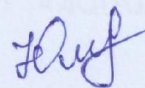


МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ

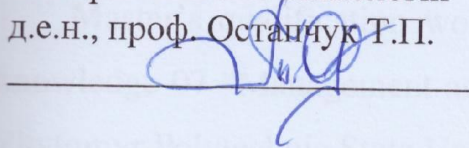
ДЕРКАЧ Юлія Миколаївна
(здобувачка вищої освіти групи МОМ-25)



МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ
ПІДПРИЄМСТВА

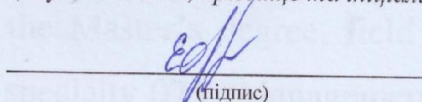
(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
зав. кафедри менеджменту, бізнесу
та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:

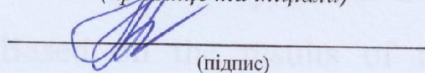
к.е.н., доц. Орлова К. Є.
(наукове звання, прізвище та ініціали)



(підпис)

Рецензент

к.е.н., доц. Ткачук Г. Ю.
(прізвище та ініціали)



(підпис)

Житомир, 2025

Анотація

Деркач Ю.М. Механізм управління трудовим потенціалом підприємства.
Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальності 073 «Менеджмент». Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2025.

У магістерській кваліфікаційній роботі розкрито теоретико-методичні основи формування та використання трудового потенціалу КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги» Новогуївинської селищної ради. На основі результатів діагностики запропоновано напрями удосконалення механізму управління трудовим потенціалом.

Ключові слова: трудовий потенціал, управління персоналом, оцінювання ефективності, мотивація, заклад охорони здоров'я.

Annotation

Derkach Yu.M. Mechanism for managing the labor potential of an enterprise. Manuscript.

Master's qualification work is submitted for the Master's degree, field of knowledge 07 "Management and Administration", specialty 073 "Management." Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2025.

The master's qualification work reveals the theoretical and methodical foundations of the formation and use of the labor potential of Primary Health Care Center of the Novohuyvynsk Village Council. Based on the results of the diagnostics, directions for improving the labor potential management mechanism are proposed.

Keywords: labor potential, personnel management, performance assessment, motivation, healthcare institution.

ЗМІСТ

<i>ВСТУП</i>	3
<i>РОЗДІЛ 1. Теоретичні основи механізму управління трудовим потенціалом підприємства</i>	7
1.1. Економічна сутність та структура трудового потенціалу підприємства.....	7
1.2. Механізм управління трудовим потенціалом підприємства.....	14
1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління трудовим потенціалом.....	21
1.4. Нормативно-правове забезпечення у сфері формування та використання трудового потенціалу.....	27
Висновки до розділу 1.....	34
<i>РОЗДІЛ 2. Аналітична оцінка стану та механізму управління трудовим потенціалом КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги» Новогуйвинської селищної ради</i>	35
2.1. Організаційно-управлінська характеристика КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги» Новогуйвинської селищної ради.....	35
2.2. Діагностика фінансового стану досліджуваного підприємства.....	42
2.3. Аналіз механізму управління трудовим потенціалом підприємства....	48
Висновки до розділу 2.....	56
<i>РОЗДІЛ 3. Напрями удосконалення управління трудовим потенціалом КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги» Новогуйвинської селищної ради</i>	58
3.1. Удосконалення механізму управління трудовим потенціалом досліджуваного підприємства.....	58
3.2. Цифровізація як напрям підвищення ефективності управління трудовим потенціалом.....	66
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів та їх вплив на	

розвиток	72
підприємства.....	
Висновки до розділу 3.....	79
<i>ВИСНОВКИ</i>	81
<i>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</i>	84
<i>ДОДАТКИ</i>	92

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах трансформації національної економіки, посилення глобальної конкуренції, цифровізації виробництва та управлінських процесів трудовий потенціал стає одним із головних стратегічних ресурсів підприємства. Саме рівень розвитку, використання та відтворення трудового потенціалу визначає конкурентоспроможність, інноваційність, фінансову стабільність і довгострокову життєздатність суб'єкта господарювання.

В умовах воєнного стану, економічної нестабільності та міграційних процесів в Україні питання ефективного управління трудовими ресурсами набуває особливої актуальності. Зміна структури зайнятості, дефіцит кваліфікованих кадрів, емоційне та професійне вигорання працівників, а також необхідність гнучкої адаптації підприємств до нових викликів - усе це вимагає розробки дієвих механізмів управління трудовим потенціалом.

Отже, дослідження механізму управління трудовим потенціалом підприємства є надзвичайно актуальним у контексті сучасних викликів, спричинених глобальними змінами, розвитком ринку праці, технологічними інноваціями та необхідністю формування стійких організаційних структур, здатних ефективно реагувати на внутрішні та зовнішні загрози.

Проблематика формування та використання трудового потенціалу розглядалася у працях таких вітчизняних і зарубіжних науковців, як О. Грішнова, Л. Шевчук, І. Михайлова, Н. Лук'яненко, Г. Беккер, П. Друкер, Д. Белл, які досліджували соціально-економічну природу трудового

потенціалу, методи його оцінювання та напрями підвищення ефективності управління персоналом. Проте, попри наявність значної кількості наукових розробок, питання практичного впровадження механізмів управління трудовим потенціалом на рівні конкретних підприємств залишається недостатньо опрацьованим, особливо в контексті трансформаційних процесів української економіки.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань магістерської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад і розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізму управління трудовим потенціалом підприємства з урахуванням сучасних викликів і тенденцій розвитку економіки.

Поставлена мета зумовила необхідність вирішення таких **завдань**:

- дослідити економічну сутність та структуру трудового потенціалу підприємства;
- проаналізувати механізм управління трудовим потенціалом підприємства;
- визначити методичні підходи до оцінювання ефективності управління трудовим потенціалом;
- охарактеризувати нормативно-правове забезпечення у сфері формування та використання трудового потенціалу;
- надати організаційно-управлінську характеристику КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги» Новогуйвинської селищної ради;
- провести діагностику фінансового стану досліджуваного підприємства;
- проаналізувати механізм управління трудовим потенціалом підприємства;
- удосконалити механізм управління трудовим потенціалом досліджуваного підприємства;

- забезпечити напрями підвищення ефективності управління трудовим потенціалом;

- оцінити ефективність запропонованих заходів та їх вплив на розвиток підприємства.

Об’єктом дослідження є процес управління трудовим потенціалом підприємства. **Предметом дослідження** виступає сукупність організаційно-економічних механізмів, методів і інструментів управління трудовим потенціалом підприємства.

Методи дослідження. У роботі використано системний підхід до аналізу соціально-економічних процесів, методи логічного, статистичного та порівняльного аналізу, економіко-математичного моделювання, графічного відображення результатів дослідження. Зокрема, для вирішення завдань, поставлених у роботі, було використано наступні методи: монографічний – при вивченні літературних джерел та нормативно-правових актів; теоретичне узагальнення, порівняння та аналогії – для розкриття сутності поняття «трудова потенція підприємства»; абстрактно-логічний – для здійснення теоретичних узагальнень, формування висновків; класифікації – для систематизації ознак класифікації видових проявів трудового потенціалу; балансовий та аналіз – для дослідження тенденцій функціонування та розвитку КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги» Новоуївинської селищної ради; синтезу – для формулювання висновків про рівень розвитку трудового потенціалу досліджуваного підприємства.

Інформаційною базою дослідження стали: нормативно-правові акти України з питань праці та управління персоналом, статистичні дані Державної служби статистики України, внутрішня звітність підприємства, аналітичні матеріали наукових публікацій, періодичних видань, а також власні розрахунки автора.

Наукова новизна роботи полягає у подальшому розвитку теоретико-методичних засад управління трудовим потенціалом підприємства. Зокрема,

це знайшло своє відображення у наступному:

– набули подальшого розвитку методичні засади формування системи управління трудовим потенціалом підприємства шляхом розробки комплексної системи заходів щодо її удосконалення на засадах цифровізації, яка, на відміну від існуючих позицій, базується на виділених «вузьких місцях» та враховує особливості діяльності закладу охорони здоров'я.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання запропонованих у дослідженні рекомендацій для підвищення ефективності управління трудовим потенціалом підприємства, оптимізації кадрової політики, удосконалення системи мотивації персоналу та формування умов для сталого розвитку підприємства.

За результатами дослідження опубліковано:

Деркач Ю. М. Удосконалення системи розвитку та мотивації персоналу. *Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу: тези виступів VI Міжнар. наук.-практ. конф. Житомир: Житомирська політехніка, 2025. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/>.*

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі в наступних наукових конференціях: Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні виклики сталого розвитку» (06–07 листопада 2025 р.).

Структура та обсяг роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний зміст роботи викладено на 83 сторінках друкованого тексту. Робота містить 19 таблиць, 5 рисунків та 3 додатки. Список використаних джерел налічує 77 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність та структура трудового потенціалу підприємства

Поняття трудового потенціалу є багатоаспектним і не має єдиного загальновизнаного визначення у економічній науці. Науковці трактують його з різних позицій, наголошуючи на тих чи інших складових. У широкому розумінні трудовий потенціал відображає сукупну здатність працівників до праці – інтегральну характеристику кількісних і якісних властивостей трудових ресурсів. Наприклад, за одним із підходів це сукупність усіх якостей людей, що визначають їх працездатність, тобто можлива кількість і якість праці, якою суспільство (або організація) може розпоряджатися за даного рівня розвитку науки і техніки [41]. В контексті підприємства трудовий потенціал розглядається як максимально ефективна можлива участь працівників у діяльності підприємства завдяки використанню їхніх знань, умінь, досвіду тощо. Іншими словами, це кадровий потенціал підприємства, що визначає спроможність колективу досягати виробничих цілей. Розглянемо детальніше основні підходи до розуміння трудового потенціалу як економічної категорії (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи до визначення дефініції «трудоий потенціал»

№	Автор	Тлумачення
1	2	3
1.	Бугас В. В., Науменко О. М. [6]	наявні та перспективні можливості трудового колективу підприємства кількісно й якісно задовольняти потреби підприємства та реалізовувати його цілі найефективнішим чином за наявності відповідного ресурсного забезпечення.
2.	Водолажська Т. [10]	сукупність наявних та потенційних можливостей і здібностей працівників, застосовуваних у трудовій діяльності, що можуть виявлятися за новітніх мінливих умов соціально-економічного середовища функціонування

		підприємств та
Продовження табл. 1.1		
1	2	3
		спрямованих на нарощення, розвиток і ефективне їх використання з метою досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства.
3.	Галан О. [11]	економічна форма особистісного фактору виробництва в його спільному русі з речовими факторами, що виражається в кінцевому результаті, який може бути отриманий при повноцінній реалізації наявних можливостей.
4.	Живко З., Була Н., Фостяк Н. [22]	спроможність до праці, трудовий потенціал працівника є складовим елементом загального трудового потенціалу підприємства.
5.	Івченко Є., Серікова О. [30]	сукупна здатність фізичних та духовних властивостей окремого робітника досягати в заданих умовах певних результатів його виробничої діяльності, з одного боку, і здатність вдосконалюватися в процесі праці, вирішувати нові задачі, що виникають в результаті змін у виробництві, – з іншого
6.	Каминський П. [33]	інтегральний показник наявних та перспективних, якісних і кількісних характеристик всіх працівників, які спрямовують свої зусилля на досягнення цілей підприємства за умови наявності відповідного ресурсного забезпечення.
7.	Пілявський В. [52]	якісні характеристики трудових ресурсів, робочої сили і людського капіталу щодо здатності і можливості окремого працівника та сукупності (персоналу) на підприємстві активізувати особистий і уречевлений фактори виробництва.
8.	Птащенко О. [62]	виробнича здатність підприємства (групи, індивіда), що визначається особистісними (фізичними, інтелектуальними та духовними) здібностями з врахуванням взаємозв'язків, що склалися з матеріально-технічними, інноваційними, соціокультурними та іншими складовими економічного потенціалу підприємства.
9.	Райковська І. Т. [63]	сукупність кваліфікації та професійних здібностей всіх працівників підприємства, а також їхніх здобутків у справі ефективної організації праці та розвитку персоналу, а потенціал суспільства формується досягненнями в таких галузях, як освіта, охорона здоров'я, професійна підготовка, перепідготовка кадрів та ін., і є істотною частиною національного багатства країни.

У сучасній літературі можна виокремити декілька підходів до визначення сутності трудового потенціалу. Одні вчені роблять акцент на кількісно-структурних параметрах: чисельності персоналу, його віковій, професійно-кваліфікаційній структурі тощо. Інші автори підкреслюють якісно-функціональний аспект – сукупність здібностей, знань, досвіду і мотивації працівників, що постійно формуються упродовж життя і

реалізуються у трудовій діяльності. Існують також підходи, де трудовий потенціал розглядається як інтегральна готовність до праці. Окремі науковці акцентують на стратегічній ролі трудового потенціалу. Попри різноманітність підходів, спільним є розуміння трудового потенціалу як всебічної характеристики кадрового ресурсу, що поєднує здібності, можливості та ресурси працівників, котрі можуть бути залучені в трудовий процес.

Значення трудового потенціалу для підприємства важко переоцінити. Людські ресурси – носії трудового потенціалу – є ключовим виробничим фактором, від якого залежить ефективність бізнес-процесів та конкурентоспроможність фірми. Дослідження підтверджують, що успіх діяльності підприємства передусім залежить від професійної майстерності, знань і навичок його працівників [10]. Кожен компонент трудового потенціалу суттєво впливає на результати функціонування підприємства і в підсумку – на економічне зростання. Наприклад, рівень кваліфікації персоналу визначає продуктивність і якість продукції; стан здоров'я та працездатності працівників прямо впливає на інтенсивність та надійність виробничого процесу; мотивація та залученість кадрів зумовлює їх віддачу, творчість і ініціативність. Таким чином, трудовий потенціал виступає внутрішнім ресурсом розвитку підприємства. Його ефективне використання і нарощення забезпечує підвищення продуктивності, інноваційності та гнучкості організації на ринку. У сучасній економіці знань роль якісних характеристик трудового потенціалу зростає: саме людський капітал (освіченість, креативність, здатність до навчання) стає вирішальним чинником довгострокового зростання компанії. Відтак, управління трудовим потенціалом є центральним елементом менеджменту, а інвестування в розвиток персоналу – стратегічною необхідністю для підприємств, що прагнуть успіху.

Ровенська В. В. [64] при дослідженні структури трудового потенціалу підприємства виділяє внутрішні та зовнішні компоненти. До внутрішніх

компонент відносить: статеві-вікові групи, стан і досвід роботи, освітньо-кваліфікаційний рівень працівників, стан здоров'я, професіоналізм, моральність і уміння працювати в колективі, система оплати та мотивація праці. До зовнішніх: попит і пропозиція на ринку, попит на спеціальності, політико-економічний стан держави, світові міграційні процеси, рівень мінімальної заробітної плати, демографічний потенціал держави тощо.

Верхоглядова Н.І. компонентну структуру трудового потенціалу підприємства пропонує визначати наступними складовими [9]:

- освіта, отримана працівником. На сьогодні виділяють два види підготовки працівника – загальна і специфічна. Загальна підготовка формується на основі рівня здобутої освіти, специфічна – шляхом додаткової підготовки;
- кваліфікація, яку мають працівники. Якщо освіта характеризує потенційні можливості працівників, то кваліфікація дозволяє оцінити придатність працівника до роботи певної складності. Перша і друга складові утворюють професійно-кваліфікаційну структуру персоналу підприємства;
- управлінський потенціал;
- особовий потенціал. У даний блок входять ті можливості, які є у працівника як у особи: інноваційний потенціал (здатність працівника приймати нестандартні рішення), адаптаційний потенціал (здатність швидко оволодіти новими професійними знаннями) тощо;
- організаційний потенціал. Визначається можливостями організаційної структури підприємства та способом організації праці робочого місця забезпечити реалізацію поставлених завдань.

Трудовий потенціал має складну багатoelementну структуру. Він охоплює різні виміри характеристик працівників – від фізичних до інтелектуальних та соціально-психологічних. До ключових складових трудового потенціалу належать наступні компоненти (рис. 1.1).



Рис.1.1. Компоненти трудового потенціалу підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [48]

Таким чином, трудовий потенціал підприємства – це синтез фізичних, інтелектуальних та соціальних можливостей його працівників. У наукових підходах існують різні класифікації компонентів. Приміром, виділяють психофізіологічну, освітньо-професійну, інтелектуальну, соціально-

мотиваційну, культурно-моральну та інші складові. Кожен із компонентів робить внесок у сумарний потенціал: здоров'я забезпечує базову працездатність; освіта і навички – компетентність; моральні якості – надійність та згуртованість; творчість – інноваційність тощо. Важливо зазначити, що ці елементи перебувають у тісному взаємозв'язку і взаємодоповнюють один одного. Науковці підкреслюють необхідність гармонійного розвитку та узгодженості між структурними елементами трудового потенціалу, аби досягти його ефективного використання [66]. Якщо якась складова відстає (наприклад, висока кваліфікація працівників поєднується з низькою мотивацією або слабким здоров'ям), загальний потенціал реалізується не повністю. Тому управління трудовим потенціалом передбачає комплексний підхід до розвитку всіх його компонентів.

Формування трудового потенціалу підприємства залежить від дії широкого кола чинників – як внутрішніх, так і зовнішніх. До внутрішніх чинників, що визначають розвиток потенціалу персоналу на рівні організації, належать передусім управлінські та організаційні практики самої фірми. Важливу роль відіграють умови праці на підприємстві (безпека, комфорт робочих місць, забезпеченість ресурсами), стиль керівництва і психологічний клімат у колективі, система мотивації та стимулювання праці. Сприятливі умови – такі як можливості кар'єрного зростання, участь працівників у прийнятті рішень, гідна оплата та соціальний пакет – стимулюють повну віддачу і розвиток потенціалу кожного працівника. Також внутрішніми чинниками є кадрова політика (підбір і розстановка кадрів), інвестиції підприємства в навчання і підвищення кваліфікації персоналу, корпоративна культура, що підтримує інноваційність і співробітництво, тощо. Наприклад, багато сучасних компаній запроваджують програми безперервного навчання і тренінги для співробітників, аби нарощувати їх знання й уміння на випередження потреб виробництва. Іншим прикладом є заходи з охорони здоров'я і благополуччя працівників (медичне страхування, програми зняття стресу, підтримка

балансу роботи і життя) – усе це покращує фізичний та психологічний стан персоналу, тим самим підвищуючи трудовий потенціал колективу.

Зовнішні чинники формування трудового потенціалу виходять за межі контролю окремого підприємства, проте суттєво впливають на доступні трудові ресурси і їх якість. Серед макро-чинників можна назвати демографічну ситуацію (чисельність працездатного населення, вікова структура населення, рівень народжуваності), стан системи освіти і професійної підготовки кадрів, ситуацію на ринку праці (рівень безробіття, конкуренція за кваліфікованих спеціалістів), міграційні процеси. Наприклад, наявність у регіоні достатньої кількості фахівців потрібного профілю визначає кадровий потенціал, з якого підприємство може черпати нових працівників. Соціально-економічні умови також відіграють роль: рівень доходів населення, стан здоров'я нації, культура праці та мобільність населення впливають на якісні характеристики трудового потенціалу. Дослідники відносять до якісних факторів формування трудового потенціалу такі показники, як загальноосвітній і професійно-кваліфікаційний рівень працівників у суспільстві, рівень культури та моральної зрілості населення, психофізіологічну працездатність людей, їхню мобільність і схильність до трудової міграції, а також загальну економічну активність населення. Політико-правове середовище – трудове законодавство, державна політика у сфері зайнятості та освіти – теж належить до зовнішніх чинників [15]. Скажімо, державні інвестиції в освіту і охорону здоров'я підвищують загальний людський потенціал країни, від чого виграють і окремі підприємства. Отже, формування трудового потенціалу є результатом взаємодії внутрішніх зусиль підприємства з розвитку персоналу та зовнішніх умов, які визначають «вхідні» характеристики трудових ресурсів. Розуміння цих чинників дозволяє керівникам цілеспрямовано впливати на трудовий потенціал - посилюючи позитивні фактори (через покращення умов праці, мотивації, навчання) і пом'якшуючи негативні (наприклад, протидіючи відтоку кадрів,

адаптуючись до змін на ринку праці).

