

ПВНЗ «ЄВРОПЕЙСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ»КАФЕДРА _____ Менеджменту та маркетингу _____СПЕЦІАЛЬНІСТЬ _____ 073 Менеджмент _____

(шифр та назва)

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА _____ Менеджмент управління та _____

(назва)

адміністрування організацій охорони здоров'я _____**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА
РОБОТА****на тему:****Шляхи покращення кадрового потенціалу в системі управління
підприємством**

(назва затвердженої теми)

на прикладі КНП «Дитяча міська поліклініка № 4»

(на прикладі _____)

Магістрант (ка) _____
(підпис студента)Шатковська Тетяна Трифонівна
(прізвище, ім'я по-батькові студента)Науковий
керівник _____
(підпис наукового керівника)к.е.н., доцент Мельник Н. В.
(прізвище, ініціали, наукове звання і ступінь)

Допущено до захисту “ _____ ” _____ 202 р.

Завідувач кафедри _____
(підпис)к.е.н., доцент Овсієнко Н. В.
(прізвище, ініціали, наукове звання і ступінь)Декан факультету _____
(підпис)Амбер А. Ю.
(прізвище, ініціали)Завідувач
навчальної частини _____
(підпис)Козинець А. О.
(прізвище, ініціали)**Київ – 2024**

ПВНЗ «ЄВРОПЕЙСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ»КАФЕДРА _____ Менеджменту та маркетингуСПЕЦІАЛЬНІСТЬ _____ 073 Менеджмент
(шифр та назва)ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА Менеджмент управління та
(назва)адміністрування організацій охорони здоров'я**ЗАВДАННЯ****на випускню кваліфікаційну магістерську роботу студентів (ці)****Шатковській Тетяні Трифонівні**

(прізвище, ім'я та по-батькові студента (ки))

1. Тема роботи Шляхи покращення кадрового потенціалу в системі управління підприємством (на прикладі КНП «Дитяча міська поліклініка № 4»)

2. Затверджена наказом по університету від **“ 08 ” 03 2024 р. № 16**

3. Цільова установка на вихідні дані до роботи Метою роботи є розробка теоретичних засад і практичних рекомендацій щодо розвитку системи управління кадровим потенціалом медичної установи.

Для досягнення зазначеної мети були поставлені та розв'язані наступні завдання:

- досліджено і розвинуто теоретико-методичні засади управління кадровим потенціалом медичної установи;

- визначено кадрову політику як інструмент управління кадровим потенціалом підприємства;

- проведено аналіз фінансово-господарської діяльності та кадрового потенціалу КНП «Дитяча міська поліклініка № 4»;

- здійснено оцінку ефективності використання кадрового потенціалу КНП «Дитяча міська поліклініка № 4» ;

- обґрунтовано доцільність розвитку системи управління кадровим потенціалом підприємства в умовах проведення медичної реформи.

4. Перелік графічного матеріалу (з точним визначенням обов'язкових креслень)

Рис. 1.1 Принципи формування кадрового потенціалу підприємства; рис. 1.2 Фактори впливу на кадровий потенціал підприємства; табл. 1.1 Характеристика кадрового потенціалу системи охорони здоров'я України; рис. 1.3 Кадрова ситуація у вітчизняній сфері охорони здоров'я; рис. 1.4 Середньомісячна заробітна плата працівників бюджетної сфери України в 2024-2023 роках; табл. 1.2 Склад та структура розподілу лікарів за спеціалізацією в Україні у 2024 р.; рис. 1.5 Складові кадрової політики системи охорони здоров'я; табл. 2.1 Техніко-економічні показники діяльності КНП «Дитяча міська поліклініка № 4» ООР в 2022-2024 роках; табл. 2.2 Аналіз зміни обсягу, структури та динаміки активів КНП «Дитяча міська поліклініка № 4» ООР в 2022-2024 роках; табл. 2.3 Показники стану та ефективності використання основних засобів КНП «Дитяча міська поліклініка № 4» ООР в 2022-2024 роках; табл. 2.4 Аналіз джерел фінансування активів КНП «Дитяча міська поліклініка № 4» ООР в 2022-2024 роках; рис. 2.1 Динаміка бюджетного фінансування КНП «Дитяча міська поліклініка № 4» ООР в 2022-2024 роках; табл. 2.5 Склад та структура кадрового складу КНП «Дитяча міська поліклініка № 4» ООР в 2022-2024 роках; рис. 2.2 Структура кадрового складу КНП «Дитяча міська поліклініка № 4» ООР в 2022-2024 роках; табл. 2.6 Аналіз руху персоналу КНП «Дитяча міська поліклініка № 4» ООР в 2022-2024 роках; рис. 2.3 Мобільність медичного персоналу КНП «Дитяча міська поліклініка № 4» ООР в 2022-2024 роках; табл. 2.7 Аналіз кваліфікації персоналу КНП «Дитяча міська поліклініка № 4» ООР в 2022-2024 роках; табл. 2.8 Аналіз динаміки фонду оплати праці КНП «Дитяча міська поліклініка № 4» ООР в 2022-2024 роках; рис. 3.1. Структура формування стратегії розвитку компетентностей управлінського персоналу лікувально-профілактичної установи; рис. 3.2. Схема стратегічного підходу до розвитку компетентностей управлінського персоналу лікувально-профілактичної установи; табл. 3.1 Оцінка працівників КНП «Дитяча міська поліклініка № 4» ООР; табл.3.2 Матриця SWOT-аналізу КНП «Дитяча міська поліклініка № 4» ООР та її кадрового потенціалу; рис. 3.3 Система управління кадровим потенціалом

КНП «Дитяча міська поліклініка № 4» ООР; рис. 3.4 Комплекс напрямів ефективного розвитку персоналу в КНП «Дитяча міська поліклініка № 4» ООР.

5. Консультанти по роботі, із зазначенням розділів, що їх стосуються:

Розділ	Науковий керівник	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання отримав
1 Розділ	к.е.н, доцент Мельник Н.В.	к.е.н, доцент Мельник Н.В. 11.03. 2024	Шатковська Т. Т. 11.03.2024
2 Розділ	к.е.н, доцент Мельник Н.В.	к.е.н., доцент Бреева Є.М. 15.04.2024	Шатковська Т. Т. 15.04.2024
3 Розділ	к.е.н, доцент Мельник Н.В.	к.е.н, доцент Мельник Н.В. 20.05. 2024	Шатковська Т. Т. 20.05.2024

6. Зміст випускної кваліфікаційної магістерської роботи (перелік питань) Розділ 1. Теоретико-методичні засади управління кадрового потенціалу в системі управління підприємством; 1.1. Сутнісна характеристика та особливості формування кадрового потенціалу на підприємстві; 1.2 Аналіз кадрового потенціалу медичної галузі України; 1.3 Кадрова політика як інструмент управління кадровим потенціалом підприємства; Розділ 2.Аналіз діяльності та кадровий потенціал КНП «Дитяча міська поліклініка № 4»; 2.1 Загальна характеристика та основні напрямки діяльності підприємства; 2.2 Аналіз основних техніко-економічних та фінансових показників діяльності підприємства; 2.3 Оцінка складу та структури кадрового потенціалу підприємства. Розділ 3. Шляхи вдосконалення розвитку системи управління кадровим потенціалом КНП «Дитяча міська поліклініка № 4»; 3.1 Моделювання кадрового потенціалу підприємства на основі бальної оцінки індивідуального потенціалу працівника; 3.2 Удосконалення системи управління кадровим потенціалом підприємства в умовах проведення медичної реформи; 3.3 Організаційно-економічні засади механізму формування кадрового потенціалу в закладах охорони здоров'я.

7. Календарний план виконання випускної кваліфікаційної магістерської роботи

№ з/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної магістерської роботи	Термін виконання етапів випускної кваліфікаційної магістерської роботи	
		За планом	Фактично
1.	Обрання теми випускної кваліфікаційної магістерської роботи (ВКМР)	12.02.24 – 23.02.24	12.02.2024
2.	Опрацювання літератури та інших джерел для написання ВКМР	11.03.24 – 12.04.24	08.04.2024
3.	Виконання 1 розділу ВКМР	15.04.24 – 17.05.24	15.05.2024
4.	Виконання 2 розділу ВКМР	20.05.24 – 21.06.24	20.06.2024
5.	Виконання 3 розділу ВКМР, висновки	05.08.24 – 27.09.24	25.09.2024
6.	Передзахист ВКМР	14.10.24 – 25.10.24	25.10.2024
7.	Проведення перевірки на плагіат ВКМР	04.11.24 – 08.11.24	08.11.2024

8. Дата видачі завдання: “ 11 ” 03 2024 р.

Керівник _____
(підпис)

Завдання прийняв до виконання _____
(підпис)

РЕФЕРАТ

Випускна кваліфікаційна магістерська робота «Шляхі покращення кадрового потенціалу в системі управління підприємством» складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи складає 105 сторінок. Основний текст випускної кваліфікаційної магістерської роботи викладено на 80 сторінках друкованого тексту. Робота містить 12 таблиць, 12 рисунків, 1 додаток. Список використаних літературних джерел включає 50 найменувань.

Актуальність роботи.

Актуальність теми дипломного дослідження визначається тим, що ефективність та результативність діяльності закладу охорони здоров'я (ЗОЗ) в умовах проведення медичної реформи безпосередньо пов'язана із наданням якісних медичних послуг, забезпечення яких залежить від формування та управління кадровим потенціалом.

Метою роботи є розробка теоретичних засад і практичних рекомендацій щодо розвитку системи управління кадровим потенціалом медичної установи.

Задачі, що вирішувались:

- досліджено і розвинуто теоретико-методичні засади управління кадровим потенціалом медичної установи;
- визначено кадрову політику як інструмент управління кадровим потенціалом підприємства;
- проведено аналіз фінансово-господарської діяльності та кадрового потенціалу КНП «Дитяча міська поліклініка № 4»;
- здійснено оцінку ефективності використання кадрового потенціалу КНП «Дитяча міська поліклініка № 4» ;
- обґрунтовано доцільність розвитку системи управління кадровим потенціалом підприємства в умовах проведення медичної реформи.

Об'єкт дослідження - процеси управління кадровим потенціалом медичної установи.

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

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети у магістерській роботі використано наступні методи наукового дослідження (теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу, системного підходу та інші) та сучасні комп'ютерні технології обробки економічної інформації.

Наукова новизна отриманих результатів. Наукова новизна полягає в розробці теоретико-методичних положень та практичних рекомендацій в питаннях удосконалення системи управління кадровим потенціалом на підприємстві.

Практичне значення отриманих результатів дослідження полягає в тому, що наукові результати, які були отримані в роботі, доведені до рівня методичних розробок та практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління кадровим потенціалом в КНП «Дитяча міська поліклініка № 4».

Ключові слова: кадровий потенціал, управління підприємством, кадрова політика, формування кадрового потенціалу, медична галузь.

ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	11
1.1. Сутнісна характеристика та особливості формування кадрового потенціалу на підприємстві.....	11
1.2. Аналіз кадрового потенціалу медичної галузі України.....	17
1.3. Кадрова політика як інструмент управління кадровим потенціалом підприємства.....	25
Висновки до розділу 1	30
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ КНП «ДИТЯЧА МІСЬКА ПОЛІКЛІНІКА № 4»	31
2.1. Загальна характеристика та основні напрямки діяльності підприємства.....	31
2.2. Аналіз основних техніко-економічних та фінансових показників діяльності підприємства.....	43
2.3. Оцінка складу та структури кадрового потенціалу підприємства.....	52
Висновки до розділу 2	59
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ КНП «ДИТЯЧА МІСЬКА ПОЛІКЛІНІКА № 4»	61
3.1. Моделювання кадрового потенціалу підприємства на основі бальної оцінки індивідуального потенціалу працівника.....	61
3.2. Удосконалення системи управління кадровим потенціалом підприємства в умовах проведення медичної реформи.....	70
3.3. Організаційно-економічні засади механізму формування кадрового потенціалу в закладах охорони здоров'я.....	77
Висновки до розділу 3	84
ВИСНОВКИ	86
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	89
ДОДАТКИ	95

ВСТУП

Актуальність. Актуальність теми магістерського дослідження визначається тим, що ефективність та результативність діяльності закладу охорони здоров'я (ЗОЗ) в умовах проведення медичної реформи безпосередньо пов'язана із наданням якісних медичних послуг, забезпечення яких залежить від формування та управління кадровим потенціалом.

Європейський вектор розвитку України передбачає досягнення європейських стандартів здоров'я людини і якості її життя. В цьому контексті важливого значення набуває формування, використання та розвиток кадрового потенціалу, що тісно пов'язано з посиленням ролі людського чинника в діяльності суб'єктів господарювання, в тому числі і в медичній галузі.

Успішне вирішення даного питання неможливе без розробки системи управління кадровим потенціалом, що дозволить досягти результативність діяльності як окремої медичної установи, так і забезпечити стратегічні орієнтири розвитку медичної галузі України.

Проблеми формування та управління кадровим потенціалом підприємства, в т.ч. медичної галузі, стали предметом дослідження в наукових працях вітчизняних та зарубіжних вчених, а саме: Л. Балабанової [1], В. Безсмертної [2], Н. Голоджун [3], І. Дашко [6], К. Дядюри [8], А. Ковальської [10], М. Корінь [12], М. Лукаш [14], В. Москаленко [17], Е. Онищенко [19], Р. Погоріляк [28], І. Танасюк [30], Н. Трусової [31] та ін. Віддаючи належне розробкам усіх авторів, зазначимо, що в умовах проведення медичної реформи, дані питання набувають актуальності в контексті системного підходу до управління кадровим потенціалом підприємства.

Метою роботи є розробка теоретичних засад і практичних рекомендацій щодо розвитку системи управління кадровим потенціалом медичної установи.

Основними **завданнями** магістерської роботи є:

- дослідити і розвинути теоретико-методичні засади управління кадровим потенціалом медичної установи;

- визначити кадрову політику як інструмент управління кадровим потенціалом підприємства;
- провести аналіз фінансово-господарської діяльності та кадрового потенціалу КНП «Дитяча міська поліклініка № 4»;
- здійснити оцінку ефективності використання кадрового потенціалу КНП «Дитяча міська поліклініка № 4» ;
- обґрунтувати доцільність розвитку системи управління кадровим потенціалом підприємства в умовах проведення медичної реформи.

Об'єкт дослідження - процеси управління кадровим потенціалом медичної установи.

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

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети у магістерській роботі використано наступні методи наукового дослідження (теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу, системного підходу та інші) та сучасні комп'ютерні технології обробки економічної інформації.

Наукова новизна одержаних результатів. Наукова новизна полягає в розробці теоретико-методичних положень та практичних рекомендацій в питаннях удосконалення системи управління кадровим потенціалом на підприємстві.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає в тому, що наукові результати, які були отримані в роботі, доведені до рівня методичних розробок та практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління кадровим потенціалом в КНП «Дитяча міська поліклініка № 4».

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Результати досліджень, викладені у кваліфікаційній роботі, опубліковано на науково-практичній конференції.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутнісна характеристика та особливості формування кадрового потенціалу на підприємстві

Успіх діяльності господарюючого суб'єкта на ринку значною мірою залежить від ефективності управління персоналом, який маючи високий рівень кваліфікації та використовуючи свої знання, вміння, практичний досвід забезпечує реалізацію виробничих, маркетингових, фінансових та інших цілей компанії. Таким чином, компетентності окремих працівників формують результати діяльності підприємства загалом і є запорукою його розвитку. За таких умов грамотне і ефективне використання і розвиток кадрового складу набуває першочергової ваги. Досягти цього можна шляхом розробки та реалізації системи управління кадровим потенціалом підприємства, яка враховує процеси реформування галузі та Євроінтеграційний вектор розвитку нашої країни. З огляду на це, актуальним є дослідження сутності кадрового потенціалу, особливостей його формування та ролі у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств на ринку.

Виникнення поняття «кадровий потенціал» пов'язане із посиленням ролі людського чинника в діяльності підприємства. Дане поняття в наукових школах соціологів і економістів застосовують для характеристики терміну «людський чинник» як в межах усього суспільства, так і в рамках окремих підприємств. У загальному вигляді «кадровий потенціал представляє собою використання людського чинника підприємства у вигляді безперервного, динамічного процесу, що характеризує приховані і явні можливості його персоналу» [10].

Широкого розповсюдження термін «кадровий потенціал» набув в період запровадження ринкових механізмів управління. Це була «своєрідна реакція науки на потребу практики забезпечити якісне вдосконалення формування і

використання відповідних можливостей працівника як сукупного об'єкта виробництва й управління» [3]. Поняття «кадровий потенціал» сьогодні використовується як у масштабах усього суспільства, так і в межах кожного підприємства як самостійного суб'єкта господарювання.

Безсмертна В.В. «кадровий потенціал» визначає як «сукупність якісних і кількісних характеристик персоналу підприємства, які включають чисельність, склад і структуру, фізичні і психологічні можливості працівників, їхні інтелектуальні і креативні здібності, професійні знання і кваліфікаційні навички, комунікабельність і здібність до співпраці, відношення до праці та інші якісні характеристики» [2].

В працях Краснокутської Н.С. «кадровий потенціал підприємства» розглядається як «сукупність здібностей і можливостей кадрів забезпечувати досягнення цілей довгострокового розвитку підприємства» [13].

Дядюра К. В., Балабанова Л. В. та Сардак О. В. вважають, що «кадровий потенціал підприємства» є «граничною величиною можливої участі працівників підприємства у його діяльності з урахуванням їх компетентності, психофізичних особливостей, інтересів, мотивацій» [1, 8].

Касіч-Пилипенко Т. М. відмічає, що «кадровий потенціал» - це «сукупність потенційних здібностей і можливостей кадрів підприємства, які використовуються або можуть бути використані в певний момент часу для забезпечення виконання завдань перспективного розвитку підприємства і досягнення його цілей» [9].

Ковальова О. М розглядає «кадровий потенціал» як складову трудових ресурсів і вважає, що це «трудова можливість підприємства, здатність персоналу до генерування ідей, створення нової продукції, його освітній, кваліфікаційний рівень, психофізіологічні характеристики та мотиваційний потенціал» [12].

Існуючі підходи до трактування сутності «кадрового потенціалу» підприємства дозволяють розглядати його як приховану, потенційну можливість працівників сприяти довгостроковому розвитку підприємства при

використанні власних набутих компетентностей та при здатності адаптуватися до мінливості середовища, враховувати потенційні і реальні виклики і загрози, постійно розвиватися та використовувати інноваційні підходи в управлінні персоналом (авт). Кадровий потенціал є тим резервним ресурсом, який управлінський апарат підприємства може використати в нестандартних непередбачуваних умовах та з якого може сформувати базу для кадрової ротації, виходу на нові ринки чи використання інноваційних підходів до ведення бізнесу.

Головна мета формування кадрового потенціалу на підприємстві полягає в забезпеченні його необхідними трудовими ресурсами, здатними вирішувати поставлені завдання та досягати поточних і стратегічних цілей. Ефективність управління кадровим потенціалом підприємства передбачає процеси формування та використання (в т.ч. розвитку). Досягнення поточних і стратегічних цілей підприємства залежить від використання кадрового потенціалу, що передбачає максимально повне розкриття творчого потенціалу та інших здібностей працівників (в т.ч. сприяння розвитку та підвищення рівня їх відданості інтересам підприємства) для досягнення високих кінцевих показників господарської діяльності, забезпечення конкурентних переваг та сталого розвитку підприємства.

До базисних принципів формування кадрового потенціалу підприємства відносять: системності, рівних можливостей, поваги до людини, командної єдності, правового і соціального захисту, орієнтації на професійне ядро кадрового потенціалу, комплементарності управлінських ролей, формування системи управління кадровим потенціалом в організації, формування унікального кадрового потенціалу підприємства (рисунк 1.1).

Формування кадрового потенціалу підприємства є складним і тривалим процес здобуття знань, формування компетентностей, набуття практичного досвіду та їх конкретного цільового використання в діяльності.

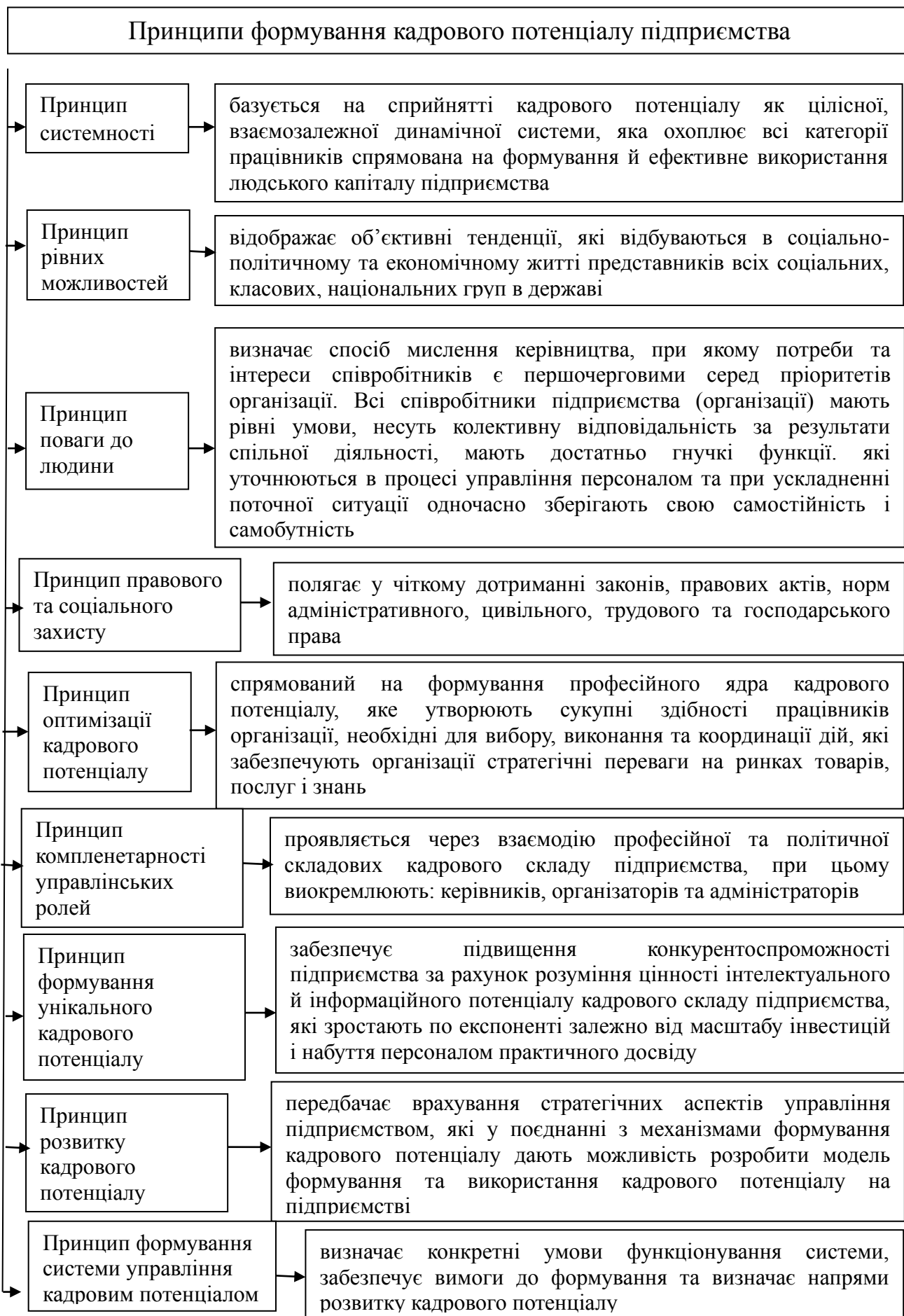


Рис. 1.1 Принципи формування кадрового потенціалу підприємств

Тенденції розвитку кадрового потенціалу підприємства визначаються як внутрішніми, так і зовнішніми факторами його формування і використання (рисунок 1.2).

