це пояснюється тим, що протягом тривалого періоду часу вона певним чином суттєво змінюватиметься залежно від особи, яка це

робить, і змісту освітньої програми, що реалізується. Тому в перспективі достатньо вказати основний напрямок розвитку кадрового потенціалу організації.

За допомогою карти стратегії розвитку кадрового потенціалу медичних установ можна наочно уявити зміст кадрової політики медичних установ у логічному порядку, сформувавши дерево конкретних цілей і дерево рішень щодо їх реалізації. Таким чином підвищується прозорість управлінських рішень, які приймаються в рамках кадрової політики для співробітників усіх рівнів управління, а також значно підвищується ефективність їх виконання.

Етапи вирішення задачі формування стратегічної карти розвитку кадрового потенціалу організації подано нами на рис. 3.2 у вигляді схеми.

Дорожня карта професійного розвитку фахівців створюється із врахуванням стратегічної карти розвитку кадрового потенціалу закладу охорони здоров'я.

Дорожня карта професійного розвитку співробітників – це спеціальний інструмент управління трудовим потенціалом організації, який спрямований на забезпечення професійного розвитку співробітників, шляхом узгодженості стратегічного напрямку розвитку організації із кар'єрними та професійними аспектами розвитку працівників.

У ній відображаються:

- основні цілі професійного розвитку працівника у вигляді загального опису головних функціональних областей, де потрібне розширення рівня професійної компетентності;
- очікуваний результат, що включає детальний опис конкретних знань, вмінь й ключових компетенцій працівника в обраній функціональній області;
- засоби, технології, методи розвитку потрібних складових професійної компетентності працівника.



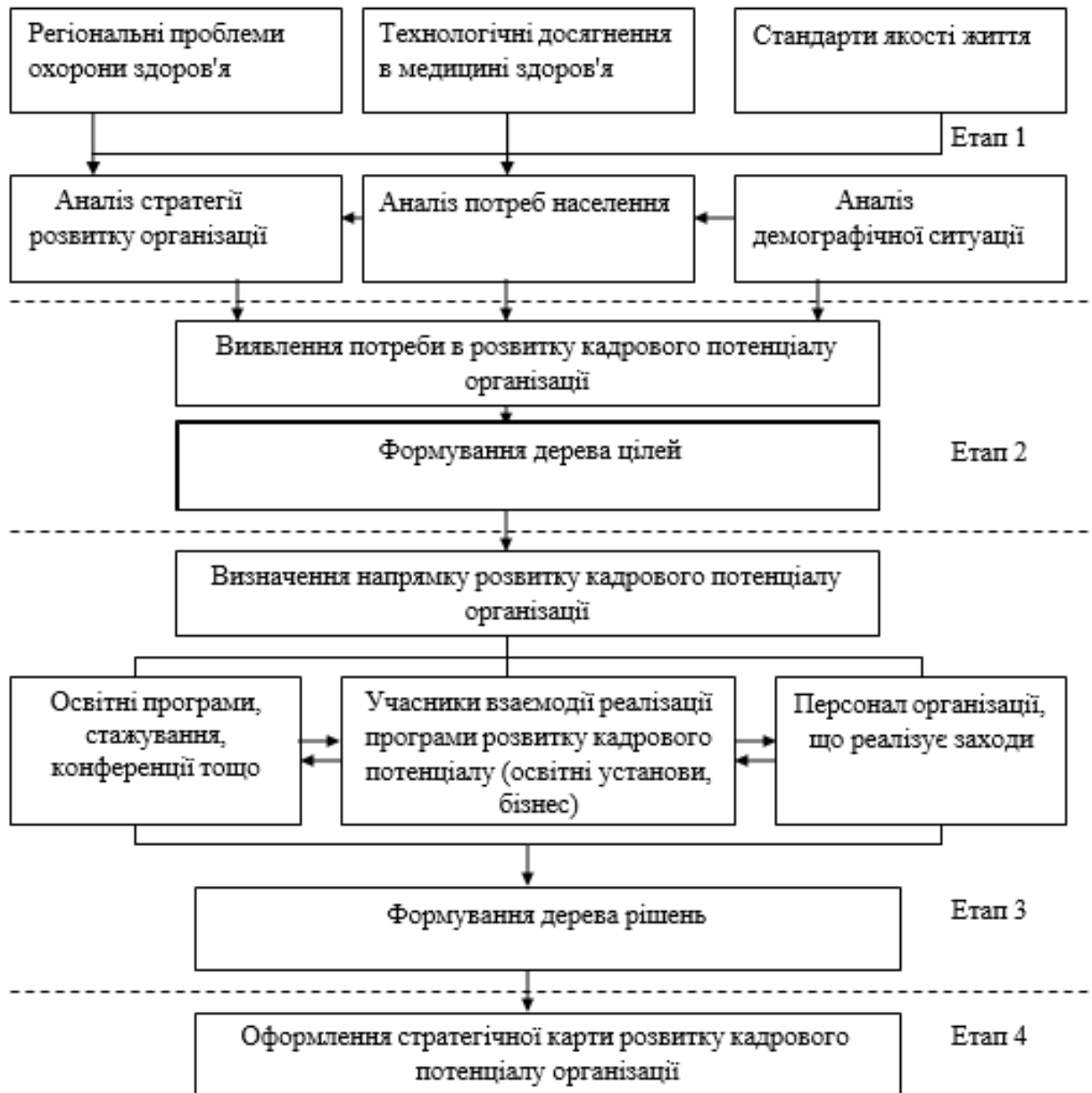


Рис. 3.2. Етапність вирішення завдань формування стратегічної карти розвитку кадрового потенціалу організації

Примітка. Сформовано автором на матеріалах дослідження

Враховуючи, що в рамках системи безперервної професійної освіти працівники підлягають атестації кожні 5 років і протягом цього часу повинні виконувати індивідуальний план навчання, передбачається, що дорожню карту також необхідно розробити на п'ять років.