Економічна сутність трудового потенціалу підприємства полягає у тому, що він є інтегральною характеристикою кадрового ресурсу, який визначає поточні і майбутні можливості фірми у сфері виробництва та управління. Структура трудового потенціалу охоплює різноманітні компоненти – від здоров'я і знань працівників до їх мотивації та морально-ціннісних орієнтирів. На формування цього потенціалу впливає комплекс внутрішніх і зовнішніх чинників, а його оцінювання потребує науково обґрунтованих підходів і систем показників. Розуміння економічної природи трудового потенціалу та вміння керувати ним дозволяє підприємству підвищувати ефективність використання свого головного ресурсу – людей – і забезпечувати сталий розвиток в умовах сучасної конкурентної економіки.

1.2. Механізм управління трудовим потенціалом підприємства

Ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від якості трудового потенціалу його персоналу – освічених, кваліфікованих, мотивованих працівників, відкритих до навчання та розвитку. Трудовий потенціал підприємства визначають як сукупність наявних і перспективних здатностей працівників кількісно та якісно задовольняти потреби організації та досягати поставлених цілей за умови відповідного ресурсного забезпечення. Фактично це інтегрована характеристика психофізіологічних особливостей, знань, досвіду, інтелектуальних і професійних здібностей персоналу, що можуть бути реалізовані у виробничому процесі. Управління трудовим потенціалом являє собою цілеспрямований комплексний вплив, спрямований на забезпечення оптимальних умов для творчої ініціативи та продуктивної праці персоналу з метою досягнення стратегічних цілей підприємства шляхом застосування відповідних методів і інструментів. Іншими словами, механізм управління трудовим потенціалом – це система

заходів та важелів, за допомогою яких суб'єкти управління впливають на трудовий потенціал (об'єкт управління) задля його розвитку та ефективного використання.

Механізм управління трудовим потенціалом містить низку взаємопов'язаних елементів: цілі і завдання, принципи, функції, а також суб'єкти та об'єкти управління.

Об'єктом виступає трудовий потенціал підприємства, тобто його персонал з притаманними їм компетенціями, здібностями і можливостями. Суб'єктом є система управління підприємства – передусім керівники та служба управління персоналом (HR), які здійснюють управлінський вплив. Головною метою управління трудовим потенціалом є забезпечення його постійного розвитку та максимально повної реалізації в інтересах підприємства шляхом узгодження людських ресурсів (кваліфікації, досвіду, знань працівників) зі стратегією і цілями організації. Зокрема, це передбачає прогнозування та задоволення потреб підприємства у працівниках необхідної кваліфікації, підтримання оптимальної пропорції між виробничим потенціалом та чисельністю і структурою персоналу, максимально ефективне використання здібностей кожного працівника і колективу в цілому.

Важливими завданнями є також створення умов для високопродуктивної праці – належної організації робочих процесів, мотивації персоналу, самодисципліни, – а також утримання кваліфікованих кадрів (формування стабільного трудового колективу). Механізм має враховувати інтереси самих працівників: поєднання економічних результатів з реалізацією соціальних потреб, забезпечення гідних умов праці, можливостей професійного зростання, кар'єрного просування тощо. Таким чином досягається баланс інтересів підприємства та персоналу і підвищується соціально-економічна ефективність управління трудовими ресурсами.

Управлінський вплив здійснюється відповідно до певних функцій

менеджменту. О.А. Харун зазначає, що управління трудовим потенціалом включає загальні функції менеджменту – планування, прогнозування, організацію, координацію, контроль і мотивацію [71]. Крім того, вирізняють спеціальні функції управління трудовим потенціалом як специфічним ресурсом підприємства, серед яких: визначення оптимальної чисельності працівників; підбір, відбір персоналу та розстановка кадрів; адаптація нових співробітників; забезпечення ефективної співпраці та координації між членами трудового колективу; формування сприятливого морально-психологічного клімату; своєчасне інформування та мотивування працівників тощо [42].

Українська дослідниця Я.О. Зубрицька доповнює, що до функцій системи управління трудовим потенціалом належать також планування трудових ресурсів, найм і відбір персоналу, професійна орієнтація та адаптація новачків, підготовка та підвищення кваліфікації кадрів, ротація і планування кар'єри, забезпечення можливостей професійного зростання, мотивація трудової діяльності, організація соціального захисту, охорони праці та техніки безпеки, регулювання взаємовідносин між керівниками і підлеглими, застосування сучасних технологій HR-менеджменту, контроль витрат на персонал тощо [27]. Отже, функціональна структура механізму охоплює всі стадії роботи з персоналом – від планування потреб у працівниках і їх добору до підтримки мотивації та розвитку здібностей існуючих співробітників.

Принципи управління трудовим потенціалом формують концептуальні засади цього механізму. Серед базових принципів – системність, цілеспрямованість, наукова обґрунтованість, справедливість та баланс інтересів. Сучасні підходи акцентують також інноваційність і гнучкість управлінських рішень. Зокрема, в науковій літературі запропоновано гібридно-адаптивну концепцію управління трудовим потенціалом, що поєднує ресурсно-орієнтований підхід (розгляд персоналу як стратегічного ресурсу підприємства), компетентнісний підхід (розвиток

ключових компетенцій), людиноцентричність (орієнтацію на потреби й цінності працівників), інноваційні та цифрові принципи управління. Дотримання таких сучасних принципів підвищує адаптивність і стійкість організації в умовах динамічних змін [25].

В умовах швидких технологічних та соціально-економічних змін механізм управління трудовим потенціалом зазнає трансформації та доповнюється новими інструментами. Одним із ключових напрямів є цифровізація. Сучасні HRM-системи та цифрові платформи інтегрують різноманітні функції управління персоналом – від рекрутингу та обліку кадрів до управління продуктивністю і талантами – в єдине інформаційне поле. Це дає змогу автоматизувати рутинні процеси, оперативно обмінюватись даними та ухвалювати рішення на основі аналітики. Зокрема, сьогодні застосовуються технології штучного інтелекту та аналізу Big Data в HR, а також платформи управління досвідом працівників та інструменти HR-аналітики для прогнозування ризиків (наприклад, імовірності звільнення) і підвищення залученості персоналу [45]. Використання таких цифрових інструментів сприяє зниженню плинності кадрів і дозволяє проактивно управляти настроями та продуктивністю персоналу.

Важливе місце у сучасному HR-менеджменті займають метрики та показники ефективності. Впровадження KPI та системи HR-метрик дозволяє кількісно оцінювати результати роботи з персоналом і розвиток трудового потенціалу. Такі показники охоплюють усі етапи роботи з працівниками – від рекрутингу й адаптації нових співробітників до рівня їхньої залученості та успішності навчання. Фактично, HR-метрики відображають реальний внесок людського капіталу у розвиток компанії, перетворюючи управління персоналом на аналітично обґрунтованого бізнес-партнера [76].

Серед ключових індикаторів, які сьогодні відстежують компанії, показники плинності кадрів, індекс залученості персоналу (частка лояльних і активно залучених співробітників), рівень продуктивності, тривалість та ефективність адаптації нових працівників, результативність навчальних

програм тощо. Регулярний моніторинг і аналіз цих показників дозволяє виявляти проблемні зони в роботі з персоналом ще до того, як вони стануть критичними, і вживати превентивних заходів. Наприклад, зростання рівня плинності сигналізує про необхідність перегляду мотиваційної політики, а збільшення середнього часу найму може вказувати на неефективність рекрутингових процедур.

Особливу роль у механізмі управління трудовим потенціалом відіграють заходи з мотивації, навчання (розвитку) та адаптації персоналу. Саме ці складові багато в чому визначають, наскільки повно буде реалізовано потенціал працівників і чи зможе підприємство його нарощувати в довгостроковій перспективі. У системі управління трудовими ресурсами мотивація, розвиток і адаптація розглядаються як ключові функціональні підсистеми. Зокрема, виділяють управління формуванням трудового потенціалу (що охоплює підбір і відбір персоналу, розстановку кадрів та адаптацію нових працівників на робочих місцях), управління функціонуванням трудового потенціалу (оцінювання результатів роботи, матеріальне стимулювання та мотивацію праці, контроль ефективності використання персоналу) та управління розвитком трудового потенціалу (організація безперервного навчання і розвитку співробітників, планування їхнього просування по службі, управління кар'єрою тощо) [13]. Таким чином, адаптація, навчання і мотивація є взаємопов'язаними елементами механізму, що забезпечують відтворення та приріст трудового потенціалу.

Адаптація персоналу має на меті якнайшвидше залучити нового працівника до виробничого процесу та корпоративної культури підприємства. Ефективна адаптація дозволяє зменшити стартовий стрес у новачків, запобігти їхньому передчасному звільненню і тим самим зберегти інвестиції в найм. На цьому етапі важливо забезпечити наставництво, підтримку та доступ до інформації, необхідної для успішного виконання роботи. Адаптований працівник швидше починає повноцінно використовувати свої знання і навички на благо організації, що підвищує

сукупний трудовий потенціал.

Навчання і розвиток персоналу є невід’ємною умовою оновлення компетенцій і зростання трудового потенціалу підприємства. Сучасні компанії впроваджують концепцію безперервного навчання для своїх співробітників, створюючи системи підвищення кваліфікації, професійні тренінги, програми наставництва та коучингу. Як зазначалося, управління розвитком трудового потенціалу передбачає безперервну систему підготовки і розвитку працівників – лише за цієї умови знання та вміння персоналу відповідатимуть динаміці технологічних змін і стратегічним потребам бізнесу. Інвестиції у навчання окупаються через підвищення продуктивності, появу інновацій, готовність колективу виконувати складніші завдання. Крім того, можливості для професійного зростання та самореалізації слугують важливим мотиваційним чинником, підвищуючи лояльність співробітників до компанії.

Мотивація персоналу – центральний елемент механізму, що запускає реалізацію трудового потенціалу на практиці. Без належної мотивації навіть висококваліфіковані працівники можуть не повністю віддаватися роботі, а отже їхній потенціал лишатиметься нереалізованим. Система мотивації на підприємстві має бути побудована з урахуванням матеріальних і нематеріальних факторів – конкурентної оплати праці, справедливої системи преміювання за результати, можливостей кар’єрного розвитку, визнання досягнень, залучення до ухвалення рішень, підтримки балансу роботи і особистого життя тощо. В сучасних умовах особливо актуальним є підтримання внутрішньої мотивації та залученості працівників до спільних цілей компанії. Дослідження показують, що глобально рівень залученості персоналу залишається невисоким (значна частка співробітників є емоційно незалученими до роботи), тому компанії намагаються цілеспрямовано «вмикати» мотивацію своїх команд [20]. Гнучкий підхід до управління персоналом наголошує на необхідності постійно аналізувати мотиваційні чинники і коригувати їх відповідно до змінних бізнес-завдань. Управління

мотивацією тісно пов'язане з іншими елементами механізму: успішна адаптація новачка підвищує його мотивованість, а можливості навчання і професійного розвитку слугують сильними мотиваторами до продуктивної праці. В результаті продумана мотиваційна політика не лише підвищує віддачу від наявного трудового потенціалу, але й стимулює працівників розвивати свої здібності, тобто збільшує потенціал на майбутнє.

Механізм управління трудовим потенціалом приносить максимальний ефект тоді, коли він є органічною складовою стратегічного управління підприємством. Трудовий потенціал – це стратегічний ресурс організації, тому управління ним повинно бути узгоджене з довгостроковими цілями і планами розвитку компанії. Сучасні тенденції менеджменту відображають перехід від суто оперативного, реактивного управління персоналом до стратегічного управління людськими ресурсами, яке розглядає HR-службу як партнера у формуванні конкурентних переваг бізнесу. Такий підхід вимагає комплексного бачення: при розробці корпоративної стратегії враховуються можливості та обмеження трудового потенціалу, а HR-стратегія, своєю чергою, будується виходячи зі стратегічних пріоритетів підприємства.

Наукові дослідження підкреслюють необхідність поєднання управління трудовим потенціалом зі стратегічними цілями розвитку підприємства та врахування динамічних змін зовнішнього і внутрішнього середовища [25]. Стратегічна інтеграція означає, що рішення щодо найму, навчання, розвитку чи реструктуризації персоналу приймаються не ізольовано, а в контексті загальної бізнес-стратегії. Наприклад, якщо підприємство обрало інноваційний шлях розвитку, механізм управління трудовим потенціалом повинен бути орієнтований на формування культури інновацій: залучення творчих фахівців, стимулювання креативності, гнучкі організаційні форми, що сприяють обміну знаннями. Якщо стратегічною метою є вихід на нові ринки, HR-механізм має забезпечити розвиток відповідних компетенцій персоналу (знання мов, міжнародного маркетингу

тощо) і готовність до відряджень або релокації. Така взаємоузгодженість HR- і бізнес-стратегій гарантує, що трудовий потенціал підприємства своєчасно адаптується до змін і спроможний виконати стратегічні завдання.

Механізм управління трудовим потенціалом підприємства – це складна система цілей, принципів, функцій, методів і інструментів, яка покликана забезпечити розвиток та результативне використання кадрового потенціалу відповідно до стратегічних потреб бізнесу. Сучасні підходи акцентують на інноваціях у сфері HR: використанні KPI та HR-аналітики, цифрових платформ і AI-рішень та гнучкого управління. Ключовими чинниками успіху є підтримка мотивації персоналу, інвестування в навчання і кваліфікаційний розвиток, ефективна адаптація нових працівників, а також тісна інтеграція управління персоналом зі стратегією підприємства. В результаті підприємство отримує змогу не лише оптимально використовувати наявний трудовий потенціал, але й постійно його примножувати, формуючи конкурентні переваги на основі людського капіталу.

1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління трудовим потенціалом

Ефективність діяльності господарюючого суб'єкта багато в чому визначається рівнем використання наявних ресурсів, їх продуктивністю. Продуктивність будь-якого ресурсу постійно змінюється. Вона залежить як від рівня розвитку ресурсу, так і від досконалості технології та організації його використання в сукупному виробничому процесі [44].

Початковим етапом управління трудовим потенціалом підприємства є його оцінювання. Метою оцінювання трудового потенціалу є аналіз тенденцій, які спостерігаються в роботі персоналу, та розробка заходів, що спрямовані на формування, розвиток, збереження та ефективне використання трудового потенціалу підприємства. Основними завданнями

оцінювання трудового потенціалу підприємства є: встановлення рівня забезпеченості підприємства необхідним персоналом; виявлення тенденцій змін трудового потенціалу підприємства; інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень щодо вдосконалення управління трудовим потенціалом підприємства [72].

Оцінювання трудового потенціалу підприємства має відбуватись з дотриманням наступних принципів: обов'язковості; систематичності; загального охоплення; всебічності; об'єктивності; гласності; демократизму; результативності.

Існує значна кількість підходів до оцінювання трудового потенціалу підприємства (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Основні підходи до оцінювання трудового потенціалу

підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [71]

Слід зазначити, що жоден із зазначених методичних підходів не є універсальним.

Марценюк Л. В. зауважує, що при оцінюванні трудового потенціалу підприємства достатньо легко визначити величину його кількісної складової, проте цього не досить з позиції вимог сьогодення. Слід визначати також якісні показники, що характеризують кваліфікаційний і особистісний потенціал працівників, а також показники результативності праці персоналу [48, с. 105].

Існування великої кількості критеріїв оцінювання трудового потенціалу підприємства та ефективності його використання зумовлює необхідність застосування комплексного підходу до його оцінювання [36, с. 155].

Результати оцінювання рівня трудового потенціалу підприємства є основою для розробки заходів з підвищення ефективності управління трудовим потенціалом, вони дають можливість виявляти чинники його зростання, встановлювати напрями необхідних змін, планувати подальше вдосконалення процесів відтворення та використання трудового потенціалу [72, с. 57].

Інструмент для оцінки трудового потенціалу персоналу є центром багатьох бізнес-процесів для роботи з персоналом, зокрема для контролю їх розвитку. За допомогою цього інструменту можна оцінити здатність працівників досягати своїх цілей, бачити амортизацію витрат на персонал та їх вимірювання. У будь-якому випадку, залежно від мети та завдань управлінських заходів, оцінка вимагає індивідуальних критеріїв та методів.

Як стверджує дослідник Дмитренко О.М. [19, с. 55], оцінка трудового потенціалу не повинна розглядатися сама по собі. У завданні управління розвитком трудового потенціалу, оцінка повинна бути обов'язковим

початковим елементом цього процесу.

Отже, оцінка трудового потенціалу – це процес діагностики та аналізу показників трудового потенціалу, визначення рівня розвитку та визначення причин недостатньої ефективності та / або недостатнього потенціалу розвитку з метою забезпечення реалізації цілі та завдання організації або підвищення їх ефективності.

Оцінка трудового потенціалу персоналу дозволяє [26, с.42]:

- 1) керувати ефективністю персоналу, оцінювати відповідність трудового потенціалу працівників вимогам та коригувати дії працівників;
- 2) визначати програми навчання та розвитку з урахуванням «напрямків розвитку» працівників;
- 3) мотивувати та заохочувати працівників з високим трудовим потенціалом та можливостями для розвитку.

