

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

Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти

**на тему: «Удосконалення системи розвитку персоналу в
медичному закладі»**

Виконала: здобувач вищої освіти за спеціальністю
073 «Менеджмент»
Бондаренко Сергій Леонідович

Керівник: **Орехова Альвіна Іванівна**
д.е.н., професор кафедри менеджменту
імені професора Л.І. Михайлової

Рецензент: **Гесенко Михайло Миколайович**
кандидат економічних наук, професор кафедри фінансів,
банківського бізнесу та оподаткування

Суми – 2024

Факультет	Економіки і менеджменту
Кафедра	менеджменту імені професора Л.І. Михайлової
Освітній ступінь	«Бакалавр»
Спеціальність	073 «Менеджмент»

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

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Бондаренку Сергію Леонідовичу

- 1. Тема роботи:** Удосконалення системи розвитку персоналу в медичному закладі
- 2. База практичного дослідження:** КНП СОР «Регіональний клінічний фтизіопульмонологічний медичний центр» Сумського району Сумської області

керівник роботи Орехова Альвіна Іванівна, д.е.н., професор
(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджена наказом по університету від « » р. №

- 3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи)** «12» 06.2024 р.

4. Вихідні дані до проекту (роботи):

праці вітчизняних і зарубіжних вчених, законодавчо-нормативна база за темою дослідження, статистичні дані Державної служби статистики України, аналітична інформація Міністерства охорони здоров'я України, звітність підприємства, власні дослідження автора.

5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

дослідити теоретико-методичні засади формування системи розвитку персоналу в медичному закладі;

дослідити організаційно-економічну характеристику медичного закладу;

провести аналіз структури персоналу закладу;

провести оцінку системи розвитку персоналу в медичному закладі;

запропонувати напрями вдосконалення системи розвитку персоналу в медичному закладі:

сформулювати висновки.

6. Дата видачі завдання: «17» вересня 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів підготовки кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи	вересень 2023 р.	виконано
2.	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	жовтень-грудень 2023 р.	виконано
3.	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	січень – лютий 2024 р.	виконано
4.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	березень – травень 2024 р.	виконано
5.	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	квітень 2024 р.	виконано
6.	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	травень 2024 р.	виконано
7.	Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність	28 травня – 07 червня 2024 р.	виконано
8.	Рецензування кваліфікаційної роботи	28 травня – 07 червня 2024 р.	виконано
9.	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі, деканат	12 червня 2024 р.	виконано
10.	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	12 червня 2024 р. – 17 червня 2024 р.	виконано
11.	Захист кваліфікаційної роботи	26 червня 2024 р.	

Студентка

_____ (підпис)

С.Л. Бондаренко

Керівник роботи

_____ (підпис)

А.І. Орехова

Перевірку на автентичність проведено.

Н.М. Баранік

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

_____ (підпис)

М.О. Лишенко

АНОТАЦІЯ

Бондаренко С.Л. Удосконалення системи розвитку персоналу в медичному закладі

Кваліфікаційна робота за спеціальністю 073 «Менеджмент», Сумський національний аграрний університет, Суми, 2024. – Рукопис.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методичні засади формування системи розвитку персоналу в медичному закладі. Досліджено систему розвитку персоналу в медичному закладі. Запропоновані шляхи системи розвитку персоналу в медичному закладі. Проведені розрахунки свідчать про те, що в 2023 році КНП СОР «Регіональний клінічний фтизіопульмонологічний медичний центр» спостерігається певне погіршення ефективності використання капіталу та активів закладу. Спостерігається зростання фонду оплати праці та середньомісячної заробітної плати працівників медичного закладу. Цей ріст відбувся при незмінній чисельності штату. Віковий склад працівників у закладі змінюється, причому спостерігається зростання частки молодих працівників. Заклад успішно залучає та утримує працівників різних вікових груп. Підвищення професійної майстерності позитивно позначиться на гарантії збереження робочого місця, можливостях кар'єрного зростання, почутті власної гідності та можливостях самореалізації.