Важливою умовою цілеспрямованого формування певної якості трудових ресурсів медичних закладів у рамках управління кадровим

потенціалом є узгодженість ділової кар'єри працівників із стратегічними планами розвитку організації.

Щоб забезпечити узгодженість між дорожньою картою професійного розвитку співробітників і стратегічною картою розвитку кадрового потенціалу організації, необхідно «закласти» в неї такі показники, які забезпечать покращення якості персоналу закладу охорони здоров'я.

Такими показниками можуть бути: довжина маршруту – кількість професій чи посад на шляху від початку руху до тієї точки руху, що вважається найвищою (тобто, кінцевою); тривалість кожного етапу – це період, необхідний для набуття необхідної професійної компетентності. Звісно, ця карта не є чітко встановленим «маршрутом» професійної мобільності працівників, вона враховує зміни особистих мотивацій працівників й може бути скоригована відповідно до змін цілей розвитку медичного закладу.

Безперечно, змістовне наповнення дорожніх карт професійного розвитку визначається самостійно співробітниками, а необхідність поєднання їх зі стратегічним планом розвитку кадрового потенціалу закладу носить рекомендаційний характер. Можлива ситуація, що медичний працівник планує свій кар'єрний розвиток відповідно до особистих уявлень, які не обов'язково відповідають планам вищого керівництва. Тому після того, як співробітники заповнять свої дорожні карти, необхідно проаналізувати, наскільки добре вони взаємопов'язані зі стратегічною картою розвитку кадрового потенціалу закладу. Даний напрямок системи управління розвитком кадрового потенціалу в медичних організаціях дає можливість не тільки забезпечити формування певних якісних характеристик трудових ресурсів, а й забезпечити формування кадрового резерву. Це сприятиме підвищенню конкурентоспроможності КНП «Козівська ЦСР КСР» загалом.

У рамках загальної стратегії розвитку медичних закладів та відповідно до цілей модернізації медичної галузі нами подано структурний взаємозв'язок процесів формування та розвитку професійних компетенцій

персоналу.

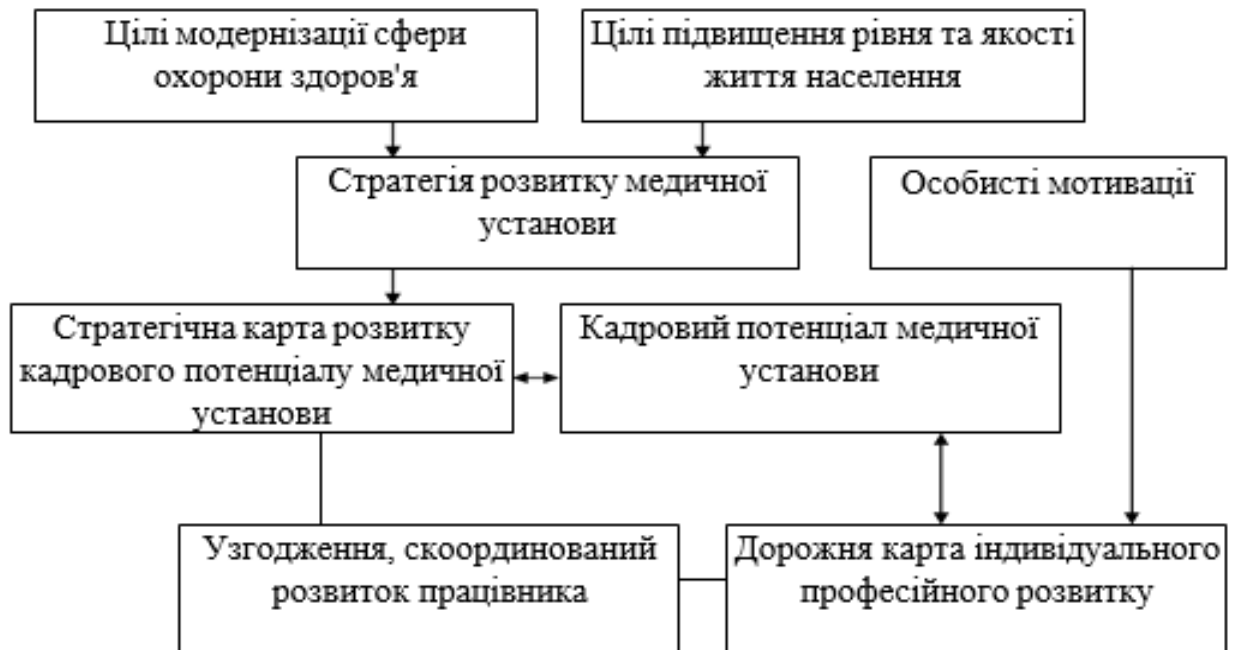


Рис. 3.3. Структурний взаємозв'язок процесів формування та розвитку кадрового потенціалу закладу сфери охорони здоров'я

Примітка. Сформовано автором на матеріалах дослідження

Слід зазначити, що аналіз виконання напрямків й заходів стратегічної карти розвитку кадрового потенціалу необхідно проводити щорічно. За результатами цього аналізу можна врахувати та скоригувати наслідки недотримання певних параметрів та необхідності врахування зовнішніх факторів, а також встановити нові цілі розвитку. Крім того, на основі аналізу дорожньої карти професійного розвитку співробітників можуть бути внесені зміни до стратегічної карти розвитку кадрового потенціалу, наприклад зміни складу кадрового резерву, скорочення або продовження термінів виконання окремих етапів та інше. Коректуватися може не лише стратегічна карта розвитку кадрового потенціалу медустанови, але й дорожні карти професійного розвитку медичних працівників.