Проаналізувавши наукові матеріали та практичні розробки в галузі управління розвитком трудового потенціалу персоналу, виявлено, що в даний час не існує єдиного, позитивно перевіреного методу оцінки трудового потенціалу персоналу. Тому узагальнимо сучасні підходи до діагностики трудового потенціалу персоналу [29], визначивши класифікаційні групи методів оцінки потенціалу, охарактеризуємо зіставлені між собою та зазначені місця застосування різних методів у галузі процесів управління персоналом, зокрема управління розвитком трудового потенціалу персоналу, табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Методи оцінки системи трудового потенціалу персоналу

№	Метод оцінки	Сутність методу	Показники, що оцінюються	Місце та умови застосування	Переваги / обмеження
1	2	3	4	5	6
1	Економіко-статистичний метод	Ґрунтується на аналізі динаміки показників чисельності, продуктивності праці, заробітної	Кількісні та результативні характеристики трудового	Для оцінки ефективності використання персоналу, порівняльного аналізу з	Простота застосування; потребує якісної статистичної бази

		плати, плинності кадрів	потенціалу	іншими підприємствами	
2	Метод експертних оцінок	Передбачає залучення групи експертів для визначення рівня кваліфікації, мотивації,	Якісні та соціально-психологічні аспекти потенціалу	Використовується при кадровому аудиті, формуванні резерву	Ураховує нематеріальні фактори; залежить від суб'єктивності експертів

Продовження табл. 1.2

1	2	3	4	5	6
		задоволеності працівників		управлінських кадрів	
3	Метод анкетування та тестування	Передбачає опитування працівників щодо умов праці, рівня мотивації, професійних навичок	Професійно-кваліфікаційна, мотиваційна та соціально-психологічна складові	Для моніторингу персоналу, діагностики внутрішнього клімату	Дає можливість оцінити морально-психологічний стан; потребує правильної побудови анкет
4	Функціонально-вартісний аналіз	Базується на зіставленні результатів праці з витратами на персонал	Ефективність управління трудовими ресурсами, продуктивність праці	У системі управління персоналом та при бюджетуванні	Виявляє неефективні витрати; складний у практичному застосуванні
5	Інтегральний метод (баловий або рейтинговий)	Передбачає узагальнення результатів окремих показників у комплексний індекс	Усі складові трудового потенціалу	Для загальної оцінки трудового потенціалу підприємства	Дає цілісну оцінку; потребує вибору вагових коефіцієнтів
6	Метод порівняльного аналізу	Здійснюється шляхом порівняння показників персоналу з іншими організаціями або галузевими стандартами	Рівень кваліфікації, продуктивність, заробітна плата	Для стратегічного управління та підвищення конкурентоспроможності	Виявляє найкращі практики; потребує доступу до достовірних даних
7	SWOT-аналіз трудового потенціалу	Визначає сильні та слабкі сторони, можливості й загрози для кадрового потенціалу	Узагальнені параметри кадрової політики та ефективності персоналу	При розробці стратегії розвитку підприємства	Комплексний підхід; потребує кваліфікованого аналітичного підходу

Джерело: узагальнено на основі [30; 36; 41]

Основним завданням при визначенні рівня розвитку трудового потенціалу є вибір критеріїв його оцінки. Основними критеріями оцінки та розвитку трудового потенціалу персоналу є два його компоненти: кваліфікаційний потенціал та особистий потенціал. Відобразимо проаналізовані підходи до оцінки в науковій літературі [31, с.123], а також у сучасній практиці діяльності організацій у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Показники оцінювання трудового потенціалу підприємства

№ з/п	Складова трудового потенціалу	Показник	Порядок розрахунку	Характеристика показника
1	2	3	4	5
1	Кількісна	Чисельність персоналу	Дані кадрового обліку	Визначає загальну забезпеченість підприємства трудовими ресурсами
2		Коефіцієнт плинності кадрів	Кількість звільнених працівників / середньооблікова чисельність персоналу $\times 100\%$	Відображає стабільність кадрового складу та рівень соціального комфорту в колективі
3	Якісна	Рівень кваліфікації працівників	Частка працівників із вищою освітою / загальна чисельність персоналу $\times 100\%$	Характеризує професійний потенціал і можливість підприємства до інновацій
4		Середній вік працівників	Сума віку працівників / кількість працівників	Визначає демографічну структуру персоналу, впливає на продуктивність і гнучкість
5	Ефективність використання	Продуктивність праці	Обсяг реалізованої продукції (доходу) / середньооблікова чисельність працівників	Відображає результативність використання трудових ресурсів
6		Коефіцієнт використання робочого часу	Фактично відпрацьований час / календарний (плановий) фонд часу $\times 100\%$	Показує рівень організації праці та використання робочого часу
7	Мотиваційна	Коефіцієнт відповідності оплати праці	Темп росту середньої зарплати / темп росту продуктивності праці	Визначає збалансованість системи мотивації та

		продуктивності		стимулювання персоналу
8	Інвестиційна	Витрати на навчання персоналу	Загальні витрати на підвищення кваліфікації / чисельність персоналу	Характеризує рівень інвестування у розвиток людського капіталу

Продовження табл. 1.3

1	2	3	4	5
9	Соціально-психологічна	Індекс задоволеності персоналу	За результатами анкетування або опитування	Визначає рівень морального клімату та задоволення умовами праці
10	Узагальнююча	Інтегральний показник трудового потенціалу	Комплексна оцінка на основі нормованих значень попередніх показників	Дає змогу оцінити загальний рівень трудового потенціалу підприємства

Джерело: узагальнено на основі [31; 36; 41]

Отже, існує велика кількість підходів та методів до оцінки трудового потенціалу підприємства. Оскільки жоден із зазначених методичних підходів не є універсальним, слід підкреслити, що проблема оцінки трудового потенціалу є масштабною, складною та невирішеною. Вирішення проблеми оцінки трудового потенціалу підприємства потребує розробки комплексного підходу, визначення єдиних і чітких критеріїв для оцінки різних категорій працівників, налагодженості чітких комунікацій між керівництвом і підлеглими, усунення формалізму і суб'єктивізму під час оцінювання. Фундаментальним критерієм оцінки трудового потенціалу працівників є їхня ефективність. Воно здійснюється шляхом порівняння поставлених бізнес-цілей з досягнутими результатами.

1.4. Нормативно-правове забезпечення у сфері формування та використання трудового потенціалу

Формування і використання трудового потенціалу в Україні ґрунтується на розгалуженій системі трудового законодавства. Головним документом є Кодекс законів про працю України (КЗпП) – документ, що

регулює трудові відносини всіх найманих працівників. КЗпП визначає тривалість робочого часу і відпочинку, дисципліну праці, систему заохочень і стягнень, а також гарантії і права працівників, які роботодавець зобов'язаний забезпечувати. Кодекс розвиває конституційне право громадян на працю: кожен має право на отримання роботи з оплатою не нижче визначеного державою мінімуму, на вільний вибір професії, виду зайнятості та місця роботи [38]. Прийнятий ще у 1971 році, КЗпП зазнавав численних змін, проте в цілому вважається дещо застарілим; наразі уряд здійснює підготовку нової редакції Трудового кодексу для осучаснення трудового законодавства та гармонізації його з міжнародними стандартами (зокрема, нормами ЄС).

Вагоме значення для розвитку трудового потенціалу має Закон України «Про зайнятість населення» [53]. Цей Закон визначає правові, економічні та організаційні засади реалізації державної політики у сфері зайнятості, а також гарантії держави щодо захисту прав громадян на працю і їхнього соціального захисту від безробіття. Зокрема, він встановлює заборону дискримінації у сфері зайнятості та рівні умови праці для чоловіків і жінок, передбачає надання державної підтримки у працевлаштуванні вразливих категорій населення, стимулює роботодавців до створення нових робочих місць (через компенсації єдиного соціального внеску та інші пільги), регулює порядок реєстрації безробітних і виплати допомоги по безробіттю. Закон узгоджений з конвенційними зобов'язаннями України – його прийнято на виконання вимог Конвенції МОП №122 про політику зайнятості [40], що сприяло створенню ефективної системи управління зайнятістю, зниженню безробіття та підвищенню професійного рівня населення.

Важливою складовою розвитку трудового потенціалу є законодавство про освіту і професійну підготовку кадрів. Базовим актом є Закон України «Про освіту» [56], який встановлює правові основи функціонування системи освіти. Цей Закон гарантує громадянам право на якісну і доступну освіту та

проголошує принципи безперервності навчання впродовж життя і різноманітності форм освіти. Закон визначає структуру національної системи освіти (дошкільна, повна загальна середня, позашкільна, професійно-технічна, фахова передвища, вища, післядипломна освіта тощо) і закріплює інтеграцію освіти з потребами ринку праці та інтересами суспільства. На розвиток трудового потенціалу безпосередньо спрямовані нормативні акти у сфері професійної освіти. Закон України «Про професійну (професійно-технічну) освіту» 1998 року багато років визначав правові, організаційні та фінансові засади функціонування системи підготовки кваліфікованих робітників. Він створював умови для розвитку мережі професійно-технічних навчальних закладів, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів, у тому числі забезпечував можливість безоплатного здобуття робітничої професії впродовж життя. У 2025 році було ухвалено новий Закон України «Про професійну освіту» [60], що замінив попередній закон 1998 року. Новий акт враховує сучасні потреби ринку праці та технологічного розвитку, узгоджує систему професійної освіти із Законом «Про освіту», підвищує престиж і доступність профосвіти та закріплює принцип навчання у будь-якому віці та впродовж життя для кожного громадянина. Закон запроваджує автономію та нові механізми фінансування закладів профосвіти, розвиток дуальної освіти і партнерства з роботодавцями, а також визнання неформальної та інформальної освіти – усе це спрямовано на підготовку фахівців, затребуваних сучасною економікою.

Окремо слід відзначити Закон України «Про професійний розвиток працівників» [58]. Він регулює відносини з підвищення кваліфікації та перепідготовки вже зайнятих працівників. Закон визначає правові, організаційні та фінансові засади функціонування системи професійного розвитку працівників, встановлює права і обов'язки роботодавців та працівників у цій сфері, механізми навчання персоналу на виробництві, стажування, навчальні відпустки, діяльність підприємств, установ і

організацій щодо розвитку компетентностей персоналу. Таким чином держава стимулює безперервне навчання працівників протягом трудового життя, що є важливим чинником оновлення трудового потенціалу на рівні підприємств і галузей.

Окрім згаданих, існує низка інших законів і підзаконних актів, що доповнюють нормативне поле у сфері праці та зайнятості. Зокрема, Закон України «Про оплату праці» [55] визначає економічні та правові засади оплати праці, структуру заробітної плати, гарантії мінімальної зарплати та своєчасності виплат. Закон «Про охорону праці» [57] встановлює вимоги щодо безпечних і здорових умов праці, обов'язки роботодавців із охорони праці та права працівників на відмову від небезпечної роботи, систему державного нагляду за дотриманням норм техніки безпеки.

Також важливими є закони, що забезпечують колективно-договірне регулювання трудових відносин та захист прав найманих працівників, такі як Закон України «Про колективні договори і угоди» [54], який визначає правові засади укладення колективних договорів та угод і процедури консультацій між роботодавцями і профспілками, та Закон «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності» [59], що гарантує право працівників на об'єднання в профспілки для захисту трудових прав і встановлює державні гарантії діяльності профспілкових організацій. Комплексне застосування цих актів створює правове середовище, необхідне для повноцінного розвитку і захисту трудового потенціалу країни.

Окрім законів прямої дії, державна політика у сфері розвитку трудового потенціалу визначається стратегічними актами та програмами. Важливим стратегічним документом є Стратегія людського розвитку, схвалена в червні 2021 року [61]. Ця загальнонаціональна стратегія охоплює широкий спектр питань розвитку людського капіталу, включно з демографією, охороною здоров'я, освітою, ринком праці та соціальним захистом. В частині, що стосується зайнятості та трудового потенціалу, Стратегія наголошує на необхідності створення умов для продуктивної

зайнятості, підвищення рівня оплати праці та стимулювання економічної активності населення. Зокрема, серед оперативних цілей Стратегії – узгодження національного трудового законодавства з міжнародними принципами захисту трудових прав та поетапне підвищення державних соціальних гарантій у сфері праці. Стратегія передбачає заходи з розвитку системи неперервної освіти дорослих і підтвердження професійних кваліфікацій, залучення роботодавців до підготовки кадрів, інвестування в професійне навчання працівників протягом їхньої трудової діяльності. Також ставляться завдання зі сприяння поверненню трудових мігрантів та їх реінтеграції, розширення можливостей зайнятості молоді, людей старшого віку та осіб з інвалідністю, подолання тіньової зайнятості тощо – усе це покликано максимально залучити і розвинути людський трудовий потенціал країни.

В Україні діють і конкретні державні програми підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів, що реалізуються переважно через Державну службу зайнятості. На базі центрів професійно-технічної освіти служби зайнятості здійснюється навчання зареєстрованих безробітних новим професіям або підвищення їхньої кваліфікації згідно з потребами ринку. Впроваджено механізм ваучерів на навчання для громадян зрілого віку, які бажають опанувати нову спеціальність або пройти спеціалізацію. Діють програми цільового навчання для вразливих категорій (наприклад, учасників бойових дій, внутрішньо переміщених осіб), розробляються курси під конкретні запити роботодавців. Окрім національних програм, Україна залучає міжнародну допомогу для розвитку людського капіталу – приміром, проєкт EU4Skills за підтримки ЄС спрямований на модернізацію інфраструктури професійної освіти та підвищення якості підготовки робітничих кадрів [75]. Зазначені програми і проєкти допомагають працівникам адаптувати свої навички до вимог сучасної економіки, а відтак – більш повно реалізувати трудовий потенціал.

Україна є учасницею основних міжнародних договорів у сфері праці,

що суттєво впливає на зміст національного трудового законодавства. Передусім, Україна ратифікувала базові конвенції Міжнародної організації праці (МОП), які встановлюють фундаментальні стандарти праці. Станом на 2015 р. Україною ратифіковано усі 8 із 8 основоположних конвенцій МОП (про свободу асоціації №87, право на колективні переговори №98, заборону примусової праці №29 та №105, заборону дитячої праці №138 та №182, рівність винагород №100, недискримінацію в праці №111) [68], а також 4 з 4 пріоритетних конвенцій (про інспекцію праці №81, №129, політику в галузі зайнятості №122, тристоронні консультації №144) і десятки інших технічних конвенцій. Приєднання до цих міжнародних актів зобов'язує Україну імплементувати їхні положення у національне право. Так, наприклад, норми про заборону примусової праці та рівність трудових прав незалежно від статі, раси, релігії тощо знайшли відображення як у Конституції України (ст.43, 24), так і в КЗпП. Гарантії свободи об'єднання в профспілки та права на колективні переговори закріплені у Законі «Про профспілки...» і Кодексі законів про працю, що відповідає вимогам Конвенцій МОП №87 і №98. Конвенція №122 про політику зайнятості, як зазначалось, стала основою для формування державної політики зайнятості – її принципи інтегровано до Закону «Про зайнятість населення». Україна також ратифікувала Конвенцію МОП №156 про рівні можливості та рівне ставлення працівників обох статей, які мають сімейні обов'язки, Конвенцію №102 про мінімальні норми соціального забезпечення тощо – ці кроки спрямовані на посилення соціального захисту працівників і членів їхніх сімей у разі настання безробіття, хвороби, нещасних випадків, старості.

Додатково, національне законодавство гармонізується із правом Європейського Союзу у сфері праці, що є особливо актуальним у контексті курсу України на євроінтеграцію. Угода про асоціацію між Україною та ЄС передбачає поступове наближення українських трудових норм до стандартів ЄС.

Нормативно-правове забезпечення відіграє ключову роль у створенні

умов для розвитку і реалізації трудового потенціалу країни.

По-перше, законодавство визначає «правила гри» на ринку праці: встановлює рівні права та можливості для усіх громадян знайти роботу і розвивати свої здібності, запобігає дискримінації та експлуатації. Це сприяє більш повній участі населення в економічній діяльності, зростанню рівня зайнятості та продуктивності праці.

По-друге, через норми про освіту, професійну підготовку і підвищення кваліфікації держава формує якісний трудовий потенціал – конкурентоспроможну робочу силу, здатну адаптуватися до технологічних змін. Закони стимулюють роботодавців інвестувати в розвиток персоналу, а працівників – навчатися протягом усього життя, що в сукупності підвищує людський капітал країни.

По-третє, трудове законодавство забезпечує захист прав та інтересів працівників, без чого неможливе стає використання трудового потенціалу. Гарантії безпечних умов праці, справедливої оплати, соціального страхування, права на відпочинок і об'єднання в профспілки створюють соціальний комфорт для працівників, підвищують мотивацію до праці та продуктивність. Законодавче врегулювання трудових відносин також слугує запобіжником соціальних конфліктів, оскільки передбачає механізми вирішення трудових спорів, ведення колективних переговорів, участі найманих працівників в управлінні через виборні органи тощо.

По-четверте, імплементація міжнародних трудових стандартів у національне право підвищує репутацію України як країни, що поважає права людини та гідну працю, що опосередковано впливає на інвестиційний клімат і можливості міжнародної співпраці у сфері розвитку трудового потенціалу.

Отже, нормативно-правове забезпечення у сфері формування та використання трудового потенціалу є багатоаспектним: воно охоплює трудові відносини від найму до звільнення, регулює ринок праці, освіту і підготовку кадрів, визначає стратегічні напрямки державної політики та

інтегрує міжнародні стандарти. У сукупності ці норми створюють правове підґрунтя для ефективного розвитку людського капіталу України, забезпечують баланс інтересів працівників і роботодавців та гарантують реалізацію конституційних прав громадян у сфері праці. Це є необхідною умовою економічного зростання і соціального прогресу, адже саме законодавство формує «правила» перетворення наявного населення на продуктивний трудовий потенціал, а також його збереження і відтворення на засадах справедливості та сталого розвитку.

Висновки до розділу 1

У першому розділі магістерської роботи було здійснено теоретичне узагальнення економічної сутності, структури та основ управління трудовим потенціалом підприємства. З'ясовано, що трудовий потенціал є інтегральною характеристикою сукупності фізичних, інтелектуальних, професійних і психологічних можливостей працівників, які можуть бути залучені до виробничо-господарської діяльності.

Проведений аналіз показав, що ефективне управління трудовим потенціалом передбачає комплексну систему заходів, що охоплює планування, розвиток, мотивацію, адаптацію, навчання персоналу та оцінювання результатів праці.

У роботі також висвітлено методичні підходи до оцінювання ефективності управління трудовим потенціалом, які включають як кількісні показники (продуктивність праці, плинність кадрів, витрати на персонал), так і якісні (мотивація, задоволеність, ступінь залученості). Порівняльний аналіз класичних і сучасних методів виявив переваги комплексного підходу до оцінювання з використанням аналітичних інструментів.

Охарактеризовано нормативно-правове забезпечення відносин у сфері формування та використання трудового потенціалу. Визначено ключові законодавчі акти України, що регулюють трудові відносини, зайнятість

населення, розвиток освіти і професійної підготовки, а також міжнародні стандарти, зокрема Конвенції МОП та Директиви ЄС, які активно імплементуються в українське законодавство.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ ТА МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ КНП «ЦЕНТР ПЕРВИННОЇ МЕДИКО-САНІТАРНОЇ ДОПОМОГИ» НОВОГУЙВИНСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ

2.1. Організаційно-управлінська характеристика КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги» Новогуївинської селищної ради

Комунальне некомерційне підприємство «Центр первинної медико-санітарної допомоги» (далі – КНП «ЦПМСД») Новогуївинської селищної ради є закладом охорони здоров'я, діяльність якого спрямована на надання якісної первинної медичної допомоги населенню Новогуївинської громади. Центр функціонує відповідно до чинного законодавства України, зокрема Закону України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення», «Про охорону здоров'я», постанов Кабінету Міністрів України та нормативних актів Міністерства охорони здоров'я.

Організаційно-правова форма підприємства – комунальне некомерційне підприємство. Це означає, що заклад має статус юридичної особи публічного права, здійснює свою діяльність на основі статуту, затвердженого засновником – Новогуївинською селищною радою, та працює на умовах державного замовлення.

Основними видами діяльності КНП «ЦПМСД» є:

- надання первинної медичної допомоги (ПМД) у формі амбулаторного прийому лікарів загальної практики – сімейної медицини;
- проведення профілактичних заходів (диспансеризація, щеплення, скринінги);
- медичне спостереження за хронічно хворими;
- видача медичних довідок, лікарняних листків тощо.

В табл. 2.1 зазначені основні відомості про підприємство.

Таблиця 2.1

Реєстраційна картка підприємства

Повна назва підприємства	Комунальне некомерційне підприємство «ЦЕНТР ПЕРВИННОЇ МЕДИКО- САНІТАРНОЇ ДОПОМОГИ НОВОГУЙВИНСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ»
Скорочена назва підприємства	КНП «ЦПМСД» СЕЛИЩНОЇ РАДИ
Юридична адреса та фактичне місцезнаходження	12460, Житомирська обл., Житомирський р- н, село Троянів, ВУЛИЦЯ ВОЙТИЦЬКОГО, будинки 26
Телефон	+380412340579
Код ЄДРПОУ	40953405
Дата державної реєстрації	10.11.2016
Фактичний термін діяльності	9 років
Форма власності	Державна власність / власність територіальних громад
Організаційно-правова форма	Комунальне підприємство

Джерело: складено автором за даними підприємства

Уповноваженою особою підприємства є громадянин України Горбенко Геннадій Валентинович. Характеристика засновників підприємства за статутним капіталом представлена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Характеристика засновників підприємства за статутним капіталом

Засновники підприємства	Статутний капітал	
	сума, тис. грн.	питома вага, %
Житомирська Районна Рада	0	0
Новогуйвинська Селищна Рада Житомирського Району Житомирської Області	1	100
Разом	1	100,00

Джерело: складено автором за даними підприємства

Організаційна структура підприємства представлена головним лікарем (керівником), заступником з медичної частини, старшими медичними сестрами, бухгалтерією, реєстратурою, адміністративно-господарським персоналом та лікарями і середнім медперсоналом, які закріплені за амбулаторіями та ФАПами. До складу Центру входять кілька структурних підрозділів – амбулаторії загальної практики – сімейної

медицини та фельдшерсько-акушерські пункти.