Ключові слова: персонал, розвиток персоналу, управління розвитком персоналу, система, медичний заклад.

SUMMARY

Bondarenko S.L. Improving the personnel development system in a medical institution

Qualification work in specialty 073 "Management", Sumy National Agrarian University, Sumy, 2024. - Manuscript.

The theoretical and methodological principles of the formation of the personnel development system in the medical institution were investigated in the qualification work. The system of personnel development in a medical institution was studied. Proposed ways of the personnel development system in a medical institution. The performed calculations indicate that in 2023, the Regional Clinical Phthisiopulmonology Medical Center of the Regional Medical Center will experience a certain deterioration in the efficiency of the use of the institution's capital and assets. In 2023, there is an increase in the wage fund and the average monthly salary of employees of a medical institution. This growth occurred with an unchanged headcount. The age structure of employees in the institution is changing, and the share of young employees is increasing. The institution successfully attracts and retains employees of various age groups. An increase in professional skills will have a positive effect on the guarantee of job retention, career growth opportunities, a sense of self-worth, and opportunities for self-realization.

Keywords: personnel, personnel development, personnel development management, system, medical institution.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 Теоретико-методичні засади формування системи розвитку персоналу в медичному закладі	10
РОЗДІЛ 2 Стан системи розвитку персоналу в медичному закладі	19
2.1 Організаційно-економічна характеристика закладу	19
2.2 Аналіз структури персоналу закладу	25
2.3 Оцінка системи розвитку персоналу в медичному закладі	31
РОЗДІЛ 3 Напрями вдосконалення системи розвитку персоналу в медичному закладі	37
ВИСНОВКИ	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	52
ДОДАТКИ	56

ВСТУП

Актуальність теми. Питання управління розвитком персоналу на підприємстві було і залишається у даний час недостатньо вивченим та обґрунтованим. Охоплює досить велику нішу в наукових дослідженнях та відіграє основну роль у виробничій діяльності підприємств на внутрішньому та зовнішньому ринках. Персонал починає розглядатися, як основний ресурс, що стає визначальним фактором успіху кожної організації і його розвиток включається до загальної стратегії розвитку підприємства. Важливість управління розвитком персоналу на підприємстві пояснюється й тим, що прискорення науково-технічного прогресу призводить до швидких змін у вимогах до професійних знань, умінь та навичок працівників. Невідповідність кваліфікації персоналу потребам компанії негативно позначається на результатах її діяльності.

В сучасних умовах розвитку інтелектуальних, наукоємних та інформаційних технологій відбувається зростання ролі людського фактору в закладах охорони здоров'я. Враховуючи це, основним засобом досягнення високого рівня конкурентоспроможності медичних закладів стає пошук прихованих резервів підвищення ефективності роботи персоналу, що досягається шляхом через формування системи управління розвитком. Це в свою чергу, доводить, що управління розвитком персоналу стає центральною ланкою менеджменту, а також провідним чинником успіху у медичних закладах. Актуальність тематики кваліфікаційної роботи обґрунтовується тим, що підготовка медичних кадрів на даний момент характеризується низкою негативних явищ: реформування медичної галузі, а відповідно, засад кадрової політики в системі охорони здоров'я, що спричиняє значну плінність кадрів серед медичних працівників. В умовах воєнного стану важливою проблемою є еміграція кваліфікованого медичного персоналу.. Залишаються також неврегульованими законодавчо певні аспекти

забезпечення прав медичних працівників, що не сприяє розвитку системи охорони здоров'я.