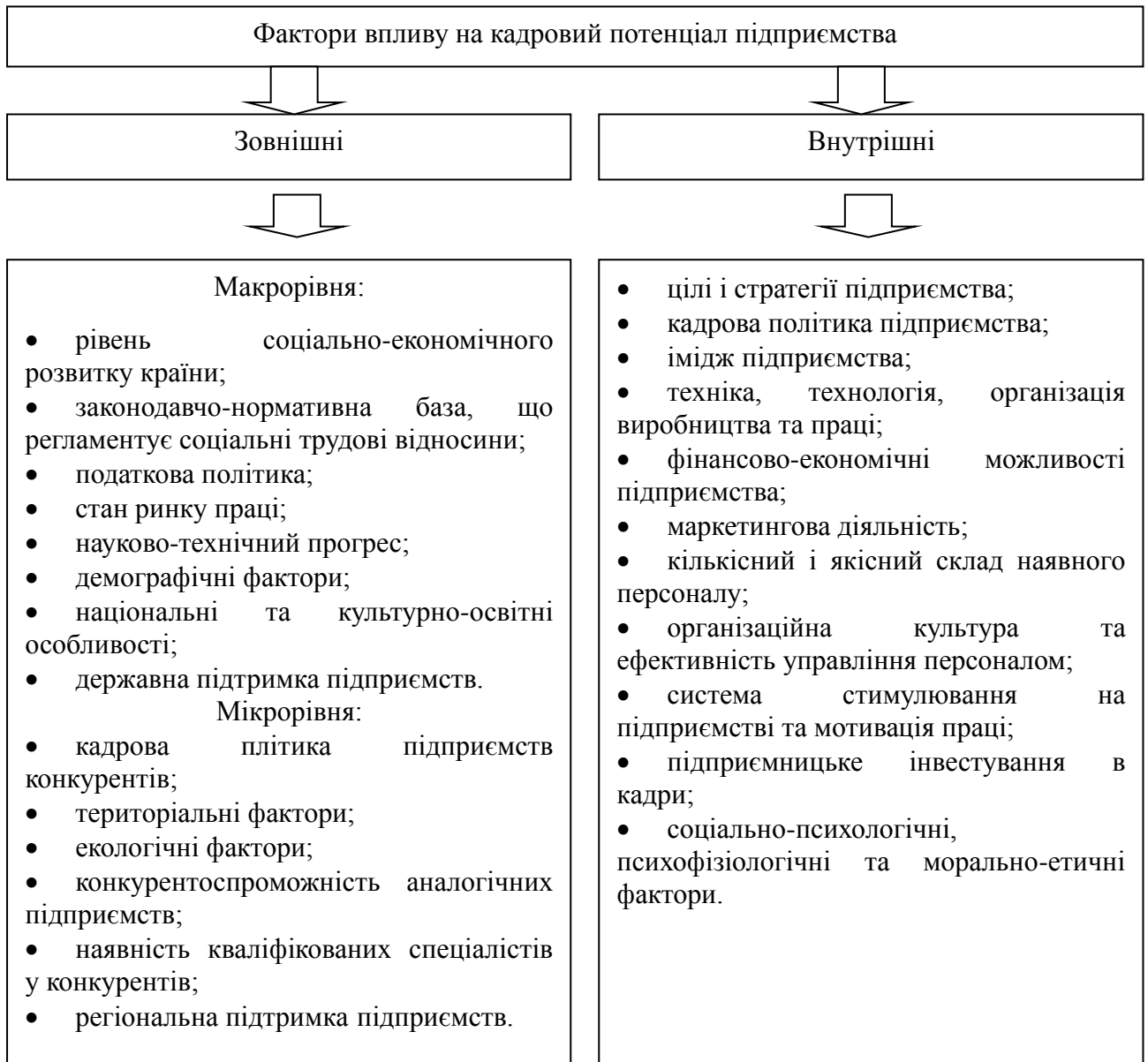


Рис. 1.2 Фактори впливу на кадровий потенціал підприємства

Формування кадрового потенціалу підприємства відбувається двома шляхами, а саме через пошук кваліфікованих працівників на ринку праці, рівень компетентностей яких відповідає вимогам підприємства та через створення організаційних, фінансових, мотиваційних та інформаційних умов для забезпечення максимальної результативності та ефективності роботи

персоналу, якісний рівень якого має відповідати складності виконуваних завдань [30].

Кадровий потенціал характеризується нестабільністю, що закономірно пов'язано із його активністю як реакцією на зміну умов зовнішнього середовища (макроекономічних, політичних, соціальних, демографічних, правових, ринкових ін.) і внутрішньої структури підприємства. Зміна величини кадрового потенціалу підприємства відбувається за рахунок:

- руху кадрів (звільнення чи додаткового прийому працівників);
- зміни кваліфікації через її підвищення чи зниження (застарівання знань, втрати вмінь);
- зміни (підвищення чи зниження) мотивації працівників;
- створення умов, що сприяють прояву індивідуально-кваліфікаційного потенціалу і професійних характеристик працівника;
- виникнення конфліктних ситуацій у колективі.

Відповідно до Концепції реформи фінансування системи охорони здоров'я України [11] та Закону України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» [22] одним з основних стратегічних завдань цієї реформи є перехід до оплати діяльності постачальників медичних послуг на основі конкретних результатів їх діяльності. До таких результатів діяльності зараховується забезпечення та підвищення якості лікувальнодіагностичного процесу, управління ресурсами, розвиток та підвищення якості кадрового потенціалу підприємства [18].

Формування кадрового потенціалу в медичних закладах, які функціонують у статусі комунальних неприбуткових підприємств (НКП) має свої певні особливості, дослідженню яких варто приділити певну увагу.

Характер процесів, що відбуваються у медичній галузі, яка є складовою соціальної сфери, передбачає високу соціальну значущість і корисність, відзначається неможливістю повного застосування ринкових критеріїв ефективності, що обмежує повне застосування ринкових механізмів та зумовлює необхідність їх державного регулювання.

Враховуючи це, доцільно виділити такі особливості організацій медичної галузі, як [32]:

- складність визначення якості та вимірювання результатів роботи;
- висока спеціалізація основної діяльності, що має терміновий та невідкладний характер;
- відсутність права на невизначеність і помилку;
- потреба в тісній координації роботи різних підрозділів;
- висока кваліфікація співробітників, яка зумовлює їх прагнення до самостійності та лояльності, насамперед щодо пацієнтів і колег за професією;
- необхідність контролю з боку адміністрації медичних закладів за діяльністю лікарів, які безпосередньо впливають на визначення обсягу роботи та витрат медичної установи;
- важкість координації роботи і розподілу повноважень та відповідальності, що пов'язано з подвійною підпорядкованістю, яка існує в багатьох медичних установах.

Враховуючи вищезазначене, виникає необхідність у формуванні управлінського впливу на кадровий потенціал. Сучасні вітчизняні підприємства у переважній більшості мають проблеми у сфері управління кадровим потенціалом, що полягають у відсутності інноваційної спрямованості кадрової політики, неврахування передового досвіду закордонних підприємств; неврахування відділами кадрів особистісних характеристик кожного працівника; відсутність чіткої системи розвитку кадрового потенціалу тощо.

Результатом такої кадрової політики є висока плинність персоналу підприємства та низький рівень зацікавленості у досягненні організаційних цілей. Вирішити виділені проблеми можна лише шляхом ефективного управління кадровим потенціалом підприємства, яке передбачає оцінювання, використання та його розвиток.

1.2. Аналіз кадрового потенціалу медичної галузі України

Кадровий потенціал медичної галузі України, відповідно до штатних розписів ЗОЗ за профілями обслуговування, складається із таких категорій: лікарі, середні медичні працівники (СМП), молодший медичний персонал й інші категорії обслуговуючого персоналу. Поза межами медичних закладів системи Міністерства охорони здоров'я (МОЗ) працює значна чисельність як лікарів, так і СМП. Чисельність лікарів в інших відомствах становить понад 26 тис. осіб, а чисельність СМП - 57 тис. осіб. Статистичні дані свідчать, що загальна чисельність лікарів (без лікарів-стоматологів) в Україні (в розрізі усіх форм відомчого підпорядкування та власності) у 2024 році становила 224,1 тис. осіб (у 2023 році - 224,9 тис. осіб). На даний час надання медичної допомоги населенню України забезпечують ЗОЗ підпорядковані МОЗ України, Мінінфраструктури України, АМН України, а також заклади приватної власності. Понад 87 % лікарського кадрового потенціалу складають лікарі системи МОЗ.

Аналіз структурного складу кадрового забезпечення вітчизняної системи охорони здоров'я проведемо по кадровому складу системи МОЗ, оскільки цілісної картини кадрового складу медперсоналу України в статистиці кадрового забезпечення просто не існує.

Поверхневий аналіз кадрової політики в системі охорони здоров'я України не вказує на суттєві проблеми, оскільки тенденції скорочення медичних кадрів відповідають загальним тенденціям зменшення загальної чисельності населення України. Однак поглиблений аналіз вказує на протилежне і дозволяє виділити низку проблем в кадровому забезпеченні системи охорони здоров'я, які, з одного боку, є ознакою відсутності стратегічного планування кадрової політики в системі, а з іншого - унеможливають ефективного запровадження реформування системи охорони здоров'я.

Характеристика кадрового потенціалу системи охорони здоров'я України подано в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

**Характеристика кадрового потенціалу системи охорони
здоров'я України**

Роки	2000	2005	2010	2015	2019	2024
Всього лікарів усіх спеціальностей, тис. осіб	230,0	226,0	224,0	222,0	225,	224,0
На 10 тис. населення	45,1	46,2	47,9	48,3	49,3	49,6
Всього лікарів, тис. осіб	206,2	200,1	194,7	196,2	197,1	196,1
Забезпечність (на 10 тис. населення)	40,4	40,8	41,6	42,7	43,2	43,1
Штатність лікарські посади (без стоматологів), тис. одиниць	292,6	238,8	241,03	244,19	244,0	243,2
Укомплектованість штатних лікарських посад фізичними особами, %	70,5	83,8	80,8	80,3	80,8	80,6
Особи пенсійного віку, %	17,5	18,2	21,0	22,9	24,5	25,2
Всього середнього медичного персоналу, тис. одиниць	540,0	486,0	438,8	430,0	428,7	421,0
Укомплектованість штатних посад фізичними особами, %	86,3	101,0	97,6	95,2	95,2	94,5
Особи пенсійного віку, %	12,1	10,4	13,5	14,8	15,8	16,1

Забезпечення кадрами системи охорони здоров'я в Україні має певні проблеми, які полягають у:

- скороченні чисельності медичних працівників (як лікарів, так і працівників середньої ланки). В 2024 році у порівнянні з 2000 роком чисельність медичного персоналу скоротилася на 125 тис. осіб (з них 6 тис. лікарів і 119 тис. СМП), лише за 2024 рік на 8 тис. осіб (з них 1 тис. лікарів і 7 тис. СМП). На кінець 2024 р. в системі ОЗ було зайнято понад 1 млн осіб, з них 196 тис. 85 лікарів (без врахування стоматологів) і 421 тис. 987 СМП.

Переважну більшість кадрового складу системи ОЗ склали жінки (понад 80%). Лікарі обіймали 220 тис. 408 лікарських посад (при кількості штатних лікарських посад - 243 тис 162 особи), понад 24 тис. посад в медичних закладах зайняті за сумісництвом, коефіцієнт сумісництва становив 1,124;

- неуккомплектованість кадрового складу, як посад лікарів, так і СМП. Відсоток укомплектованості ЗОЗ лікарями становив 80,6%, при цьому укомплектованості лікарями обласних лікарень - 85,1%, міських - 77,8%, центральних районних лікарень - 76,2%, дільничних - 71,3%, селищних лікарських амбулаторій - 69,2%.

Кількість вакантних штатних посад становить по системі ОЗ складає 47,1 тис. Укомплектованість лікарськими кадрами не перевищує 75% в 13 регіонах країни. Найнижчий відсоток укомплектованості зафіксовано в Кіровоградській (67,6%), Херсонській (70,3%), Миколаївській (71,1%), Сумській (72,3%), Чернігівській (72,5%) областях.

Починаючи з 2005 року спостерігається усталена тенденція до скорочення середнього медичного персоналу. Наразі не укомплектовано понад 24 тис. штатних посад СМП. Найнижчий рівень укомплектованості штатних посад СМП спостерігається в м. Києві (75,4%) та в Київській (85,3%), Дніпропетровській (86,4%) і Донецькій (86,7%) областях. Загалом по Україні спостерігається кадровий голод через недостатність кількості середнього медичного персоналу як у абсолютному значенні, так і у співвідношенні до лікарів (в середньому - 2,15 : 1 (а, в таких регіонах, як Івано-Франківська, Львівська, Харківська, Чернівецька області та в м. Києві на одного лікаря припадає менше двох СМП), тоді, як Європейська практика цей показник фіксує як 3-4:1). Це викликає дисбаланс в системі надання медичної допомоги, знижує її якість та обмежує можливості розвитку таких напрямів, як сестринський догляд на дому, патронажна служба, реабілітація тощо. На перший погляд, рівень забезпеченості лікарями в Україні досить високий - 43,1 на 10 тис. населення, що перевищує середньоєвропейський показник (33 на 10 тис. населення). Однак, середньоєвропейський показник показує забезпеченість

лікарями-практиками, а в Україні цей показник включає ще додатково організаторів охорони здоров'я, методистів, санітарних лікарів і вчених, і тому забезпеченість лікарями, які безпосередньо надають медичну допомогу населенню 27,0 на 10 тис. населення, що значно менше, ніж середньоєвропейський показник.

В 2024 році в Україні не вистачало 46,9 тис. лікарів (із них понад 6 тис. у сільській місцевості) і 24,8 тис. СМП із медичною освітою. Найвідчутніший дефіцит медичних кадрів спостерігається: по лікарях - в м. Києві та Донецькій, Дніпропетровській, Луганській областях; СМП - м. Києві та в Донецькій, Дніпропетровській областях. Кадрова ситуація у вітчизняній сфері охорони здоров'я подана на рисунку 1.3.

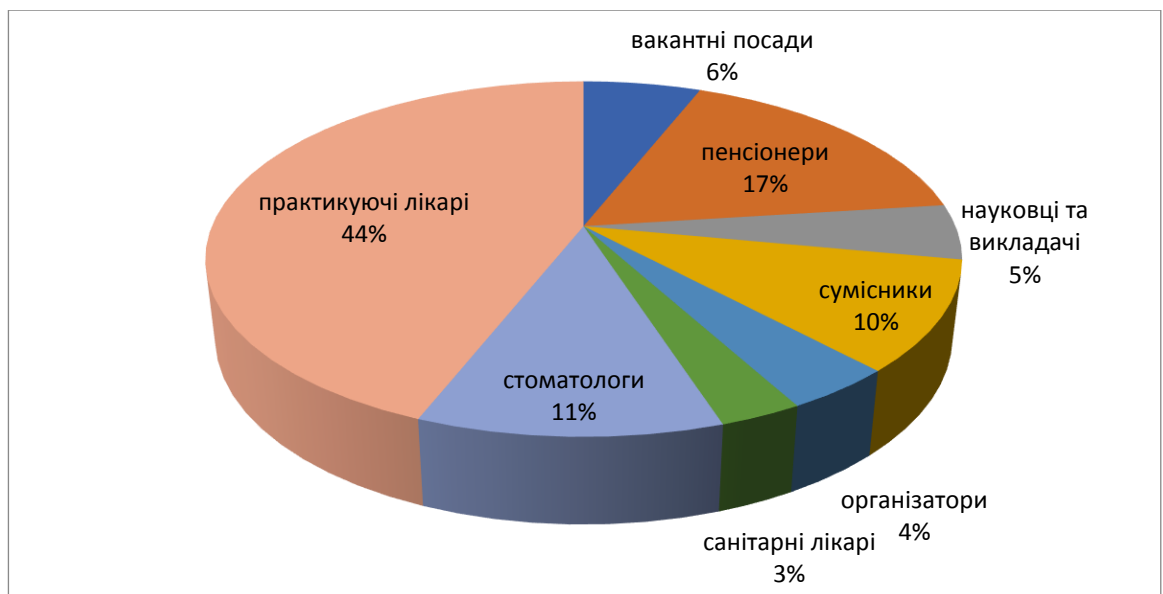


Рис. 1.3 Кадрова ситуація у вітчизняній сфері охорони здоров'я

Якщо показник забезпечення населення лікарями загалом не викликає стурбованості і навіть незначну тенденцію до підвищення, то забезпечення населення СМП знижується в динаміці. В регіональному розрізі забезпеченості населення України лікарями прослідковується виражена адміністративно-територіальна диспропорція, яка, в переважно залежить від наступних

чинників [38]:

- рівня соціально-економічного розвитку: в регіонах із концентрацією промислового виробництва, розвинутою інфраструктурою тощо сформована й розгалужена мережа лікувально-профілактичних закладів і рівень забезпеченості лікарями в них вищий, ніж в аграрних регіонах (наприклад, у м. Києві - 58,8 на 10 тис. населення, а в Київській області - 38,03 на 10 тис. населення);

- особливостей природокористування: в регіонах з особливими природними властивостями розвивається мережа санаторно-курортних закладів, що зумовлює більший рівень забезпечення, ніж в інших регіонах (наприклад, в Одеській області - 42,8, Івано-Франківській - 57,6, Львівській - 52,3, тоді як середній по державі - 43,14 на 10 тис. населення);

- наявності медичних закладів освіти і розгалуженості мережі науководослідних установ в відповідному регіоні, випускники яких забезпечуються роботою в тих же регіонах (до прикладу, м. Київ - 58,8, Харківська - 48,6, Львівська - 52,3, Одеська - 42,8, Чернівецька - 59,8 області).

Поряд з тим, останнім часом дещо змінився розподіл структури кадрового забезпечення у відповідності до категорій. Особливо це стосується групи лікарів, що пов'язано із значно вищим рівнем середньої заробітної плати в великих промислових містах, ніж по Україні, в зв'язку з чим відбувається відтік медичних кадрів з державних медичних закладів у приватний сектор, де рівень заробітних плат значно вищий, або в інші галузі, як наприклад, фармацевтичну. Це стосується і третьої категорії - наявності медичних закладів освіти, особливо щодо забезпеченості середнім медичним персоналом [38].

Питання оплати праці працівників системи охорони здоров'я є однією із найактуальніших соціально-економічних проблем, оскільки професія лікаря в Україні має одну із найнижчих заробітних плат [7]. Відповідно до статистичних даних розмір середньомісячної заробітної плати медперсоналу є найнижчим серед рівнів заробітних плат по бюджетній сфері (рисунок 1.4).

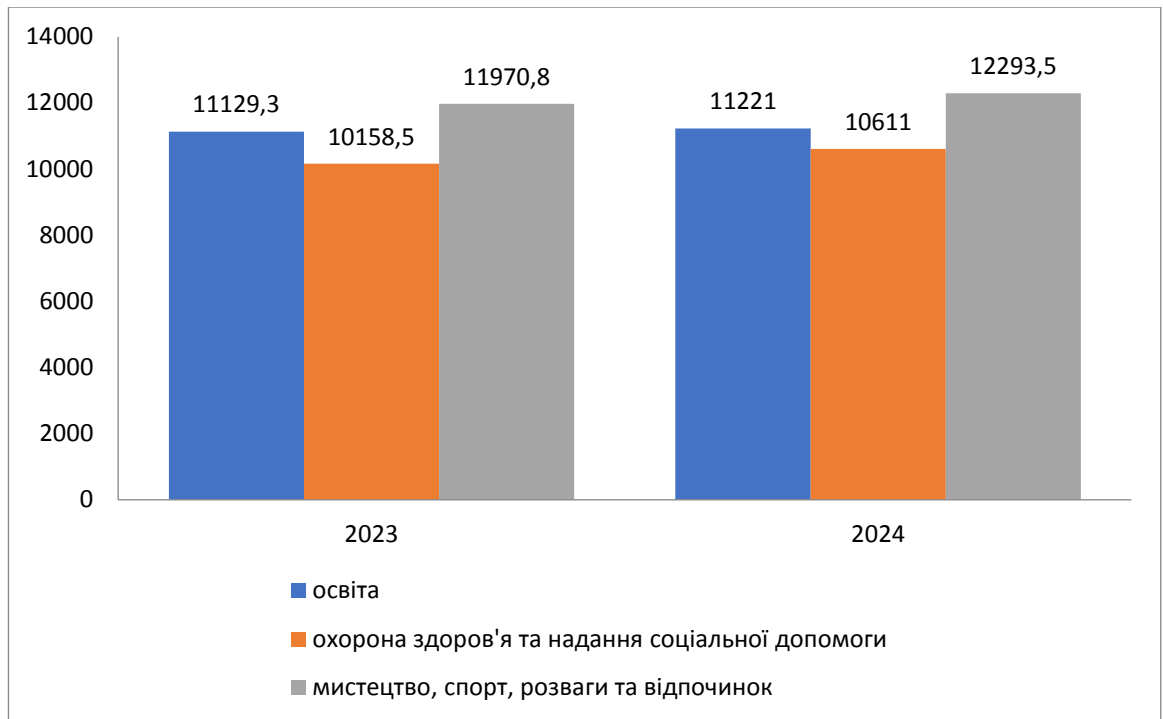


Рис. 1.4 Середньомісячна заробітна плата працівників бюджетної сфери України в 2024-2023 роках

Таким чином, суттєвий вплив на формування кадрового потенціалу ЗОЗ справляють зовнішні чинники, а саме, негативна динаміка зайнятості в системі охорони здоров'я, нерациональне співвідношення чисельності лікарів та СМП, диспропорції структури лікарів за спеціалізацією, обумовлюють незадовільні умови для важливого напрямку менеджменту персоналу, як формування кадрового потенціалу, який передбачає підбір та прийняття на роботу медпрацівників (таблиця 1.2).

Така ситуація створює проблеми у формуванні достатнього та якісного забезпечення медзакладів відповідними фахівцями.

Доцільно, щоб під час підбору медичних кадрів на перший план висувалися професійні якості, такі як рівень кваліфікації, досвід, здатність доопанування інноваційних медичних технологій і вміння застосовувати їх у практичній діяльності, і одночасно - враховуватися особисті, комунікативні, пізнавальні характеристики.