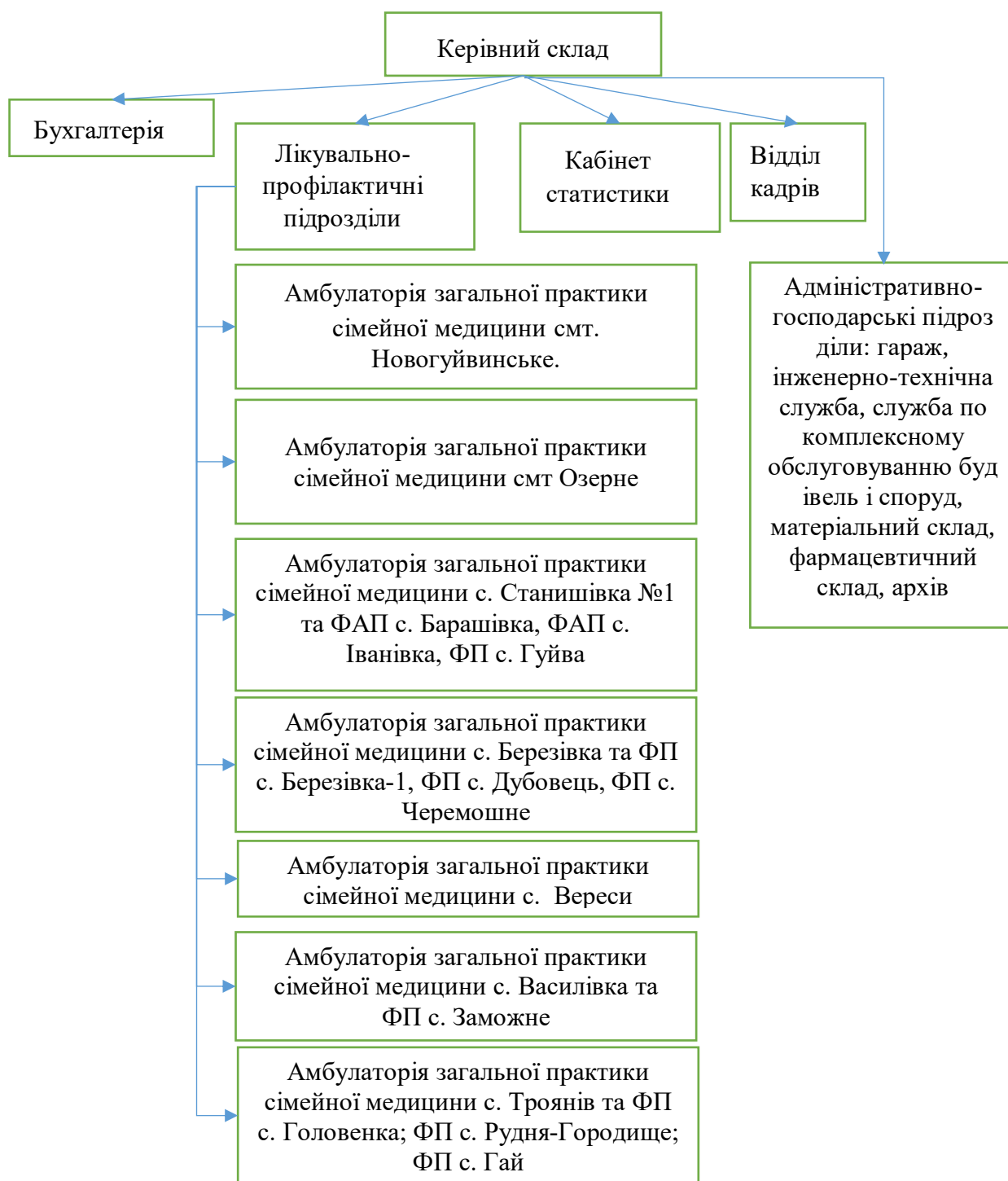


Рис. 2.1. Організаційна структура управління КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги Новогуйвинської селищної ради» [69]

Організаційна структура управління КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги» Новогуйвинської селищної ради належить до лінійно-

функціонального типу, який поєднує риси лінійного та функціонального управління. Така модель передбачає чітке підпорядкування виконавців одному керівникові, а також розподіл управлінських функцій між спеціалізованими підрозділами. На чолі системи перебуває керівний склад, який координує роботу лікувально-профілактичних підрозділів, бухгалтерії, відділу кадрів, кабінету статистики та адміністративно-господарського сектора.

Лінійна підпорядкованість забезпечує чіткий розподіл повноважень, єдиноначальність і персональну відповідальність керівників нижчого рівня. Функціональні підрозділи виконують спеціалізовані завдання: бухгалтерія здійснює фінансово-облікову діяльність, відділ кадрів відповідає за кадрову політику, кабінет статистики – за аналітику показників здоров'я населення, а адміністративно-господарський підрозділ – за матеріально-технічне забезпечення медичних закладів.

Перевагами лінійно-функціональної структури є чіткість управління, висока дисципліна та координація дій між різними рівнями управління. Такий підхід сприяє централізованому прийняттю рішень, узгодженості дій підрозділів і забезпечує ефективне виконання державних програм медичних гарантій.

Водночас до недоліків цієї структури належать певна централізація управління, що може сповільнювати прийняття оперативних рішень, обмежена гнучкість у реагуванні на зовнішні зміни та можливість дублювання функцій між підрозділами. Проте для комунальних закладів охорони здоров'я первинної ланки лінійно-функціональна структура є найбільш оптимальною, оскільки забезпечує стабільність управління, контроль якості медичних послуг і раціональне використання трудового потенціалу.

Управління підприємством здійснюється на принципах єдиноначальності та функціонального розподілу обов'язків. Ключові управлінські функції реалізуються керівником закладу, якому

підпорядковані медичні та адміністративні працівники. В управлінську діяльність залучені профільні спеціалісти, які відповідають за кадрову політику, дотримання стандартів медичних послуг, внутрішній аудит, роботу з пацієнтами та звітність до НСЗУ.

Кадровий потенціал КНП «ЦПМСД» – це лікарі загальної практики, сімейної медицини, терапевти, педіатри, медичні сестри, фельдшери, лаборанти, а також адміністративно-господарський персонал. Значна частина медичних працівників має багаторічний досвід роботи та періодично проходить підвищення кваліфікації. Однак підприємство, як і більшість закладів первинної ланки, стикається з проблемами кадрового дефіциту, плинності кадрів і потребою в молодих фахівцях.

З огляду на наведені відомості, Комунальне некомерційне підприємство «Центр первинної медико-санітарної допомоги» Новогуївинської селищної ради характеризується стабільною організаційною структурою та наявністю сформованого кадрового ядра.

Ключовими постачальниками КНП «ЦПМСД» є компанії-дистриб'ютори лікарських засобів, медичних матеріалів, а також підрядники, які забезпечують технічне обслуговування медичного обладнання. Заклад також взаємодіє з лабораторіями для забезпечення супровідних діагностичних послуг.

Основними споживачами медичних послуг підприємства є жителі Новогуївинської громади, які підписали декларації з лікарями закладу. Фінансування здійснюється здебільшого за рахунок коштів державного бюджету через НСЗУ, відповідно до укладених договорів на надання медичних послуг.

Конкурентне середовище у сфері первинної медичної допомоги на території громади є обмеженим. Основними конкурентами є приватні медичні центри та ФОП-лікарі. Водночас, завдяки доступності, відносній фінансовій стабільності та довірі населення, КНП «ЦПМСД» зберігає стійкі конкурентні позиції у своїй сфері.

Не менш важливою у процесі організаційно-управлінського аналізу суб'єкта господарювання є ідентифікація основних бізнес-процесів управління (рис. 2.2).



У КНП «ЛПМСД» основні бізнес-процеси охоплюють як медичну, так і адміністративну діяльність та функціонують у тісному взаємозв'язку. Вони формують цілісну систему управління, спрямовану на забезпечення безперервного надання первинної медичної допомоги, ефективного використання ресурсів і виконання умов договорів із НСЗУ.

Серед ключових процесів можна виокремити: стратегічне управління (планування цілей, розвиток кадрової політики, прийняття управлінських рішень); управління персоналом (підбір кадрів, адаптація, навчання, мотивація, оцінювання); фінансове планування (формування бюджету, облік витрат, нарахування заробітної плати, звітність); основну операційну діяльність (медичне обслуговування населення, профілактика, лікування); адміністративно-господарське обслуговування (утримання будівель, закупівлі, безпека праці).

Фінансова діяльність підприємства базується на договорах із Національною службою здоров'я України (НСЗУ) відповідно до програм медичних гарантій. Надходження від НСЗУ складають основне джерело доходу закладу. Також можливе фінансування з місцевого бюджету для покриття капітальних видатків або енергоносіїв, цільова допомога, грантові проєкти, благодійні внески тощо.

Місія та стратегічні цілі Центру полягають у забезпеченні доступної, якісної та безперервної первинної медичної допомоги мешканцям громади, впровадженні пацієнт-орієнтованого підходу, підвищенні ефективності використання ресурсів, цифровізації процесів (електронна медична система, телемедицина) та розвитку кадрового потенціалу.

У своїй діяльності КНП «ЦПМСД» пропагує пацієнт-орієнтований підхід, що ґрунтується на відповідних принципах:

- повага до цінностей, переконань та озвучених потреб пацієнта;
- координація та інтеграція догляду;
- інформація, комунікація, навчання;
- фізичний комфорт та зменшення болю;
- емоційна підтримка та зменшення страху;
- залучення сім'ї та друзів;
- безперервність та наступність медичної допомоги;
- своєчасний і безбар'єрний доступ.

Таким чином, КНП «ЦПМСД» Новоуївинської селищної ради – це

сучасний медичний заклад первинного рівня, що функціонує в умовах трансформації системи охорони здоров'я та вимагає гнучкого управління ресурсами, особливо трудовим потенціалом, що є ключовою передумовою стабільної та якісної діяльності.

2.2. Діагностика фінансового стану досліджуваного підприємства

У сучасних умовах функціонування закладів охорони здоров'я, що працюють в умовах автономізації та договорів з НСЗУ, важливе значення набуває своєчасне та об'єктивне оцінювання їх фінансового стану. Це дозволяє виявити рівень ефективності використання ресурсів, визначити потенціал подальшого розвитку й обґрунтувати управлінські рішення.

Діагностика фінансового стану підприємства є ключовим етапом економічного аналізу, який передбачає комплексну оцінку його діяльності за допомогою системи кількісних та якісних показників. Аналіз динаміки доходів, витрат, прибутковості, ліквідності, структури активів і зобов'язань дає змогу сформулювати цілісну картину фінансового здоров'я підприємства та виявити «вузькі місця» в управлінні.

В умовах реформування системи охорони здоров'я та переходу до фінансування на засадах «гроші йдуть за пацієнтом», оцінка фінансової стійкості та ефективності використання коштів набуває особливого значення. Вона дозволяє не лише контролювати поточний стан, а й прогнозувати можливості забезпечення економічної стабільності, розширення спектра послуг і підвищення якості медичного обслуговування. За даними Національної служби здоров'я України (НСЗУ), базова капітаційна ставка за одного пацієнта (який уклав декларацію з лікарем первинної медичної допомоги) у 2025 році становить 844,40 грн на рік. Цей тариф може бути скоригований залежно від вікової групи пацієнта, місця проживання (сільська місцевість) та інших коригуючих коефіцієнтів [34].

У цьому пункті буде здійснено всебічну оцінку фінансового стану

КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги» Новогулівинської селищної ради за 2022–2024 роки. Аналіз базуватиметься на фінансовій звітності підприємства та включатиме інтерпретацію основних економічних показників, структури балансу, фінансових результатів. У табл. 2.3 представлено основні економічні показники діяльності підприємства.

Таблиця 2.3

Основні економічні показники діяльності підприємства

№	Показник	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
		2022	2023	2024	+/-	%
1	Чистий дохід, тис, грн,	28123,3	26873,3	27348,8	-774,5	-2,8
2	Чистий прибуток (збиток), тис, грн,	193,2	1104,1	-1433,2	-1626,4	зм. в 8,4 р.
3	Середньорічна вартість активів, тис, грн,	10093,4	16046,7	19622,5	9529,1	94,4
4	Кількість працівників, осіб	130	125	128	-2	-1,5

У 2022-2024 роках КНП «ЦПМСД» Новогулівинської селищної ради продемонструвало відносну стабільність доходів при суттєвому погіршенні фінансових результатів. Зокрема, чистий дохід у 2024 році становив 27,3 млн грн, що лише на 2,8% менше порівняно з 2022 роком. Водночас прибуток у 2022-2023 роках змінився на збиток у 2024 році: підприємство отримало збиток у розмірі 1,43 млн грн, що є наслідком зростання витрат при незмінному рівні фінансування. При цьому середньорічна вартість активів за аналізований період зросла майже вдвічі (на 94,4%), що свідчить про оновлення матеріально-технічної бази або залучення інвестицій, однак ці зміни не забезпечили зростання ефективності. Кількість персоналу дещо зменшилася – зі 130 до 128 осіб, що вказує на стабільність кадрового складу, але водночас – на потребу в підвищенні результативності праці. Загалом, аналіз свідчить про необхідність посилення контролю за витратами та перегляду управлінських рішень щодо підвищення фінансової стійкості підприємства.

Основою для забезпечення функціонування будь-якого суб'єкта господарювання є його майно. Характеристику майна КНП «ЦПМСД» та джерел його формування наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Характеристика структури активів і пасивів

Показники	На 31.12.2022		На 31.12.2023		На 31.12.2024		Відхилення 2024 р. до 2022 р.		
	тис. грн.	пито-ма вага, %	тис. грн.	пито-ма вага, %	тис. грн.	пито-ма вага, %	+, -	%	п.с.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
АКТИВИ									
1. Необоротні активи:	6714,8	60,1	15682,5	75,0	15234,4	83,1	8519,6	126,9	23,0
2. Оборотні активи	4456,6	39,9	5239,4	25,0	3088,6	16,9	-1368,0	-30,7	-23,0
ПАСИВИ									
1. Власний капітал	5997,2	53,7	15414,6	73,7	13242,4	72,3	7245,2	120,8	18,6
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	3185,4	28,5	3351,8	16,0	1854,8	10,1	-1330,6	-41,8	-18,4
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	1988,8	17,8	2155,5	10,3	3225,8	17,6	1237,0	62,2	-0,2
БАЛАНС:	11171,4	100,0	20921,9	100,0	18323,0	100,0	7151,6	64,0	0,0

Упродовж 2022-2024 років структура активів і зобов'язань КНП «ЦПМСД» зазнала істотних змін. Найбільш помітне зростання відбулося за статтею необоротних активів – на 8,52 млн грн (126,8%), що свідчить про активне оновлення або модернізацію матеріально-технічної бази підприємства. Водночас оборотні активи скоротилися на 1,37 млн грн, або 30,7%, що може свідчити про погіршення поточної платоспроможності та зменшення запасів ліквідних ресурсів. Така ситуація обумовила зростання питомої ваги необоротних активів у структурі майна підприємства на 23 п.с. та відповідне зниження частки оборотних активів.

Значне збільшення власного капіталу – з 6 млн грн у 2022 році до 13,24 млн грн у 2024 році (на 120,8%) – свідчить про позитивну динаміку

фінансування діяльності за рахунок власних джерел у попередні роки. Проте одночасне зменшення довгострокових зобов'язань на 1,33 млн грн та зростання поточних зобов'язань на 1,24 млн грн свідчить про перерозподіл боргового навантаження з довгострокового на короткострокове, що потенційно підвищує ризики фінансової нестійкості. Загалом така динаміка вказує на потребу посилення контролю за ліквідністю та зобов'язаннями в умовах зниження обігового капіталу. Позитивним є зростання частки власного капіталу на 18,6 п.с.

В цілому вартість майна та, відповідно, джерел його фінансування КНП «ЦПМСД» зросла на 7,15 млн грн або на 64 %, що свідчить про розширене відтворення діяльності досліджуваного підприємства.

КНП «ЦПМСД» є некомерційним підприємством, тобто основною метою його є не одержання прибутку, а реалізація соціальних функцій із надання медичної допомоги населенню. Водночас, формування доходів та витрат діяльності суб'єкта господарювання є важливим елементом дослідження ефективності його функціонування. Отже, наступним кроком аналізу вважаємо за доцільне дослідити механізм формування фінансових результатів КНП «ЦПМСД» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Формування фінансового результату, тис. грн

№	Показник	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
		2022	2023	2024	+/-	%
1	Чистий дохід від реалізації	28123,3	26873,3	27348,8	-774,5	-2,8
2	Собівартість реалізованої продукції	27915,4	25775	28551,2	635,8	2,3
3	Валовий прибуток	207,9	1098,3	-1202,4	-1410,3	зм. в 7,8 р.
4	Інші доходи	6340,6	7736,7	5027,7	-1312,9	-20,7
5	Інші витрати	6355,3	7730,9	5258,5	-1096,8	-17,3
6	Чистий прибуток	193,2	1104,1	-1433,2	-1626,4	зм. в 8,4 р.

У 2022-2024 роках фінансові результати КНП «ЦПМСД» демонструють погіршення ефективності господарської діяльності. Хоча

чистий дохід від реалізації залишався відносно стабільним і зменшився лише на 2,8% порівняно з 2022 роком, собівартість реалізованих послуг зросла на 2,3%, що суттєво перевищує темп зміни доходів. У результаті цього валовий прибуток, який у 2022 році становив 207,9 тис. грн, у 2024 році перетворився на збиток у розмірі 1202,4 тис. грн, що свідчить про втрату рентабельності діяльності. Чистий фінансовий результат зменшився у 8,4 р. та становив (-1433,2 тис. грн) у 2024 р.

Таким чином, за аналізований період підприємство перейшло від прибуткової до збиткової моделі функціонування, що вимагає термінових заходів з оптимізації витрат та перегляду внутрішньої економічної політики.

Останнім кроком аналізу фінансово-економічної діяльності КНП «ЦПМСД» вважаємо за доцільне розглянути показники оцінки фінансового стану підприємства (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Динаміка показників оцінки фінансового стану КНП «ЦПМСД»

№	Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2022 р., +/-
1	Коефіцієнт загальної ліквідності	2,24	2,43	0,96	-1,28
2	Коефіцієнт абс. ліквідності	0,79	1,11	0,27	-0,52
3	Чистий оборотний капітал	2467,8	3083,9	-137,2	-2605
4	Коефіцієнт автономії	0,54	0,74	0,72	0,18
5	Коефіцієнт фінансової залежності	1,86	1,36	1,38	-0,48
6	Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	-0,16	-0,05	-0,64	-0,48
7	Коефіцієнт оборотності активів	2,78	1,67	1,39	-1,39
8	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	4,94	2,51	1,91	-3,03
9	Рентабельність госп. діяльності, %	0,56	3,30	-4,24	-4,8
10	Рентабельність власного капіталу, %	3,39	10,31	-10,00	-13,39
11	Рентабельність послуг, %	0,74	4,26	-4,21	-4,95

Аналіз фінансових коефіцієнтів КНП «ЦПМСД» за 2022–2024 роки свідчить про погіршення загальної фінансової стійкості підприємства.