Стан вивчення проблеми. Серед науковців, які досліджують проблеми удосконалення системи розвитку персоналу, слід виділити таких як Волянська-Савчук Л. В., Кошонько О. В., Горбатюк О. В., Глушко Т. В. [3], Зачосова Н. В., Коваль О. В., Байкер М. В. [5], Дашко І. М., Бехтер Л. А., Михайліченко Л. В. [6], Могильна Л.М., Орехова А.І., Хромушина Л.А. [10], Труніна І. М., Сербін Р. А., Андрієнко М. С. [14], Харченко Т. М., Шестакова А. В. [17] та ін. Не зважаючи на вагомість проведених досліджень, потребують додаткового дослідження питання пов'язані з удосконалення системи розвитку персоналу в медичному закладі.

Мета і задачі дослідження. Мета дослідження полягає в теоретико-методичному обґрунтуванні та прикладному опрацюванні питань щодо удосконалення системи розвитку персоналу в медичному закладі.

Досягнення мети кваліфікаційної роботи обумовило необхідність вирішення наступних завдань дослідження:

- дослідити теоретико-методичні засади формування системи розвитку персоналу в медичному закладі;
- надати організаційно-економічну характеристику закладу;
- провести аналіз структури персоналу закладу;
- надати оцінку системи розвитку персоналу в медичному закладі;
- визначити напрями вдосконалення системи розвитку персоналу в медичному закладі.

Об'єктом дослідження є процес розвитку персоналу в медичному закладі в КНП СОР «Регіональний клінічний фтизіопульмонологічний медичний центр» Сумського району Сумської області.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти удосконалення системи розвитку персоналу в медичному закладі.

Методи дослідження. В роботі використано як загальнонаукові, так і спеціальні методи досліджень: методи індукції та дедукції, науково-

аналітичні методи; абстрактно-логічний метод; статистичний аналіз та метод згрупувань; графічний метод - для наочного зображення теоретичного матеріалу та аналітичних результатів. Під час розробки та впровадження напрямів удосконалення системи розвитку персоналу в медичному закладі використовувались методи систематизації, алгоритмізації та ін.

Інформаційною базою дослідження слугували нормативно-правові акти та матеріали Державної служби статистики України, Міністерства охорони здоров'я України, матеріали періодичного друку, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених за темою дослідження.

Елементи наукової новизни отриманих результатів. Наукова новизна отриманих результатів полягає у розробці рекомендацій щодо удосконалення системи розвитку персоналу в медичному закладі, а саме:

- визначені теоретико-методичні засади удосконалення системи розвитку персоналу в медичному закладі;
- **обґрунтовані заходи щодо** удосконалення системи розвитку персоналу в медичному закладі;
- запропонована бальна оцінка результатів навчання, професійного та особистісного розвитку.

Практичне значення одержаних результатів. Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що проведені дослідження дозволяють удосконалити систему розвитку персоналу в медичному закладі. Матеріали досліджень, проведених у кваліфікаційній роботі, передані закладу, що досліджується, - КНП СОР «Регіональний клінічний фтизіопульмонологічний медичний центр» Сумського району Сумської області, а також на кафедру менеджменту імені професора Л.І. Михайлової Сумського національного аграрного університету. Дослідження та висновки, отримані в результаті написання кваліфікаційної роботи, можуть слугувати якісним теоретичним, навчальним та практичним матеріалом при проведенні викладачами кафедри лекційних та семінарських занять для здобувачів вищої освіти спеціальності «Менеджмент».

Апробація результатів дослідження. Основні положення та висновки роботи доповідалися, обговорювалися і отримали позитивну оцінку на міжнародній науково-практичній конференції у м. Херсон.

Публікації. За результатами дослідження опубліковано 1 тезу доповіді:

1. Бондаренко С.Л. Актуальні питання вдосконалення системи розвитку персоналу в умовах цифрових трансформацій. *Тенденції та перспективи розвитку менеджменту в умови глобальних викликів*. Матеріали III міжнародної науково-практичної конференції. Херсон-Кропивницький. 2024. 30 травня.