Таблиця 1.2

**Склад та структура розподілу лікарів за спеціалізацією в
Україні у 2024 р.**

Спеціалізації лікарів	Кількість лікарів, тис. осіб	Кількість лікарів на 10000 населення, осіб	Частка у структурі лікарів, %
Терапевти	44,0	9,6	20,3
Хірурги	32,4	7,1	14,9
Акушери-гінекологи	13,7	3,1	6,3
Педіатри	13,9	3,2	6,9
Офтальмологи	4,8	1,1	2,2
Отоларингологи	4,0	0,9	1,9
Невропатологи	7,9	2,2	3,6
Психологи	6,0	1,8	2,8
Стоматологи	30,8	1,4	14,2
Сімейні лікарі	12,3	0,7	5,7
Лікарі інших спеціальностей	47,4	7,3	21,8

На етапі добору медичних кадрів необхідно визначати: рівень володіння нормативно-правовою базою у сфері праці та охорони здоров'я; правилами і нормами охорони праці, техніки безпеки, виробничої санітарії й протипожежного захисту; санітарно-епідемічними нормами; основами судово-медичної експертизи, сучасними методами діагностики, лікування та лікарського забезпечення пацієнтів; методами надання невідкладної медичної допомоги; способами взаємодії з іншими спеціалістами, різними профільними службами, установами, організаціями, зокрема із страховими компаніями; володіння теоретичними знаннями й практичним досвідом за спеціальністю (зокрема з анатомії, фізіології, патології та фармакології) з питань діагностичної, лікувальної, профілактичної й організаційної роботи; правилами внутрішнього трудового розпорядку; положеннями про медичну таємницю пацієнтів та охорону конфіденційної інформації підприємства; юридичною відповідальністю за неналежне виконання посадових (чи професійних) обов'язків, що спричинило заподіяння шкоди пацієнтам або підприємству та ін. [4].

Рада Європи своїми рекомендаціями пропонує урядам створювати сприятливі умови в юридичній і податковій системах для фінансування і управління неурядовими медичними організаціями, а бюджет системи охорони здоров'я, наскільки це можливо, має включати статті для підтримки їхньої діяльності, що в реаліях розвитку економіки України наразі є важко здійсненим проектом [38].

1.3. Кадрова політика як інструмент управління кадровим потенціалом підприємства

Найзначущим ресурсом кожного підприємства (установи, організації) є його кадри, їх інтелект, компетентності та здатність створювати щось нове. Враховуючи це, обов'язковою умовою успішного функціонування будь-якого підприємства (установи, організації) є розвиток та високий рівень управління персоналом. В останні роки роль управління розвитком персоналу на підприємстві (установі, організації) має тенденцію до зростання. Враховуючи сучасні турбулентні умови середовища, виклики та загрози, для забезпечення конкурентоспроможності підприємства (установи, організації) обов'язковим є визначати стратегію розвитку персоналу.

У 2017 році було розроблено та прийнято Верховною Радою України ряд законів, які започаткували реформу системи охорони здоров'я в Україні. Міністерство охорони здоров'я України розробило план (Концепцію) із трьома ключовими етапами впровадження цієї реформи [11, 16, 20, 25]:

- підготовчий етап (2017 рік) - закладення правових та інституційних засад для нової системи фінансування охорони здоров'я, запровадження нової моделі фінансування первинної медичної допомоги і початок впорядкування мережі закладів, що надають вторинну (спеціалізовану) медичну допомогу через створення госпітальних округів;

- етап впровадження (2018-2019 роки) - введення в дію державного гарантованого пакета медичної допомоги на всіх рівнях медичної допомоги й

започаткування його фінансування через єдиного національного замовника медичних послуг;

- етап інтеграції (2020 рік) - налагодження повноцінного функціонування нової системи фінансування охорони здоров'я в межах всієї країни. Реалізація Концепції дозволить створити сучасну європейську модель фінансування системи охорони здоров'я в Україні. Вона забезпечить ефективне використання державних ресурсів в системі охорони здоров'я шляхом спрямування їх на покриття вартості фактично надаваних резидентам та нерезидентам гарантованих медичних послуг (принцип "гроші ходять за пацієнтом") [11]. Результатом проведення даної реформи є підвищення ефективності функціонування вітчизняної системи охорони здоров'я через проведення функціонально-структурних перетворень, оптимізації витрат за принципом «гроші йдуть за пацієнтом», запровадження професійного менеджменту тощо.

Реалізація даної Концепції сприятиме [11]:

- посиленню спроможності держави забезпечувати фінансовий захист для громадян у випадку хвороби;
- більш ефективному і справедливому розподілу публічних ресурсів в системі охорони здоров'я України;
- скороченню прямих платежів громадян на оплату медичних послуг і лікарських засобів, зменшенню рівня неформальних платежів;
- появі конкуренції постачальників різних форм власності на ринку медичних послуг;
- формуванню ринку праці медичних працівників, підвищенню рівня оплати праці;
- приведенню мережі ЗОЗ у відповідність із реальними потребами населення в медичних послугах;
- підвищенню якості надання медичних послуг, їх фізичної та фінансової доступності;

- реалізації принципу вільного вибору для всіх учасників системи охорони здоров'я (для пацієнта, лікаря, ЗОЗ, замовника) медичних послуг;
- створенню умов для інтеграції приватного сектору до системи охорони здоров'я;
- підвищенню рівня прозорості та підзвітності використання бюджетних коштів.

Враховуючи це, усі ЗОЗ як державної так і комунальної форми власності для досягнення медичної, соціальної та економічної ефективності повинні пристосовуватися (адаптуватися) до стрімких змін зовнішнього середовища й умов активного контакту із різними агентами ринку, змінювати стиль управління, використовувати прийоми маркетингу й ефективного управління персоналом в межах розробленої стратегії. Передбачається створення таких умов праці, за яких базова складова лікувально-профілактичного закладу - медичний персонал - буде докладати більше зусиль на виконання своїх прямих обов'язків для досягнення, як цілей підприємства, так і індивідуальних (особистих) цілей.

Проблема полягає в тому, що кадрові служби підприємств охорони здоров'я державного сектору практично не впроваджують сучасні інноваційні, наукові методи підбору, адаптації, розвитку й оцінки персоналу (працюють за застарілою схемою). Процес адаптації медперсоналу до нових умов діяльності підприємства технологічно залишається не оновленим, що позбавляє можливості швидко вирішувати базові питання забезпечення ефективного управління ними.

Управління персоналом організації визначається як «спрямована діяльність керівництва організації, керівників, спеціалістів підрозділів системи управління персоналом, що включає розробку концепції та стратегії кадрової політики, принципів та методів управління персоналом організації» [4].

Поняття «управління персоналом» включає два основних аспекти:

- функціональний, в якому під «управлінням персоналом» розуміють найм, відбір, прийом і звільнення персоналу; ділова оцінка персоналу при

прийомі, атестації та відборі; профорієнтація та трудова адаптація; мотивація трудової діяльності; організація праці; навчання, підвищення кваліфікації, підготовка і перепідготовка кадрів; управління діловою кар'єрою; управління поведінкою персоналу підприємства; управління соціальним розвитком; управління стресами та конфліктами;

- організаційний, в якому «управління персоналом» охоплює всіх працівників і всі структурні підрозділи на підприємстві, які несуть відповідальність за роботу із персоналом.

Жодна система управління людськими ресурсами (кадрами) незалежно від того, на якому рівні та в якій сфері вона формується і реалізується не може ефективно функціонувати без комплексної узгодженої кадрової політики. Вітчизняна система охорони здоров'я не є виключенням.

«Кадрова політика» в системі охорони здоров'я розглядається як головний напрям кадрової роботи, що визначається системою теоретичних поглядів, ідей, імперативів і прикладних правил, форм та методів управління людськими ресурсами в системі охорони здоров'я за різним її функціональними напрямками, розробленими органами державної влади центрального і регіонального рівнів з врахуванням конкретних соціально-економічних умов розвитку.

Управління розвитком персоналу в системі охорони здоров'я сприяє ефективному використанню кадрового потенціалу особистості, підвищенню її соціальної і професійної мобільності, а також виступає засобом профілактики масового безробіття, відіграє значну роль в підготовці працівників для здійснення структурної та технологічної перебудови галузей економіки. Це позитивно впливає на збільшення обсягів й оновлення номенклатури надання послуг в системі охорони здоров'я, забезпечує покращення результатів фінансової діяльності. За таких умов розвиток персоналу є одним із найважливіших напрямів раціонального функціонування підприємства, його конкурентоспроможності на ринку. Завдяки розвитку персоналу росте рівень його конкурентоспроможності на глобальному ринку. Кадри мають можливість

здобути нові знання, підвищити рівень власної кваліфікації чи опанувати ту чи іншу професію. Це дає можливість подальшого розвитку працівника, можливості планувати подальшу трудову кар'єру. Якщо працівник залишиться безробітним, в нього достатньо компетентностей для пошуку нової роботи, започаткування та розвитку власного бізнесу, який дозволить створити нові робочі місця.

На рисунку 1.5 наочно зображено структурно-логічну схему державної кадрової політики в галузі охорони здоров'я, яка є основою та орієнтиром для подальшого теоретико-методичного і практичного дослідження в сфері управління кадровим потенціалом.



Рис. 1.5 Складові кадрової політики системи охорони здоров'я

Сучасна ситуація у вітчизняній системі охорони здоров'я вимагає проведення кардинальних структурних перетворень в системі управління

людськими ресурсами (кадрами) галузі.

Висновки до розділу 1

Дослідження теоретико-методичних засад управління кадровим потенціалом медичної установи дало змогу зробити певні висновки й узагальнення:

- кадровий потенціал підприємства визначати як приховану, потенційну можливість працівників сприяти довгостроковому розвитку підприємства при використанні власних набутих компетентностей та при здатності адаптуватися до мінливості середовища, враховувати потенційні і реальні виклики та загрози, постійно розвиватися й використовувати інноваційні підходи в управлінні персоналом, яке на відміну від інших декларує комплексне поєднання можливостей, компетентностей, здатності до розвитку в умовах турбулентного середовища, діджиталізації та інноваційних підходів до управління кадровим потенціалом;

- аналіз кадрового потенціалу медичної галузі України показав, що вона потерпає від плінності медичних кадрів, є неукomплектованою, має найнижчий рівень оплати праці по бюджетній сфері;

- під час підбору медичних кадрів на першому плані мають стояти професійні якості, вміння застосовувати їх у практичній діяльності і, одночасно, система незалежного оцінювання та комплектування кадрового складу ЗОЗ, система мотивації і бюджетного стимулювання, механізми підтримки недержавних медичних установ, страхова медицина;

- узгоджена кадрова політика як інструмент управління кадровим потенціалом сучасних КНП має бути спрямована на управління розвитком персоналу в системі охорони здоров'я та сприяти ефективному використанню кадрового потенціалу особистості, підвищенню його соціальної і професійної мобільності, виступати засобом для здійснення структурної та технологічної перебудови як окремого підприємства, так і медичної галузі загалом.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ КНП «ДИТЯЧА МІСЬКА ПОЛІКЛІНІКА № 4»

2.1. Загальна характеристика та основні напрямки діяльності підприємства

Комунальне некомерційне підприємство «Дитяча міська поліклініка № 4» Одеської міської ради (далі – Підприємство) є закладом охорони здоров'я, заснованим на комунальній власності територіальної громади м. Одеси та створене для здійснення некомерційної господарської діяльності відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», Господарського кодексу України, Цивільного кодексу України.

Засновником Підприємства є Одеська міська рада (далі – Засновник). Координацію діяльності Підприємства здійснює уповноважений орган – департамент охорони здоров'я Одеської міської ради (далі – Уповноважений орган).

Підприємство є правонаступником комунальної установи «Дитяча міська поліклініка № 4».

Підприємство є юридичною особою, має відокремлене майно, самостійний баланс, рахунки в установах банків та органах Державної казначейської служби України, печатку зі своїм найменуванням та ідентифікаційним кодом, бланки та штампи, необхідні для організації своєї роботи.

Підприємство здійснює господарську некомерційну діяльність, спрямовану на досягнення соціальних та інших результатів без мети одержання прибутку.

Підприємство є неприбутковим.

Підприємство несе відповідальність за своїми зобов'язаннями відповідно до чинного законодавства. Підприємство не несе відповідальності за зобов'язаннями Засновника.

Підприємство у своїй діяльності керується Конституцією України, законами України, постановами Верховної Ради України, актами Президента України та Кабінету Міністрів України, наказами та інструкціями Міністерства охорони здоров'я України, нормативними актами інших центральних органів виконавчої влади, рішеннями Одеської міської ради та її виконавчого комітету, розпорядженнями міського голови, наказами Уповноваженого органу та цим Статутом.

Найменування та місцезнаходження підприємства

Повне найменування Підприємства: Комунальне некомерційне підприємство «Дитяча міська поліклініка № 4» Одеської міської ради.

Скорочене найменування Підприємства: КНП «ДМП № 4» ОМР.

Місцезнаходження Підприємства: Україна, 65009, місто Одеса, вулиця Маршала Говорова, 26.

Мета та предмет діяльності

Підприємство створене з метою реалізації державної політики у сфері охорони здоров'я шляхом надання первинної медичної (медико-санітарної) та вторинної (спеціалізованої) допомоги в амбулаторних умовах дитячому населенню, а також вжиття заходів з профілактики захворювань та підтримки громадського здоров'я.

Відповідно до поставленої мети предметом діяльності Підприємства є:

Медична практика з надання первинної та інших видів медичної допомоги дитячому населенню.

Забезпечення права громадян на вільний вибір лікаря з надання первинної медичної допомоги (далі – ПМД) у визначеному законодавством порядку.

Організація надання ПМД у визначеному законодавством порядку, в тому числі надання невідкладної медичної допомоги в разі гострого розладу здоров'я дітям, які не потребують екстреної, вторинної (спеціалізованої) стаціонарної або третинної (високоспеціалізованої) медичної допомоги.

Консультації щодо профілактики, діагностики, лікування хвороб, травм, отруєнь, патологічних станів, а також щодо ведення здорового способу життя.

Забезпечення дотримання стандартів та уніфікованих клінічних протоколів надання медичної допомоги дитячому населенню.

Наступність та послідовність медичного обстеження, лікування та реабілітації пацієнтів у взаємодії з іншими закладами охорони здоров'я відповідно до медичного маршруту пацієнта, направлення пацієнтів для отримання інших видів медичної допомоги.

Проведення експертизи тимчасової втрати працездатності.

Проведення експертизи та встановлення інвалідності дітям, заповнення та подальше ведення індивідуальних програм реабілітації дітей з інвалідністю, направлення медичних документів для отримання державної соціальної допомоги, підготовка медичної документації для направлення підлітків з ознаками стійкої втрати працездатності на медико-соціальну експертизу та медико-соціальну реабілітацію.

Проведення профілактичних щеплень.

Планування, організація та участь у проведенні профілактичних оглядів та диспансеризації дитячого населення, здійснення профілактичних заходів, у тому числі безперервне відстеження стану здоров'я пацієнта з метою своєчасної профілактики, діагностики та забезпечення лікування хвороб, травм, отруєнь, патологічних станів.

Проведення заходів масової та індивідуальної профілактики інфекційних захворювань.

Раннє виявлення та профілактика неінфекційних захворювань, визначення груп підвищеного ризику.

Раннє виявлення та профілактика інфекційних захворювань, у тому числі соціально небезпечних.

Участь у реалізації державних та регіональних програм щодо пільгового забезпечення лікарськими засобами дитячого населення у визначеному законодавством порядку та відповідно до фінансового бюджетного забезпечення галузі охорони здоров'я.

Виписка рецептів для пільгового забезпечення лікарськими засобами окремих груп дитячого населення і за певними категоріями захворювань та технічними засобами реабілітації відповідно до чинного законодавства України.

Участь у реалізації державних та регіональних програм щодо скринінгових обстежень, профілактики, діагностики та лікування окремих захворювань у порядку визначеному відповідними програмами та законодавством.

Надання амбулаторної паліативної допомоги дітям на останніх стадіях перебігу невиліковних захворювань, яка включає комплекс заходів, спрямованих на полегшення фізичних та емоційних страждань дітей, моральну підтримку членів їх сімей.

Впровадження в практику нових методів профілактики, діагностики, лікування та реабілітації хворих дітей.

Надання медичної допомоги дітям з використанням стаціонарзамісних технологій.

Надання платних послуг з медичного обслуговування дитячого населення відповідно до чинного законодавства України.

Надання медичної допомоги, передбаченої цим Статутом, іноземним громадянам, які тимчасово перебувають на території України, на платній основі в порядку, передбаченому чинним законодавством України.

Організація відбору та спрямування хворих дітей на консультацію та лікування до закладів охорони здоров'я та установ, що надають вторинну (спеціалізовану) стаціонарну та третинну (високоспеціалізовану) медичну допомогу, а також відбору хворих дітей на санаторно-курортне лікування та реабілітацію у визначеному законодавством порядку.

Проведення санітарно-просвітницької роботи, навчання населення здоровому способу життя, основам надання невідкладної допомоги дітям.

Проведення скринінгу захворювань, раннє виявлення яких веде до зменшення інвалідизації і смертності дитячого населення.

Аналіз стану здоров'я дитячого населення та надання достовірної статистичної інформації.

Залучення медичних працівників для надання первинної медико-санітарної допомоги, в тому числі залучення лікарів, що працюють як фізичні особи – підприємці за договорами підряду, підтримка професійного розвитку медичних працівників для надання якісних послуг.

Надання пропозицій Уповноваженому органу щодо подальшого розвитку первинної медичної (медико-санітарної) допомоги.

Медична практика з надання вторинної (спеціалізованої) медичної допомоги в амбулаторних умовах відповідно до законодавства на безвідплатній та відплатній основі.

Організація, у разі потреби, надання пацієнтам медичної допомоги більш високого рівня спеціалізації на базі інших закладів охорони здоров'я шляхом направлення пацієнтів до цих закладів у порядку, встановленому законодавством.

Організація взаємодії з іншими закладами охорони здоров'я з метою забезпечення наступництва у наданні медичної допомоги на різних рівнях та ефективного використання ресурсів системи медичного обслуговування.

Участь у визначенні проблемних питань надання медичної допомоги населенню та шляхів їх вирішення.

Визначення потреби структурних підрозділів Підприємства та дитячого населення у лікарських засобах, виробках медичного призначення, медичному обладнанні та транспортних засобах для забезпечення дитячого населення доступною, своєчасною та якісною медичною допомогою.

Моніторинг забезпечення та раціональне використання лікарських засобів, виробів медичного призначення, медичного обладнання та транспортних засобів.

Закупівля, зберігання та використання ресурсів, необхідних для надання медичних послуг, зокрема лікарських засобів (у т.ч. наркотичних засобів та

прекурсорів), продуктів дитячого та лікувального харчування, обладнання та інвентарю.

Забезпечення підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників Підприємства.

Придбання, зберігання, перевезення, знищення, використання, відпуск, наркотичних засобів, психотропних речовин, їх аналогів та прекурсорів, замісників їх аналогів, отруйних та сильнодіючих речовин (засобів) згідно з вимогами чинного законодавства України.

Взаємодія з іншими суб'єктами надання медичної допомоги, а також з дошкільними навчальними закладами, навчальними закладами, соціальними службами, правоохоронними органами, підприємствами, установами та організаціями, засобами масової інформації, громадськими організаціями, органами місцевого самоврядування.

Впровадження сучасних інформаційних технологій.

Впровадження та вдосконалення системи управління якістю надання медичної допомоги дитячому населенню.

Здійснення інших видів діяльності у порядку, передбаченому чинним законодавством України.

Проведення видів діяльності, для яких необхідне одержання дозволу (ліцензії), здійснюється Підприємством після одержання відповідного дозволу (ліцензії) згідно з чинним законодавством України.

Підприємство може бути клінічною базою вищих медичних навчальних закладів усіх рівнів акредитації та закладів післядипломної освіти, приймати участь у підвищенні кваліфікації, підготовці та перепідготовці медичних працівників.

Права та обов'язки

Підприємство має право:

Звертатися у порядку, передбаченому законодавством, до центральних та місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, а також підприємств і організацій незалежно від форм власності

та підпорядкування, для отримання інформації та матеріалів, необхідних для виконання покладених на Підприємство завдань.

Планувати, організовувати і здійснювати свою статутну діяльність, визначати основні напрямки свого розвитку відповідно до своїх завдань і цілей, у тому числі спрямовувати отримані від господарської діяльності кошти на утримання Підприємства та його матеріально-технічне забезпечення.

Укладати договори, набувати майнові й особисті немайнові права, виконувати зобов'язання, бути позивачем і відповідачем у суді.

В рамках своєї компетенції здійснювати міжнародну діяльність відповідно до законодавства України.

Визначати форми і системи оплати праці, розцінки, тарифні ставки, схеми посадових окладів, умови запровадження та розміри надбавок, доплат, премій, винагород та інших заохочувальних, компенсаційних і гарантійних виплат на умовах, передбачених колективним договором з дотриманням норм і гарантій, передбачених законодавством України, генеральною, галузевими (міжгалузевими) і територіальними угодами.

Використовувати для підвищення рівня якості медичного обслуговування населення кошти, отримані від юридичних та фізичних осіб, якщо інше не встановлено законом.

Встановлювати плату за послуги та визначати їх вартість з урахуванням встановленого граничного нормативу рентабельності.

Обов'язки Підприємства:

Забезпечувати надання високоякісної медичної допомоги відповідно до стандартів та протоколів надання медичної допомоги.

Забезпечувати, при наданні медичної допомоги, дотримання відповідних, пов'язаних з наданням медичної допомоги, особистих прав фізичної особи, встановлених Конституцією України, Цивільним кодексом України та іншими законами України, а також затверджених у встановленому порядку стандартів якості надання медичної допомоги, клінічних протоколів і вимог санітарно-гігієнічного та протиепідемічного контролю.

Планувати свою діяльність з метою реалізації єдиної комплексної політики в галузі охорони здоров'я (зі свого напрямку) у місті Одесі.

Своєчасно визначати потребу та придбання матеріальних ресурсів у підприємств, установ та організацій незалежно від форм власності, а також у фізичних осіб відповідно до законодавства України.

Забезпечити цільове використання закріпленого за Підприємством майна та виділених бюджетних коштів.

Здійснювати бухгалтерський облік, вести фінансову та статистичну звітність згідно з законодавством України.

Надавати оперативну інформацію за запитом Уповноваженого органу.

Управління Підприємством

До виключної компетенції Засновника відноситься:

Затвердження Статуту Підприємства, внесення до нього змін.

Прийняття рішення про припинення діяльності Підприємства.

Надання згоди на вступ Підприємства як засновника (учасника) до інших підприємств (господарських товариств).

Зміна розміру статутного капіталу Підприємства.

Уповноважений орган:

Визначає головні напрямки діяльності Підприємства, затверджує плани діяльності та форми звітів про їх виконання.

Затверджує фінансовий план.

Погоджує план використання бюджетних коштів та штатний розпис Підприємства

Проводить моніторинг фінансової діяльності Підприємства.

Погоджує Підприємству договори, у тому числі про спільну діяльність, за якими використовується нерухоме майно, що перебуває в його оперативному управлінні.

Надає згоду на оренду майна Підприємства і пропозиції щодо умов договору оренди з метою забезпечення ефективного використання орендованого майна.

Погоджує створення філій, представництв, відділень та інших відокремлених підрозділів Підприємства (далі - Філії). Філії діють відповідно до положень про них, затверджених директором Підприємства за погодженням Уповноваженого органу.

Уповноважений орган здійснює контроль за використанням та збереженням майна Підприємства.

Директор Підприємства відповідно до компетенції:

Діє від імені Підприємства, представляє його інтереси у відносинах з вітчизняними та іноземними підприємствами і організаціями, установами, органами державної влади і місцевого самоврядування.

Організовує роботу Підприємства щодо надання населенню медичної допомоги згідно з вимогами нормативно-правових актів.

Видає довіреності, відкриває у банківських (фінансових) установах рахунки.

Укладає контракти, договори, у тому числі трудові.

За погодженням з Уповноваженим органом затверджує план використання бюджетних коштів та штатний розпис Підприємства. Надає на затвердження Уповноваженому органу фінансовий план Підприємства.