Найбільш критичним є зниження коефіцієнта загальної ліквідності з 2,24 п. до 0,96 п., що означає втрату здатності вчасно покривати поточні зобов'язання обіговими активами. Таке значення є нижчим за нормативний рівень, що може свідчити про ризики короткострокової неплатоспроможності. Абсолютна ліквідність знизилася з 0,79 п. до 0,27 п., втім, показник залишається в межах нормативного значення. Чистий оборотний капітал зменшився з 2467,8 тис. грн до -137,2 тис. грн, що вказує на дефіцит оборотних ресурсів та потенційні ризики неплатоспроможності.

Фінансова стійкість демонструє змішані тенденції: з одного боку, коефіцієнт автономії дещо зріс (з 0,54 п. до 0,72 п.), а фінансова залежність зменшилася, що вказує на покращення структури капіталу. З іншого боку, коефіцієнт забезпеченості власними засобами суттєво погіршився – з -0,16 до -0,64, що свідчить про різке зростання дефіциту власного капіталу для фінансування активів.

Ділова активність підприємства зменшилась: оборотність активів знизилася з 2,78 п. до 1,39 п., а оборотність власного капіталу – з 4,94 п. до 1,91 п., що вказує на уповільнення операційних процесів та зниження ефективності використання ресурсів. Рентабельність діяльності також різко погіршилася: показники рентабельності господарської діяльності, власного капіталу та послуг у 2024 році стали від'ємними, що свідчить про збитковість та втрату ефективності управління доходами й витратами.

Загалом, підприємство у 2024 році характеризується низькою ліквідністю, погіршенням ділової активності та від'ємною рентабельністю, що може свідчити про фінансову нестабільність та потребу в термінових заходах з оптимізації витрат, підвищення ефективності операційної діяльності та перегляду структури капіталу.

Отже, узагальнюючи результати проведеного аналізу маємо зауважити, що діяльність КНП «ЦПМСД» характеризується неоднозначними тенденціями. З одного боку, спостерігається зростання майнового потенціалу підприємства, а також рівня самофінансування

діяльності, що є позитивним. Водночас, показники ефективності діяльності КНП «ЦПМСД» мають різко виражені негативні тенденції, що спроводжується формуванням чистого збитку.

2.3. Аналіз механізму управління трудовим потенціалом підприємства

Трудовий потенціал працівника має складну будову. З одного боку, це сукупна здатність фізичних і духовних засобів окремого працівника для досягнення заданих результатів діяльності. З іншого боку – можливість поліпшити робочий процес, вирішити нові проблеми, що виникають в результаті змін у виробництві. Пропозиція робочої сили в компанії визначається шляхом порівняння фактичної кількості співробітників за категоріями і професіями з плановим попитом.

Механізм управління трудовим потенціалом підприємства являє собою систему взаємопов'язаних цілей, принципів, функцій, методів і інструментів, що спрямовані на ефективне формування, розвиток, використання та відтворення кадрових ресурсів з урахуванням стратегічних і тактичних завдань підприємства. У сучасних умовах господарювання, особливо в сфері охорони здоров'я, ефективне управління трудовим потенціалом відіграє ключову роль у забезпеченні стійкого функціонування та підвищення конкурентоспроможності закладу.

Як відомо, в першу чергу будь-який механізм управління складається з двох підсистем – керуючої (тобто суб'єкта управління) та керованої (об'єкта управління). Отже, визначимо зазначені підсистеми на КНП «ЦПМСД».

Керуюча підсистема – це сукупність суб'єктів управління, що здійснюють цілеспрямований та організований вплив на об'єкт управління – персонал. Відтак, основних суб'єктів управління, що складають у сукупності керуючу підсистему, відображено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Суб'єкти управління трудовим потенціалом на КНП «ЦПМСД»

№ з/п	Суб'єкти управління персоналом на підприємстві	Функції управління
1.	Керівник	Затвердження загального плану розвитку підприємства, в т.ч. в частині плану управління трудовим потенціалом
2.	Функціональні керівники та керівники підрозділів	Загальне управління трудовим потенціалом; оцінка результатів роботи персоналу; розробка рекомендацій щодо раціонального використання працівників у відповідності до здібностей і потреб підприємства; формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі; сприяння найефективнішому використанню здібностей персоналу.
3.	Відділ кадрів	Планування і регулювання професійного і кваліфікаційного росту персоналу; організаційно-методичне забезпечення професійного навчання, підготовки і перепідготовки кадрів, планування цієї роботи з врахуванням потреб діяльності; направлення працівників на підвищення кваліфікації; періодичний контроль за задоволеністю працею; вивчення професійних, ділових, особистих якостей працівників на основі атестації та соціологічних досліджень, тощо.
4.	Бухгалтерія, кабінет статистики	Аналіз використання робочого часу; виявлення та реалізація резервів підвищення продуктивності праці; розробка системи мотивації. Розрахунок та виплата заробітної плати, премій, проведення необхідних розрахунків з працівниками.

Отже, відповідно до табл. 2.7 відмітимо, що система управління трудовим потенціалом КНП «ЦПМСД» представлена сукупністю посадових осіб та підрозділів, які реалізують відповідні функції у колі завдань менеджменту персоналу.

Наступним кроком проаналізуємо об'єкт управління – персонал КНП «ЦПМСД». Для закладів сфери охорони здоров'я персонал є критичним ресурсом для забезпечення функціонування, адже саме від кваліфікованості та професійності персоналу залежить якість послуг, що надаються, а отже, результати діяльності закладу в цілому.

Для більш детального аналізу розглянемо штатний розпис підприємства (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Штатний розпис персоналу КНП «ЦПМСД» Новогувинської
селищної ради за 2024 рік

Найменування посад	Кількість посад у цілому (ставок)	Кількість штатних працівників (ставок)	Кількість зайнятих (чол.)	Кваліфікаційна категорія			
				Вища	Перша	Друга	Без категорії
Всього по закладу	139,84	132,16	128	40	19	26	17
Лікарі, усього	28,63	25,00	23	15	3	2	3
– керівники	2,40	2,40	2	2	0	0	0
– сімейні лікарі	18,80	15,20	14	10	3	1	0
– терапевти	0,80	0,80	1	1	0	0	0
– педіатри	3,40	3,40	3	2	0	1	0
Середній медичний персонал	67,20	66,00	64	25	16	14	9
– фельдшери	18,40	17,20	16	7	4	2	3
– акушерки	11,20	11,20	12	3	2	5	2
– медичні сестри	37,60	36,80	35	15	9	7	4
– медичні статистики	0,80	0,80	1	0	1	0	0
Молодший медперсонал	15,40	14,76	15	0	0	10	5

Джерело: побудовано автором на основі [73]

Аналіз штатного розпису закладу (табл. 2.8) свідчить про достатньо високий рівень укомплектованості як за кількістю ставок, так і за фактично зайнятими посадами. Із 139,84 штатних одиниць укомплектовано 132,16, а фактична чисельність персоналу становить 128 осіб, що свідчить про незначний дефіцит кадрів, який не є критичним для діяльності закладу. Значна частина працівників має кваліфікаційні категорії: із чисельності медичного персоналу 40 осіб мають вищу категорію, 19 – першу, 26 – другу та лише 17 осіб працюють без категорії, що характеризує кадровий потенціал як достатньо досвідчений і професійний.

Серед лікарів також спостерігається високий рівень кваліфікації: з 23 зайнятих посад 15 мають вищу категорію, що становить переважну більшість. Найчисельнішу групу серед лікарів становлять сімейні лікарі, серед яких 10 фахівців мають вищу категорію, що підвищує якість надання

первинної медичної допомоги. Керівні посади укомплектовані повністю і представлені лише лікарями найвищої кваліфікації. Терапевти та педіатри також мають належний рівень кваліфікації, а частка працівників без категорії є мінімальною.

Середній медичний персонал є найбільш чисельною групою – 64 зайняті особи, з яких значна кількість має кваліфікаційні категорії: 25 працівників мають вищу категорію, 16 – першу, 14 – другу. Це свідчить про професійну підготовку та високу якість кадрового забезпечення на рівні середніх медичних спеціальностей. Найбільшу групу становлять медичні сестри, серед яких 31 із 35 мають певну категорію, що підтверджує високий рівень їхньої компетентності. Певна кількість працівників без категорії зосереджена переважно серед фельдшерів та акушерок, однак їх частка не є значною.

Молодший медичний персонал представлений 15 зайнятими працівниками, проте серед них немає фахівців із високими кваліфікаційними категоріями, що є типовим для цієї групи посад, адже присвоєння категорій передбачене переважно для лікарів та середнього медичного персоналу. У цілому кадрова структура закладу є збалансованою, забезпеченою необхідною кількістю персоналу та характеризується високим рівнем професійної кваліфікації, що створює належні передумови для ефективного та якісного надання медичних послуг.

Наступним кроком проаналізуємо вікову структуру персоналу (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Вікова структура персоналу КНП «ЦПМСД» за 2022-2024 роки

Вікова група, років	2022 рік (осіб)	2023 рік (осіб)	2024 рік (осіб)
До 30	18	16	15
31–40	34	31	30
41–50	38	36	35
51–60	26	27	30
Понад 60	14	15	18
Усього	130	125	128

Протягом 2022-2024 років у КНП «ЦПМСД» спостерігається

стабільна загальна чисельність персоналу. Водночас помітна тенденція до зменшення частки молодих працівників (до 30 років) і зростання кількості співробітників старших вікових груп, зокрема віком понад 60 років. Це свідчить про поступове старіння трудового потенціалу закладу, що може впливати на динаміку розвитку та потребує заходів щодо оновлення кадрового складу, зокрема залучення молодих фахівців і підвищення привабливості роботи в первинній ланці медицини.

Наступним кроком проаналізуємо структуру персоналу КНП «ЦПМСД» за статтю (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Статева структура персоналу КНП «ЦПМСД» за 2022–2024 роки

Стать	2022 рік (осіб)	2023 рік (осіб)	2024 рік (осіб)
Жінки	106	102	105
Чоловіки	24	23	23
Усього	130	125	128

Аналіз статевої структури персоналу КНП «ЦПМСД» показує стабільну перевагу жінок у загальній чисельності працівників закладу - близько 82% у 2022–2024 роках. Це відповідає загальнонаціональним тенденціям у галузі охорони здоров'я, де більшість фахівців, особливо в середньому та молодшому медичному персоналі, становлять жінки. Така структура не створює дисбалансу в кадровому забезпеченні, однак у перспективі може вимагати підвищеної уваги до адаптації умов праці з урахуванням гендерної специфіки та потреб персоналу.

Наступним етапом, який дає можливість проаналізувати динаміку чисельності та складу персоналу КНП «ЦПМСД» є аналіз показників руху персоналу, який передбачає детальне вивчення процесів найму та звільнення працівників досліджуваного нами закладу охорони здоров'я. Відтак, необхідно дослідити загальний обсяг руху персоналу, виявити причини звільнення (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Аналіз руху персоналу КНП «ЦПМСД» за 2022–2024 роки

Показник	2022	2023	2024	Відхлення 2024 р. до 2022 р., +/-
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	130	125	128	-2
Прийнято за рік, осіб	10	12	11	1
Вибуло за рік, осіб	15	9	11	-4
Спискова чисельність працівників на кінець року, осіб	125	128	128	3
Коефіцієнт обороту з прийому	0,078	0,095	0,086	0,008
Коефіцієнт обороту з вибуття	0,118	0,071	0,086	-0,032
Коефіцієнт загального обороту	0,196	0,166	0,172	-0,024
Коефіцієнт плинності кадрів	0,039	0,032	0,023	-0,016

У період 2022–2024 років у КНП «ЦПМСД» спостерігається стабілізація загальної чисельності персоналу. Середньооблікова чисельність працівників зменшилася на 2 особи, однак кінцева чисельність працівників за цей же період зросла на 3 особи, що свідчить про поступове оновлення кадрового складу та ефективну заміну вибулих працівників.

Кількість прийнятих працівників дещо зросла – з 10 осіб у 2022 році до 11 у 2024-му. Водночас кількість вибулих працівників зменшилася з 15 до 11 осіб, що є позитивною динамікою, з огляду на скорочення плинності кадрів.

Коефіцієнт обороту з прийому підвищився до 0,086, у той час як коефіцієнт обороту з вибуття зменшився, що також демонструє зниження плинності персоналу.

Зниження коефіцієнта загального обороту та коефіцієнта плинності кадрів (до 0,172 і 0,023 відповідно) вказує на покращення кадрової стабільності, зменшення кількості звільнень за власним бажанням та зміцнення трудового потенціалу підприємства. Це також може бути результатом покращення умов праці або підвищення мотивації медичного персоналу.

Наступним кроком аналізу вважаємо за доцільне дослідити показники ефективності використання трудового потенціалу. Відповідна дані

відображено у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Показники оцінки ефективності використання трудового потенціалу
КНП «ЦПМСД»

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. від 2022 р.	
	2022	2023	2024	+/-	%
Чистий дохід, тис. грн.	28123,3	26873,3	27348,8	-774,5	-2,8
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	130	125	128	-2	-1,5
Чистий прибуток, тис. грн.	193,2	1104,1	-1433,2	-1626,4	зм. в 8,4 р.
ФОП, тис. грн.	27830	29280	28200	370	1,3
Середньомісячна заробітна плата 1 працівника, тис. грн.	17,85	19,52	18,36	0,51	2,9
Продуктивність праці, тис. грн. / ос.	216,33	214,99	213,67	-2,66	-1,2
Рентабельність персоналу, %	0,69	3,77	-5,08	-5,77	-

Аналіз показників ефективності використання трудового потенціалу свідчить про незначне погіршення результатів діяльності підприємства при одночасному підвищенні витрат на персонал. Фонд оплати праці за три роки показує незначну позитивну динаміку: збільшення на 1,3% (на 370 тис. грн). Тобто витрати на персонал не знижувалися навіть за умов погіршення результатів діяльності. Незважаючи на це, середньомісячна заробітна плата одного працівника зросла на 0,51 тис. грн (2,9%), що може бути пов'язано з індексацією зарплат або збільшенням окремих виплат. Разом з тим продуктивність праці має негативну тенденцію. У 2024 році вона становила 213,67 тис. грн/особу, що на 2,66 тис. грн (-1,2%) нижче показника 2022 року. Це означає, що кожен працівник генерує менше доходу, ніж у попередні роки, що може бути наслідком зниження навантаження, зменшення кількості пацієнтів або зміни структури фінансування. Найбільш тривожним показником є рентабельність персоналу, яка з позитивних 0,69% у 2022 році та 3,77% у 2023 році перейшла у від'ємне значення -5,08% у

2024 році.

Аналіз кадрового складу КНП «ЦПМСД» засвідчує відносну стабільність чисельності персоналу протягом 2022–2024 років, що свідчить про збереження організаційної стійкості закладу. Водночас результати оцінювання трудового потенціалу демонструють погіршення ключових показників ефективності, зокрема скорочення продуктивності праці та перехід від прибуткової діяльності до збиткової у 2024 році. Це вказує на зростання дисбалансу між кадровим забезпеченням та економічною результативністю.

Наявні тенденції актуалізують потребу у вдосконаленні системи управління персоналом, оптимізації навантаження та впровадженні сучасних HR-інструментів (цифрових платформ для аналітики персоналу, систем моніторингу продуктивності, інструментів розвитку компетентностей). Застосування таких підходів сприятиме виявленню внутрішніх резервів ефективності та покращенню використання трудового потенціалу підприємства. Розглянемо детальніше проблеми, які існують на підприємстві (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

SWOT-аналіз механізму управління трудовим потенціалом підприємства

Сильні сторони	Слабкі сторони
– Стабільна чисельність персоналу	– Недостатнє використання цифрових HR-інструментів
– Чітка організаційна структура управління персоналом	– Обмежена система кар'єрного зростання
– Дотримання стандартів безперервного навчання	– Низька гнучкість у розподілі трудових ресурсів
– Відповідність кадрового складу вимогам НСЗУ	– Відсутність системної оцінки ефективності персоналу
Можливості	Загрози
– Впровадження сучасних технологій управління персоналом	– Висока конкуренція за медичних фахівців на ринку праці
– Розвиток партнерств із навчальними закладами	– Еміграція кваліфікованого персоналу за кордон
– Використання державних та грантових програм підвищення кваліфікації	– Зростання навантаження на медперсонал через дефіцит кадрів

– Автоматизація планування навантаження та продуктивності	– Емоційне вигорання і професійне виснаження персоналу
---	--

Проведений SWOT-аналіз механізму управління трудовим потенціалом КНП «ЦПМСД» Новогуївинської селищної ради дозволив виявити як внутрішні сильні сторони системи управління персоналом, так і наявні недоліки та зовнішні виклики. Серед основних сильних сторін – стабільність кадрового складу, дотримання нормативів НСЗУ, організаційна структурованість та виконання вимог щодо безперервного професійного розвитку. Водночас підприємство стикається з низкою обмежень, серед яких – недостатній рівень цифровізації кадрових процесів, обмеженість кар’єрного зростання, брак системної оцінки ефективності праці та низька гнучкість у розподілі ресурсів.

До зовнішніх можливостей належать впровадження новітніх HR-технологій, партнерство з навчальними закладами, доступ до програм підвищення кваліфікації та автоматизація управлінських процесів. Водночас існують і суттєві загрози: відтік кадрів, конкуренція за кваліфікований персонал, збільшення навантаження та ризики професійного вигорання.

Висновки до розділу 2

КНП «ЦПМСД» Новогуївинської селищної ради – це сучасний медичний заклад первинного рівня, що функціонує в умовах трансформації системи охорони здоров’я та вимагає гнучкого управління ресурсами, особливо трудовим потенціалом, що є ключовою передумовою стабільної та якісної діяльності.

У результаті проведеного аналізу організаційно-фінансової діяльності КНП «ЦПМСД» Новогуївинської селищної ради було встановлено, що підприємство функціонує у стабільному режимі, однак стикається з окремими проблемами у сфері фінансової ефективності та кадрового забезпечення. Аналіз основних фінансових показників за 2022-2024 роки

виявив тенденцію до зростання активів і власного капіталу, що свідчить про зміцнення ресурсної бази підприємства. Водночас спостерігається значне зменшення прибутковості, зокрема зниження валового прибутку та негативне значення рентабельності у 2024 році, що вказує на потребу в оптимізації витрат і підвищенні ефективності використання фінансових ресурсів.

Проведена оцінка ліквідності засвідчила її поступове зниження, зокрема падіння коефіцієнтів загальної, поточної та абсолютної ліквідності, що потенційно може свідчити про обмеження здатності підприємства оперативно покривати короткострокові зобов'язання. Разом із цим, аналіз показників ділової активності демонструє зниження оборотності активів і оборотних засобів, що свідчить про потребу у підвищенні ефективності використання наявних ресурсів.

У сфері управління трудовим потенціалом підприємство характеризується задовільною структурою персоналу: понад половина працівників має вищу або першу кваліфікаційну категорію, а загальна чисельність медичного персоналу є стабільною. Проте зберігається дисбаланс у розподілі категорій серед окремих посад, зокрема частка працівників без категорій потребує зниження шляхом стимулювання підвищення кваліфікації. Аналіз руху персоналу показав зниження коефіцієнта плинності та позитивну динаміку загального обороту кадрів.