Узагальнюючи викладені вище пропозиції, пропонуємо в систематизованому вигляді інструментарій для управління формуванням й

розвитком професійних компетенцій медпрацівників (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Інструменти управління формуванням та розвитком професійних  
компетенцій медичних працівників**

Структурний блок управління	Інструментарій	Завдання, що вирішуються
1	2	3
Цільовий блок	Стратегічна карта розвитку кадрового потенціалу організації	Планування кількісних і якісних параметрів розвитку кадрового потенціалу в прив'язці до стратегії розвитку медичного установи
	Дорожня карта професійного розвитку працівника	Завдання траєкторії розвитку ділової кар'єри працівника, що забезпечує узгодження особистих потреб зі стратегічними орієнтирами організації
Суб'єктно-об'єктний блок	Цільова підготовка фахівців	Задоволення потреби в кадрах відповідно до стратегічних орієнтирів розвитку організації.
Процесно-функціональний блок	Бланк опитування експертів при проведенні процедури оцінки професійної компетентності працівника	Проведення процедури оцінки професійної компетентності працівника
	Бланк оцінки відповідності кадрового потенціалу медичної установи стратегічним орієнтирам розвитку	Виявлення «вузьких» місць підвищення конкурентоспроможності організації, пов'язаних з недостатнім рівнем розвитку кадрового потенціалу
	Процедури розробки стратегічної карти розвитку кадрового потенціалу організації	Забезпечення узгодження кар'єрних інтересів працівника та стратегії розвитку організації
Результативно-діагностичний блок	Матриця оцінки рівня професійної компетентності працівника	Визначення орієнтованості рівня знань, умінь і навичок працівника на ринкову потребу
	Трикомпонентний показник профілю професійної компетентності працівника	Визначення відповідності рівня компетентності працівника встановленим критеріям
	Пелюсткова модель профілю професійної компетентності	Визначення відповідності рівня компетентності працівника встановленим критеріям

Примітка. Сформовано автором на матеріалах дослідження

Таким чином, розроблений нами інструментарій дозволяє в повній мірі реалізувати комплексне управління формуванням й розвитком кадрового потенціалу КНП «Козівська ЦРЛ КСР».

### **3.2. Імплементация прогресивних технологій в практику професійного розвитку кадрового потенціалу досліджуваного закладу**

Впровадження інноваційних технологій набуття практичних навичок у систему підвищення кваліфікації медичних працівників є головним викликом сучасної медичної освіти.

В даний час кейс-метод активно розвивається і використовується для підготовки та підвищення якості фахівців різних освітніх галузей, як «дослідницький підхід, який використовується для глибокого та багатогранного розуміння складної проблеми в контексті реального життя, який спрямований не так на отримання нових знань, як на формування професійної компетентності, умінь та навичок розумової діяльності» [29].

Використання кейс-методу для професійного розвитку медичних працівників має включати серію клінічних випадків, представлених користувачеві в процесі навчання для аналізу в інтерактивному режимі. Останнім часом все більшої популярності набувають способи представлення кейсів у мультимедіа.

Впровадження кейс-методу навчання в систему професійного розвитку медичного персоналу обумовлено тим, що одним із основних напрямків у сфері медичної освіти є необхідність поглиблення практичних аспектів підготовки майбутніх лікарів, а також якісної після дипломної підготовки при збереженні належного рівня теоретичних знань. І класична система клінічної медичної освіти не може повністю вирішити проблему практичної підготовки лікарів. Головною перешкодою для цього є неможливість практичної ілюстрації усього різноманіття клінічних ситуацій. У цьому зв'язку поява кейс-методу навчання, що ґрунтується на інтерактивних веб-технологіях є важливим напрямком сучасної медичної освіти, а комп'ютерне моделювання, яке базується на даних реального пацієнта (КТ, ЕКГ, Ехо-КГ та ін.), дозволяє спрогнозувати тактику обстеження й лікування із

урахуванням клінічної ситуації й сучасних міжнародних рекомендацій із тих чи інших проблем медицини, знижує потенційні ризики для пацієнтів та зрештою покращує якість медичної допомоги.

Передумовами впровадження кейс-методу в систему професійного розвитку медичного персоналу із використанням інтерактивних веб-технологій є: можлива періодична відсутність тематичних пацієнтів для демонстрації, також неможливість практичної ілюстрації усього різноманіття клінічних випадків; важливість поглиблення практичного аспекту якісної післядипломної підготовки при збереженні належного рівня теоретичних знань; потреба в оптимізації традиційних засобів, методів й форм навчання; доцільність якісної візуалізації додаткових методів обстеження; важливість удосконалення методів контролю знань, впровадження комп'ютерного тестування; доцільність впровадження в навчальний процес нових інформаційно-освітніх веб-технологій навчання для підвищення ефективності викладання та навчання.