Приймає і звільняє працівників Підприємства відповідно до штатного розпису.

Вживає заходів заохочення і накладає дисциплінарні стягнення відповідно до правил внутрішнього трудового розпорядку та чинного законодавства України.

Видає накази, обов'язкові для всіх працівників Підприємства.

Вчиняє будь-які інші дії, необхідні для здійснення господарської діяльності Підприємства, за винятком тих, що відповідно до Статуту повинні бути узгоджені із Засновником або Уповноваженим органом.

Організовує акредитацію та ліцензування Підприємства, отримання Підприємством інших дозвільних документів.

Розпоряджається майном та коштами Підприємства відповідно до законодавства та цього Статуту.

Забезпечує контроль за веденням та зберіганням медичної та іншої документації.

Подає в установленому порядку Уповноваженому органу квартальну, річну, фінансову, статистичну та іншу звітність Підприємства, за визначеними формами та у встановлені терміни.

Обирає форми і системи оплати праці, встановлює працівникам конкретні розміри посадових окладів, премій, винагород, надбавок і доплат на умовах, передбачених колективним договором. Умови оплати праці директора Підприємства встановлюються контрактом.

Забезпечує проведення колективних переговорів, укладення колективного договору в порядку, визначеному законодавством України.

Забезпечує дотримання на Підприємстві вимог законодавства про охорону праці, санітарно-гігієнічних та протипожежних норм і правил, створення належних умов праці.

Вживає заходи до своєчасної та в повному обсязі виплати заробітної плати, а також передбачених законодавством податків, зборів та інших обов'язкових платежів.

Несе відповідальність за збитки, завдані Підприємству у порядку, визначеному законодавством.

Затверджує положення про структурні підрозділи Підприємства, інші положення та порядки, що мають системний характер.

Вирішує інші питання, віднесені законодавством України, Засновником, цим Статутом, контрактом та Уповноваженим органом до компетенції керівника.

Директор Підприємства призначається на посаду та звільняється з неї у порядку, встановленому чинним законодавством України.

Право першого підпису на фінансових документах має директор Підприємства.

Право другого підпису на фінансових документах має головний бухгалтер Підприємства.

Директор Підприємства та головний бухгалтер несуть персональну відповідальність за дотримання порядку ведення і достовірність обліку та бухгалтерської і статистичної звітності.

Статутний капітал Підприємства

Для здійснення некомерційної господарської діяльності Підприємства створюється статутний капітал у розмірі 5 000 (п'ять тисяч) гривень.

Статутним капіталом Підприємства можуть бути будинки, споруди, обладнання та інші матеріальні цінності, цінні папери, право користування землею, водою та іншими природними ресурсами, будинками, спорудами, обладнанням, а також інші майнові права (включаючи майнові права на об'єкти інтелектуальної власності), кошти, в тому числі в іноземній валюті.

Майно підприємства

Майно Підприємства становлять виробничі і невиробничі фонди, а також цінності, вартість яких відображується в самостійному балансі Підприємства.

Майно Підприємства перебуває у комунальній власності територіальної громади м. Одеси і закріплюється за ним на праві оперативного управління.

Джерелами формування майна Підприємства є:

Матеріальні внески Засновника.

Кошти державного бюджету та бюджету м. Одеси.

Доходи, одержані від реалізації послуг та інших видів господарської діяльності.

Майно, придбане Підприємством у встановленому законодавством порядку.

Безоплатні та благодійні внески, пожертвування організацій, підприємств і громадян.

Інші джерела, не заборонені чинним законодавством України.

Збитки, заподіяні Підприємству внаслідок порушення його майнових прав громадянами, юридичними особами і державними органами, відшкодовуються

Підприємству відповідно до законодавства України.

Майно Підприємства не може бути предметом безкоштовного використання, застави, внеском до статутного капіталу інших юридичних осіб, а також не може бути продано, передано або відчужено у будь-який спосіб без згоди Засновника. Надання в оренду та списання майна Підприємства здійснюється відповідно до чинного законодавства.

Доходи Підприємства використовуються виключно на реалізацію мети (цілей, завдань) та напрямків діяльності, визначених цим Статутом і для фінансування видатків на його утримання та розвиток.

Підприємству забороняється розподіл отриманих доходів (прибутків) або їх частини між Засновником, Уповноваженим органом, працівниками Підприємства (крім оплати їхньої праці, нарахування єдиного соціального внеску) та серед інших пов'язаних з ним осіб. Трудові відносини

Трудовий колектив Підприємства складають всі громадяни, які беруть участь своєю працею в його діяльності на основі трудового договору (контракту).

Трудові відносини Підприємства з членами трудового колективу будуються на основі трудового законодавства України.

При укладенні трудового договору (контракту) Підприємство зобов'язується забезпечити належні і безпечні умови праці, її оплату, не нижчу від визначеного законодавством мінімального розміру, а також забезпечити інші соціальні гарантії, передбачені чинним законодавством України.

Припинення діяльності Підприємства

Припинення діяльності Підприємства здійснюється шляхом його реорганізації (злиття, приєднання, поділ, перетворення) або ліквідації.

Реорганізація Підприємства здійснюється за рішенням Засновника.

Ліквідація Підприємства здійснюється за рішенням Засновника або суду у випадках, передбачених законодавством.

У разі припинення юридичної особи (у результаті її ліквідації, злиття, поділу, приєднання або перетворення) активи Підприємства, що залишилися

після задоволення вимог кредиторів (у тому числі за податками, зборами, єдиним внеском на загальнообов'язкове державне соціальне страхування та іншими коштами, що належить сплатити до державного або місцевого бюджету, Пенсійного фонду України, фондів соціального страхування), передаються ліквідаційною комісією іншій неприбутковій організації, що перебуває у комунальній власності територіальної громади міста Одеси, або зараховуються до бюджету міста Одеси.

Ліквідація Підприємства вважається завершеною, а Підприємство припиняє свою діяльність з дня внесення запису до Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань про припинення юридичної особи.

2.2. Аналіз основних техніко-економічних та фінансових показників діяльності підприємства

В умовах ринкової економіки ґрунтовний техніко-економічний та фінансовий аналіз сприяє підвищенню ефективності діяльності кожного підприємства.

Аналіз техніко-економічних показників діяльності КНП «Дитяча міська поліклініка № 4» ООР в 2022-2024 роках проведемо за даними фінансової звітності підприємства, враховуючи специфіку його діяльності та фінансування (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Техніко-економічні показники діяльності КНП «Дитяча міська поліклініка № 4» ООР в 2022-2024 роках

Показники	Одиниця виміру	Роки			Абсолютне відхилення	
		2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
Разом доходи	тис. грн	82683,80	19687,20	91773,90	-62996,60	72086,70
1	2	3	4	5	6	7
Середня кількість працівників	осіб	331,00	327,00	264,00	-4,00	-63,00
Продуктивність праці персоналу	тис. грн/особу	249,80	60,21	347,63	-189,59	287,42
Фонд оплати праці штатних пр.	тис. грн.	27136,30	29593,70	25299,70	2457,40	-4294,00

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7
Середньомісячна заробітна плата працівників	тис. грн/особу	6,83	7,54	7,99	0,71	0,44
Разом витрати	тис. грн.	81847,66	21181,90	82771,20	-60665,76	61589,30
Витрати на 1 грн. доходу	грн.	0,99	1,08	0,90	0,09	-0,17
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	836,22	-1494,70	9002,00	-2330,92	10496,70
Рентабельність/збитковість	%	0,00	-0,01	0,02	-0,01	0,03

З таблиці видно, що результативність діяльності КНП «Дитяча міська поліклініка № 4» ООР протягом 2022-2024 років коливалася:

- доходи в 2023 році скоротилися з 82 млн 683,8 тис. грн до 19 млн 687,2 тис. грн, або на 62,99 млн грн; в 2020 році доходи знову зросли до 91 млн 773,9 тис. грн., або на 72 млн 86,7 тис. грн;

- середня кількість працівників скоротилася за два роки з 331 особи до 264 осіб, або на 67 осіб;

- продуктивність праці персоналу найнижчою була в 2019 році і становила 60,21 тис. грн/особу, тоді як в 2024 році вона зросла до 347,63 тис. грн/особу, або на 287,42 тис. грн/особу;

- фонд оплати праці скоротився з 27 млн 136,2 тис. грн в 2022 році до 25 млн 299,7 тис. грн в 2024 році, однак на фоні кардинального упорядкування штатів середня заробітна плата зросла з 6,83 тис. грн в 2022 році до 7,99 тис. грн в 2024 році;

- чистий прибуток, а правильніше в даному випадку дохід КНП в 2022 році склав 836,2 тис. грн, в 2023 році на підприємстві фіксували 1,5 млн збитку (нестачі коштів), а в 2024 році - було забезпечено 9 млн грн прибутку;

- рентабельність КНП, як неприбуткової організації, майже «нульова» в досліджуваному періоді. А це говорить про те, що підприємство освоює передані йому від органів влади та управління кошти на забезпечення виконання делегованих завдань.

Від належного обсягу матеріально-технічного забезпечення підприємства залежить ефективність його функціонування а тому доцільно проаналізувати рівень забезпечення КНП «Дитяча міська поліклініка № 4» усіма необхідними ресурсами.

Джерелами формування майна та коштів КНП є:

- комунальне майно, передане КНП відповідно до рішення ООР про його створення;
- кошти обласного бюджету;
- власні надходження: кошти від здачі в оренду майна, кошти та інше майно, що одержані від реалізації послуг;
- цільові кошти;
- кошти, отримані за договорами від Національної служби здоров'я України (НСЗУ);
- кредити банків;
- майно, придбане у інших юридичних або фізичних осіб;
- майно, що надходить безоплатно або у вигляді безповоротної фінансової допомоги чи добровільних благодійних внесків, пожертвувань юридичних і фізичних осіб;
- надходження коштів на виконання програм соціально-економічного розвитку регіону, програм розвитку медичної галузі;
- майно і кошти, отримані з інших джерел, не заборонених чинним законодавством України.

Зміну обсягу, структури та динаміки активів КНП «Дитяча міська поліклініка № 4» ООР в 2022-2024 роках подано в таблиці 2.3.

Вартість майна КНП зросла в досліджуваному періоді з 40,7 млн грн до 84,8 млн грн, або на 43,1 млн грн (майже в 2 рази) (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2

Аналіз зміни обсягу, структури та динаміки активів КНП «Дитяча міська поліклініка № 4» ООР в 2022-2024 роках

Активи	2022 рік		2023 рік		2024 рік		Відхилення	
	сума, тис.грн.	питома вага, %	сума, тис.грн.	питома вага, %	сума, тис.грн.	питома вага, %	2023/2022	2024/2023
1	2	3	4	5	6	7	8	9
НЕОБОРОТНІ АКТИВИ								
Нематеріальні активи	0,0	0,0	0,0	0,0	6,8	0,0	0,0	6,8
Незавершені капітальні інвестиції	0,0	0,0	764,5	0,9	3629,2	4,3	764,5	2864,7

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Запаси	18492,5	45,4	0,0	0,0	0,0	0,0	-18492,5	0,0
Основні засоби	22097,1	54,3	63032,5	76,5	58995,1	69,5	40935,4	-4037,4
Усього необоротні активи	40589,7	99,7	63797,0	77,4	62631,1	73,8	23207,3	-1165,9
ОБОРОТНІ АКТИВИ								
Запаси	0,0	0,0	18519,1	22,5	18798,1	22,2	18519,1	279,0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	0,0	0,0	0,0	0,0	1073,9	1,3	0,0	1073,9
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	0,0	0,0	9,2	0,0	80,0	0,1	9,2	70,8
Дебіторська заборгованість за розрахунками із соціального страхування	73,6	0,2	0,0	0,0	0,0	0,0	-73,6	0,0
Інша поточна дебіторська заборгованість	0,0	0,0	0,0	0,0	54,0	0,1	0,0	54,0
Гроші та їх еквіваленти	60,7	0,1	50,7	0,1	2190,6	2,6	-10,0	2139,9
Інші оборотні активи	0,0	0,0	0,0	0,0	0,7	0,0	0,0	0,7
Усього оборотні активи	134,3	0,3	18579,0	22,6	22197,3	26,2	18444,7	3618,3
Необоротні активи, утримування для продажу, та групи вибуття	4,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-4,4	0,0
Баланс	40728,4	100,0	82376,0	100,0	84828,4	100,0	41647,6	2452,4

Протягом 2022-2024 років в активі балансу КНП необоротні активи складають 99,7% в 2022 році, 77,4% в 2023 році, 73,8% в 2024 році. В абсолютних показниках 2024 року їх вартість становить 62,6 млн. грн. Оборотні активи КНП в 2022 році складають 0,3%, або 134,3 тис. грн, в 2023 році частка оборотних активів зростає до 22,2%, або 18,6 млн, а в 2024 році - до 26,2%, що становить 22,2 млн. грн.

Основну частку в складі необоротних активів складають основні засоби

КНП, а саме медобладнання - 69,5% активу в 2024 році, залишкова вартість якого 60 млн. грн. в порівнянні з 2023 роком їх вартість зменшилася на 4 млн грн, що вказує на моральне і фізичне старіння обладнання. Показники стану та ефективності використання основних засобів КНП подано в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Показники стану та ефективності використання основних засобів КНП «Дитяча міська поліклініка № 4» ООР в 2022-2024 роках

Показники	Роки, грн			Відхилення (+/-) 2024 р. від		Темп росту (%) 2024 р. від	
	2022	2023	2024	2022	2023	2022	2023
Наявність ОЗ на початок року, тис. грн.	14942,8	22097,2	63032,5	48089,7	40935,3	421,8	285,3
Надійшло за рік, тис. грн.	9526,3	48094,6	4327,9	-5198,4	-43766,7	45,4	9,0
Вибуло за рік, тис. грн.	2371,9	7159,2	8365,3	5993,4	1206,1	352,7	116,8
Наявність ОЗ на кінець року	22097,2	63032,6	58995,1	36897,9	-4037,5	267,0	93,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг),	40728,4	84828,4	78892,4	38164,0	-5936,0	193,7	93,0
Середня кількість працівників, осіб	331	327	264	-67	-63	79,8	80,7
Вартість майна, тис. грн.	41059,4	85155,4	79156,4	38097,0	-5999,0	192,8	93,0
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	836,2	-1494,7	9002,0	8165,8	10496,7	1076,5	-602,3
Фондомісткість	0,09	24,13	-2,56	-2,65	-26,69	-2913,34	-10,60
Фондоозброєність	55,95	13016,79	23111,29	23055,34	10094,50	41305,81	177,55
Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у майні підприємства	0,54	74,02	74,53	73,99	0,51	13848,58	100,69
Коефіцієнт зносу ОЗ	0,03	4,20	3,43	3,40	-0,78	10705,28	81,52
Коефіцієнт придатності ОЗ	0,97	-3,20	-2,43	-3,40	0,78	-250,79	75,75
Коефіцієнт оновлення ОЗ	0,13	0,28	0,02	-0,11	-0,26	13,79	6,28
Коефіцієнт приросту ОЗ	0,16	0,32	0,05	-0,11	-0,27	32,38	16,03
Фондовіддача	0,55	0,50	0,32	-0,23	-0,17	58,80	64,88
Рентабельність ОЗ	0,01	-0,01	0,04	0,03	0,05	326,76	-420,15

Розраховані показники вказують, що при наявній високій фондоозброєності зношеність основних засобів КНП є також дуже високою, а тому як будівлі, так і належне обладнання КНП непридатне до їх подальшого використання. Оновлення та приріст основних засобів КНП здійснювався досить повільно, а тому фондовіддача в КНП не перевищує 50%. Це забезпечує досить низьку рентабельність основних засобів, в 2024 році на рівні 4%.

Склад та структура джерел фінансування оборотних активів КНП подано в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз джерел фінансування активів КНП «Дитяча міська поліклініка № 4» ООР в 2022-2024 роках

Показники	2022 рік		2023 рік		2024 рік		Відхилення	
	сума, тис.грн.	питома вага, %	сума, тис.грн.	питома вага, %	сума, тис.грн.	питома вага, %	2023/2022	2024/2023
Власний капітал	27506,7	67,5	82332,6	99,9	83376,2	98,3	54825,9	1043
Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	0,0	0,0	0,0	0,0	242,8	0,3	0,0	242,8
Поточні зобов'язання	13221,7	32,5	43,4	0,1	1209,4	1,4	-13178,3	1166,0
Баланс	40728,4	100,0	82376,0	100,0	84828,4	100,0	41647,6	2452,4

Як видно з таблиці 2.5 основну частку в структурі джерел фінансування займає власний капітал, питома вага якого в 2022 році становить 67,5%, а в 2023-2024 роках - 99,9% та 98,3% відповідно. В абсолютних показниках власний капітал зростає з 27,5 млн грн до 88,4 млн грн, або на 60,9 млн. грн.

Безпосереднім власником майна є Одеська обласна рада. В 2024 році капітал КНП зріс за рахунок цільового фінансування 1,2 млн грн на проведення капітального ремонту поліклініки та придбання обладнання. Показники фінансування КНП «Дитяча міська поліклініка № 4» ООР в 2022-2024 роках подано на рисунку 2.1.

Сучасна реформа системи охорони здоров'я України направлена на забезпечення громадянам України рівного доступу до якісних медичних послуг,

за принципом «гроші йдуть за пацієнтом». Така система має забезпечити підвищення рівня і якості життя населення на основі розширення доступності, підвищення якості й безпеки медичної допомоги, продуктивної зайнятості персоналу, який працює у галузі охорони здоров'я, а також підвищити рівень його соціального забезпечення, розвитку і оптимізації системи соціальної підтримки.

Диверсифікація джерел фінансування системи охорони здоров'я направлена на підвищення ефективності діючого фінансового забезпечення, визначення гарантованого обсягу надання медичної допомоги на основі затвердженої методики розрахунку вартості надання платних послуг, що надаються ЗОЗ, визначення гарантованого обсягу надання первинної медичної допомоги пацієнтам, впровадження об'єднаними територіальними громадами державно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я, залученню приватних інвестицій у державний сектор охорони здоров'я, впровадження та реалізації обов'язкового медичного страхування тощо.

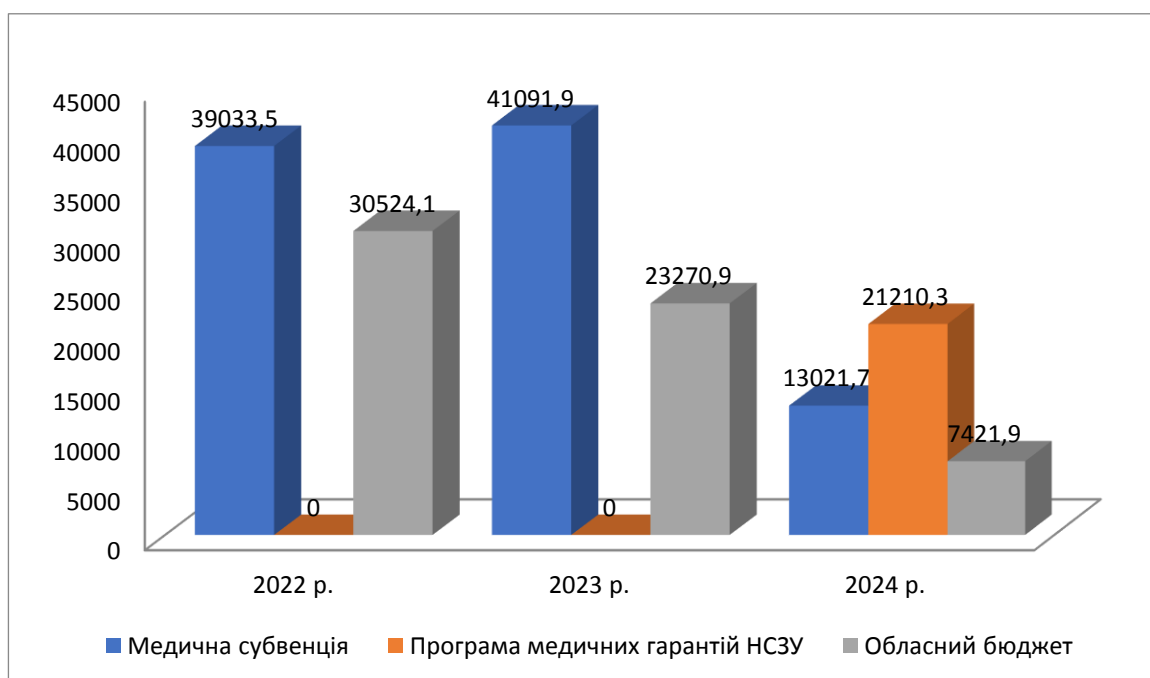


Рис. 2.1 Динаміка бюджетного фінансування КНП «Дитяча міська поліклініка № 4» ООР в 2022-2024 роках

З рисунку видно, що фінансування КНП «Дитяча міська поліклініка № 4» ООР в 2022-2024 роках було забезпечено за рахунок медичної субвенції, програми медичних гарантій НСЗУ (з 2020 року), обласного бюджету Одеської області.

Загальний обсяг фінансування КНП в 2022 році становив 69,6 млн гривень, з яких кошти медичної субвенції - 39 млн гривень, або 56,9% загального фінансування закладу. За рахунок обласного бюджету профінансовано капітальні видатки в сумі 27,9 млн гривень, або 39,1% загального фінансування закладу. Видатки КНП на оплату комунальних послуг склали 2,6 млн гривень, або 4,0 % загального фінансування.

В 2023 році фінансування КНП становило 64,4 млн гривень, що менше показника 2022 року на 5,2 млн. Кошти медичної субвенції становили 41,0 млн гривень, або 63,9 % загального фінансування закладу. За рахунок обласного бюджету профінансовано капітальні видатки установи в сумі 20,4 млн гривень, що складають 31,1% загального фінансування КНП та видатки на оплату комунальних послуг в сумі 2,85 млн гривень - 5,0% загального фінансування.

Фінансування КНП в 2024 році становить 41,65 млн гривень, з яких кошти медичної субвенції - 13,0 млн гривень, що становить 31,3% загального фінансування закладу. 31.03.2020 року КНП «Дитяча міська поліклініка № 4» ООР підписала договір з НСЗУ про медичне обслуговування населення за чотирма пакетами медичних послуг на загальну суму 21,2 млн грн, що складає 50,9% всього фінансування: 470,3 тис. грн - на хірургічні операції дорослим і дітям у стаціонарних умовах; 18,2 млн грн - на стаціонарну допомогу дорослим і дітям без проведення хірургічних операцій; 1,8 млн грн - на амбулаторну вторинну (спеціалізовану) та третинну (високоспеціалізовану) медичну допомогу дорослим і дітям, включаючи медичну реабілітацію і стоматологічну допомогу; 0,8 млн грн - на діагностику та хіміотерапевтичне лікування онкологічних захворювань у дорослих та дітей. З обласного бюджету Одеської області 7,4 млн гривень, з яких: програма підтримки закладів охорони здоров'я 4,8 млн гривень -11,52% та видатки КНП на оплату

комунальних послуг - 2,6 млн гривень, або 6,28% загального фінансування.

Розрахункова потреба КНП «Дитяча міська поліклініка № 4» ООР у фінансуванні на 2024 рік складала 54,2 млн гривень (без врахування капітальних видатків). Бюджет КНП у 2024 році становить 53,0 млн гривень.