Проведений SWOT-аналіз виявив ключові сильні сторони управління трудовим потенціалом, але також підкреслив загрози зовнішнього середовища (відтік кадрів, конкуренція, вигорання персоналу). Отже, для покращення ситуації рекомендовано посилити мотиваційну політику, впровадити сучасні HR-практики, оптимізувати структуру персоналу, а також переглянути витрати з метою покращення фінансової результативності.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ КНП «ЦЕНТР ПЕРВИННОЇ МЕДИКО- САНІТАРНОЇ ДОПОМОГИ» НОВОГУЙВИНСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ

3.1. Удосконалення механізму управління трудовим потенціалом досліджуваного підприємства

Проведений аналіз кадрового менеджменту у комунальному некомерційному підприємстві «Центр первинної медико-санітарної допомоги» Новогуївинської селищної ради висвітлив низку проблемних аспектів у системі управління трудовим потенціалом. Зокрема, спостерігається плинність кадрів та дефіцит фахівців, особливо лікарів загальної практики, що призводить до нерівномірної забезпеченості різними категоріями працівників. Частина кваліфікованих працівників мігрує до приватного сектора або виїжджає за кордон у пошуках кращих умов, що лише посилюється в умовах сьогодення (зокрема, воєнного стану). Демотивація персоналу та відсутність перспектив кар'єрного зростання є суттєвими чинниками, які негативно впливають на розвиток трудового потенціалу закладу. Частина медичних працівників установи не мають кваліфікаційної категорії та проходять лише обов'язкові курси для продовження ліцензії, що свідчить про слабку мотивацію до підвищення кваліфікації. Це може призвести до зниження якості медичного обслуговування в довгостроковій перспективі.

Додатково, організаційні підходи до управління персоналом у центрі досі залишаються застарілими. Управлінські практики часто наслідують радянську модель (кадрове діловодство, відсутність стратегічного планування), що не відповідає сучасним вимогам ефективного HR-менеджменту. Відсутність цілісної стратегії управління персоналом

проявляється у фрагментарних заходах без довгострокового плану розвитку трудового потенціалу. Також бракує системної оцінки результативності роботи персоналу та аналізу потреб у навчанні. Низький рівень оплати праці та недостатні умови роботи (застаріле обладнання, перевантаженість лікарів через великий обсяг пацієнтів) додатково знижують мотивацію, особливо серед молодих спеціалістів. Молоді фахівці часто не зацікавлені працювати в сільській місцевості через відсутність належного житла і соціально-побутових умов, що ускладнює залучення та закріплення кадрів на первинному рівні охорони здоров'я. В умовах реформи фінансування (контрактування з НСЗУ за принципом «гроші йдуть за пацієнтом») кадрові проблеми ще більше впливають на результати діяльності: відтік пацієнтів може відбутися, якщо в закладі не вистачає лікарів чи падає якість послуг.

Отже, основними виявленими недоліками є: брак комплексного планування і сучасних методів HR-менеджменту, дефіцит та плинність персоналу, низький рівень мотивації і професійного розвитку кадрів, невикористання цифрових інструментів управління. Ці проблеми потребують вирішення через удосконалення існуючого механізму управління трудовим потенціалом, що розглядається далі.

Покращення управління трудовим потенціалом у закладі має здійснюватися комплексно – одночасно за кількома напрямками. На основі виявлених проблем пропонуються наступні організаційні, мотиваційні, освітні та технологічні удосконалення механізму управління трудовими ресурсами (рис. 3.1).

Розглянемо більш детально кожен з цих напрямів.

Стратегічне планування персоналу та HR-політика. Розробити та впровадити довгострокову кадрову стратегію закладу, яка б враховувала перспективну потребу в фахівцях різного профілю, демографічну ситуацію та плани розвитку медичних послуг. Важливо забезпечити заклад необхідною кількістю висококваліфікованих кадрів відповідно до потреб громади. Стратегія має визначати цілі й показники (KPI) в управлінні

персоналом – рівень укомплектованості, плинності, задоволеності персоналу тощо – та включати механізми їх досягнення і моніторингу [21].

Організаційні

- Стратегічне планування персоналу та HR-політика
- Оптимізація організаційної структури та HR-процесів
- Проектний підхід в управлінні змінами
- Розвиток організаційної культури
- Підвищення компетентності керівників

Мотиваційні

- Поліпшення системи оплати праці та стимулювання
- Покращення умов праці та робочого середовища
- Кар'єрне зростання і посадове просування
- Наставництво (менторство)
- Залучення і закріплення молодих спеціалістів

Освітні

- Система безперервного навчання
- Інститут наставництва і стажування
- Оцінювання результативності та розвиток компетенцій
- Вивчення і впровадження кращих практик:

Технічні

- Інформаційна система управління персоналом:.
- Розвиток eHealth та електронного документообігу
- Цифрові інструменти добору персоналу
- Онлайн-навчання та дистанційний розвиток.
- HR-аналітика та моніторинг

Рис. 3.1. Напрями удосконалення механізму управління трудовим потенціалом

Джерело: розроблено автором

Оптимізація організаційної структури та HR-процесів. Удосконалити структуру управління персоналом – передбачити чіткий розподіл відповідальності за HR-функції. Доцільно призначити відповідального за управління персоналом (HR-менеджера) або створити невеликий відділ кадрів, який займатиметься добором, адаптацією, оцінюванням та розвитком працівників. Рекомендується запровадити процесний підхід до

діяльності установи: розподіл кадрової роботи на ключові процеси (найм, адаптація, атестація, навчання, оцінювання, просування) для виявлення «вузьких місць» та уникнення дублювання завдань. Процесний аналіз допоможе швидко ідентифікувати проблемні ділянки в роботі з персоналом і оперативно реагувати, що підвищить ефективність управління.

Проектний підхід в управлінні змінами. Для впровадження нових HR-заходів варто використовувати принципи проектного менеджменту. Кожну істотну ініціативу (наприклад, запуск програми наставництва чи впровадження інформаційної системи) доцільно оформляти як проект з визначенням цілей, відповідальних осіб, термінів і ресурсів. Проектний підхід сприятиме оперативному вирішенню проблем та контролю за виконанням завдань [50]. Окрім того, залучення додаткових ресурсів через грантові проекти (наприклад, на навчальні програми чи придбання техніки) дозволить зміцнити матеріальну базу і непрямо посилити мотивацію персоналу. Керівництву варто ініціювати підготовку проектних заявок для отримання грантів у сфері розвитку первинної медицини.

Розвиток організаційної культури. Формувати у закладі культуру, орієнтовану на співробітників, командну взаємодію та якість послуг. Персонал має відчувати свою цінність для організації, адже людські ресурси – головна цінність медичної установи і рушійна сила якості медичних послуг [70]. Для цього керівництву слід підтримувати прозору комунікацію, залучати працівників до обговорення змін, враховувати їх пропозиції. Важливим аспектом є емоційний компонент управління – не лише формальні накази, а й лідерство через власний приклад, вміння мотивувати словом, створення доброзичливої атмосфери в колективі. Добре налагоджена організаційна культура підвищує лояльність і утримання кадрів.

Підвищення компетентності керівників. Окремо варто звернути увагу на навчання та розвиток управлінських навичок у керівного складу центру (головного лікаря, завідувачів відділень). Сучасний медичний менеджмент

вимагає компетенцій стратегічного HR-управління, лідерства, управління змінами та основ психології колективу. Доцільно проводити тренінги для керівників з HR-менеджменту, планування людських ресурсів, запобігання професійному вигоранню персоналу тощо. Компетентні менеджери зможуть більш ефективно реалізувати згадані організаційні зміни.

Наступним кроком розглянемо мотиваційний напрям. Поліпшення системи оплати праці та стимулювання. Хоча бюджетні обмеження не завжди дозволяють значно підвищити оклади, слід прагнути забезпечити конкурентний рівень заробітної плати медичним працівникам первинної ланки у межах фінансових можливостей закладу. Варто використовувати стимули НСЗУ: за якісні показники роботи (кількість укладених декларацій, охоплення профілактикою, задоволеність пацієнтів) працівники можуть отримувати бонуси або надбавки. Залучення додаткових джерел фінансування (місцевий бюджет, платні послуги, гранти) бажано частково спрямовувати на матеріальне заохочення персоналу. Окрім фінансових стимулів, необхідно запровадити систему нематеріальної мотивації: відзнаки кращих працівників, конкурси професійної майстерності, публічне визнання досягнень, гнучкий графік роботи для сумлінних працівників тощо. Такі заходи підвищують професійну гордість медичних працівників, що напряду пов'язано з якістю медичних послуг і безпекою пацієнтів.

Покращення умов праці та робочого середовища. Забезпечення належних умов роботи є одним із ключових чинників мотивації медичного персоналу. Адміністрації слід подбати про сучасне оснащення робочих місць (комп'ютери, медичне обладнання для діагностики на первинному рівні), комфорт у кабінетах, дотримання санітарних норм. Важливо раціонально розподілити навантаження між лікарями та медсестрами, уникати надмірної ненормованої праці, яка часто використовується як тимчасове вирішення кадрового дефіциту, але веде до вигорання [24]. Для профілактики професійного вигорання варто впроваджувати заходи підтримки: регулярні бесіди з психологом, групи емоційної підтримки,

можливість гнучкого чи неповного робочого часу для тих, хто того потребує. Безпечні та здорові умови праці медиків – запорука їх довгострокового збереження в системі охорони здоров'я [4].

Кар'єрне зростання. Розробити зрозумілу траєкторію професійного розвитку для різних категорій персоналу. Медичні сестри та інші середні медпрацівники повинні бачити можливості підвищення кваліфікації (категорії, спеціалізації) з відповідним підвищенням посадового окладу. Для лікарів загальної практики може бути запроваджена градація: наприклад, створення посад наставників для молодих лікарів, старших лікарів практики тощо.

Наставництво (менторство), коли досвідчені спеціалісти допомагають новоприйнятим, виконує подвійну роль – і як мотиватор для наставників (визнання їх експертності), і як підтримка для молоді. У закладі доцільно впровадити програму наставництва офіційно, з урахуванням можливого зниження навантаження для наставників або доплати за цю функцію. Перспективи кар'єрного росту та професійного вдосконалення суттєво підвищують рівень утримання персоналу, адже працівники відчують можливість реалізації свого потенціалу на місці.

Залучення і закріплення молодих спеціалістів. Окремі заходи мають бути спрямовані на те, щоб привабити молодих лікарів і медичних сестер до роботи у громаді та утримати їх. Можливо, варто розробити локальну програму підтримки: компенсування витрат на оренду житла або надання службового житла молодим лікарям, одноразова матеріальна допомога при переїзді в селище, оплата курсів спеціалізації тощо. У співпраці з місцевою владою можна запропонувати пільгові умови (наприклад, часткова оплата комунальних послуг чи безкоштовний проїзд для медиків). Такі інвестиції виправдані, оскільки вирішують проблему кадрового голоду: за даними досліджень, нестача медичних кадрів у сільській місцевості є однією з причин нерівного доступу до медпослуг [35]. Створивши привабливі умови для молоді, заклад закріпить фахівців, які розвиватимуться разом з ним.

Наступний блок – освітні заходи. Система безперервного навчання. Ефективне управління трудовим потенціалом неможливе без постійного підвищення професійних знань і навичок персоналу. У центрі слід запровадити системну програму неперервного навчання, що включає план-графік курсів, тренінгів, семінарів для всіх категорій персоналу на рік. Відповідальний підрозділ (відділ кадрів чи визначена особа) має аналізувати потреби у навчанні – зокрема, враховуючи зміни в медичних протоколах, впровадження нових послуг, результати оцінки роботи працівників. На основі цього регулярно організовуються внутрішні навчальні сесії (наприклад, раз на квартал залучати фахівців з обласних закладів для лекцій, проводити майстер-класи тощо) та скеровувати працівників на зовнішні курси. Необхідно мотивувати персонал до підвищення кваліфікаційної категорії: передбачити часткову компенсацію вартості навчання, оплачувану навчальну відпустку, публічне визнання отримання нової категорії. Як зазначалося, зараз відсутність мотивації до здобуття категорій є проблемою, що потребує вирішення. Стимулювання навчання забезпечить зростання компетентності кадрів та підвищить якість послуг.

Стажування студентів медичних ЗВО і інтернів у закладі також може стати каналом залучення перспективних кадрів: доцільно налагодити співпрацю з медичними університетами щодо баз стажування. Найкращим випускникам можна пропонувати роботу після інтернатури. Це створить кадровий резерв молодих фахівців та водночас збагатить персонал центру найновішими знаннями, що приносять стажери.

Оцінювання результативності та розвиток компетенцій. Удосконалити механізм атестації та оцінки персоналу, зробивши його більш об'єктивним і орієнтованим на розвиток. Рекомендується впровадити систему оцінювання компетенцій працівників двічі на рік: оцінювати не лише кількісні показники (виконання плану пацієнтів, тощо), а й володіння професійними навичками, якість ведення документації, комунікацію з пацієнтами, командну взаємодію. Це може поєднувати елементи KPI та оцінки

компетенцій: наприклад, поєднання результативності з розвитковими критеріями дасть більш цілісну картину професійного рівня медпрацівника [49]. На основі оцінювання слід складати індивідуальні плани розвитку: визначати, які навчальні заходи або нові завдання потрібні співробітнику для покращення показників. Атестацію кадрів варто прив'язати до можливостей просування: успішне проходження оцінки може бути умовою для підвищення, присвоєння вищої категорії чи матеріального заохочення. Важливо, щоб оцінювання сприймалося як інструмент розвитку, а не лише контролю, тоді воно мотивуватиме персонал вдосконалюватися.

Вивчення і впровадження кращих практик: Активно переймати вітчизняний і зарубіжний досвід управління персоналом у медичній сфері. Керівництву кадрової служби варто стежити за сучасними тенденціями HRM в охороні здоров'я (публікації МОЗ, ВООЗ, наукові дослідження) і впроваджувати найбільш придатні для локального рівня. Наприклад, міжнародний досвід наголошує на стратегічному управлінні людськими ресурсами (HRM), що охоплює не лише найм, але і прогнозування потреб, розвиток лідерства, оцінку персоналу, піклування про емоційне благополуччя та запобігання вигоранню. Такі підходи варто адаптувати до можливостей центру. Періодично слід проводити внутрішні наради чи круглі столи для обміну досвідом, звітів про відвідані конференції, щоб кожен працівник був залучений до процесу покращення діяльності. Культура постійного навчання і вдосконалення підвищить інтелектуальний капітал закладу та його здатність реагувати на виклики часу.

Таким чином, комплексний підхід до впровадження запропонованих заходів надасть можливість суттєво підвищити рівень розвитку та ефективність використання трудового потенціалу КНП «ЦПМСД». До ключових таких напрямів варто віднести організаційні, мотиваційні, освітні та технічні заходи. Кожен із виділених напрямів сприятиме підвищенню рівня розвитку трудового потенціалу досліджуваного підприємства, а у своїй сукупності заходи забезпечуватимуть синергетичний ефект у процесі

управління.

3.2. Цифровізація як напрям підвищення ефективності управління трудовим потенціалом

Необхідним елементом удосконалення управління трудовим потенціалом є впровадження сучасних HRM-технологій і цифрових рішень. Цифровізація кадрових процесів дозволяє підвищити оперативність, прозорість та обґрунтованість управлінських рішень у сфері персоналу. Для закладу первинної медико-санітарної допомоги доречно реалізувати такі цифрові інструменти:

1. Інформаційна система управління персоналом. Встановити сучасну інформаційну систему (або програмне забезпечення) для обліку кадрів, графіків роботи, відпусток, навчання та оцінки персоналу. Це може бути як модуль у загальній медичній інформаційній системі закладу, так і окремий HRM-програмний продукт. Сучасний цифровий формат систематизації інформації про персонал дозволить оптимізувати роботу з розкладом лікарів, швидко отримувати дані про наявні вакансії, кваліфікаційні категорії, результати атестацій тощо. Автоматизація рутинних кадрових задач (облік робочого часу, генерація звітності) зекономить час адміністрації і лікарів, який вони зможуть приділити основним професійним завданням. Також цифрова HR-система забезпечить кращу інформаційну підтримку прийняття рішень – наприклад, нагадування про необхідність підвищення кваліфікації конкретному працівнику або аналітику щодо причини звільнень.

2. Розвиток eHealth та електронного документообігу. КНП «ЦПМСД» доцільно активно користуватися можливостями національної системи eHealth. НСЗУ впровадила низку цифрових інструментів у рамках eHealth для обліку та моніторингу медичних кадрів. Потрібно переконатися, що заклад повноцінно користується електронними реєстрами кадрів, електронними медичними записами (ЕМЗ) та онлайн-сервісами звітності.

Перехід на електронний документообіг (зокрема ведення медичної документації в ЕМЗ замість паперової) опосередковано покращує управління трудовим потенціалом, адже зменшує паперове навантаження на лікарів і медсестер, полегшує комунікацію між структурними підрозділами та з органами управління. Окрім того, електронні системи дають можливість керівництву бачити в реальному часі статистику роботи персоналу (кількість прийнятих пацієнтів кожним лікарем, виконання планів щеплень тощо) і на основі даних ухвалювати рішення про перерозподіл навантаження чи потребу в додаткових кадрах.

3. Цифрові інструменти добору персоналу. Для підбору нових працівників доцільно застосовувати сучасні онлайн-платформи і інструменти. Наприклад, використовувати професійні сайти з пошуку медичних вакансій, соціальні мережі (Facebook-групи медиків) для пошуку кандидатів. Для оптимізації відбору можна впровадити ATS (Applicant Tracking System) – хоча б у спрощеному вигляді (наприклад, Google Forms для анкетування кандидатів та електронна база резюме). Таким чином, процес рекрутингу стане прозорішим і швидшим: у електронній формі легко порівняти кваліфікації кандидатів, відстежувати етапи проходження співбесіди. Зарубіжний досвід демонструє ефективність інтегрованих онлайн-платформ для добору кадрів у медичній сфері – так, національна служба здоров'я Великої Британії (NHS) успішно користується централізованою цифровою системою рекрутингу. Українським закладам також варто рухатися в цьому напрямі, адаптуючи інструменти до своїх масштабів.

4. Онлайн-навчання та дистанційний розвиток. Сучасні технології дозволяють організувати навчання персоналу з мінімальним відривом від роботи. Використання вебінарів, онлайн-курсів, відеолекцій є дієвим способом підвищення кваліфікації, особливо коли офлайн-навчання ускладнене (скажімо, в період карантинів або через брак часу на відрядження). Рекомендується створити внутрішню бібліотеку електронних

ресурсів (відео, презентацій, протоколів), до якої матимуть доступ усі працівники. Віддалені технології варто використовувати і для обміну досвідом: наприклад, влаштовувати онлайн-конференції між лікарями центру та колегами з обласних клінік для консультацій складних випадків. Це не лише розвиває навички персоналу, а й підвищує якість допомоги пацієнтам.

5. HR-аналітика та моніторинг. Зібрані цифровими системами дані доцільно аналізувати для прийняття управлінських рішень. Запровадивши ключові показники ефективності у сфері персоналу, такі як коефіцієнт плинності кадрів, середня тривалість роботи в закладі, рівень задоволеності персоналу (оцінений через опитування), керівництво зможе відстежувати динаміку і вчасно реагувати на негативні тенденції. Наприклад, зростання плинності в конкретному амбулаторному відділенні сигналізує про проблему – перевантаження чи несприятливий мікроклімат – отже, треба вжити заходів. Сучасні HRM-системи часто містять модулі аналітики, або ж можна виконувати аналіз у електронних таблицях, регулярно оновлюючи показники. Прийняття рішень на основі даних (data-driven HR) є ознакою зрілості системи управління персоналом і веде до підвищення її ефективності.

Отже, цифрові інструменти доповнюють організаційні та освітні заходи, дозволяючи перевести управління трудовим потенціалом на якісно новий рівень – від ручного, паперового і реактивного до автоматизованого і проактивного. Впровадження HRM-технологій сприятиме прозорості та підконтрольності процесів, що, в кінцевому рахунку, позитивно відобразиться на мотивації персоналу і продуктивності його роботи.

Існує багато різних інформаційних систем управління персоналом, які використовуються в організаціях різних розмірів і галузях. Ось декілька популярних інформаційних систем:

SAP SuccessFactors. Дана система пропонує широкий спектр рішень для УП, зокрема, управління талантами, проектами, аналітику та звітність.

Oracle HCM Cloud. Oracle пропонує хмарні рішення для УП, які включають у себе управління талантами, заробітну плату, аналітику та багато іншого.