На нашу думку, кейс-метод навчання в системі підвищення кваліфікації медичного персоналу може бути реалізований за допомогою таких компонентів:

1. Презентація клінічного випадку (розповідь про клінічний випадок).
2. Симулятори клінічних випадків (комбінації тестових завдань, логічно пов'язаних з конкретними клінічними випадками).
3. Інтерактивний тренажер для відпрацювання практичних навичок (поєднання теоретичного матеріалу з конкретної теми та великої кількості тестових завдань з клінічної ситуації).
4. Медичний освітній веб-квест (поєднання кількох тем в рамках одного проблемного завдання з елементами інтерактивних ігор детективного типу; побудова розгалужених сценаріїв і теоретичного матеріалу з кількох тем з відпрацюванням практичних навичок). (рис. 3.4).

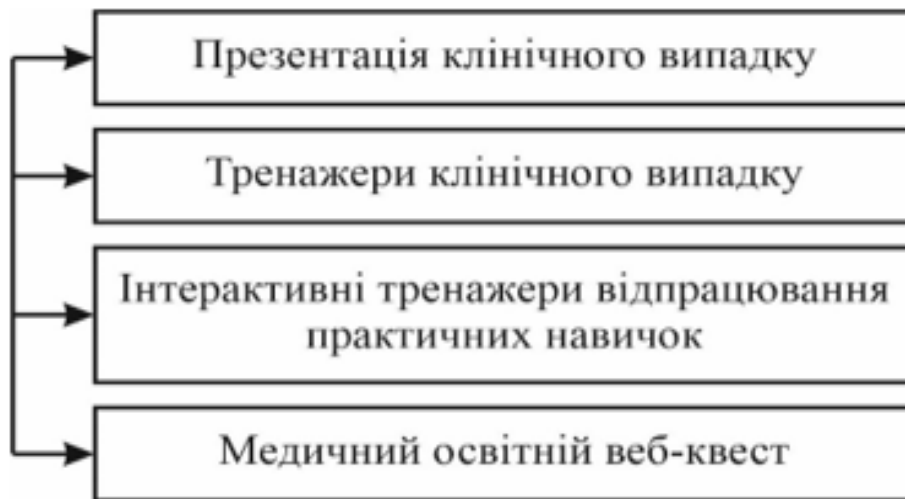


Рис. 3.4. Основні складові кейс-методу в системі професійного розвитку медичного персоналу

Примітка. Складено самостійно

Технологія «веб-квест» розроблена в 1995 році професорами Берні Доджем і Томом Марчем в Державному університеті Сан-Дієго (США). Незабаром вона стала відомою і була дещо вдосконаленою у Швейцарії.

В даний час у міру розширення сфери застосування технології веб-квестів з'ясовується сутність цієї категорії, з'явилися різні типології веб-квестів, розглядаються їх структура і функції. Назва «веб-квест» походить від двох складових. Павутина (від англ. web – павутина) – це всесвітня система, яка забезпечує доступ до взаємопов'язаних документів на різних комп'ютерах, підключених до Інтернету. Всесвітня павутина складається з мільйонів веб-серверів, розташованих по всьому світу. Веб-сервер – це програма, яка використовується для передачі даних на комп'ютерах, підключених до мережі. Квест у сучасній навчальній літературі (походить від англ. quest – розвідка, пригода) трактується як розвідка, дослідження. Під веб-квестом розуміють виконання завдання з елементами рольової гри з використанням інформаційних ресурсів або ж спеціальне завдання, в якому учні здійснюють пошук інформації в Інтернеті за вказаною адресою [20]

Веб-квести на сьогодні є одним із найефективніших активних компонентів систем безперервного навчання 21 століття, які являють собою

проблемні завдання з елементами рольових ігор, та для виконання яких використовуються інформаційно-освітні веб-технології [2].

Техніка веб-дослідження не вимагає від учасників навчального процесу спеціальних технічних знань, але в той же час може сприяти розвитку критичного та абстрактного мислення, здатності порівнювати, аналізувати, класифікувати. Також, дана технологія сприяє формуванню навичок самостійного планування, цілепокладання, самостійного засвоєння медичного матеріалу за освітнім напрямком (навчальні курси, навчальні теми, навчальні питання, сучасні рекомендації щодо надання медичної допомоги, діагностики та лікування того чи іншого захворювання, конкретних клінічних ситуацій). Це сприяє вибору освітніх стратегій з урахуванням сфери інтересів і наявних здібностей, зокрема можливості планування результатів у теоретичній, прикладній, дослідницькій, історичній чи корекційно-аналітичній діяльності, а також підвищення пізнавальної активності медичного персоналу, їхньої мотивації до навчання.

У сфері професійного розвитку медичного персоналу завданням, про яке йдеться, може бути обговорення будь-якої навчальної теми, особливо внутрішньої медицини, наприклад клінічних випадків, які поєднують базові знання та професійний розвиток лікарів й враховує клінічні рекомендації щодо сучасного надання медичної допомоги та протокол. Дослідження освітньої мережі дозволяє використовувати новітні мережеві технології, в тому числі медіафайли (мультимедіа, аудіоматеріали), для зручного візуального представлення навчальної інформації, тим самим покращуючи якість навчання, посилюючи мотивацію до самонавчання та розвиваючи логіку. Мислення допомагає проводити детальний аналіз сучасних стандартів діагностики та лікування на основі конкретних клінічних умов, формувати алгоритми мислення та дії, є міждисциплінарним та практичним і є невід'ємною частиною постійного професійного розвитку лікаря.