Протягом 2024 року недофінансування складає 11,1 млн гривень. Враховуючи проведені заходи оптимізації, а саме реорганізацію відділень лікарні та скорочення ліжкового фонду, дефіцит коштів на кінець 2020 року покрито (таблиця 3.2). Бюджетні витрати в 2022-2024 роках переважно склалися із видатків на заробітну плату та оплату комунальних послуг (близько 75% загального фінансування КНП). За таких умов КНП має дуже мало фінансових можливостей для закупівлі медикаментів та витратних матеріалів, оновлення матеріально-технічної бази, що забезпечує якісне надання медичних послуг, а тому впровадження пакету платних послуг першочерговим та невідкладним завданням.

Діючий корпус КНП на сьогодні не відповідає тим санітарноепідеміологічним нормам та завданням, які необхідно забезпечити для якісного надання послуг, а тому у Одесі з 2020 року ведеться будівництво 8-поверхової дитячої поліклініки.

Кошторисна вартість об'єкту з обладнанням складає 338 млн гривень, в т.ч. на будівництво корпусу та проведення ремонтних робіт - 175млн грн, на медичне обладнання, меблі та устаткування - 163 млн грн. Фінансування будівництва забезпечується за рахунок коштів обласного бюджету та Фонду регіонального розвитку (в рамках програми Президента «Велике будівництво»).

Введення в експлуатацію нового корпусу КНП дозволить впровадження в діагностично-лікувальний процес інноваційних медичних технологій, забезпечить значно вищий рівень якості надання медичних послуг, сприятиме підвищенню рівня кваліфікації медпрацівників, і як наслідок - сприятиме зменшенню показників малюкової смертності та рівня захворюваності й інвалідизації дітей.

2.3. Оцінка складу та структури кадрового потенціалу підприємства

Крилатий вислів «Кадри вирішують все» - один із основних у процесі проведення реформи вітчизняної системи охорони здоров'я. Актуальним він залишається і для забезпечення ефективного управління кожним закладом охорони здоров'я. Практика діяльності сучасних закладів охорони здоров'я доводить, що можна мати високу фондоозброєність (відремонтовані приміщення та обладнані сучасним устаткуванням у достатній кількості), але неукмплектованість кадрів та низький рівень їх фахової підготовки робить процес впровадження реформи практично неможливою.

Однією із типових причин, яка посилює кадрові проблеми у системі охорони здоров'я - тривалий час підготовки фахівців. Так, на підготовку СМП йде 5-6 років (4 роки навчання і 1-2 роки стажування). На підготовку лікарів витрачається загалом 10-12 років (6 років - навчання, 2-3 роки - інтернатури й 2-3 роки - стажування). Світова практика підтверджує довготривалість підготовки лікарських кадрів, наприклад, у США здобути фах лікаря можливо не менше, ніж за 11 років, а загалом термін навчання там становить від 11 до 14 років (3-4 роки майбутній лікар вчиться в медичному коледжі, 4 роки - у медичній школі, наступні 3-5 років ідуть на проходження лікарської резидентури (рік інтернатури й 2-4 роки факультативного навчання). В Ізраїлі термін здобуття професії лікаря становить 12 років, у Німеччині - 11-12, у Франції 8-11. Планується, що підготовка лікарів в Україні буде здійснюватися за такою ж схемою. За даними Міністерства охорони здоров'я нове фахове поповнення вкрай необхідне вітчизняній медицині. У 2019 році у закладах охорони здоров'я України залишаються незаповненими близько 14 тис. вакансій, тоді як підрахунками фахівців - у 1922 році ця цифра може становити 18 тис. чоловік [16].

Загальною і не вирішеною залишається проблема мотивації залучення молодих талановитих фахівців до праці в ЗОЗ. Дана проблема посилюється низьким рівнем заробітної плати, неможливістю створення належних умов

молодому фахівцю (відсутність можливості забезпечення житлом), а гарантована державою заробітна плата у 6000-6500 грн. (а з врахуванням оподаткування - 4800-5000 грн) є принизливою і позбавляє будь-якої мотивації до праці за фахом.

Таким чином, основною задачею керівництва закладу охорони здоров'я є збереження кадрового потенціалу. Серед інших завдань - забезпечення підприємства обладнанням та устаткуванням, проведення енергоощадних заходів та ремонтних робіт для підвищення якості надання послуг та забезпечення комфорту праці медичного персоналу тощо. Проаналізуємо склад і структуру працівників КНП «Дитяча міська поліклініка № 4» ООР в 2022-2024 роках (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5

Склад та структура кадрового складу КНП «Дитяча міська поліклініка № 4» ООР в 2022-2024 роках

Категорії персоналу	Чисельність, осіб			Структура кадрів, %		
	2022	2023	2024	2022	2023	2024
Середньооблікова чисельність працівників особового складу, з них:	331	327	264	100,0	100,0	100,0
Медичний персонал: усього	272	261	209	82,1	79,9	79,1
- лікарський персонал	67	63	51	20,3	19,4	19,4
- середній медичний персонал	120	118	93	36,4	36,0	35,3
- молодший медичний персонал	84	80	64	25,5	24,5	24,3
Інший персонал	59	66	55	17,9	20,1	20,9

Дані таблиці підтверджують, що в КНП «Дитяча міська поліклініка № 4» відбувається скорочення кадрового складу працівників як серед медичного персоналу, так і серед іншого персоналу. Розглядаючи динаміку зміни чисельності кадрового складу окремих категорій КНП «Дитяча міська

поліклініка № 4» ООР можна зробити висновок, що переважну частину працівників становить медичний персонал - 82,1% в 2018 році, 79,9% в 2023 році, 79,1% в 2024 році кадрового складу, інший персонал включає адміністративно-управлінський персонал, інформаційно-методичний відділ, бухгалтерію, господарський відділ, кадри, службу охорони праці та ін. і становить відповідно 17,9%, 20,1%, 20,9%.

В складі медичного персоналу найбільшу частку становить середній медичний персонал. Їх питома вага у загальній чисельності зайнятих протягом 2022-2024 рр. незначно коливалася і складає більше 35,3-36,4%. Чисельність лікарського персоналу упродовж досліджуваного періоду складає більше 20,3-19,4%. Молодший медичний персонал складає близько 25% кадрового складу КНП.

Для кращої наочності динаміку структури персоналу КНП відобразимо графічно (рисунок 2.2)

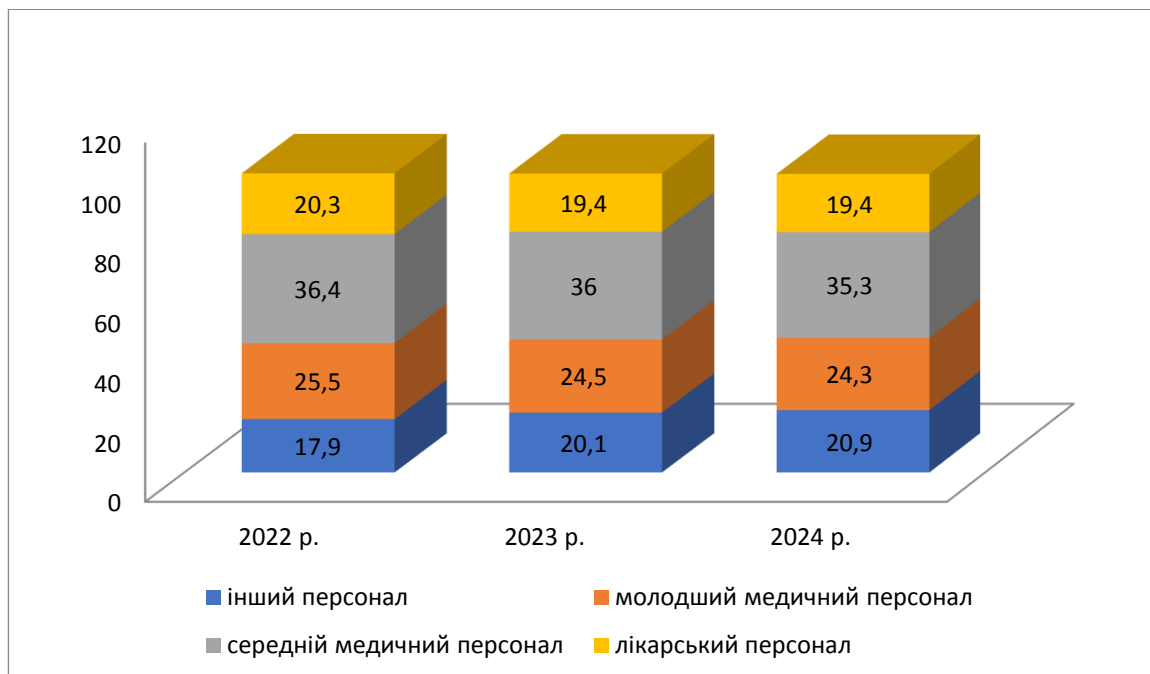


Рис. 2.2 Структура кадрового складу КНП «Дитяча міська поліклініка № 4» ООР в 2022-2024 роках

Слід зазначити, що загалом структурний склад працівників КНП

«Дитяча міська поліклініка № 4» ООР в 2022-2024 роках істотних змін не зазнав, пропорції між окремими категоріями працівників збереглися, незважаючи на проведення оптимізаційних заходів та впорядкування штатів, що свідчить про особливості діяльності КНП.

Важливим при оцінці кадрового забезпечення КНП «Дитяча міська поліклініка № 4» ООР є визначення показників руху медичного персоналу, а також його причин. Однією з необхідних умов ефективної роботи персоналу є стабільність складу працівників, що пояснюється персоніфікованим характером праці спеціалістів. Для цього необхідно проводити аналіз коефіцієнтів обороту по прийому, звільненню, загального обороту, плинності тощо (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6

Аналіз руху персоналу КНП «Дитяча міська поліклініка № 4» ООР в 2022-2024 роках

Показники	Дані по рокам			Відхилення (+/-)	
	2022	2023	2024	2023-2022 рр.	2024-2023 рр.
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	331	327	264	-4	-63
Прийнято працівників, осіб	33	38	40	5	2
Вибуло працівників, осіб	38	41	86	3	45
Коефіцієнт обороту по прийому	0,10	0,12	0,15	0,02	0,04
Коефіцієнт обороту по звільненню	0,11	0,13	0,33	0,01	0,20
Коефіцієнт загального обороту кадрів	0,21	0,25	0,48	0,04	0,23
Коефіцієнт плинності кадрів	0,10	0,10	0,28	0,00	0,18

З таблиці 2.7 видно, що середньооблікова чисельність персоналу КНП «Дитяча міська поліклініка № 4» ООР в 2022-2024 роках зменшилась з 331 особи у 2022 р. до 264 осіб у 2024 р., при цьому у 2023 р. було прийнято на 5 чол. Більше ніж у 2022 р., в 2024 році - на 2 чол. більше ніж в 2023 р. У той же час спостерігаються зміни щодо вибуття працівників. Так, кількість працівників, що вибула у 2023 р. порівняно з 2022 р. збільшилась на 3 чол., а у 2024 р. порівняно з 2023 р. - на 45 чол.

Коефіцієнт обороту по прийому у 2023 р. порівняно з 2022 р. збільшився на 0,02 пункти, а у 2024 р. порівняно з 2023 р. збільшився на 0,04 пункти.

Коефіцієнт обороту по звільненню у 2023 р. порівняно з 2022 р. збільшився на 0,01 пункт, а у 2024 р. порівняно з 2023 р. збільшився на 0,2 пункти (рисунок 2.3).

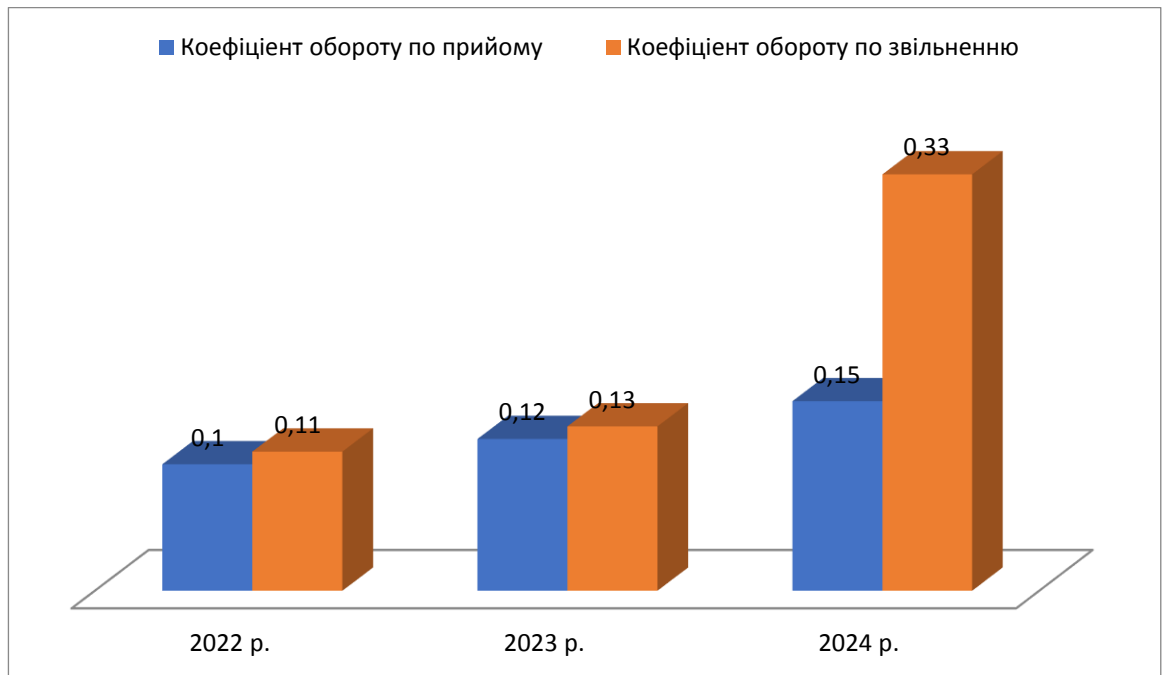


Рис. 2.3 Мобільність медичного персоналу КНП «Дитяча міська поліклініка № 4» ООР в 2022-2024 роках

Загальний оборот кадрів має тенденцію до зростання, що вказує на скорочення кадрового складу та підтверджує зростання плинності кадрів КНП.

У структурі персоналу КНП відзначається використання більше праці жінок, а не чоловіків, що пояснюється характером діяльності. Упорядкування штатів та наявна кількість фактично зайнятих посад не відповідає обсягу медичних послуг, який необхідний для задоволення потреб населення області. Це може призвести до перевантаження працюючого персоналу, зниженню рівня та якості медичного обслуговування населення.

Укомплектованість закладів штатними одиницями при граничній кількості спеціалістів забезпечується за рахунок сумісництва за посадами. КНП «Дитяча міська поліклініка № 4» ООР має достатньо високий кваліфікаційний рівень медичних працівників (таблиця 2.7) З таблиці видно, що в КНП «Дитяча міська поліклініка № 4» ООР в 2022-2024 роках.

В 2022 р. 75,7% медпрацівників мали категорію, в 2023 р. - 74,5%, в 2024 р. - 74,6%. Відхилення пов'язано з прийняттям на роботу молодих спеціалістів і звільненням працівників, які мали вищу категорію. Кадровий склад КНП «Дитяча міська поліклініка № 4» ООР в 2022-2024 роках мав високу категорію. Серед лікарського складу в 2024 році 52,94% мали вищу категорію, 21,57% - першу категорію, 13,73%- другу категорію, і лише 11,76% були без категорії - це переважно молоді лікарі, які прийшли на посади після закінчення закладів вищої освіти, а термін їх атестації ще не настав.

Таблиця 2.7

**Аналіз кваліфікації персоналу КНП «Дитяча міська поліклініка № 4»
ООР в 2022-2024 роках**

Посада	Роки	Кількість, осіб	В тому числі мають:			Частка у загальній структурі, %				
			вищу категорію	першу категорію	другу категорію	без категорії	з вищою категорією	з першою категорією	з другою категорією	без категорії
Лікарі	2022 р.	67	31	17	11	8	46,27	25,37	16,42	11,94
	2023 р.	63	32	15	11	5	50,79	23,81	17,46	7,94
	2024 р.	51	27	11	7	6	52,94	21,57	13,73	11,76
2024 р. у % до 2022 р.	-	76,1	87,1	64,7	63,6	75,0	-	-	-	-
Середній медичний персонал	2022 р.	120	41	32	24	23	34,17	26,67	20,00	19,17
	2023 р.	118	40	30	23	25	33,90	25,42	19,49	21,19
	2024 р.	93	37	26	19	11	39,78	27,96	20,43	11,83
2024 р. у % до 2024 р.	-	77,5	90,2	81,3	79,2	47,8	-	-	-	-

Серед середнього медичного персоналу 39,78% мають вищу категорію, 27,96% - першу категорію. 20,43% - другу категорію, 11,83% - без категорії.

Серед медичних працівників 64,3 % (2018 р.), 64,2 % (2019 р.), 64,4% (2020 р.) працюючих мають стаж більше 10 років, що є позитивним в діяльності КНП. Незначне зменшення вищезазначеного показника в досліджуваному періоді пов'язане зі звільненням більш досвідчених працівників. Проте той факт, що за тривалістю роботи кожен третій медичний працівник працює понад 20 років, засвідчує недостатність припливу молоді. Спостерігається тенденція до старіння медичних працівників. Тобто існує потреба в оновленні кадрового складу КНП за рахунок залучення молодих кадрів.

Аналіз динаміки фонду оплати праці КНП «Дитяча міська поліклініка № 4» ООР в 2022-2024 роках подано в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

**Аналіз динаміки фонду оплати праці КНП «Дитяча міська
поліклініка № 4» ООР в 2022-2024 роках**

Показники	Дані по роках, тис. грн.			Структура, %			Відхилення (+/-), тис. грн	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2023-2022 рр.	2024-2023 рр.
Фонд оплати праці штатних працівників, усього	75793,9	23804,4	23056,3	90,1	73,8	72,9	-51989,5	-748,1
- фонд основної заробітної плати	13828,9	15827,4	16087,5	16,4	49,1	50,9	1998,5	260,1
- фонд додаткової заробітної плати	61965,0	7977,0	6968,8	73,7	24,7	22,0	-53988,0	-1008,2
Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	4929,3	5110,1	5511,5	5,9	15,9	17,4	180,8	401,4
Матеріальна допомога	897,2	897,2	0,0	1,1	2,8	0,0	0,0	-897,2
Оплата за невідпрацьований робочий час	1879,6	1869,7	2457,3	2,2	5,8	7,8	-9,9	587,6
Фонд оплати праці позаштатних працівників	617,3	558,9	583,5	0,7	1,7	1,8	-58,4	24,6
Всього:	84117,3	32240,3	31608,6	100,0	100,0	100,0	-51877,0	-631,7

Впорядкування умов оплати праці працівників закладів охорони здоров'я та установ соціального захисту населення здійснюється з врахуванням Єдиної

тарифної сітки розрядів і коефіцієнтів з оплати праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери і застосовуються при обчисленні заробітної плати різних категорій працівників [21, 23, 26].

З таблиці видно, що формування розміру заробітної плати працівників КНП «Дитяча міська поліклініка № 4» ООР в 2022-2024 роках відбувається за рахунок фондів основної, додаткової заробітної плати, надбавок і доплат, матеріальної допомоги, преміюванням та оплати сумісництва.

Найбільшу частку займає фонд оплати праці штатних працівників, в 2022 році - 90,1%, в 2023-2024 роках - 73-74% відповідно. Надбавки і доплати за вислугу років, суміщення посад, складність та напруженість та інші зростають в досліджуваному періоді з 5,9% в 2022 році до 17,4% в 2024 році. В КНП існує практика матеріального стимулювання у вигляді матеріальних допомог та оплати за невідпрацьований час (робота у вихідні, святкові дні тощо). Для забезпечення належного рівня медичного обслуговування в КНП запроваджено практику запрошення вузьких спеціалістів на умовах часткової зайнятості чи погодинної оплати праці. Частка фонду оплати праці позаштатних працівників складає менше 2% в досліджуваному періоді.

Проведений аналіз показав, що навіть рівень заробітної плати (навіть за умов її суттєвого зростання та/або збільшення преміальних доплат) не має впливу на підвищення мотивації. Основним підґрунтям щодо її підвищення, на думку лікарів, є чітке виконання ними своїх функціональних обов'язків і врахування адміністрацією КНП при прийнятті рішень щодо матеріальних та нематеріальних стимулів результатів діяльності медичних кадрів та дотримання трудової дисципліни.

Висновки до розділу 2

В другому розділі магістерської роботи здійснено аналіз фінансово-господарської діяльності та кадрового потенціалу КНП «Дитяча міська поліклініка № 4» ООР, що дозволяє зробити певні висновки й узагальнення:

- підприємство створене з метою реалізації державної політики у сфері охорони здоров'я шляхом надання первинної медичної (медико-санітарної) та

вторинної (спеціалізованої) допомоги в амбулаторних умовах дитячому населенню, а також вжиття заходів з профілактики захворювань та підтримки громадського здоров'я.

- при наявній високій фондоозброєності зношеність основних засобів КНП є досить високою, а тому як будівлі і обладнання непридатні до їх подальшого використання. Оновлення та приріст ОЗ КНП здійснювався досить повільно, а тому фондовіддача не перевищує 50%. Це забезпечує досить низьку рентабельність основних засобів. Основну частку в структурі джерел фінансування займає ВК (98,3%). Безпосереднім власником майна є ООР. В 2024 р. капітал КНП зріс за рахунок цільового фінансування 1,2 млн грн на проведення капітального ремонту поліклініки та придбання обладнання;

- джерелами фінансування КНП є кошти медичної субвенції, обласного бюджету, з 2020 р. - НСЗУ (за пакетами медичних послуг), Фонду регіонального розвитку - на будівництво нового корпусу. Бюджетні витрати в 2022-2024 рр. в рамках використання перших трьох складових спрямовувалися, переважно, на фінансування заробітної плати та оплати комунальних послуг (близько 75%). За таких умов КНП має дуже мало фінансових можливостей для закупівлі медикаментів та витратних матеріалів, оновлення матеріальнотехнічної бази, а тому впровадження пакету платних послуг першочерговим та невідкладним завданням;

- аналіз складу та структури кадрового потенціалу КНП показав на проблему неуккомплектованості кадрів, динамічної плинності, попри високі показники якості медичних кадрів - тенденцію до старіння, а тому існує потреба в оновленні кадрового складу за рахунок залучення молодих кадрів;

- в КНП, як і по галузі загалом, спостерігається низький рівень оплати та мотивації праці (що є загальнодержавною проблемою із-за відсутності достатнього фінансового забезпечення), а тому навіть за умов суттєвого зростання та/або збільшення оплати праці це кардинально не вплине на підвищення мотивації. Основним підґрунтям щодо її підвищення, на думку лікарів, є чітке виконання ними своїх функціональних обов'язків.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ КНП «ДИТЯЧА МІСЬКА ПОЛІКЛІНІКА № 4»

3.1. Організаційно-економічні засади механізму формування кадрового потенціалу в закладах охорони здоров'я

На сучасному етапі медичні заклади стикаються з постійними змінами та проблемами звільнень, реорганізацій, нових пріоритетів. Успіх чи невдача лікарні багато в чому залежить від здатності її керівництва створити організацію, яка може максимально адаптуватися до умов, що змінюються.