Workday. Дана хмарна HRIS система надає рішення для управління кадрами, фінансами та іншими аспектами бізнесу.

BambooHR. Є легкою у використанні системою для малих і середніх підприємств, яка пропонує основні функції УП, серед яких заробітна плата, електронні досьє працівників та відпустки.

ADP Workforce Now. ADP пропонує широкий спектр рішень для УП, зокрема, заробітну плату, кадровий облік та багато іншого.

Kronos Workforce Central. Дана система спеціалізується на управлінні часом та присутністю працівників, що є важливим аспектом для багатьох підприємств.

UltiPro. UltiPro пропонує комплексні рішення для УП, зокрема, управління талантами, заробітну плату, аналітику та багато іншого.

PeopleSoft. PeopleSoft характеризується розширеними можливостями для УП і використовується в багатьох великих організаціях.

Порівняти популярні інформаційні СУП (HRIS) можна за кількома ключовими категоріями, такими як функціональність, легкість використання, локалізація, ціна та інші аспекти. Наведемо порівняльну таблицю для деяких популярних систем HRIS (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Порівняльна таблиця для деяких популярних систем HRIS

Інформаційна система	Функціональність	Легкість використання	Локалізація	Ціна	Інтеграція
1	2	3	4	5	6
SAP SuccessFactors	Великий функціонал для корпоративних потреб, управління талантами, аналітика	Зазвичай вимагає професійної інтеграції та навчання	Є підтримка локалізації для багатьох країн	Висока	Є інтеграція з багатьма іншими системами

Oracle HCM	Широкий функціонал,	Вимагає навчання для використання	Має підтримку	Висока	Інтеграція з іншими
Продовження табл. 3.1					
1	2	3	4	5	6
Cloud	включаючи управління талантами та аналітику	на повну потужність	локалізації для багатьох країн		продуктами Oracle
Workday	Широкий функціонал для УП та фінансами	Вважається досить інтуїтивною та користувацькою дружною	Підтримка локалізації для багатьох країн	Висока	Є інтеграція з іншими системами
Bamboo HR	Проста система з базовими функціями УП	Дуже легка у використанні та встановленні	Підтримка локалізації	Помірна ціна	Інтеграція з деякими іншими програмами
ADP Workforce Now	Широкий функціонал для УП та заробітною платою	Вимагає професійної настройки	Підтримка локалізації	Висока	Є інтеграція з іншими системами
Kronos Workforce Central	Спеціалізована система для управління робочим часом та присутністю	Вимагає навчання для використання	Підтримка локалізації	Висока	Є інтеграція з іншими системами
UltiPro	Широкий функціонал для УП, заробітною платою та аналітикою	Вимагає навчання для використання	Підтримка локалізації	Висока	Є інтеграція з іншими системами

Вибір конкретної системи повинен враховувати конкретні потреби бізнесу, бюджет і можливості інтеграції з іншими системами, які вже використовує компанія. Також слід враховувати і розвиток вітчизняних систем УП, однією із основних переваг яких є цінова політика. Так, вартість HRIS PeopleHR від компанії «PeopleForce» складає 75 дол. США в місяць, а іншої вітчизняної HRIS «HURMA» – 100 дол. США в місяць, тоді коли базова ціна найдешевшого продукту іноземного виробництва BambooHR складає 99 дол. США в місяць, однак, даний пакет не охоплює всі важливі функції, зокрема, Payroll або Performance Management. Для керування виплатами, компанії доведеться додатково платити 75 дол. США у місяць

[77].

У нашому випадку ми оберемо саме PeopleHR від компанії «PeopleForce», оскільки це програмне забезпечення має всі необхідні нам функції та є відносно недорогим у обслуговуванні.

По-перше, PeopleForce є сучасною платформою, яка пропонує повний спектр функціоналу, необхідного для комплексного управління персоналом. Система автоматизує ведення електронного кадрового обліку, облік робочого часу, планування і моніторинг навчальних заходів, а також оцінку ефективності працівників і формування аналітичних звітів. Такий підхід дозволяє оптимізувати адміністративні процеси, знизити ймовірність помилок і підвищити прозорість кадрової діяльності.

По-друге, платформа має зручний та інтуїтивно зрозумілий інтерфейс, що сприяє швидкій адаптації працівників, як HR-відділу, так і керівників підрозділів, які використовуватимуть систему для управління своїми командами. По-третє, PeopleForce адаптована під вимоги українського законодавства, що є критично важливим для коректного ведення кадрового документообігу і звітності на підприємстві [74]. Це забезпечує відповідність системи чинним нормативам та знижує ризики юридичних помилок. Крім того, платформа пропонує гнучкі можливості інтеграції з наявними інформаційними системами підприємства, включно з бухгалтерським програмним забезпеченням. Це дозволяє уникнути дублювання даних та підвищує загальну ефективність роботи.

Отже, цифровізація є перспективним напрямом удосконалення системи управління трудовим потенціалом. Впровадження цифрових технологій дає можливість оптимізувати витрати, забезпечити оперативність роботи, підвищити рівень мотивації співробітників. Цифрові інструменти забезпечують широкий спектр можливостей в управлінні персоналом: автоматизацію бізнес-процесів, аналітику даних, маркетинг в управлінні персоналом, smart-рекрутинг, електронне навчання тощо. Для КНП «ЦПМСД» одним з найбільш пріоритетних напрямів є впровадження HRM-

системи (Human Resource Management – управління людським ресурсом) – автоматизованої комплексної системи управління персоналом.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів та їх вплив на розвиток підприємства

Запропоновані удосконалення механізму управління трудовим потенціалом у КНП «Центр ПМСД» Новоуївинської селищної ради мають наукове й практичне обґрунтування та, за належної реалізації, приведуть до відчутних позитивних змін. Перш за все, оптимізація кадрової роботи і забезпечення закладу необхідними кадрами належної кваліфікації сприятиме підвищенню доступності та якості медичних послуг для населення. Повна укомплектованість лікарями та медсестрами, а також їх професійне зростання забезпечать своєчасне надання допомоги пацієнтам і покращать результати лікування та профілактики.

Зменшення плинності кадрів та утримання персоналу стане одним із головних індикаторів успіху впроваджених заходів. Очікується, що завдяки покращенню умов праці, мотивації та можливостей розвитку рівень звільнень знизиться, особливо серед молодих спеціалістів. Заклад зможе закріпити талановитих працівників, які раніше могли б покинути його через невдоволення. Це, у свою чергу, означає збереження інституційної пам'яті та досвіду, налагодженість командної роботи, що підвищує ефективність організації в цілому. Покращення мікроклімату і корпоративної культури підвищить задоволеність персоналу, а отже і залученість – працівники більш охоче вкладатимуть зусилля у розвиток свого робочого місця.

Використання сучасних HRM-технологій та аналітики дасть керівництву інструменти для обґрунтованого прийняття рішень щодо персоналу. Приміром, за допомогою даних можна буде точніше планувати графіки роботи (уникати перевантаження), виявляти потребу в підготовці наступників на посади (якщо частина працівників наближається до пенсійного віку), відстежувати прогрес у підвищенні кваліфікації. Цифрова

трансформація HR-процесів зменшить бюрократичні затримки, пришвидшить комунікацію в колективі, зробить кадрову інформацію прозорою для керівництва. Усе це підвищує гнучкість установи перед змінами зовнішнього середовища та внутрішніх потреб.

З метою підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві доцільним є впровадження HRM-системи PeopleForce. Це рішення потребує відповідного фінансового забезпечення, що включає витрати на придбання ліцензій, технічне оснащення та навчання персоналу.

У рамках реалізації проєкту передбачається, що до системи буде підключено близько 100 користувачів, включаючи співробітників керівників підрозділів, лікарів та загалом весь медичний персонал. За тарифом Standard вартість користування PeopleForce складає близько 2 долари США на одного користувача на місяць. Таким чином, річні витрати на ліцензії становитимуть 2400 доларів США або орієнтовно 100 000 грн (при курсі 42 грн/долар). У розрахунку на трирічний період загальна сума витрат на ліцензійне забезпечення складе близько 300 000 грн. Оскільки система працює в хмарному середовищі, додаткові витрати на серверне обладнання не передбачаються. Для забезпечення якісної роботи HRM-системи достатньо наявних персональних комп'ютерів з доступом до інтернету. У випадку потреби оновлення застарілої техніки, орієнтовні капітальні витрати можуть становити 60-90 тис. грн, що охоплює придбання 2-3 ноутбуків середнього цінового сегмента.

Важливою складовою успішного впровадження є підготовка користувачів системи. Планується навчання як працівників кадрової служби, так і керівного складу підприємства. Частину заходів можна реалізувати у форматі внутрішніх тренінгів, а також передбачається залучення зовнішніх тренерів. Орієнтовні витрати на розробку навчальних матеріалів і проведення внутрішніх тренінгів становитимуть близько 50 000 грн. Вартість участі у спеціалізованих курсах та семінарах для 10 осіб оцінюється в межах 150 000 грн. Додатково на оплату зовнішніх тренерів

передбачається ще близько 40000 грн. Таким чином, сукупні витрати на навчання персоналу становитимуть близько 240 000 грн.

Усі витрати на поточне обслуговування системи, включаючи оновлення програмного забезпечення та технічну підтримку, вже включені у вартість ліцензії. Таким чином, додаткових регулярних платежів не передбачається. Для підтримки навчального процесу та оновлення компетенцій персоналу у наступні роки рекомендується передбачити щорічні витрати у розмірі приблизно 100 000 грн.

Узагальнена структура витрат на впровадження HRM-системи PeopleForce представлена в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Орієнтовна структура витрат на впровадження HRM-системи
PeopleForce

Стаття витрат	Сума	Періодичність
Ліцензії PeopleForce (3 роки × 100 000 грн)	300 000	1 раз на 3 роки
Оновлення обладнання (2–3 ноутбуки)	60000 – 90000	Одноразово (за потреби)
Навчання персоналу (внутрішні + зовнішні)	240 000	Одноразово
Підтримка навчання, оновлення навичок	100 000	Щороку
Щорічне продовження ліцензії (після 3 років)	100 000	Щороку (з 4-го року)
Додаткові витрати на обслуговування системи	0	Включено у підписку

Джерело: складено автором

Структура витрат демонструє, що загальна сума первинних інвестицій у впровадження HRM-системи PeopleForce може становити від 640 до 730 тис. грн залежно від необхідності оновлення технічного обладнання.

Основні витрати припадають на оплату ліцензійного доступу до системи та організацію навчання персоналу. При цьому варто зазначити, що вартість щорічного обслуговування та оновлень включена до базової підписки, що дозволяє уникнути додаткових витрат у цьому напрямі.

У подальшому для підтримки ефективного функціонування системи та актуальності знань персоналу доцільно щороку передбачати кошти на пролонгацію ліцензій та проведення навчальних заходів. Загалом фінансове

навантаження є прийнятним для підприємства середнього розміру і повністю обґрунтованим з огляду на очікувані переваги автоматизації HR-процесів, зниження адміністративних витрат та підвищення ефективності управління персоналом.

По-перше, значне скорочення ресурсів досягається за рахунок зменшення часу обробки кадрової інформації. Автоматизовані процедури, такі як онбординг, ведення графіків відпусток, заповнення електронних форм і облік змін у складі персоналу, дозволяють зменшити витрати часу кадрового відділу на ці завдання щонайменше на 30–40%. За оцінками, HR-процеси в електронній системі виконуються в середньому на 42% швидше, а загальна ефективність HR-команди зростає майже на 38%. Так, наприклад, заміна паперових форм електронними заявами та впровадження електронного підпису дозволяє скорочувати до 2 годин праці фахівця на кожному окремому кадровому документі. При великій кількості таких операцій – це еквівалент кількох десятків годин роботи на місяць, що у грошовому вираженні наближається до повної або часткової щомісячної економії на заробітній платі одного працівника.

По-друге, система сприяє зниженню кількості технічних та адміністративних помилок, які є типовими при ручному введенні даних. Автоматизація процесів розрахунку заробітної плати, ведення персональних справ, формування звітності та моніторингу відпрацьованого часу дозволяє значно підвищити точність і своєчасність кадрової інформації. Це, в свою чергу, знижує ризики фінансових втрат, пов'язаних із помилковими нарахуваннями, штрафами за порушення трудового законодавства чи неправильне оформлення документації. Крім того, PeopleForce забезпечує дотримання актуальних норм законодавства шляхом вбудованих алгоритмів контролю, що підвищує юридичну безпеку кадрових процесів.

По-третє, впровадження HRM-системи покращує якість управлінських рішень. Завдяки централізованій базі даних працівників, інтегрованим інструментам аналітики та візуалізації даних, керівництво

підприємства отримує оперативний доступ до актуальної інформації щодо кадрового складу. Це дозволяє своєчасно реагувати на зміни, оптимізовувати штатну чисельність, ефективніше планувати навантаження, виявляти проблеми з продуктивністю та прогнозувати кадрові ризики. У результаті уніфікації й автоматизації процесів, операційні витрати кадрового відділу можуть скорочуватися до 30%, а загальні витрати на обслуговування функції управління персоналом – до 31%. Водночас спостерігається зменшення витрат, пов'язаних із оплатою праці, у середньому на 17%.

Очікуваний сукупний ефект економії ресурсів від впровадження системи PeopleForce на підприємстві узагальнено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Оцінка економічного ефекту від впровадження HRM-системи
PeopleForce

Показник	Сума економії (грн)	Період	Обґрунтування
Скорочення витрат на зарплату за рахунок зменшення потреби в понаднормових годинах	24 000	щороку	Економія фонду оплати праці за рахунок зменшення потреби в додатковому персоналі або понаднормових годинах
Економія на паперових носіях та техобслуговуванні	10 000	щороку	Зменшення витрат на папір, друк і архівування документів та обслуговування офісної техніки завдяки цифровізації HR-процесів.
Зниження операційних витрат кадрового відділу	~250 000	щороку	Оптимізація процесів дозволяє скоротити поточні витрати HR-підрозділу приблизно на 30% від базового бюджету.
Підвищення продуктивності HR-процесів	час виконання задач на ~42% швидше	постійно (після впровадження)	Зростання продуктивності кадрового відділу завдяки автоматизації: рутинні завдання виконуються майже на половину швидше.
Зменшення загальних витрат на оплату праці	~200 000	щороку	Очікуване зниження сумарного фонду оплати праці по підприємству.

Крім того, дана інформаційна система дозволить оптимізувати стратегію з розвитку персоналу, адже буде відображатися як кваліфікація кожного працівника так і інформація про його професійний розвиток. Стратегія розвитку персоналу, орієнтована на навчання і підтримку, приведе до підвищення професійного рівня кадрів. Вже в середньостроковій перспективі (1-2 роки) можна очікувати зростання показників якості роботи: наприклад, збільшення відсотка працівників з вищою кваліфікаційною категорією, скорочення часу обслуговування пацієнтів завдяки кращій організації праці, покращення результатів профілактичних оглядів через активну позицію персоналу. Задоволеність пацієнтів послугами центру й довіра громади також зростатимуть, оскільки стабільний, мотивований колектив забезпечує доброзичливе і професійне обслуговування. За рахунок цього заклад може залучити більше декларацій і отримати вищий дохід від НСЗУ, що дозволить реінвестувати у розвиток (створюється позитивний цикл).

Річний економічний ефект від впровадження ІС становитиме:

Витрати за 1 рік = 100 тис. грн. + 90 тис. грн. + 240 тис. грн. = 430 тис. грн.

Додаткова економія за 1 рік = 24 тис. грн. + 10 тис. грн. + 250 тис. грн. + 200 тис. грн. = 484 тис. грн.

Ефект за 1 рік = 484 тис. грн. – 430 тис. грн = 54 тис. грн

Таки чином, навіть у 1 році з урахуванням первинних витрат на навчання персоналу та купівлю ноутбуків буде сформовано позитивний ефект від заходу. Для наступних років ефект виглядатиме наступним чином:

Ефект 2 та подальші роки = (24 + 10 + 250 + 200) – (100 + 100) = 284 тис. грн.

Крім внутрішніх ефектів, поліпшення управління трудовим потенціалом має і іміджеві та соціальні переваги. Центр зможе позиціонувати себе як привабливий роботодавець у регіоні, що важливо на тлі конкуренції за медичні кадри. Підсилений позитивний імідж закладу

серед пацієнтів і громади теж має значення: в умовах, коли пацієнт може вільно обирати сімейного лікаря, конкурентоспроможність медичного закладу стає фактором, що спонукає до постійного вдосконалення роботи лікарів. Таким чином, впроваджені зміни створять ефект синергії: задоволений персонал працює краще, пацієнти отримують кращий сервіс, заклад отримує більше підтримки і ресурсів, які знову ж таки можна спрямувати на персонал.

Звичайно, реалізація цих пропозицій вимагатиме часу, ресурсів та злагоджених дій управлінської команди. Важливим є поступовий, поетапний підхід: спочатку вирішувати найнагальніші проблеми (наприклад, укомплектування штатів та стабілізацію відтоку кадрів), паралельно закладаючи основу для довгострокових програм (навчання, цифровізація). Врахування фінансової спроможності є обов'язковим – деякі заходи (підвищення зарплат, закупівля ПО) залежать від бюджету, тому пріоритизація і пошук додаткових джерел фінансування стануть частиною роботи. Однак, як підкреслюють дослідження, інвестиції у людські ресурси в охороні здоров'я мають високий коефіцієнт віддачі: ефективне управління персоналом є вирішальним у формуванні та використанні трудового потенціалу медичних працівників. Інакше кажучи, витрати на розвиток і мотивацію кадрів окупаються через покращення результатів роботи закладу (медичних і фінансових).

Очікувані результати впровадження вдосконаленого механізму управління трудовим потенціалом можна підсумувати так: стабільний та укомплектований кваліфікований персонал; зростання мотивації, професійної майстерності та лояльності кадрів; зниження відтоку і створення позитивного іміджу роботодавця; підвищення якості та доступності медичних послуг для населення; посилення конкурентних позицій закладу в системі охорони здоров'я. У кінцевому підсумку, реалізація цих кроків сприятиме сталому розвитку як самого кадрового потенціалу центру, так і покращенню здоров'я громади, якій він служить.

Це відповідає стратегічним пріоритетам галузі – забезпечити населення доступною, якісною медичною допомогою через ефективне використання найціннішого ресурсу медицини – людського капіталу.

Таким чином, удосконалений механізм управління трудовим потенціалом на прикладі досліджуваного закладу демонструє практичну доцільність і може бути рекомендований до впровадження. Він поєднує перевірені наукові підходи, сучасні інструменти та конкретні рішення, адаптовані до умов первинної ланки охорони здоров'я, що забезпечить довготривалий позитивний ефект для організації та її працівників.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі магістерської роботи було сформовано комплекс практичних рекомендацій щодо удосконалення механізму управління трудовим потенціалом у КНП «ЦПМСД». На основі виявлених у попередніх розділах проблем – зокрема, ознак плинності кадрів, недостатнього рівня цифровізації, відсутності інтегрованої системи оцінювання та стимулювання персоналу – обґрунтовано доцільність оновлення управлінської моделі персоналу із застосуванням сучасних HRM-підходів.

Основну увагу було зосереджено на впровадженні сучасної цифрової HRM-платформи PeopleForce. Система забезпечує автоматизацію основних кадрових процесів: облік персоналу, управління відпустками, електронний документообіг, аналітику показників продуктивності, оцінювання та навчання працівників. Її інтеграція дозволяє значно зменшити витрати часу на обробку інформації, скоротити адміністративні витрати й підвищити ефективність кадрової роботи. За результатами економічних розрахунків, впровадження цієї системи здатне забезпечити щорічну економію, що свідчить про її окупність протягом першого трирічного циклу використання.