Медичний веб-квест дозволяє організувати індивідуальну освітню траєкторію конкретного медичного працівника. В рамках професійного



розвитку медпрацівників веб-технології розширюють можливості зростання ефективності освітнього процесу по усіх розділах внутрішньої медицини, тому що використовують різноманітні форми надання медичної інформації із вживанням електронних засобів навчання.

Світова практика виробила багато моделей побудови мережових завдань:

- 1) створені вчителем чи учнем сценарії проектної діяльності на різні теми при використанні великої кількості інформаційних ресурсів;
- 2) використання можливостей Інтернету для проведення організованої самостійної дослідницької діяльності;
- 3) спеціально організовані веб-сторінки;
- 4) інноваційні способи організації самостійної роботи студентів;
- 5) інтернет-ресурси, самостійно розроблені та заплановані до впровадження на основі дидактичної структури;
- 6) використання персональних комп'ютерів та інформаційних ресурсів Інтернету для розуміння та пояснення навчальної моделі раціональної праці як способу активізації навчальної діяльності.

На нашу думку, сучасні медичні освітні веб-завдання можуть поєднувати елементи ігрових веб-завдань та дослідницьких веб-завдань і бути детективним форматом, заснованим на розв'язанні діагностичного завдання, проведенні диференціальної діагностики окремого клінічного випадку. Також, ігрові мережові завдання можуть носити освітній характер, оскільки сприяють ознайомленню з певним набором медичних знань або окремими, індивідуальними медичними фактами та рекомендаціями. Натомість вивчення веб-завдань дозволяє поглибити знання з певної теми. Вони можуть охоплювати зміст однієї навчальної проблеми вузького характеру (наприклад, малі проекти) або, навпаки, використовувати знання з різних галузей навчальних дисциплін (наприклад, кардіології, пульмонології, функціональної діагностики тощо).

Варто зазначити, що підготовка веб-квестів вимагає високого рівня

інформаційних навичок викладача. Створення інформаційно-навчальних медичних веб-завдань є досить трудомістким завданням, але, докладаючи зусиль, викладачі можуть вдосконалювати свої професійні здібності, а отримане веб-завдання слугує ефективним наочним тренажером для широкого кола фахівців.

Значною перевагою є те, що в рамках одного освітнього веб-квесту можуть бути об'єднані різні теми в одній або кількох дисциплінах. Освітній медичний веб-квест можна легко імпортувати та інтегрувати з системами дистанційного навчання (тобто системами Moodle) і відобразити на мобільних пристроях, оскільки він створений за допомогою сучасних веб-технологій, що динамічно розвиваються.

Організаційні аспекти створення медичного веб-квесту подані нами в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

#### Організаційні аспекти створення медичного веб-квесту

№пп	Етапи	Алгоритм дій
1.	Оцінка потреб	Визначте конкретні області, де медичний персонал може скористатися розвитком навичок за допомогою кейс-методу. Визначте рівень досвіду та потреби персоналу в таких навичках.
2.	Розробка кейсів	Створіть кейси, які відображають реальні або типові ситуації, з якими медичний персонал може стикатися. Кейси повинні бути реалістичними, стимулюючими та пов'язаними з конкретними завданнями та обов'язками персоналу.
3.	Підготовка викладачів	Навчіть викладачів методам ведення обговорень та підтримки групової роботи. Забезпечте їхню ознайомленість з кейс-методологією та підготовку до проведення кейс-занять.
4.	Організація груп	Створіть невеликі групи, де учасники медичного персоналу можуть активно обговорювати кейси та обмінюватися думками. Забезпечте різноманітність учасників групи, щоб забезпечити різні погляди та досвід.
5.	Фасилітація обговорення	Сприяйте структурованому та активному обговоренню кейсів. Задавайте питання, які стимулюють аналітичне та критичне мислення.
6.	Зворотний зв'язок	Після завершення обговорень надайте зворотний зв'язок та аналізуйте сильні та слабкі сторони рішень, запропонованих учасниками. Забезпечте можливості для самооцінки та підвищення навичок.
7.	Оцінка ефективності	Вимірюйте результати впровадження кейс-методу за допомогою оцінок учасників, викладачів та результатів застосування отриманих навичок у практиці.

Примітка. Складено самостійно

Таким чином, впровадження кейс-методу в систему професійного розвитку медперсоналу за допомогою інтерактивних web-технологій є важливою складовою активного медичного навчання в рамках підвищення кваліфікації. Використання цього методу може значно покращити у медичного персоналу навички прийняття рішень, критичного мислення та розв'язання проблем. Що найголовніше, кейс-метод суттєво підвищує готовність медиків до вирішення реальних та складних ситуацій у медичній практиці.

### **Висновки до розділу 3**

Удосконалення управління формуванням та розвитком кадрового потенціалу включає застосування інструментів, які дозволяють забезпечувати сполучення індивідуальних планів навчання та професійного розвитку медичного працівника зі стратегією розвитку медичної організації. Обґрунтовано доцільність впровадження в практику управління формуванням кадрового потенціалу працівників охорони здоров'я дорожньої карти професійного розвитку працівника та стратегічної карти розвитку кадрового потенціалу медичної установи.