Знаходять усе більш широке застосування нові технології, що збільшують очікування споживачів, обмеженість ресурсів, тиск з боку конкурентів і ринкових умов та інших факторів, що вимагають постійної адаптації, випробовують наше уявлення про те, що є раціональним і передбачуваним в галузі охорони здоров'я. Зміна це одне з основних ключових слів в управлінні охороною здоров'я. На власне переконання, зміна повинна відбуватися не тільки в структурі й способі фінансування, а також у способах, діях, стилі мислення менеджерів охорони здоров'я. А це означає нові компетентності в управлінні. Розуміння зміни і вміння управляти даним процесом залежать від того, як менеджери бачать проблеми, що стоять перед лікарнями, і те, що вони вважають кращим способом для того, щоб впоратися з несприятливими змінами в складному середовищі.

Очевидно, вітчизняна галузь охорони здоров'я потребує розвитку і підвищення управлінських та лідерських навичок, якостей і в новому типі організаційної культури управлінського персоналу, тому що прогрес неможливий без зміни стилю управління та лідерства. Готовність до змін і

реалізації інноваційних стратегій є необхідною умовою для успішного управління.

Результати дослідження дозволяють визначити наявність поведінкових дефіцитів відносно до навичок планування, організації, постановки цілей, управління змінами і можливості впоратися з опором при застосуванні інноваційних підходів, навичок спілкування та лідерських компетентностей в управлінні людськими ресурсами в сфері закладів охорони здоров'я, в яких проводили дослідження. Дослідження задоволеності роботою, трудової мотивації і лояльності до організації респондентів розглядають як набір поведінкових компетенцій в управлінні людськими ресурсами в організації охорони здоров'я. Фактор задоволеності відносинами з керівництвом має статистичну значущість з точки зору любові й лояльності співробітників до організації охорони здоров'я. Задоволеність співпрацею позитивно впливає як на емоційну складову особистості співробітника, так і на раціональну. Задоволеність управлінням тісно пов'язана з можливістю професійного та особистісного розвитку і визнання. Управлінську команду розглядають як хорошу можливість для оцінки і зворотного зв'язку відносно до роботи і зусиль, вкладених у неї. Той факт, що співробітники пов'язують визнання та можливості в рамках організації зі своїм безпосереднім керівником, свідчить про необхідність вдалого управління командою менеджерів у цій сфері й поліпшення взаємодії між різними рівнями. Загальна задоволеність безпосередньо пов'язана зі змістом роботи і можливістю виявлення та контролю оплати, а також розвитку, визнання і відносин з іншими людьми (колегами та керівниками).

Турбота менеджера охорони здоров'я - стежити за виникненням конфліктів між задоволенням потреб - дефіцитом (низького рівня) і необхідністю самореалізації. В епоху тендітних або нерегульованих

ринкових механізмів в охороні здоров'я кількість таких конфліктів, імовірно, буде помітно зростати. Існує виражена кореляція задоволеності змістом роботи, що значно підвищує цінність членства у відповідній організації охорони здоров'я. Ми можемо очікувати, що професіонали, для яких робота є цікавою, складною і задовольняє їх вимоги, легше розвинуть прихильність до конкретної організації. Відповідно, чим більш рутинною є робота відповідного службовця, тим менш імовірний розвиток у нього почуття власної значущості членства в організації.

Досягнення задоволеності персоналу є не одноразовим процесом, а процесом системної активності. Досвід показує, що найбільше задоволені люди в колективах, побудованих на довірі, з правильно організованою роботою, добре обдуманими термінами виконання, балансом між роботою і відпочинком, визначеними стандартами продуктивності й адекватною системою оплати. Очевидно, виділяються три основних навички, що необхідні менеджерам-респондентам оперативного і командного рівнів: робота в команді, дисциплінованість, планування та організація.

Найкраще оцінено управлінські якості щодо взаємин, лідерства та ініціативності. Розбіжності між необхідними і наявними управлінськими якостями намітили сфери управлінського поведінкового дефіциту в респондентів: в сфері діючих навичок (планування, організація, постановка цілей), в області роботи з людьми (відносини, спілкування, лідерство – здатність впливати та переконувати, гуртуватися і багато іншого). Найбільш бажані для відповідальних керівників сфери професійного вдосконалення, в яких необхідно зосередити майбутні плани навчання, пов'язані з навичками мотивації, врегулюванням конфліктів і створенням команди, навичками спілкування, переконання і впливу (якості керівника). Без сумніву, значною мірою успіх менеджера в охороні здоров'я, зокрема в лікувальних установах, залежить від особистих

якостей, таких, як: комунікативні навички, мотивація, особиста відповідальність, лідерство, довірчі відносини. Деякі керівники дійсно справляються з цією роллю краще і легше, ніж інші, але кожен менеджер може набути навичок для управління, якщо зрозумів їх потребу і готовий до необхідних зусиль.

Проведене дослідження дозволило зробити висновки про те, що велика частина опитаних керівників сприймають свою діяльність як, перш за все, керуючу, адекватно розуміють свою роль керівника і основні функції, усвідомлено виділяють найбільш значущі компетенції. Опитані керівники не задоволені своєю управлінською компетентністю, усвідомлюють потребу в розвитку компетенцій, пов'язаних з оволодінням сучасними методами і технологіями управління, вважають найкращими способами організоване навчання на курсах підвищення кваліфікації та в ході стажувань. Як правило, опитані керівники досить високо оцінюють своє вміння впливати на людей і інші значущі компетенції, практично всі респонденти володіють в цілому адекватною самооцінкою і при цьому високою самокритичністю, вимогливістю до себе і своїх дій.

Керівники виявляють здатність нести відповідальність за свої рішення і діяльність підлеглих, упроваджувати нове, вболівати за роботу підлеглих, раціонально підходити до вирішення завдання, що узгоджується з їх посадовим статусом.

Разом із тим, частина респондентів мають нечіткі уявлення про управлінську діяльність і, як наслідок, не можуть встановити пріоритети в діяльності керівника. Опитані керівники в ряді випадків схильні ототожнювати управлінську діяльність з організаторською роботою адмініструванням. Керівники недооцінюють ефективність практико-орієнтованих форм розвитку управлінських компетентностей, групових і проектних видів роботи.

Найяскравіше у респондентів виявилися обмеження, пов'язані з розвитком особистісного потенціалу, невміння управляти собою і нечіткість, розмитість особистих цінностей. Тільки частина керівників з групи опитаних має яскраво виражені лідерські якості.

Курси підвищення кваліфікації проводиться, як правило, за спеціально розробленими програмами, теми яких пов'язані з певними сферами або технологіями професійної діяльності.

У найзагальнішому вигляді освітні програми для керівників повинні бути спрямовані на вирішення двох основних завдань: розширення горизонту бачення і формування більшої сприйнятливості до нового досвіду та здатності позбавлятися від усталених стереотипів. В освітньому процесі досягненню цього сприяє вивчення конкретних ситуацій (кейсів), що дозволяють ефективно, з точки зору витрат часу, розширити уявлення слухачів про практику діяльності. Загалом керівники більш чутливі й сприйнятливі до формування нових знань через вирішення конкретних завдань, оскільки це відповідає їх повсякденній діяльності. Протягом робочого дня керівник вирішує кілька десятків локальних завдань. Однак нерідко в них спостерігають оборонну позицію по щодо нових знань у зв'язку із запереченням можливостей застосування нового досвіду в реальній практиці.

Рекомендації керівникам лікарень:

- акцент на розвитку людського потенціалу на основі глибокого розуміння організаційної поведінки та мотиваційного зв'язку;
- інвестиції в підготовку і підтримання кваліфікації для роботи в якості стратегічного управління людськими ресурсами в сфері охорони здоров'я;
- розробка і підтримка такої організаційної культури в лікарні, яка створює сильний емоційний і раціональний зв'язок співробітників з органами охорони здоров'я;
- проведення досліджень мотиваційних чинників і задоволення від роботи, що здійснюються періодично, для визначення зміни в мотиваційній структурі і адаптації мотиваційних підходів;

- підвищення задоволеності від співпраці шляхом реалізації програм професійної підготовки, програм тимблдинга і т.д;

- збільшення соціально-психологічної компетенції менеджерів охорони здоров'я для досягнення більш глибокого розуміння організаційної взаємодії.

Усі ці заходи підводять до необхідності формування стратегії розвитку управлінських компетентностей менеджерів сфери охорони здоров'я, що полягає в:

- досягненні конкурентних переваг персоналу ЛПУ, що визначає її конкурентоспроможність на ринку;

- плануванні й організації розвитку знань, навичок і здібностей управлінського персоналу відповідно до рівня управління та відповідної стратегії функціонування ЛПУ;

- встановленні динаміки вимог до компетентностей управлінського персоналу в частині його розвитку.

Компетентнісний підхід до формування стратегії розвитку компетенцій управлінського персоналу ЛПУ являє собою систему (рис. 3.1).

Як видно з рисунка 3.1, мета стратегічно-компетентнісного підходу до розвитку компетентностей управлінського персоналу ЛПУ досягається за допомогою реалізації таких основних завдань:

- залучення управлінського персоналу в систему змін, підвищення його сприйнятливості й відкритості до змін - участь управлінського персоналу в проектах змін забезпечує його компетентність і зацікавленість у впровадженні змін;

- виявлення в програмах розвитку компетентностей управлінського персоналу найбільш активних співробітників, на яких можна в подальшому покластися в процесі впровадження змін;

- посилення мотивації діяльності управлінського персоналу - беручи участь у розвивальних програмах, співробітники отримують чіткі орієнтири у своїй діяльності, працюють у рамках поставлених завдань, що дає їм упевненість у своїх силах і стимул до роботи; сам по собі процес розвитку

компетентностей управлінського персоналу є сильним мотивом у його діяльності, дає управлінському персоналу усвідомлення своєї затребуваності і корисності;

- посилення прихильності управлінського персоналу до своєї установи-співробітники, залучені в програми розвитку персоналу, виявляють до закладу більшу лояльність;



Рис. 3.1 Структура формування стратегії розвитку компетентностей управлінського персоналу лікувально-профілактичної установи

- підвищення якості виконання своїх посадових обов'язків - у процесі навчання і розвитку компетентностей менеджери підвищують свою кваліфікацію, використовуючи її потім на своїх робочих місцях.

- підтримання відповідності якісної характеристики менеджерів вимогам робочих місць;
- формування мотивації управлінського персоналу до підвищення рівня кваліфікації;
- збереження професійного ядра ЛПУ;
- своєчасне покриття потреби в кадрах;
- створення кадрового резерву.

В основу запропонованого підходу покладено зв'язок варіації корисного ефекту (розвиток компетентностей управлінського персоналу як результат вирішення управлінського завдання) з формуванням конкурентних переваг управлінського персоналу. Конкурентна перевага, якою володіє управлінський персонал, дозволяє йому мати вигідне становище стосовно іншого фахівця в певний час, на певному ринку.

Стратегія розвитку компетентностей управлінського персоналу розрахована на довгострокову перспективу, яка враховує стратегічні цілі й орієнтири діяльності ЛПУ (рис. 3.2).

Стратегічний підхід представлений двома напрямками: розгляд розвитку компетентностей з позиції управлінського персоналу і з позиції ЛПУ.

З позиції розвитку компетентностей управлінського персоналу розглядається в двох аспектах:

По-перше, як змістовна характеристика стану управлінського персоналу, що включає сукупність якостей, які можуть бути виміряні кількісно, що дозволяє говорити про певний їх рівень. Ця точка зору є досить поширеною і представлена різними варіаціями.

По-друге, як динамічна характеристика, тобто яка розглядає розвиток як процес зміни структури компетентностей управлінського персоналу.

Трансформація індивіда в процесі розвитку приводить до вдосконалення знань, навичок, здібностей управлінського персоналу і посилення їх вираження. При цьому процес розвитку компетентностей управлінського персоналу відбувається за власною ініціативою або в результаті керуючого впливу з боку

лікувально-профілактичних установ.



Рис. 3.2 Схема стратегічного підходу до розвитку компетентностей управлінського персоналу лікувально-профілактичної установи

Ці дві точки зору часто протиставляються одна одній, що лише ускладнює знаходження єдиного розуміння даної категорії. На наш погляд, дані аспекти розвитку з позицій працівника нерозривно пов'язані один з одним та у своїй єдності формують уявлення про розвиток персоналу.

З позиції ЛПУ розвиток управлінських компетентностей розглядають в таких аспектах:

- як якісну зміну кадрів, яка відбувається з ініціативи організації і в результаті цілеспрямованого впливу керівництва на якісні характеристики персоналу;

- як механізм, що включає взаємодію учасників процесу, а також відповідну умовам управління сукупність засобів впливу, кадрових технологій, методів і способів, які забезпечують його реалізацію; в цьому аспекті досліджують сукупність засобів впливу, кадрових технологій і відносин;

- як систему, при цьому аналіз літературних джерел показав, що лише деякі дослідники і практики розглядають розвиток компетентностей управлінського персоналу як систему; система поділяється на елементи різними способами залежно від формулювання завдання, цілі та її конкретизації в процесі аналізу.

Таким чином, на основі критичного аналізу напрямків розвитку управлінських компетентностей можна, на нашу думку, зробити висновок, що найбільш доцільно розглядати це поняття у двох основних значеннях. По-перше, з позицій менеджера, розвиток компетентностей управлінського персоналу - це найважливіша характеристика, що відображає як якісну зміну управлінського персоналу, пов'язана з виникненням чогось нового, що відбувається в результаті керівного впливу і (або) з ініціативи самих працівників для забезпечення їх відповідності умовам діяльності й самореалізації, так і якісний стан працівника в певний момент часу.

По-друге, з позицій організації, розвиток управлінських компетентностей виступає як підсистема управління персоналом, що включає сукупність процесів, механізмів, методів впливу організації на якість управління для досягнення нового, більш вищого, якісного рівня персоналу, який забезпечує розвиток організації.

3.2. Моделювання кадрового потенціалу підприємства на основі бальної оцінки індивідуального потенціалу працівника

Найважливішим елементом трудових ресурсів і головним джерелом розвитку економіки є люди, тобто їх освіта, підготовка, майстерність, мотивація діяльності, потенціал. Тому в практичній діяльності потрібно розглядати не

тільки взаємозв'язок кількісних та якісних характеристик кадрів підприємства, але й їх потенційні можливості забезпечувати досягнення завдань перспективного розвитку.

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

Ефективність функціонування трудового колективу як системи загалом і кожного окремо працівника багато в чому визначає організаційна складова кадрового забезпечення. За такого підходу вона безпосередньо пов'язана із раціональним використанням кадрового потенціалу, включаючи високу організацію та культуру праці, знаходячи своє вираження в чіткості, ритмічності, погодженості трудових зусиль та високого ступеню задоволеності працівників своєю працею. Раціональне використання кадрового потенціалу передбачає повноцінне виявлення та реалізацію здібностей кожного працівника підприємства, характеру творчості, підвищення професійно-кваліфікаційного рівня працівника завдяки стимулюванню і оцінюванню внеску кожного в кінцевий результат.

Значна кількість вітчизняних підприємств мають значні проблеми в сфері управління кадровим потенціалом, серед яких [8]:

- якість підготовки кадрів не завжди відповідає очікуванню менеджерів підприємств;
- трудова міграція, як наслідок кадровий дефіцит на підприємства;

- диспропорції між плануванням розвитку кадрового потенціалу на підприємствах та реальною ситуацією;
- невідповідність обсягів та структури кадрів основним кадровим потребам;
- трудовий менталітет, що історично сформований для кожної галузі, регіону та країн загалом.

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

Об'єктивна оцінка потенціалу кадрового складу КНП «Дитяча міська поліклініка № 4» ООР є активним і дієвим інструментом управління, що дозволяє вирішувати виробничі й соціальні проблеми підприємств. Оцінка виступає складовою кадрового моніторингу персоналу закладу охорони здоров'я, основою для розробки пропозицій щодо оптимізації розподілу сфери відповідальності, а також підтримки прийняття рішень зі стимулювання потенціалу персоналу та оплати праці. Вдосконалення системи управління кадровим потенціалом залишається особливо актуальною в сучасних умовах розвитку вітчизняного суспільства загалом та кожного суб'єкта господарювання зокрема.

Метою вдосконалення системи управління кадровим потенціалом КНП «Дитяча міська поліклініка № 4» ООР є визначення ролі та місця кадрового потенціалу закладу охорони здоров'я у формування стратегії його розвитку.

В управлінні персоналом на підприємстві визначення характеристик та потенціалу співробітників відбувається за допомогою спостереження, анкетування, соціологічного опитування, психологічного тестування, джерелознавчого аналізу, програмованого контролю знань, інтерв'ювання, лабораторних медичних досліджень, експертних оцінок, аналізу конкретних ситуацій тощо [3].

Зазначені методи застосовуються як для оцінки потенціалу так для психометричних характеристик кожного працівника окремо. Окремі з них можуть використовуватись для оцінки загального трудового потенціалу підприємства, однак вони є вкрай поверхневими, підходять до оцінки кадрового потенціалу лише з одної сторони, тобто не в змозі повномасштабно оцінити його.

Пропонується для оцінки кадрового потенціалу персоналу закладу охорони здоров'я використовувати метод експертних оцінок, який дозволяє отримати об'єктивну оцінку процесів на основі певної сукупності індивідуальних думок експертів.

Для проведення оцінки даним методом сформуємо систему критеріїв та групи показників, що характеризують стан кадрового потенціалу і за якими будемо проводити оцінку, та експертно визначити вагомість кожного показника (у % або відносних величинах), але так, щоб сума коефіцієнтів вагомості становила 100% або 1.

Бальна оцінка індивідуального потенціалу працівника є кількісним виміром найбільш істотних характеристик як самого працівника, так і виконуваної ним роботи за допомогою балів. При цьому враховуються: професійно кваліфікаційний рівень робітника, ділові якості, складність роботи (виконуваних функцій), конкретно досягнутий результат. Для проведення бальної оцінки рівня кадрового потенціалу закладу охорони здоров'я доцільно використовувати шкалу [5,15]:

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

Таблиця 3.1

Оцінка працівників КНП «Дитяча міська поліклініка № 4» ООР

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

У процедурі оцінки ефективності трудової діяльності важливо визначити, за якими критеріями та показниками слід робити оцінку й знайти спосіб ефективності праці. А тому кадрова робота на підприємстві має бути спрямована на досягнення такого її стану, коли кожен працівник дорожив би своїм робочим місцем і розвивав свою професійну майстерність. Проведена загальна оцінка працівників КНП «Дитяча міська поліклініка № 4» ООР наведена у таблиці 3.1.

Комплексний показник кадрового потенціалу підприємства визначається за формулою [5]:

$$K_{КП} = \sum m_i * E_o \quad (3.1)$$

де E_o – експертна оцінка складової кадрового потенціалу, бали;

m_i – вагомість складової кадрового потенціалу;

$i=1-n$ – кількість складових.

Значення комплексного показника кадрового потенціалу КНП «Дитяча міська поліклініка № 4» ООР розрахуємо за формулою 3.1:

$$K_{КП} = 5,17 + 7,47 + 5,77 = 18,41$$

Таким чином, враховуючи дані таблиці 3.1, рівень кадрового потенціалу «Дитяча міська поліклініка № 4» ООР складає 18,41 бал, що належить до рівня нижчий середнього, а тому для КНП є актуальним розроблення заходів з підвищення рівня його розвитку. Для цього необхідно створити таку систему управління кадровим потенціалом, яка б змогла забезпечувати науково-обґрунтований підбір, навчання і виховання кадрів. Ця система формується з урахуванням конкретних умов праці, сучасних напрямів реформування системи охорони здоров'я та її розвитку, завдань підвищення ефективності діяльності і якості праці.

Для розробки заходів удосконалення системи управління кадровим потенціалом КНП «Дитяча міська поліклініка № 4» ООР доцільно додатково провести SWOT-аналіз, який дозволить детально охарактеризувати фактори зовнішнього і внутрішнього середовища конкретної КНП, що допоможе ефективніше приймати управлінські рішення. Метою використання SWOT-аналізу є розподіл чинників і явищ, що впливають на розвиток КНП та її кадрового потенціалу на чотири категорії: сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози.

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

сукупність факторів, які можуть мати негативний вплив на КНП, якщо не буде відповідної реакції (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2

**Матриця SWOT-аналізу КНП «Дитяча міська поліклініка № 4» ООР
та її кадрового потенціалу**

	Позитивний вплив	Негативний вплив
	<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
Внутрішнє середовище	<p>Високий рівень кваліфікації лікарського та середнього медичного персоналу. Кадри ЗОЗ мають значний практичний досвід. Багатопрофільний ЗОЗ з обслуговування маленьких пацієнтів. Постійне розширення асортименту медичних послуг. Достатній спектр базових інструментальних та лабораторних досліджень. Динамічне перепрофілювання ліжкового фонду. Поетапне розширення спектру інструментальних та лабораторних послуг на платній основі.</p>	<p>Значне скорочення чисельності персоналу. Низька оплата праці. Низький рівень заохочення працівників та системи їх мотивації через обмеженість фінансових ресурсів. Зношеність основних засобів. Недостатнє оснащення сучасним обладнанням. Заклад має значні поточні витрати. Темпи надання платних послуг є дуже повільними.</p>
	<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
Зовнішнє середовище	<p>Формування кадрового резерву та забезпечення кадрової укомплектованості. Постійне підвищення рівня кваліфікації кадрів. Підвищення рівня стимулювання праці медпрацівників. Оновлення матеріально-технічного забезпечення та оснащення сучасним медичним обладнанням. Надання медичних послуг дитячого населення інших регіонів та територіальних громад області. Залучення лікарів окремих спеціальностей для консультативної роботи в лікарні за сумісництвом. Укладання договорів з НСЗУ про медичне обслуговування населення за пакетами медичних послуг. Гарна транспортна доступність залізничним та автомобільним транспортом.</p>	<p>ЗОЗ залежить від бюджетного фінансування. Наявність конкурентів з боку державних та приватних медичних закладів відповідно до профілю надання медичних послуг. Медична реформа відбувається із запізненням. Подальше погіршення демографічної ситуації в області. Низька платоспроможність населення.</p>

Таким чином, проведена оцінка кадрового потенціалу метод експертних оцінок та визначені сильні та слабкі сторони, можливості та загрози КНП «Дитяча міська поліклініка № 4» ООР дозволять удосконалити систему управління кадровим потенціалом в умовах проведення медичної реформи.

3.3. Удосконалення системи управління кадровим потенціалом підприємства в умовах проведення медичної реформи

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

Досить важливо розглядати аспекти управління кадровим потенціалом в системі, яка організаційно закріплює певні функції за структурними підрозділами, працівниками та регламентує потоки інформації в системі управління. Головним завданням управління кадровим потенціалом є максимально ефективно використання здібностей співробітників відповідно до цілей діяльності підприємства. При цьому обов'язковою умовою є забезпечення збереження здоров'я кожного працівника та формування корпоративної культури в трудовому колективі.

Таким чином система управління є упорядкованою сукупністю взаємозв'язаних елементів, що відрізняються функціональними цілями, діють автономно та спрямовані на досягнення загальної мети.

Система управління кадровим потенціалом підприємства включає комплекс взаємопов'язаних підсистем, виділених за функціональними елементами чи організаційними ознаками, кожна з яких виконує певні завдання [19].