Окрім цифровізації, запропоновано впровадження системи постійного

професійного розвитку працівників, включаючи регулярне навчання, атестацію та формування індивідуальних планів підвищення кваліфікації. Також рекомендовано удосконалити систему мотивації з урахуванням нематеріальних чинників – корпоративної культури, гнучкого графіку, можливостей внутрішнього кар'єрного зростання.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів дозволить посилити кадровий потенціал підприємства, підвищити стійкість до зовнішніх викликів та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність закладу охорони здоров'я в умовах змінного соціально-економічного середовища.

ВИСНОВКИ

У ході написання магістерської кваліфікаційної роботи було досягнуто мети дослідження – теоретично обґрунтовано та розроблено практичні пропозиції щодо удосконалення управління трудовим потенціалом підприємства в умовах реформування системи охорони здоров'я.

1. Уточнено економічну сутність трудового потенціалу підприємства, який виступає ключовим фактором забезпечення ефективного функціонування організації. Його структура охоплює кількісні (чисельність, кваліфікація, досвід) та якісні (мотивація, ініціативність, адаптивність) характеристики персоналу, які в сукупності визначають здатність підприємства до досягнення стратегічних цілей.

2. Проаналізовано сучасні підходи до управління трудовим потенціалом, що ґрунтуються на концепціях стратегічного HRM, гнучких організаційних структур, цифровізації кадрових процесів і розвитку персоналу через безперервне навчання. Виявлено, що найбільш ефективними є інтегровані моделі, які поєднують оцінку компетенцій, аналітику продуктивності та системи мотивації. Ефективне управління трудовим потенціалом передбачає комплексну систему заходів, що охоплює планування, розвиток, мотивацію, адаптацію, навчання персоналу та оцінювання результатів праці.

3. У роботі також висвітлено методичні підходи до оцінювання ефективності управління трудовим потенціалом, які включають як кількісні показники (продуктивність праці, плинність кадрів, витрати на персонал), так і якісні (мотивація, задоволеність, ступінь залученості). Порівняльний аналіз класичних і сучасних методів виявив переваги комплексного підходу до оцінювання з використанням аналітичних інструментів.

4. Проаналізовано нормативно-правову базу, що регламентує управління трудовим потенціалом, зокрема положення Кодексу законів про

працю України, законів «Про працю», «Про оплату праці», «Про охорону праці», а також галузевих наказів МОЗ. Виявлено, що чинне законодавство створює достатні умови для регулювання трудових відносин.

5. Об'єктом дослідження у роботі виступає Комунальне некомерційне підприємство «Центр первинної медико-санітарної допомоги» Новогуївинської селищної ради, що є закладом охорони здоров'я, діяльність якого спрямована на надання якісної первинної медичної допомоги населенню Новогуївинської громади. КНП «ЦПМСД» Новогуївинської селищної ради – це сучасний медичний заклад первинного рівня, що функціонує в умовах трансформації системи охорони здоров'я та вимагає гнучкого управління ресурсами, особливо трудовим потенціалом, що є ключовою передумовою стабільної та якісної діяльності.

6. Аналіз основних фінансових показників за 2022-2024 роки виявив тенденцію до зростання активів і власного капіталу, що свідчить про зміцнення ресурсної бази підприємства. Водночас спостерігається значне зменшення прибутковості, зокрема зниження валового прибутку та негативне значення рентабельності у 2024 році, що вказує на потребу в оптимізації витрат і підвищенні ефективності використання фінансових ресурсів. Проведена оцінка ліквідності засвідчила її поступове зниження, зокрема падіння коефіцієнтів загальної, поточної та абсолютної ліквідності, що потенційно може свідчити про обмеження здатності підприємства оперативно покривати короткострокові зобов'язання.

7. У сфері управління трудовим потенціалом підприємство характеризується задовільною структурою персоналу: понад половина працівників має вищу або першу кваліфікаційну категорію, а загальна чисельність медичного персоналу є стабільною. Проте зберігається дисбаланс у розподілі категорій серед окремих посад, зокрема частка працівників без категорій потребує зниження шляхом стимулювання підвищення кваліфікації. Аналіз руху персоналу показав зниження коефіцієнта плинності та позитивну динаміку загального обороту кадрів.

Проведено SWOT-аналіз і діагностику існуючого механізму управління трудовим потенціалом. Сильними сторонами виступають стабільна кадрова база й наявність персоналу з вищою кваліфікацією, а слабкими — недосконала система обліку трудових показників, обмежені можливості мотивації, ручне ведення документації та відсутність кадрової аналітики.

8. Комплексний підхід до впровадження запропонованих заходів надасть можливість суттєво підвищити рівень розвитку та ефективність використання трудового потенціалу КНП «ЦПМСД». До ключових таких напрямів варто віднести організаційні, мотиваційні, освітні та технічні заходи. Кожен із виділених напрямів сприятиме підвищенню рівня розвитку трудового потенціалу досліджуваного підприємства, а у своїй сукупності заходи забезпечуватимуть синергетичний ефект у процесі управління.

9. Визначено, що цифровізація є перспективним напрямом удосконалення системи управління трудовим потенціалом. Впровадження цифрових технологій дає можливість оптимізувати витрати, забезпечити оперативність роботи, підвищити рівень мотивації співробітників. Цифрові інструменти забезпечують широкий спектр можливостей в управлінні персоналом: автоматизацію бізнес-процесів, аналітику даних, маркетинг в управлінні персоналом, smart-рекрутинг, електронне навчання тощо. Для КНП «ЦПМСД» одним з найбільш пріоритетних напрямів є впровадження HRM-системи (Human Resource Management — управління людським ресурсом) — автоматизованої комплексної системи управління персоналом.

10. Запропоновано впровадження HRM-системи PeopleForce. Розраховано, що її використання дозволить автоматизувати кадрові процеси, підвищити ефективність управлінських рішень і зменшити адміністративні витрати. Річний економічний ефект від впровадження системи становить 54 тис. грн для 1 року та 284 тис. грн. щорічно, починаючи з 2 року.

Таким чином, практична реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності функціонування підприємства,

забезпеченню стабільності кадрової політики та зростанню продуктивності праці персоналу в умовах трансформації медичної галузі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амеліна І., Біланенко К. Шляхи удосконалення системи управління персоналом на вітчизняних підприємствах. Економіка і регіон. 2021. № 4(83). С. 31–37. URL: [https://doi.org/10.26906/EiR.2021.4\(83\).2522](https://doi.org/10.26906/EiR.2021.4(83).2522).
2. Афонін А.С. Основи мотивації праці: організаційно-економічні аспекти: гідручник. Київ: МАУП, 2019. 340 с.
3. Балабанова Л.В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
4. Безпечні умови праці – запорука здоров'я медичних працівників. Блоги БДМУ. тURL: <https://www.bsmu.edu.ua/blog/1967-bezpechni-umovy-praci/#:~:text=Безпечні%20умови%20праці%20–%20запорука,Медичні%20працівники>.
5. Біловодська О. А. Управління розвитком персоналу. Київ: Видавництво «КНЕУ», 2020. 288 с.
6. Бугас В. В., Наumenко О. М. Трудовий потенціал підприємства: сутність та структура. Ефективна економіка. 2018. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6051>.
7. Бучинська Т. В. Розвиток персоналу як основний чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. Науковий вісник. Серія «Економічні науки». 2014. Вип. №7. Ч.2. С.144-146.
8. Веретеннікова Г. Б., Устименко О. С. Діджиталізація як інструмент управління підприємством. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: зб. тез доп. II Міжнар. наук.-практ. конф. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. Т. 2. С. 42–43. URL: <https://confmanagementproc.kpi.ua/article/view/230452>.
9. Верхоглядова Н.І. Характеристика і структура трудового потенціалу підприємства. Інноваційна економіка. 2011. № 4. С. 37-41. URL:

http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/inek/2011_4/37.pdf.

10. Водолажська Т. О. Сутнісно-змістовна характеристика поняття «трудовий потенціал підприємства». Економіка транспортного комплексу. 2021. Вип. 38. С. 32–45.
11. Галан О. Є. Оптимізація методики оцінки трудового потенціалу машинобудівного підприємства. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 9. С. 368–374.
12. Герасименко О. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2015. № 7 (172). С.29-37.
13. Гончар О. І. Методи управління трудовим потенціалом сучасного підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2014. № 3(3). С. 91-94. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2014_3\(3\)__20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2014_3(3)__20).
14. Гончарук С. А., Радченко П. І. Управління мотивацією персоналу: сучасні тенденції. Проблеми економіки та менеджменту. 2022. № 3. С. 77–85.
15. Городня Т. А., Кабаці Б. І., Міценко Н. Г. Діагностика трудового потенціалу у формуванні внутрішньої соціальної відповідальності підприємства в умовах воєнного стану. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2023. № 74. С. 41-48.
16. Готра В.В., Теличко Т.В. Напрями вдосконалення кадрової політики підприємства в сучасних умовах господарювання. Науковий вісник Ужгородського Університету. Серія «Економіка». 2019. Вип. 1 (53). С. 86-95.
17. Данилевич Н., Рудакова С., Щетінін Л. Діджиталізація HR-процесів у сучасних реаліях. Галицький економічний вісник. 2020. № 64. С. 147–156.
18. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Гладка Д. О. Удосконалення

кадрової політики як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. Вісник ОНУ ім. І. І. Мечнікова. 2019. Т. 24. Вип. 2(75). С. 88–92.

19. Дмитренко О. М. Управління трудовим потенціалом підприємства на базі розробки нової методики оцінки трудового потенціалу працівника. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2012. № 2. С. 55-62.

20. Дослідження залученості персоналу або як «увімкнути» своїх співробітників по максимуму. Безпека. URL: <https://bezpeka.isu.net.ua/news/501409-doslidzhennya-zaluchenosti-personalu-abo-yak-uvimknuti-svoikh-spivrobitnikiv-po>.

21. Євась Т.В., Огороднік А.О. Підходи до удосконалення управління персоналом закладів охорони здоров'я. Подільський науковий вісник. 2021. №1(17). С. 35–40.

22. Живко З. Б., Була Н. Я., Фостяк Н. С. Сучасні імперативи формування та розвитку трудового потенціалу як основа кадрової безпеки. Вісник Донецького національного університету. Серія: Економіка і право. 2015. Вип. 1. С. 110–114. URL: <https://jvestnik-c.donnu.edu.ua/article/view/282>.

23. Жук І. О., Власенко С. П. Корпоративна культура як інструмент управління персоналом. Бізнес-аналітика. 2020. № 7. С. 54–63.

24. Захистити і зберегти лікаря. Що можна і треба зробити. Національна академія медичних наук України. URL: <https://amnu.gov.ua>.

25. Зеленко О., Смаглій А. Концептуальні засади управління трудовим потенціалом підприємства в умовах невизначеності. Економіка та суспільство. 2025. № 77. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-26>.

26. Зикіна В. О. Аналіз використання трудового потенціалу як фактора впливу на продуктивність праці. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2017. № 4/5. С. 41–47.

27. Зубрицька Я.О. Оцінка системи управління трудовим потенціалом підприємства. Вісник Запорізького національного

університету. Економічні науки. 2015. № 1. С. 172-182. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vznu_eco_2015_1_23.

28. Іваненко О. В. Використання методів Data Science у сфері управління персоналом. Аналітика і прогнозування. 2023. № 6. С. 112–120.

29. Іваницька С. Б. Кадровий потенціал підприємства: фактори формування та використання. Ефективна економіка. 2013. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2405>.

30. Івченко Є. А., Серікова О. М. Оцінювання використання трудового потенціалу в системі економічної безпеки. Ефективна економіка. 2016. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5025>.

31. Іртищева І. О., Дубинська І. І. Орієнтири підвищення ефективності управління трудовими ресурсами: регіональний аспект. Бізнес Інформ. 2016. № 10. С. 123–128

32. Калініченко О. М. Управління персоналом на основі компетентнісного підходу. Економічний простір. 2023. № 11. С. 142–150.

33. Каминський П. Д. Трудовий потенціал підприємства: сутність та структура. Торгівля і ринок України. 2018. № 2. С. 78–87.

34. Капітаційна ставка 2025-2026: розрахунок, розмір, зміни. Медична справа. URL: <https://medplatforma.com.ua/article/1345-shcho-take-kaptatsyna-stavka-metodika-rozrahunku?utm>.

35. Клименко В.І. Медичні кадри – найголовніший ресурс закладів охорони здоров'я первинного рівня. Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України. 2019. №4(82). С. 40–45. URL: dspace.zsmu.edu.ua

36. Коваль Н. В. Управління потенціалом підприємства: навч. посібник. Біла Церква: БНАУ, 2018. 375 с.

37. Ковальова О., Андрущенко А. Автоматизація процесів управління персоналом на підприємстві. Інформаційні технології та системи. 2020. № 2. С. 45–52.

38. Кодекс законів про працю України: Кодекс України від 10.12.1971 № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>.

39. Козінчук В., Білецька І. Складові системи управління персоналом. Збірник тез доповідей науково-практичної конференції «Сучасні тренди інноваційного розвитку», 28 жовтня 2021 року. Івано-Франківськ: НАІР, 2021. С. 285-287.

40. Конвенція про політику в галузі зайнятості № 122: Конвенція Міжнар. орг. пр. від 09.07.1964 № 122. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_062#Text.

41. Корбут К. Є. Аналіз підходів щодо методів оцінювання трудового потенціалу підприємства. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. 2017. № 2(37). С. 42–44. URL: [https://doi.org/10.26642/pbo-2017-2\(37\)-42-44](https://doi.org/10.26642/pbo-2017-2(37)-42-44).

42. Корбут К.Є. Управління трудовим потенціалом підприємства: мета, функції та методи. Матеріали наук.-практ. конф. ЖДТУ, 2017. С. 121–123. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/>.

43. Костенко І. О. Організаційні аспекти впровадження дистанційної роботи в системі управління персоналом. Економіка і регіон. 2021. № 2. С. 43–50.

44. Кузьменко О.В. Організаційно-економічний механізм стратегічного управління ресурсним потенціалом підприємства. Академічний огляд. 2019. № 1(40). С. 110–115.

45. Любомудрова Н., Ямщиков І. Роль цифровізації управління персоналом у зниженні плинності кадрів. Економіка та суспільство. 2025. № 74. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-36>.

46. Макаренко С. О., Ліканова А. С., Плешівцева А. Г. Впровадження інноваційних технологій управління персоналом. Економіка та суспільство. 2021. № 33. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/904>.

47. Мартиненко П. В. Підвищення ефективності управління персоналом через цифрові технології. Цифрова економіка. 2022. № 5. С. 67–75.

48. Марценюк Л. В. Розвиток трудового потенціалу як основний елемент підвищення ресурсного потенціалу підприємства. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2020. № 2 (12). С. 102-107.

49. Мілітовська А. Особливості управління персоналом у закладах охорони здоров'я. Матеріали конференції ДТЕУ «Управління закладами охорони здоров'я». 2022. С. 56–63. URL: <https://ur.knute.edu.ua/server/api/core/bitstreams/ef2e67fc-511b-4327-b7b6-0abed7f8d25b/content>.

50. Мутерко Г., Ромашко І. Удосконалення системи управління трудовим потенціалом як чинник підвищення конкурентоспроможності. Економіка та суспільство. 2023. № 57. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-72>.

51. Назарова Г., Руденко В. О., Урдуханов Р. І., Хоменко П. П. Трансформація принципів управління персоналом в сучасному менеджменті. Економіка розвитку. 2022. Т. 21, № 4. URL: <https://ecdev.com.ua/uk/journals/t-21-4-2022/transformatsiya-printsipiv-upravlinnya-personalom-v-suchasnomu-menedzhmenti>.

52. Пілявський В. І. Трудовий потенціал підприємства: сутність, моделі зайнятості і ефективність використання. Інтелект XXI. 2019. № 3. С. 88–93.

53. Про зайнятість населення: Закон України від 05.07.2012 № 5067-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text>.

54. Про колективні договори і угоди: Закон України від 01.07.1993 № 3356-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12#Text>.

55. Про оплату праці: Закон України від 24.03.1995 № 108/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр#Text>.

56. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>.

57. Про охорону праці: Закон України від 14.10.1992 № 2694-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text>.

58. Про професійний розвиток працівників: Закон України від 12.01.2012 № 4312-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17#Text>.

59. Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності: Закон України від 15.09.1999 № 1045-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1045-14#Text>.

60. Про професійну освіту: Закон України від 21.08.2025 № 4574-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4574-20#Text>.

61. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 травня 2021 року «Про Стратегію людського розвитку»: Указ Президента України від 02.06.2021 № 225/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/225/2021#Text>.

62. Птащенко О. В. Рейтингування трудового потенціалу в умовах глобалізації. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки. 2018. № 5(126). С. 111–119.

63. Райковська І. Т. Визначення змісту компонентів трудового потенціалу для підвищення ефективності управління підприємством. Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту. 2019. № 3. С. 87-95. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvhastat_2019_3_10.

64. Ровенська В.В. Трудовий потенціал підприємства: поняття, структура. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2011. URL: https://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Traeiv/2011_3/110.Pdf.

65. Романюк В. О. Інноваційні підходи до оцінки ефективності персоналу. Економіка та управління підприємством. 2022. № 4. С. 121–130.

66. Рябенко В. В., Тимченко О. І. Формування трудового потенціалу підприємств харчової промисловості. Інфраструктура ринку. 2022. Вип. 69. С. 113-117.

67. Ситник Й., Захарчин Г. Управління персоналом підприємств в умовах воєнного стану, соціокультурних та технологічних викликів.

Економіка, підприємництво, менеджмент. 2024. Т. 11, № 1. URL: <https://eem.com.ua/uk/journals/tom-11-1-2024/upravlinnya-personalom-pidpriyemstv-umovakh-voyennogo-stanu-sotsiokulturnikh-ta-tehnologichnikh-viklikiv>.

68. Список Конвенцій МОП, ратифікованих Україною станом на 1 листопада 2015 р. та інших міжнародних актів. Федерація професійних спілок України. URL: <https://www.fpsu.org.ua/yuridicheskie-konsultatsii-2/napryamki-diyalnosti/mizhnarodna-robota/2545-spisok-konventsij-mop-ratifikovanikh-ukrajino-yu-stanom-na-29-zhovtnya-2013-r#:~:text=Україною%20ратифіковано%208%20із%208>.

69. Структура КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги». Новогуївинська громада. 2025. URL: <https://novoguyvynske-miskrada.gov.ua>.

70. Федорук Я.В., Кубіцький С.О. Зарубіжний досвід добору і відбору кадрів у медичних закладах: можливості адаптації в Україні. Матеріали конференції НУБіП. 2025. С. 55–59. URL: archives.mcnd.org.ua.

71. Харун О. А. Аналіз сучасних методичних підходів до оцінки трудового потенціалу підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. Вип. 12. С. 354-358.

72. Шостак Л. В., Медведчук О. В. Оцінка трудового потенціалу вітчизняних підприємств. Приазовський економічний вісник. 2017. Вип. 2(02). С. 56-60.

73. Штати закладу. Новогуївинська громада - вітаємо на офіційному вебсайті. URL: <https://novoguyvynske-miskrada.gov.ua/news/1672732789>.

74. All-in-one HR платформа PeopleForce. All-in-One HR platform PeopleForce. URL: <https://surli.cc/nleoch>.

75. EU4SKILLS стартова сторінка. Google Drive: Sign-in. URL: <https://sites.google.com/oep.fi/eu4skills-landingpage/>

76. HR-метрики: навіщо потрібні та що вимірюють + 28 прикладів. HURMA. URL: <https://hurma.work/blog/hr-metriki-navishho-potribni-ta-shho-vimiryuyutbonus28-prikladiv/#:~:text=Що%20таке%20HR>.

77. HURMA System vs. BambooHR: Що вам підходить краще? URL: <https://hurma.work/blog/hurma-system-vs-bamboohr-shho-vam-pidhodyt-krashhe/>.

ДОДАТКИ