Запропоновано імплементувати в практику професійного розвитку медичних працівників закладів охорони здоров'я, в тому числі і в КНП «Козівська ЦРЛ КСР», кейс-метод, методика практичної реалізації якого ґрунтується на використанні набору клінічних випадків, що пропонуються користувачам у процесі навчання для аналізу в інтерактивному режимі, наприклад за допомогою мультимедійного способу представлення.

## ВИСНОВКИ

Результати проведеного дослідження дозволяють зробити наступні висновки:

1. Дослідження нами різних підходів стосовно трактування сутності поняття «кадровий потенціал» привели нас до наступного висновку: кадровий потенціал організації визначається як сукупність людських ресурсів, які організація має в своєму розпорядженні для досягнення своїх цілей та завдань. Даний потенціал є важливим ресурсом для будь-якої організації, оскільки від нього залежить її успішність та здатність адаптуватися до змін в бізнес-середовищі. Інвестування в розвиток та управління кадровим потенціалом допомагає організації досягати своїх стратегічних цілей та забезпечувати стійкість та конкурентоспроможність.

2. Формування кадрового потенціалу організації проходить певні етапи. Їхня послідовність становить життєвий цикл використання кадрів, або кадровий цикл. Дослідження показало, що до основних факторів, що впливають на формування та розвиток кадрового потенціалу відноситься ефективність кадрової політики медичного закладу. Розвиток кадрового потенціалу ґрунтується на системі безперервної освіти, підготовки та перепідготовки кадрів, їх кар'єрі, удосконаленні організаційних структур та стилю управління. Для кадрового потенціалу закладу охорони здоров'я велике значення має професійна освіта персоналу. Керівництво медичної установи має думати про професійний розвиток свого персоналу, адже невідповідність кваліфікації персоналу її потребам негативно впливає на результати діяльності закладу загалом. Одним із найважливіших моментів, який сприяє розвитку кадрового потенціалу є управління кар'єрою персоналу організації.

3. Комунальне некомерційне підприємство «Козівська центральна районна лікарня Козівської селищної ради», на базі якого ми здійснювали наше дослідження, являється лікувально-профілактичним закладом, «який

забезпечує спеціалізовану вторинну медичну допомогу населенню Козівського району, є клінічною базою для підготовки лікарів-інтернів, проходження практики студентів медичних університетів та медичних коледжів» [46]. Загалом, провівши дослідження діяльності КНП «Козівська ЦРЛ КСР», можемо зробити висновок, що заклад функціонує на належному рівні та успішно розвивається. Він відносно добре забезпечений сучасною лікувально-діагностичною апаратурою, і це дає можливість впроваджувати нові методики лікування. Також у закладі активно проводяться заходи спрямовані на зміцнення матеріально-технічної бази.

4. Детальний аналіз розвитку кадрового потенціалу КНП «Козівська ЦРЛ КСР» та практики його організаційного забезпечення показав, що основні процедури стосовно цього напрямку діяльності у закладі у значній мірі відповідають встановленим вимогам. Підвищенню кваліфікації та розвитку персоналу керівництво закладу приділяє належну увагу. Проблеми щодо часткової недоукомплектованості посад спровоковані, в основному, зовнішніми чинниками впливу на заклад, зокрема політичною та економічною ситуацією в країні, недостатністю фінансування медичної галузі тощо. Аналіз структури персоналу досліджуваного закладу показав, що на КНП «Козівська ЦРЛ КСР» прослідковується тенденція до старіння кадрів. Позитивною є динаміка підвищення питомої ваги фахівців з вищою освітою у структурі персоналу.

5. Основними формами професійного розвитку лікарів КНП «Козівська ЦРЛ КСР» є формальна, неформальна та інформальна освіта, результати якої на сьогодні враховуються в особистих освітніх портфоліо фахівців. Здійснена нами оцінка форм професійного розвитку кадрового потенціалу в досліджуваному медичному закладі показує, що сьогодні змінюється сам зміст освіти. Так, метою післядипломного навчання стає не тільки надання особам, що навчаються, нових знань й умінь, а набуття цими особами здатностей до власного безперервного професійного розвитку.

6. Удосконалення управління формуванням та розвитком кадрового

потенціалу включає застосування інструментів, які дозволяють забезпечувати сполучення індивідуальних планів навчання та професійного розвитку медичного працівника зі стратегією розвитку медичної організації. Обґрунтовано доцільність впровадження в практику управління формуванням кадрового потенціалу працівників охорони здоров'я дорожньої карти професійного розвитку працівника та стратегічної карти розвитку кадрового потенціалу медичної установи.

7. Запропоновано імплементувати в практику професійного розвитку медичних працівників закладів охорони здоров'я, в тому числі і в КНП «Козівська ЦРЛ КСР», кейс-метод, методика практичної реалізації якого ґрунтується на використанні набору клінічних випадків, що пропонуються користувачам у процесі навчання для аналізу в інтерактивному режимі, наприклад за допомогою мультимедійного способу представлення.

Запропоновано варіанти використання кейс-методу в системі професійного розвитку медичного персоналу, зокрема: презентація клінічних випадків (розповідний виклад клінічного випадку); тренажери клінічних випадків (поєднання конкретного клінічного випадку з логічно пов'язаними тестовими завданнями); інтерактивні тренажери відпрацювання практичних навичок (поєднання теоретичного матеріалу з конкретної теми з великою кількістю тестових клінічних ситуаційних завдань); медичний освітній веб-квест (поєднання кількох тем в рамках одного проблемного завдання з елементами інтерактивної гри в стилі детективу, з побудовою сценарію з розгалуженням та поєднанням теоретичного матеріалу за декількома темами, з відпрацюванням практичних навичок та тестовими завданнями).