Оптимальна система управління кадровим потенціалом в закладі охорони здоров'я має забезпечувати:

- своєчасне забезпечення кадрової укомплектованості та формування кадрового резерву з метою забезпечення безперебійного функціонування закладу і надання якісних медичних послуг;

- формування необхідного рівня професіоналізму і компетентності кадрового потенціалу колективу закладу;

- стабілізацію колективу з урахуванням інтересів співробітників, надання можливостей постійного підвищення рівня кваліфікації кадрів, кваліфікаційного зростання і отримання інших пільг;

- підвищення рівня матеріального і морального стимулювання, мотивацію до високопродуктивної праці;

- раціональне та ефективне використання кадрового складу згідно з кваліфікацією відповідно до спеціальної підготовки, використання суміщення посад тощо.

Для КНП «Дитяча міська поліклініка № 4» ООР доцільно запропонувати систему управління кадровим потенціалом, яка включає чотири підсистеми: підсистему формування кадрового потенціалу; підсистему управління розвитком кадрового потенціалу, підсистему управління якістю кадрового потенціалу, підсистему управління використанням кадрового потенціалу (рис. 3.3).

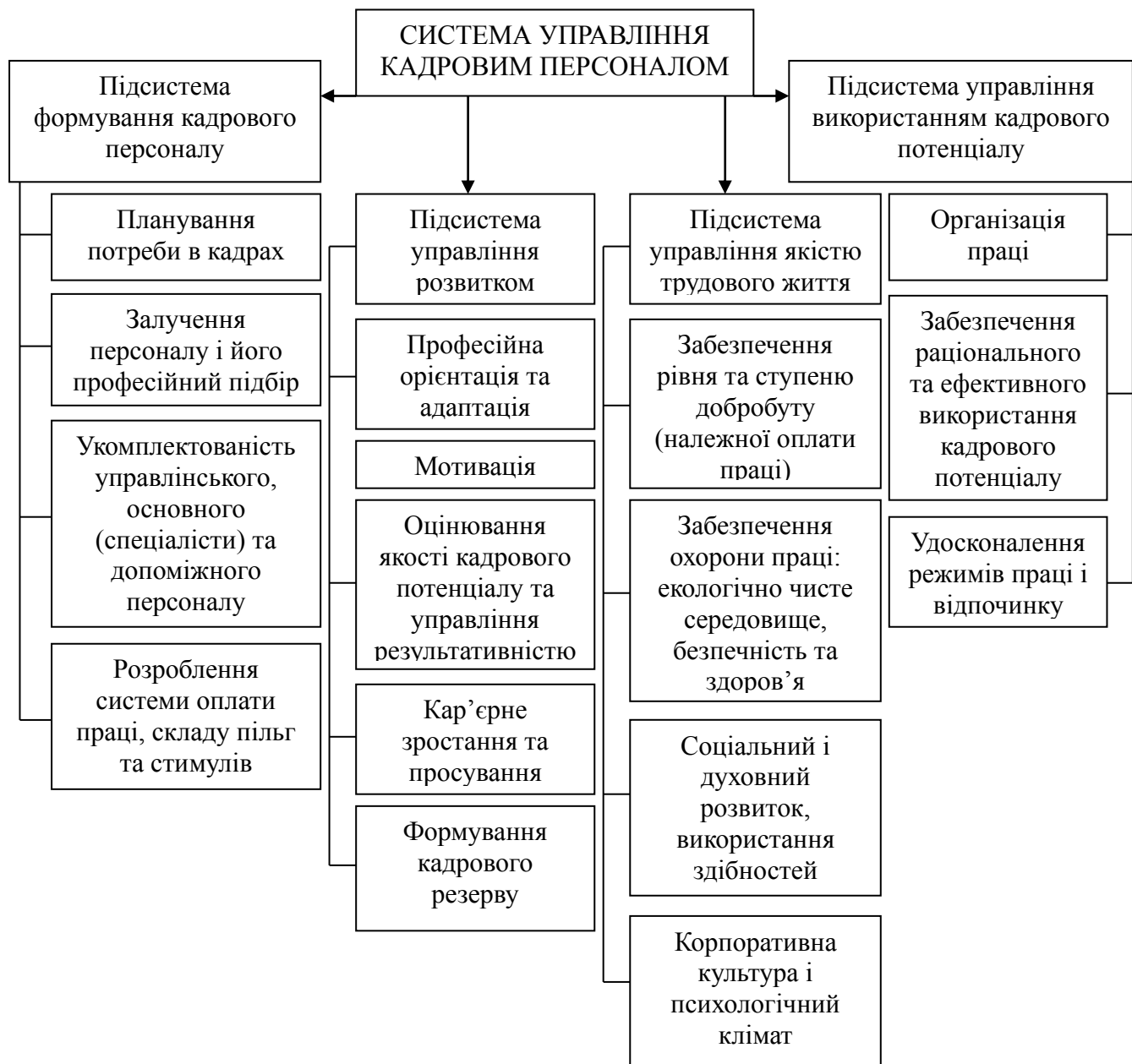


Рис. 3.3 Система управління кадровим потенціалом КНП «Дитяча міська поліклініка № 4» ООР

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

- планування потреби в кадрах КНП - є початковою ступінню процесу кадрового планування і базується на даних про наявні та заплановані робочі місця, штатному розкладі та плані заміщення вакантних посад, плані проведення організаційно-технічних заходів;

- залучення персоналу і його професійний підбір нових кадрів КНП не лише забезпечує режим нормального функціонування підприємства, але й закладе фундамент його майбутнього успіху - адже саме для цього створено в закладі кадрову службу, яка використовує як внутрішні (набір всередині підприємства за рахунок його співробітників шляхом заміщення чи суміщення посад) так і зовнішні джерела для його реалізації. Найбільш дієвим способом, який використовується в КНП для відбору персоналу за рахунок зовнішніх джерел є рекрутинг і прямий пошук претендентів за заздалегідь складеним профілем;

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

- розроблення системи оплати праці, складу пільг та стимулів КНП здійснюється відповідно до норм чинного законодавства, враховує сучасні тенденції реформування системи охорони здоров'я, забезпечує їх диверсифікацію. Однак вона є однією із найнижчих серед рівнів заробітних плат по бюджетній сфері. Ця проблема є загальнодержавною і з 2025 року планується суттєве збільшення заробітної плати лікарів та середніх медичних працівників, показники якого будуть закладені в бюджетах.

А тому для забезпечення належного рівня формування кадрового потенціалу КНП необхідно підвищити ефективність кадрового менеджменту за

напрямами: планування, управління розвитком, управління якістю праці та підвищення матеріальної мотивації.

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

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

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

- кар'єрне зростання та просування безперервного професійного розвитку фахівців у сфері охорони здоров'я – нормами чинного законодавства в Україні задекларовано «безперервний професійний розвиток фахівців у сфері охорони здоров'я як безперервний процес навчання та вдосконалення професійних компетентностей фахівців після здобуття ними вищої освіти у сфері охорони здоров'я та післядипломної освіти в інтернатурі, що дає змогу фахівцю підтримувати або покращувати стандарти професійної діяльності відповідно до потреб сфери охорони здоров'я та триває протягом усього періоду професійної діяльності». Безперервний професійний розвиток включає участь у процесі формальної, неформальної та інформальної освіти у сфері охорони

здоров'я [24]. Кар'єра - результат усвідомленої позиції та поведінки працівника певної галузі, пов'язаний з посадовим або професійним зростанням;

- формування кадрового резерву в умовах реформування системи охорони здоров'я спрямовується на забезпечення потреби в постійному оновленні персоналу. Реалізація даного напрямку має більш глобальні межі і направлена на забезпечення формування кадрового резерву як для структурних підрозділів центральних органів виконавчої влади, так і для керівних посад обласних управлінь охорони здоров'я, керівників закладів охорони здоров'я. Формування такого резерву має бути не лише формальним, але й змістовним і передбачати постійне вдосконалення компетенції осіб, що включенні до резерву.

Складові організації ефективного розвитку персоналу в КНП «Дитяча міська поліклініка № 4» ООР подано на рисунку 3.4.



Рис. 3.4 Комплекс напрямів ефективного розвитку персоналу

Особливої уваги сьогодні заслуговують керівні кадри системи охорони здоров'я, оскільки від рівня їх підготовки та безперервного професійного розвитку залежить якість стратегічних і тактичних рішень, що безпосередньо впливає на ефективність діяльності ЗОЗ та якість надання медичної допомоги населенню країни [28].

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

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

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

- соціальний і духовний розвиток, використання здібностей, наявність волі, гуманістичні стосунки в групах, виховання, самовиховання забезпечують прогресивний розвиток особистості;

- корпоративна культура і психологічний клімат - система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів тощо, які склалися на підприємств та в її підрозділах за час діяльності та які сприймаються більшістю працівників.

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

Четверта підсистема - організація праці – охоплює цикл робіт щодо:

- забезпечення раціонального та ефективного використання кадрового потенціалу - підвищенню ефективності формування та використання кадрового потенціалу підприємства сприяє скорочення втрат робочого часу і забезпечення його раціонального використання, удосконалення режимів праці та відпочинку.

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

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

Практика свідчить, що в результаті застосування зазначених інструментів й розробленого комплексу напрямів ефективного розвитку кадрового потенціалу змінюється його поведінка, підвищується ефективність праці та покращується структура кадрового потенціалу. Дослідження та використання зазначених складових системи управління кадровим потенціалом КНП «Дитяча міська поліклініка № 4» ООР сприятимуть його належному функціонуванню і забезпечать ефективне управління кадровим потенціалом.

Висновки до розділу 3

В третьому розділі дипломної роботи нами запропоновано напрями розвитку системи управління кадровим потенціалом КНП «Дитяча міська поліклініка № 4» ООР, що дозволяє зробити певні висновки й узагальнення:

- об'єктивна оцінка потенціалу кадрового складу КНП «Дитяча міська поліклініка № 4» ООР є складовою кадрового моніторингу персоналу та активним і дієвим інструментом управління, що дозволяє розробити пропозиції оптимального розподілу сфери відповідальності, а також підтримки прийняття рішень зі стимулювання потенціалу персоналу, мотивації, підвищення якості тощо;

- для оцінки кадрового потенціалу персоналу КНП використано метод експертних оцінок, який дозволив сформулювати систему критеріїв та групи показників, що характеризують стан кадрового потенціалу. Проведена бальна оцінка індивідуального потенціалу працівника, як кількісного виміру найбільш істотних його характеристик. Розраховано комплексний показник кадрового потенціалу КНП «Дитяча міська поліклініка № 4» ООР, який вказує на рівень нижчий середнього, а тому для КНП є актуальним розроблення заходів із підвищення рівня розвитку кадрового потенціалу;

- проведена оцінка кадрового потенціалу методом експертних оцінок та SWOT-аналіз діяльності і кадрового потенціалу КНП дозволили удосконалити систему управління кадровим потенціалом та запропонувати комплекс напрямів його ефективного розвитку в умовах проведення медичної реформи.

ВИСНОВКИ

1. Управління кадровим потенціалом, його забезпечення визначається однією із найважливіших сфер діяльності, яка спроможна забезпечувати ефективність функціонування підприємства. Враховуючи стрімкий розвиток ІТ-технологій та їх впровадження в систему медичного обслуговування, кадровий склад КНП має відповідати сучасним вимогам. Результативність діяльності ЗОЗ залежить насамперед від створення належних умов праці та застосування дієвих заходів з управління персоналом.

«Кадровий потенціал підприємства» - це «прихована, потенційна можливість працівників сприяти довгостроковому розвитку підприємства при використанні власних набутих компетентностей та при здатності адаптуватися до мінливості середовища, враховувати потенційні і реальні виклики та загрози, постійно розвиватися й використовувати інноваційні підходи в управлінні персоналом».

2. Аналіз кадрового потенціалу медичної галузі України показав, що вітчизняна система охорони здоров'я потерпає від плінності медичних кадрів (як лікарських, так і СМП), є неукomплектованою, має найнижчий рівень оплати праці серед рівнів заробітних плат по бюджетній сфері. За таких умов доцільним під час підбору медичних кадрів є врахування професійних якостей, вміння застосовувати їх у практичній діяльності з одночасним запровадженням системи незалежного оцінювання та комплектування кадрового складу ЗОЗ, що забезпечить мотивацію, підвищить рівень стимулювання, сприятиме запровадженню механізмів підтримки недержавних медичних установ та реалізації страхової медицини тощо.

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

3. КНП «Дитяча міська поліклініка № 4» ООР є самостійним багатопрофільним лікувально-профілактичним ЗОЗ, що надає третинну високоспеціалізовану стаціонарну і консультативну (цілодобову) медичну допомогу дітям, виступає центром організаційно-методичної допомоги ЛПЗ в Одеській області з питань медичної допомоги дітям, клінічною базою і базою тематичного удосконалення підвищення кваліфікації медичних кадрів.

При наявній високій фондоозброєності зношеність основних засобів КНП є досить високою, а тому як будівлі і обладнання непридатні до їх подальшого використання. Оновлення та приріст ОЗ КНП здійснювався досить повільно, що забезпечує досить низьку рентабельність ОЗ. Основну частку в структурі джерел фінансування займає ВК (98,3%). Безпосереднім власником майна є ХОР. Капітал КНП в 2024 р. зріс за рахунок цільового фінансування 1,2 млн грн, спрямованого на проведення капітального ремонту поліклініки та придбання обладнання.

4. Джерелами фінансування КНП є кошти медичної субвенції, обласного бюджету, НСЗУ, Фонду регіонального розвитку. Бюджетні витрати в 2022-2022 рр. в рамках використання перших трьох складових спрямовувалися, фінансування заробітної плати та оплати комунальних послуг (приблизно 75%). За таких умов КНП має обмежені фінансові можливості для закупівлі медикаментів та витратних матеріалів, оновлення матеріально-технічної бази, а тому впровадження пакету платних послуг першочерговим і невідкладним завданням.

5. Аналіз складу та структури кадрового потенціалу КНП показав на проблему неукомплектованості кадрів, динамічної плинності, попри високі показники якості медичних кадрів - тенденцію до старіння, а тому існує потреба в оновленні кадрового складу за рахунок залучення молодих кадрів.

В КНП, як і по галузі загалом, спостерігається низький рівень оплати та мотивації праці (що є загальнодержавною проблемою). За умов зростання оплати праці це кардинально не вплине на підвищення мотивації, поки якісне

виконання функціональних обов'язків медперсоналом не буде враховуватися при прийнятті рішень щодо матеріальних та нематеріальних стимулів.

6. Для оцінки кадрового потенціалу КНП використано метод експертних оцінок, який дозволив сформувавши систему критеріїв та групи показників, а проведена бальна оцінка індивідуального потенціалу працівника дозволила розрахувати комплексний показник кадрового потенціалу КНП «Дитяча міська поліклініка № 4» ООР, який досяг нижче середнього значення, а тому для КНП є актуальним розроблення заходів із підвищення рівня розвитку кадрового потенціалу.

Проведена оцінка кадрового потенціалу методом експертних оцінок та SWOT-аналіз діяльності і кадрового потенціалу КНП дозволили удосконалити систему управління кадровим потенціалом та запропонувати комплекс напрямів його ефективного розвитку в умовах проведення медичної реформи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баєва О. В. Менеджмент в галузі охорони здоров'я. URL:http://pidruchniki.ws/1781040937372/meditsina/menedzhment_u_galuzi_ohoroni_zdorovya_-_bayeva_ov.
2. Баєва О. Формування державних освітньо-кваліфікаційних вимог до підготовки фахівців з менеджменту підприємств і організацій у сфері охорони здоров'я / О. Баєва // *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2019. Вип. 4. С. 231 - 238.
3. Балабанова Л. В. Управління персоналом. Підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак.- Київ: Центр учбової літератури, 2021. - 468 с.
4. Безсмертна В.В. Стратегія управління кадровим потенціалом підприємства / В.В. Безсмертна // *Економіка та управління: науково-практичний журнал*. 2017. № 3. С. 48 - 53.
5. Банчук М. В. Проблеми вдосконалення державного управління освітою керівників галузі охорони здоров'я України / М. В. Бенчук // URL:http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dtr_du/2010_3/files/DU31_02.pdf.
6. Білинська М. Розвиток інтелектуального та кадрового менеджменту в державному управлінні охороною здоров'я. Головний лікар. 2017. № 11 (79). С. 69 - 73.
7. Брич В. Я. Компетентність менеджерів в системі охорони здоров'я: моногр. / В. Я. Брич, Л. В. Ліштаба, П. П. Микитюк. - Тернопіль: ТНЕУ, 2018. - 192 с.
8. Голоджун Н. І. Методичні підходи щодо оцінювання кадрового потенціалу інноваційного підприємства / Н. І. Голоджун, Я. Гаврись // *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 6, Т.4. С. 270-273.
9. Граціотова Г.О. Управління персоналом та підвищення кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я України в умовах європейської інтеграції/ Г. О. Граціотова, М. О. Ясіновська // *Економіка: реалії часу*. Науковий журнал. 2020. № 6 (52). С. 25-34.

10. Грабовецький, Б. Є. Методи експертних оцінок: теорія, методологія, напрямки використання: монографія / Б. Є. Грабовецький. - Вінниця: ВНТУ, 2020. - 171 с.

11. Дашко І. М. Кадровий потенціал: сутність та фактори його розвитку / М. Дашко. *Економіка та держава*. 2017. № 1. С. 65-68.

12. Державна служба статистики України [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

13. Дядюра К. В. Кадровий потенціал підприємства / К. В. Дядюра, Н. С. Іванова // *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: зб. тез доп. II Міжнар. наук.-практ. конф., 22 квіт. 2021 р.* - Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2021. С. 66-68.

14. Касіч-Пилипенко Т. М. Кадровий потенціал як ключова складова конкурентної переваги підприємства / Т. М. Касіч-Пилипенко, Т. А. Дячко. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2021. № 4. С. 147-150.

15. Ковальська А.І. Економічна сутність кадрового потенціалу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / А.І. Ковальська. - Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua>

16. Концепція реформи фінансування системи охорони здоров'я: Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 30.11.2016р. № 1013-р [Електронний ресурс] / А.І. Ковальська. - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1013-2016-%D1%80#Text>

17. Корінь М. В. Управління розвитком кадрового потенціалу підприємств в сучасних умовах / М. В. Корінь, О. О. Шевченко, О. О. Шовкопляс // *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 60. С. 238-245.

18. Краснокутська Н. С. Потенціал торговельного підприємства: теорія та методологія дослідження: монографія / Н.С. Краснокутська. Харків: Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі, 2020. - 247 с.

19. Лозовецька В.Т. Професійна кар'єра особистості в сучасних умовах: монографія / В. Т Лозовецька. Київ, 2015. - 279 с.

20. Лукаш М.М. Удосконалення управління кадровою політикою медичного закладу в межах реформування системи охорони здоров'я України [Електронний ресурс] / С. М. Лукаш, Н. Г. Маслак, В. П. Згонник, О. І. Пелипенко // Публічне управління і адміністрування в Україні, 2021. Вип.22. С. 12-18.

21. Мазурок П. П. Глобальна економіка: навч. посібник / П. П. Мазурок, Б. М. Одягайло, В. В. Кулішов та ін.; за заг. ред. Б. М. Одягайла; М-во освіти і науки України. - Львів: Вид-во «Магнолія-2006», 2021. - 205 с.

22. Міністерство охорони здоров'я України [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://moz.gov.ua/>

23. Москаленко В. О. Основні принципи формування кадрового потенціалу підприємства / В. О. Москаленко. - Режим доступу: nufft.edu.ua

24. Менеджмент персоналу: навч. посіб./за заг. ред. д.е.н., проф. В. Я. Брича.-Тернопіль: ТНЕУ, 2022. - 520с.

25. Нижник В.М., Харун О.А. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств: монографія / В. М. Нижник, О. А. Харун. Хмельницький: ХНУ, 2021. - 210 с.

26. Нетудихата К. Л. Кадрова діагностика як інструмент оцінки ефективності кадрового менеджменту закладу сфери охорони здоров'я // К. Л. Нетудихата, В. О. Погромський, Т. М. Михайлова / Ефективна економіка. - 2021. №8 [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9171>

27. Онищенко Е. Система управління кадровим потенціалом підприємства: підхід до проектування підсистем / Е. Онищенко // *Вісник ТНЕУ*. 2019. №1. С. 137-144.

28. Основні концептуальні напрями реформування системи охорони здоров'я: Постанова Кабінету Міністрів України від 17.02.2018р. №208 [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/208-2018-%D0%BF#Text>

29. Про впорядкування умов оплати праці працівників закладів охорони здоров'я та установ соціального захисту населення: Наказ Міністерства охорони здоров'я від 05.10.2015р. №308/519 [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1209-05>

30. Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення: Закон України від 19.10.2017р. №2168-VIII [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19>

31. Про затвердження норм робочого часу для працівників закладів та установ охорони здоров'я: Наказ Міністерства охорони здоров'я України від 25.05.2016р. №319 [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0696-06>

32. Про затвердження Положення про систему безперервного професійного розвитку фахівців у сфері охорони здоров'я: Постанова Кабінету Міністрів України від 28 березня 2018 р. №302 [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/302-2018>

33. Про Концепцію розвитку охорони здоров'я населення України: Указ Президента України від 07.12.2020р. №1313/2020 [Електронний ресурс] - Режим доступу: https://ips.ligazakon.net/document/U1313_00?an=14

34. Про оплату праці працівників на основі Єдиної тарифної сітки розрядів і коефіцієнтів з оплати праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери: Постанова Кабінету Міністрів України від 30 серпня 2022 р. №1298 [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1298-2022-%D0%BF#Text>

35. Погоріляк Р. Ю. Вивчення проблеми підготовки сучасних керівних кадрів охорони здоров'я в Україні/ Р. Ю. Погоріляк, О. П. Гульчій // Україна. Здоров'я нації. 2015. № 4 (36). С. 76-80.

36. Ситник Й. С. Управління знаннями як складова процесу інтелектуалізації систем менеджменту підприємств. URL: <http://economyandsociety.in.ua>.

37. Солоненко І. М., Жаліло Л. І., Мартинюк О. І. Формування компетенцій за стандартами підготовки керівників з державного управління у сфері охорони здоров'я. URL:<http://www.academy.gov.ua/ej/ej12/txts/10simsoz.pdf>.

38. Струк Б.О. Фінансове забезпечення охорони здоров'я/ Ю.Ю. Струк, Б.О. Струк, І.В. Форкун // Фінансові аспекти розвитку економіки України: теорія, методологія, практика: збірник наукових праць здобувачів вищої освіти і молодих учених. Ред. Кол.: Н.А. Хрущ, Р. С. Квасницька, І. В. Форкун та ін. Відп. ред. Н.А. Хрущ. Хмельницький: ХНУ, 2020. С.75-77.

39. Танасюк І. М. Формування кадрового потенціалу через розвиток креативних здібностей персоналу / І. М. Танасюк, С. М. Кіршо // Бізнес Інформ. 2021. №4. С.310-315.

40. Трусова Н. В. Формування кадрового потенціалу як складова підвищення ефективності підприємства / Н. В. Трусова. - Режим доступу: [13.pdf \(tsatu.edu.ua\)](https://tsatu.edu.ua)

41. Управління організаційними змінами у сфері охорони здоров'я: монографія / І. М. Солоненко, І. В. Рожкова. Київ: Фенікс, 2018.- 276 с.

42. Управління підприємницькою діяльністю в галузі охорони здоров'я: кол. моногр. / О. В. Баєва, М. М. Білинська, Л. І. Жаліло та ін.; за ред. О. В. Баєвої, І. М. Солоненка. Київ: МАУП, 2017. - 376 с.