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антощина Н.І. Сучасний погляд на систему управління персоналом в аспекті забезпечення конкурентоспроможності підприємства. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/> (дата звернення: 28.09.2023).
2. Артьоменко В. В. Ефективність симуляційних методів навчання *Управління закладом охорони здоров'я: консультаційно-довідкове видання*. К.: ТОВ «Міжнародний центр фінансово-економічного розвитку – Україна», 2015. № 6. С. 70–76.
3. Балабанова Л.В., Сардак О. В. Управління персоналом : навч. посіб. Київ: ВД "Професіонал", 2019 . 468 с.
4. Баніт О. Професійний розвиток персоналу в системі неперервної освіти дорослих. *Науковий вісник Мелітопольського державного педагогічного університету*. Серія : Педагогіка. 2015. № 2. С. 169-176.
5. Безсмертна В. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства: навч.-метод. Посібник. Запоріжжя. ЗНУ, 2017. С. 48–53.
6. Білінська М., Попченко Т. Розвиток інтелектуального та кадрового менеджменту в державному управлінні охороною здоров'я. *Главный врач*. 2007. № 11 (79). С. 69 – 73.
7. Білоусова А. Ю. Професійний розвиток персоналу. *Економічний форум*. 2018. № 3. С. 264-269.
8. Бондаренко Т. А. Особливості управління професійним розвитком *Таврійський вісник освіти*. 2015. № 3. С. 93-98.
9. Брич В. Я., Лішаба Л. В., Микитюк П.П. Компетентність менеджерів в системі охорони здоров'я: монографія. Тернопіль: ТНЕУ. 2018. 192с.
10. Гаєва В. П. Професійний розвиток персоналу та його роль в управлінні. *Молодий вчений*. 2018. № 10(2). С. 734-736.

11. Гайдамака О.М., Лебідь В. М., Вавулін Л. С. Управління розвитком кадрового потенціалу: збірник наукових праць. Луганськ: Вид-во СЛУ ім. В. Даля, 2009. № 4(32). С. 118–123.
12. Гірняк О. М., Лазановський П. П. Менеджмент : підручн. для студ. вищ. навч. закл. Львів : Магнолія 2016, 2017. 352 с.
13. Гончар В. В. Оцінка ефективності мотиваційного механізму інноваційної діяльності персоналу підприємства. *Вісник Приазовського державного технічного університету*. Серія: Економічні науки. 2017. Вип. 33. С. 101–108.
14. Грабовська І. В. Інноваційний розвиток підприємства на засадах управління креативністю персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2017. № 2(2). С. 192-197.
15. Гриньова В.М., Писаревська Г. І. Управління кадровим потенціалом підприємства : монографія. Харків : вид. ХНЕУ, 2012. 228 с.
16. Грیشнова О.А. Людський капітал: формування в системі торгівлі і професійної підготовки. Київ : Т-во „Знання”, КОО, 2016. 254 с.
17. Деякі питання безперервного професійного розвитку лікарів: Наказ Міністерства охорони здоров'я України № 446 від 22 лютого 2019 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0293-19#Text>
18. Довбенко В.І., Мельник В.М. Потенціал і розвиток підприємства: навчальний посібник / 2-е вид., випр. і доп. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. 232 с.
19. Дудко С. В. Професійний розвиток персоналу: технології оцінювання та механізм мотивації. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2017. № 6(2). С. 57-65.
20. Дукас Р. В., Стрижак В. В. Стан та перспективи розвитку кадрового забезпечення сфери охорони здоров'я в Україні. *Актуальні проблеми вітчизняної економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі*: матеріали доповідей V Ювілейної науково-практичної конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю



- (Тернопіль, 12 листопада 2020 року). Тернопіль: ТНЕУ, 2020.
21. Дяків О. П., Менеджмент персоналу: навч. посіб. /за заг. ред. В. Я. Брича. Тернопіль: ТНЕУ, 2023. 520 с.
  22. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник. Тернопіль: ТНЕУ. 2018. 315 с.
  23. Єгоршин А.П. Основи управління персоналом: навч. посіб. 4-е вид., переробл. і доп. К.: ВД "Професіонал", 2015. 352 с.
  24. Жуковська А. Ю. Кадровий аудит як інструмент комплексної оцінки ефективності кадрового менеджменту *Наука молода : зб. наук. праць молод. вчених Терноп. нац. екон. ун-т.* Тернопіль: Економічна думка. 2009. № 12. С. 21-27.
  25. Журавель П.В. Сучасна парадигма в управлінні персоналом. *Персонал.* 2015. № 5. С. 32–36
  26. Зайцев В. С. Сталий розвиток персоналу промислових підприємств: проблеми та рішення. *Економічний вісник Донбасу.* 2019. № 2. С. 206-214.
  27. Зеркаль А. В. Розвиток персоналу підприємств на основі формування комерційної свідомості та компетенцій. *Причорноморські економічні студії.* 2018. Вип. 36(1). С. 121-124.
  28. Іваницька С. Б., Анісова Н. В., Петрова А. О. Кадровий потенціал підприємства: фактори формування та використання. *Ефективна економіка.* 2013. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2405>
  29. Інноваційні освітні технології в післядипломному навчанні лікарів: психолого-педагогічні аспекти. За ред. О. М. Хвисюк, В. Г. Марченко, М. П. Гиря та ін. Актуальні питання вищої медичної освіти в Україні : матеріали 15-ї Все- укр. наук.-практ. конф. з міжнар. Т:ТНМУ. 2018. С. 70-74.
  30. Крамарчук С.П Підвищення ефективності управління закладами охорони здоров'я на засадах бенчмаркінгу. Модернізація менеджменту системи

охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи. Матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю 12-13 грудня 2018 року, м. Тернопіль. Кам'янець-Подільський, ТНЕУ. 2018. С.163–166.

- 31.Крамарчук С.П. Романюк Т.І., Аспекти вдосконалення організації навчання персоналу закладів охорони здоров'я. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки: матеріали доповідей II Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю 28 травня 2021р. Тернопіль, ЗУНУ, 2021. С.103-105.
- 32.Кривокульська Н.М., Крисько Ж.Л. Аналіз практики управління охороною праці в медичній установі. *Економіка та суспільство*. 2017. №9. URL: <http://economyfndsociety.in.ua>
- 33.Круп'як Л.Б. Управління трудовими ресурсами організації: навч. посіб. Київ.: Кондор. Видавництво, 2013. 278с.
- 34.Криклій А. С. Формування трудового потенціалу в умовах трансформаційної економіки : автореф. дис. ...д-ра екон. Наук. К., 2005. 32 с.
- 35.Кучерявий А. О. Цільовий аспект інформаційного управління професійним розвитком фахівців. *Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи*. 2015. Вип. 1. С. 50-55.
- 36.Левченко А. О. Професійний розвиток персоналу в умовах активізації інноваційно-інтеграційних процесів. *Центральноукраїнський науковий вісник*. Економічні науки. 2018. Вип. 1. С. 124-134.
- 37.Литвин Н. Оцінка персоналу підприємства на основі побудови моделі компетенцій. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2017. Вип. 22. С. 125–131.
- 38.Любашевська О. Організаційне забезпечення управління розвитком кадрового потенціалу закладу охорони здоров'я

- 39.Любашевська О. Уточнення сутності поняття кадрового потенціалу організації. Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі: VIII науково-практична конференція студентів та молодих вчених з міжнародною участю 26 жовтня 2023 року. Тернопіль, ЗУНУ, 2023.
- 40.Мартин Г., Хетрик С. Стратегічний підхід до управління людськими ресурсами. Пер. з англ. К., 2008. 336с.
- 41.Менеджмент персоналу: навч.-методич. посібник / Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. /за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2021 .334 с.
- 42.МОЗ: заходи щодо розв'язання проблеми кадрового дефіциту. URL: <http://www.vz.kiev.ua/?p=2283>
- 43.Москаленко В. Ф. Грузєва. Т. С. Глобальні та національні проблеми кадрових ресурсів охорони здоров'я. *Головний лікар*. 2017. №1. С. 32–40.
44. Олешко А. А. Формування та розвиток цифрової компетентності персоналу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 23. С. 16-19.
- 45.Погоріляк Р. Ю. Вивчення проблеми підготовки сучасних керівних кадрів охорони здоров'я в Україні. Р.Ю.Погоріляк, О.П.Гульчій. Україна. Здоров'я нації. 2015. № 4(36). С. 76-80.
- 46.Офіційний сайт КНП «Козівська центральна районна лікарня Козівської селищної ради». URL: <https://kozova.crl.net.ua/>
- 47.Про професійний розвиток працівників: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17>
- 48.Романюк Т.І., Малазонія З.Т. Методичні аспекти процесу підвищення кваліфікації та атестації медичних працівників. Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі: матеріали доповідей VI науково-практичної конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю 28 жовтня 2021 р. Тернопіль, ЗУНУ, 2021.

49. Рудь Н. Т. Інноваційний потенціал персоналу підприємства: сутність, управління та методи оцінки. Економічний форум. 2019. № 2. С. 180–190.
50. Савіна Т. В. Кадрове забезпечення сфери охорони здоров'я в Україні: стан та перспективи розвитку. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 15. С. 95-98. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/15\\_2017/19.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/15_2017/19.pdf)
51. Самолюк Н. М., Юрчик Г. М. Інвестування підприємств у розвиток персоналу: особливості, віддача та інструменти стимулювання. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2017. № 2(1). С. 64-68
52. Скібіцький О.М. Розгляд окремих теоретичних питань управління людським потенціалом. URL: [http://econa.org.ua/index.php/econa/article/pdf\\_268](http://econa.org.ua/index.php/econa/article/pdf_268) (дата звернення: 05.10.2023).
53. Статут КНП «Козівська центральна районна лікарня Козівської селищної ради» (нова редакція). Сmt. Козова, 2021. 13 с.
54. Фроленкова Н. А. Освіта і професійний розвиток персоналу як елемент кадрового менеджменту організацій. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування*. Економічні науки. 2020. Вип. 1. С. 210-218
55. Черноморенко Н. В. Проблеми ефективного використання трудового потенціалу. *Управління трудовими ресурсами : проблеми і перспективи розвитку*: Збірники доповідей міжнародної науково-практичної конференції. Хмельницький : ТУП, 2015. С. 288–295.
56. Шкільняк М., Кривокульська Н. Діагностика середовища функціонування закладу охорони здоров'я як передумова проведення змін. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2018. Вип. 2 (19). С. 151–159.
57. Шкільняк М.М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.

58.Щебликіна І. О. Оцінка кадрового персоналу організації в сучасних умовах господарювання. Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. 2018. № 1. С. 139–146.