43. Хожило І. І., Акуленко О.В. Атестація як технологія формування компетентності керівників органів управління охороною здоров'я. Державне будівництво. 2020. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2020_1_24.

44. Харченко Т.О. Особливості формування кадрового потенціалу в організаціях медичної сфери обслуговування України / Т. О. Харченко, А. Д. Сиза // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2017. Випуск 6 (11). С.185-188.

45. Чухно І. А. Професійна компетентність керівника в сфері охорони здоров'я в сучасних умовах. Формування національної лікарської політики за умов впровадження медичного страхування: питання освіти, теорії та практики:

матеріали III Всеукр. наук.-практ. конф., м. Харків, 12 березня 2015 р. / ред. кол.: А.С. Немченко та ін. Х.: Вид-во НФаУ, 2015. С. 218- 219.

46. Щокін Г. В. Соціальна теорія та кадрова політика / Г. В. Щокін // монографія. Київ: МАУП, 2020. - 576 с.

47. Щорічна доповідь про стан здоров'я населення, санітарно-епідемічну ситуацію та результати діяльності галузі охорони здоров'я України. 2015 рік / за ред. О. Квіташвілі; МОЗ України, ДУ «УІСД МОЗ України». К., 2015.- 460 с.

48. Щорічна доповідь про стан здоров'я населення, санітарно-епідемічну ситуацію та результати діяльності галузі охорони здоров'я України. 2016 рік / за ред. В. В. Шафранського. К., 2016.- 452 с.

49. Щур О. Визначення та оцінка компетенцій, що зумовлюють ефективність працівника. Практика управління. березень. 2017. URL: www.hr.kavjarnia@gmail.com.

50. Язлюк Б. О. Кадрова політика підприємства: сутність та значення для потреб управління / Б. О. Язлюк, В. Л. Вороніна, В. О. Гордієнко // Український журнал прикладної економіки. 2019. Том 4. № 4. С. 191-198.

Додаток А

Додаток 23
до рішення
Одеської міської ради
від 18.03.2020 р.
№ 5828-VII

СТАТУТ
КОМУНАЛЬНОГО НЕКОМЕРЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА
«ДИТЯЧА МІСЬКА ПОЛІКЛІНІКА № 4»
ОДЕСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

Одеса - 2020

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1.1. КОМУНАЛЬНЕ НЕКОМЕРЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ДИТЯЧА МІСЬКА ПОЛІКЛІНІКА № 4» ОДЕСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ (далі – Підприємство) є закладом охорони здоров'я, заснованим на комунальній

власності територіальної громади м. Одеси та створене для здійснення некомерційної господарської діяльності відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», Господарського кодексу України, Цивільного кодексу України.

1.2. Засновником Підприємства є Одеська міська рада (далі – Засновник). Координацію діяльності Підприємства здійснює уповноважений орган – департамент охорони здоров'я Одеської міської ради (далі – Уповноважений орган).

1.3. Підприємство є правонаступником комунальної установи «Дитяча міська поліклініка № 4».

1.4. Підприємство є юридичною особою, має відокремлене майно, самостійний баланс, рахунки в установах банків та органах Державної казначейської служби України, печатку зі своїм найменуванням та ідентифікаційним кодом, бланки та штампи, необхідні для організації своєї роботи.

1.5. Підприємство здійснює господарську некомерційну діяльність, спрямовану на досягнення соціальних та інших результатів без мети одержання прибутку.

1.6. Підприємство є неприбутковим.

1.7. Підприємство несе відповідальність за своїми зобов'язаннями відповідно до чинного законодавства. Підприємство не несе відповідальності за зобов'язаннями Засновника.

1.8. Підприємство у своїй діяльності керується Конституцією України, законами України, постановами Верховної Ради України, актами Президента України та Кабінету Міністрів України, наказами та інструкціями Міністерства охорони здоров'я України, нормативними актами інших центральних органів виконавчої влади, рішеннями Одеської міської ради та її виконавчого комітету, розпорядженнями міського голови, наказами Уповноваженого органу та цим Статутом.

2. НАЙМЕНУВАННЯ ТА МІСЦЕЗНАХОДЖЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Повне найменування Підприємства: КОМУНАЛЬНЕ НЕКОМЕРЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ДИТЯЧА МІСЬКА ПОЛІКЛІНІКА № 4» ОДЕСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ.

2.2. Скорочене найменування Підприємства: КНП «ДМП № 4» ОМР.

2.3. Місцезнаходження Підприємства: Україна, 65009, місто Одеса, вулиця Маршала Говорова, 26.

3. МЕТА ТА ПРЕДМЕТ ДІЯЛЬНОСТІ

3.1. Підприємство створене з метою реалізації державної політики у сфері охорони здоров'я шляхом надання первинної медичної (медико-санітарної) та вторинної (спеціалізованої) допомоги в амбулаторних умовах дитячому населенню, а також вжиття заходів з профілактики захворювань та підтримки громадського здоров'я.

3.2. Відповідно до поставленої мети предметом діяльності Підприємства є:

3.2.1. Медична практика з надання первинної та інших видів медичної допомоги дитячому населенню.

3.2.2. Забезпечення права громадян на вільний вибір лікаря з надання первинної медичної допомоги (далі – ПМД) у визначеному законодавством порядку.

3.2.3. Організація надання ПМД у визначеному законодавством порядку, в тому числі надання невідкладної медичної допомоги в разі гострого розладу здоров'я дітям, які не потребують екстреної, вторинної (спеціалізованої) стаціонарної або третинної (високоспеціалізованої) медичної допомоги.

3.2.4. Консультації щодо профілактики, діагностики, лікування хвороб, травм, отруень, патологічних станів, а також щодо ведення здорового способу життя.

3.2.5. Забезпечення дотримання стандартів та уніфікованих клінічних протоколів надання медичної допомоги дитячому населенню.

3.2.6. Наступність та послідовність медичного обстеження, лікування та реабілітації пацієнтів у взаємодії з іншими закладами охорони здоров'я відповідно до медичного маршруту пацієнта, направлення пацієнтів для отримання інших видів медичної допомоги.

3.2.7. Проведення експертизи тимчасової втрати працездатності.

3.2.8. Проведення експертизи та встановлення інвалідності дітям, заповнення та подальше ведення індивідуальних програм реабілітації дітей з інвалідністю, направлення медичних документів для отримання державної соціальної допомоги, підготовка медичної документації для направлення підлітків з ознаками стійкої втрати працездатності на медико-соціальну експертизу та медико-соціальну реабілітацію.

3.2.9. Проведення профілактичних щеплень.

3.2.10. Планування, організація та участь у проведенні профілактичних оглядів та диспансеризації дитячого населення, здійснення профілактичних заходів, у тому числі безперервне відстеження стану здоров'я пацієнта з метою своєчасної профілактики, діагностики та забезпечення лікування хвороб, травм, отруєнь, патологічних станів.

3.2.11. Проведення заходів масової та індивідуальної профілактики інфекційних захворювань.

3.2.12. Раннє виявлення та профілактика неінфекційних захворювань, визначення груп підвищеного ризику.

3.2.13. Раннє виявлення та профілактика інфекційних захворювань, у тому числі соціально небезпечних.

3.2.14. Участь у реалізації державних та регіональних програм щодо пільгового забезпечення лікарськими засобами дитячого населення у визначеному законодавством порядку та відповідно до фінансового бюджетного забезпечення галузі охорони здоров'я.

3.2.15. Виписка рецептів для пільгового забезпечення лікарськими засобами окремих груп дитячого населення і за певними категоріями захворювань та технічними засобами реабілітації відповідно до чинного законодавства України.

3.2.16. Участь у реалізації державних та регіональних програм щодо скринінгових обстежень, профілактики, діагностики та лікування окремих захворювань у порядку визначеному відповідними програмами та законодавством.

3.2.17. Надання амбулаторної паліативної допомоги дітям на останніх стадіях перебігу невиліковних захворювань, яка включає комплекс заходів, спрямованих на полегшення фізичних та емоційних страждань дітей, моральну підтримку членів їх сімей.

3.2.18. Впровадження в практику нових методів профілактики, діагностики, лікування та реабілітації хворих дітей.

3.2.19. Надання медичної допомоги дітям з використанням стаціонарзамісних технологій.

3.2.20. Надання платних послуг з медичного обслуговування дитячого населення відповідно до чинного законодавства України.

3.2.21. Надання медичної допомоги, передбаченої цим Статутом, іноземним громадянам, які тимчасово перебувають на території України, на платній основі в порядку, передбаченому чинним законодавством України.

3.2.22. Організація відбору та спрямування хворих дітей на консультацію та лікування до закладів охорони здоров'я та установ, що надають вторинну (спеціалізовану) стаціонарну та третинну (високоспеціалізовану) медичну допомогу, а також відбору хворих дітей на санаторно-курортне лікування та реабілітацію у визначеному законодавством порядку.

3.2.23. Проведення санітарно-просвітницької роботи, навчання населення здоровому способу життя, основам надання невідкладної допомоги дітям.

3.2.24. Проведення скринінгу захворювань, раннє виявлення яких веде до зменшення інвалідизації і смертності дитячого населення.

3.2.25. Аналіз стану здоров'я дитячого населення та надання достовірної статистичної інформації.

3.2.26. Залучення медичних працівників для надання первинної медико-санітарної допомоги, в тому числі залучення лікарів, що працюють як фізичні особи – підприємці за договорами підряду, підтримка професійного розвитку медичних працівників для надання якісних послуг.

3.2.27. Надання пропозицій Уповноваженому органу щодо подальшого розвитку первинної медичної (медико-санітарної) допомоги.

3.2.28. Медична практика з надання вторинної (спеціалізованої) медичної допомоги в амбулаторних умовах відповідно до законодавства на безвідплатній та відплатній основі.

3.2.29. Організація, у разі потреби, надання пацієнтам медичної допомоги більш високого рівня спеціалізації на базі інших закладів охорони здоров'я шляхом направлення пацієнтів до цих закладів у порядку, встановленому законодавством.

3.2.30. Організація взаємодії з іншими закладами охорони здоров'я з метою забезпечення наступництва у наданні медичної допомоги на різних рівнях та ефективного використання ресурсів системи медичного обслуговування.

3.2.31. Участь у визначенні проблемних питань надання медичної допомоги населенню та шляхів їх вирішення.

3.2.32. Визначення потреби структурних підрозділів Підприємства та дитячого населення у лікарських засобах, виробках медичного призначення, медичному обладнанні та транспортних засобах для забезпечення дитячого населення доступною, своєчасною та якісною медичною допомогою.

3.2.33. Моніторинг забезпечення та раціональне використання лікарських засобів, виробів медичного призначення, медичного обладнання та транспортних засобів.

3.2.34. Закупівля, зберігання та використання ресурсів, необхідних для надання медичних послуг, зокрема лікарських засобів (у т.ч. наркотичних засобів та прекурсорів), продуктів дитячого та лікувального харчування, обладнання та інвентарю.

3.2.35. Забезпечення підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників Підприємства.

3.2.36. Придбання, зберігання, перевезення, знищення, використання, відпуск, наркотичних засобів, психотропних речовин, їх аналогів та прекурсорів, замісників їх аналогів, отруйних та сильнодіючих речовин (засобів) згідно з вимогами чинного законодавства України.

3.2.37. Взаємодія з іншими суб'єктами надання медичної допомоги, а також з дошкільними навчальними закладами, навчальними закладами, соціальними службами, правоохоронними органами, підприємствами, установами та організаціями, засобами масової інформації, громадськими організаціями, органами місцевого самоврядування.

3.2.38. Впровадження сучасних інформаційних технологій.

3.2.39. Впровадження та вдосконалення системи управління якістю надання медичної допомоги дитячому населенню.

3.3. Здійснення інших видів діяльності у порядку, передбаченому чинним законодавством України.

Проведення видів діяльності, для яких необхідне одержання дозволу (ліцензії), здійснюється Підприємством після одержання відповідного дозволу (ліцензії) згідно з чинним законодавством України.

3.4. Підприємство може бути клінічною базою вищих медичних навчальних закладів усіх рівнів акредитації та закладів післядипломної освіти, приймати участь у підвищенні кваліфікації, підготовці та перепідготовці медичних працівників.

4. ПРАВА ТА ОБОВ'ЯЗКИ

4.1. Підприємство має право:

4.1.1. Звертатися у порядку, передбаченому законодавством, до центральних та місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, а також підприємств і організацій незалежно від форм

власності та підпорядкування, для отримання інформації та матеріалів, необхідних для виконання покладених на Підприємство завдань.

4.1.2. Планувати, організовувати і здійснювати свою статутну діяльність, визначати основні напрямки свого розвитку відповідно до своїх завдань і цілей, у тому числі спрямовувати отримані від господарської діяльності кошти на утримання Підприємства та його матеріально-технічне забезпечення.

4.1.3. Укладати договори, набувати майнові й особисті немайнові права, виконувати зобов'язання, бути позивачем і відповідачем у суді.

4.1.4. В рамках своєї компетенції здійснювати міжнародну діяльність відповідно до законодавства України.

4.1.5. Визначати форми і системи оплати праці, розцінки, тарифні ставки, схеми посадових окладів, умови запровадження та розміри надбавок, доплат, премій, винагород та інших заохочувальних, компенсаційних і гарантійних виплат на умовах, передбачених колективним договором з дотриманням норм і гарантій, передбачених законодавством України, генеральною, галузевими (міжгалузевими) і територіальними угодами.

4.1.6. Використовувати для підвищення рівня якості медичного обслуговування населення кошти, отримані від юридичних та фізичних осіб, якщо інше не встановлено законом.

4.1.7. Встановлювати плату за послуги та визначати їх вартість з урахуванням встановленого граничного нормативу рентабельності.

4.2. Обов'язки Підприємства:

4.2.1. Забезпечувати надання високоякісної медичної допомоги відповідно до стандартів та протоколів надання медичної допомоги.

4.2.2. Забезпечувати, при наданні медичної допомоги, дотримання відповідних, пов'язаних з наданням медичної допомоги, особистих прав фізичної особи, встановлених Конституцією України, Цивільним кодексом України та іншими законами України, а також затверджених у встановленому порядку стандартів якості надання медичної допомоги, клінічних протоколів і вимог санітарно-гігієнічного та протиепідемічного контролю.

4.2.3. Планувати свою діяльність з метою реалізації єдиної комплексної політики в галузі охорони здоров'я (зі свого напрямку) в місті Одесі.

4.2.4. Своєчасно визначати потребу та придбання матеріальних ресурсів у підприємств, установ та організацій незалежно від форм власності, а також у фізичних осіб відповідно до законодавства України.

4.2.5. Забезпечити цільове використання закріпленого за Підприємством майна та виділених бюджетних коштів.

4.2.6. Здійснювати бухгалтерський облік, вести фінансову та статистичну звітність згідно з законодавством України.

4.2.7. Надавати оперативну інформацію за запитом Уповноваженого органу.

5. УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

5.1. До виключної компетенції Засновника відноситься:

- 5.1.1. Затвердження Статуту Підприємства, внесення до нього змін.
- 5.1.2. Прийняття рішення про припинення діяльності Підприємства.
- 5.1.3. Надання згоди на вступ Підприємства як засновника (учасника) до інших підприємств (господарських товариств).
- 5.1.4. Зміна розміру статутного капіталу Підприємства.
- 5.2. Уповноважений орган:
 - 5.2.1. Визначає головні напрямки діяльності Підприємства, затверджує плани діяльності та форми звітів про їх виконання.
 - 5.2.2. Затверджує фінансовий план.
 - 5.2.3. Погоджує план використання бюджетних коштів та штатний розпис Підприємства
 - 5.2.4. Проводить моніторинг фінансової діяльності Підприємства.
 - 5.2.5. Погоджує Підприємству договори, у тому числі про спільну діяльність, за якими використовується нерухоме майно, що перебуває в його оперативному управлінні.
 - 5.2.6. Надає згоду на оренду майна Підприємства і пропозиції щодо умов договору оренди з метою забезпечення ефективного використання орендованого майна.
 - 5.2.7. Погоджує створення філій, представництв, відділень та інших відокремлених підрозділів Підприємства (далі - Філії). Філії діють відповідно до положень про них, затверджених директором Підприємства за погодженням Уповноваженого органу.
 - 5.2.8. Уповноважений орган здійснює контроль за використанням та збереженням майна Підприємства.
- 5.3. Директор Підприємства відповідно до компетенції:
 - 5.3.1. Діє від імені Підприємства, представляє його інтереси у відносинах з вітчизняними та іноземними підприємствами і організаціями, установами, органами державної влади і місцевого самоврядування.
 - 5.3.2. Організовує роботу Підприємства щодо надання населенню медичної допомоги згідно з вимогами нормативно-правових актів.
 - 5.3.3. Видає довіреності, відкриває у банківських (фінансових) установах рахунки.
 - 5.3.4. Укладає контракти, договори, у тому числі трудові.
 - 5.3.5. За погодженням з Уповноваженим органом затверджує план використання бюджетних коштів та штатний розпис Підприємства. Надає на затвердження Уповноваженому органу фінансовий план Підприємства.
 - 5.3.6. Приймає і звільняє працівників Підприємства відповідно до штатного розпису.
 - 5.3.7. Вживає заходів заохочення і накладає дисциплінарні стягнення відповідно до правил внутрішнього трудового розпорядку та чинного законодавства України.
 - 5.3.8. Видає накази, обов'язкові для всіх працівників Підприємства.
 - 5.3.9. Вчиняє будь-які інші дії, необхідні для здійснення господарської діяльності Підприємства, за винятком тих, що відповідно до Статуту повинні

бути узгоджені із Засновником або Уповноваженим органом.

5.3.10. Організовує акредитацію та ліцензування Підприємства, отримання Підприємством інших дозвільних документів.

5.3.11. Розпоряджається майном та коштами Підприємства відповідно до законодавства та цього Статуту.

5.3.12. Забезпечує контроль за веденням та зберіганням медичної та іншої документації.

5.3.13. Подає в установленому порядку Уповноваженому органу квартальну, річну, фінансову, статистичну та іншу звітність Підприємства, за визначеними формами та у встановлені терміни.

5.3.14. Обирає форми і системи оплати праці, встановлює працівникам конкретні розміри посадових окладів, премій, винагород, надбавок і доплат на умовах, передбачених колективним договором. Умови оплати праці директора Підприємства встановлюються контрактом.

5.3.15. Забезпечує проведення колективних переговорів, укладення колективного договору в порядку, визначеному законодавством України.

5.3.16. Забезпечує дотримання на Підприємстві вимог законодавства про охорону праці, санітарно-гігієнічних та протипожежних норм і правил, створення належних умов праці.

5.3.17. Вживає заходи до своєчасної та в повному обсязі виплати заробітної плати, а також передбачених законодавством податків, зборів та інших обов'язкових платежів.

5.3.18. Несе відповідальність за збитки, завдані Підприємству у порядку, визначеному законодавством.

5.3.19. Затверджує положення про структурні підрозділи Підприємства, інші положення та порядки, що мають системний характер.

5.3.20. Вирішує інші питання, віднесені законодавством України, Засновником, цим Статутом, контрактом та Уповноваженим органом до компетенції керівника.

5.4. Директор Підприємства призначається на посаду та звільняється з неї у порядку, встановленому чинним законодавством України.

5.5. Право першого підпису на фінансових документах має директор Підприємства. Право другого підпису на фінансових документах має головний бухгалтер Підприємства.

5.6. Директор Підприємства та головний бухгалтер несуть персональну відповідальність за дотримання порядку ведення і достовірність обліку та бухгалтерської і статистичної звітності.

6. СТАТУТНИЙ КАПІТАЛ ПІДПРИЄМСТВА

6.1. Для здійснення некомерційної господарської діяльності Підприємства створюється статутний капітал у розмірі 5 000 (п'ять тисяч) гривень.

6.2. Статутним капіталом Підприємства можуть бути будинки, споруди, обладнання та інші матеріальні цінності, цінні папери, право користування землею, водою та іншими природними ресурсами, будинками, спорудами,

обладнанням, а також інші майнові права (включаючи майнові права на об'єкти інтелектуальної власності), кошти, в тому числі в іноземній валюті.

7. МАЙНО ПІДПРИЄМСТВА

7.1. Майно Підприємства становлять виробничі і невиробничі фонди, а також цінності, вартість яких відображується в самотійному балансі Підприємства.

7.2. Майно Підприємства перебуває у комунальній власності територіальної громади м. Одеси і закріплюється за ним на праві оперативного управління.

7.3. Джерелами формування майна Підприємства є:

7.3.1. Матеріальні внески Засновника.

7.3.2. Кошти державного бюджету та бюджету м. Одеси.

7.3.3. Доходи, одержані від реалізації послуг та інших видів господарської діяльності.

7.3.4. Майно, придбане Підприємством у встановленому законодавством порядку.

7.3.5. Безоплатні та благодійні внески, пожертвування організацій, підприємств і громадян.

7.3.6. Інші джерела, не заборонені чинним законодавством України.

7.4. Збитки, заподіяні Підприємству внаслідок порушення його майнових прав громадянами, юридичними особами і державними органами, відшкодовуються Підприємству відповідно до законодавства України.

7.5. Майно Підприємства не може бути предметом безкоштовного використання, застави, внеском до статутного капіталу інших юридичних осіб, а також не може бути продано, передано або відчужено у будь-який спосіб без згоди Засновника. Надання в оренду та списання майна Підприємства здійснюється відповідно до чинного законодавства.

7.6. Доходи Підприємства використовуються виключно на реалізацію мети (цілей, завдань) та напрямків діяльності, визначених цим Статутом і для фінансування видатків на його утримання та розвиток.

7.7. Підприємству забороняється розподіл отриманих доходів (прибутків) або їх частини між Засновником, Уповноваженим органом, працівниками Підприємства (крім оплати їхньої праці, нарахування єдиного соціального внеску) та серед інших пов'язаних з ним осіб.

8. ТРУДОВІ ВІДНОСИНИ

8.1. Трудовий колектив Підприємства складають всі громадяни, які беруть участь своєю працею в його діяльності на основі трудового договору (контракту).

8.2. Трудові відносини Підприємства з членами трудового колективу будуються на основі трудового законодавства України.

8.3. При укладенні трудового договору (контракту) Підприємство зобов'язується забезпечити належні і безпечні умови праці, її оплату, не нижчу

від визначеного законодавством мінімального розміру, а також забезпечити інші соціальні гарантії, передбачені чинним законодавством України.

9. ПРИПИНЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

9.1. Припинення діяльності Підприємства здійснюється шляхом його реорганізації (злиття, приєднання, поділ, перетворення) або ліквідації.

9.2. Реорганізація Підприємства здійснюється за рішенням Засновника.

9.3. Ліквідація Підприємства здійснюється за рішенням Засновника або суду у випадках, передбачених законодавством.

9.4. У разі припинення юридичної особи (у результаті її ліквідації, злиття, поділу, приєднання або перетворення) активи Підприємства, що залишилися після задоволення вимог кредиторів (у тому числі за податками, зборами, єдиним внеском на загальнообов'язкове державне соціальне страхування та іншими коштами, що належить сплатити до державного або місцевого бюджету, Пенсійного фонду України, фондів соціального страхування), передаються ліквідаційною комісією іншій неприбутковій організації, що перебуває у комунальній власності територіальної громади міста Одеси, або зараховуються до бюджету міста Одеси.

9.5. Ліквідація Підприємства вважається завершеною, а Підприємство припиняє свою діяльність з дня внесення запису до Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань про припинення юридичної особи.

Секретар ради

О. Потапський