Обсяг і структура роботи. Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний обсяг роботи викладено на 50 сторінках. Список використаних джерел включає 26 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В МЕДИЧНОМУ ЗАКЛАДІ

Медичний персонал закладів системи охорони здоров'я є найбільш цінним та значущим елементом внутрішніх ресурсів медичних закладів, оскільки саме вони забезпечують належну результативність їх діяльності. Однак це можливо лише за наявності ефективної системи управління людськими ресурсами в закладах охорони здоров'я. Здебільшого суть мотивації багатьох медичних працівників полягає в усвідомленні соціальної значущості своєї роботи. З іншого боку, бажання отримувати заробітну плату, яка гарантує гідний рівень життя, не завжди підкріплюється прагненням до високої ефективності та якості роботи. У зв'язку з цим питання управління професійною діяльністю та розвитком компетентності медичних працівників набуває особливого значення.

Кадрові ресурси відіграють ключову роль в оптимізації використання інших наявних ресурсів, будучи основним компонентом системи охорони здоров'я. Незважаючи на свою важливість, дефіцит кадрів залишається актуальною проблемою сучасного розвитку системи охорони здоров'я, що може призвести до незадовільних результатів заходів, спрямованих на зміцнення здоров'я населення. Одночасно важливо не лише залучити кадри до системи, а й утримати медичних працівників, створивши такі умови праці, за яких співробітники були б зацікавлені не лише у роботі на конкретному робочому місці, а й максимально продуктивно працювати. Тобто необхідно формувати результативну систему мотивації до розвитку медичного персоналу [12].

Визначальним фактором утримання медичного персоналу та результативності їхньої роботи є мотивація працівників закладів охорони здоров'я. Мотивація праці визначається як «готовність працювати та

підтримувати зусилля для досягнення цілей організації», тоді як мотивовані та зацікавлені працівники закладів охорони здоров'я з більшою ймовірністю будуть застосовувати свої знання для реального надання медичної допомоги і тим самим підвищується задоволеність пацієнтів. Враховуючи поточні проблеми, такі як незадовільні умови праці, проблеми особистої безпеки та застаріле обладнання, трудова мотивація може відігравати важливу роль у підвищенні продуктивності ресурсів закладів охорони здоров'я. Немотивований персонал може підірвати якість надання послуг і цим відмовитися від продовження працювати за професією.

Однією з ключових проблем в управлінні персоналом закладів охорони здоров'я є висока плинність кадрів, пов'язана з недостатньою мотивацією та професійним вигорянням співробітників. До того ж брак спеціалістів певних профілів посилює ситуацію, створюючи додаткове навантаження на персонал. Проблема посилюється через відсутність ефективних програм адаптації та професійного розвитку, що призводить до зниження якості медичних послуг. Ці виклики вимагають опрацювання та впровадження інноваційних підходів, які допоможуть оптимізувати роботу медичного персоналу та підвищити його задоволеність роботою.

Можна зазначити, що певною мірою роль управління персоналом у системі охорони здоров'я не змінилася з початку пандемії COVID-19 — відділи з управління персоналом, як і раніше, наймають співробітників, займаються їх адаптацією, допомагають забезпечити безпеку на робочому місці та відіграють важливу роль у забезпеченні відповідності нормативно-правовим вимогам, проте зараз відділ з управління персоналом приділяють більше уваги благополуччю співробітників і прикладають більше зусиль для покращення кадрового забезпечення та реагування на зміни, спричинені пандемією, воєнними діями, у галузі [15].

Більшу частину 2020 і 2021 років кадрові служби медичних закладів працювали в кризовому режимі, намагаючись забезпечити укомплектованість усіх змін і забезпеченість персоналу всім необхідним для надання найкращої

допомоги пацієнтам, а також надати співробітникам доступ до підтримки в сфері психічного здоров'я, якої так багато з них потребують [8].

У міру того як кадрове забезпечення ставало дедалі пріоритетнішим, керівники медичних закладів стали краще розуміти цінність турботи про співробітників і те, яку значну позитивну роль може зіграти управління персоналом за правильної підтримки. Наприклад, відділи з управління персоналом не забувають про свої завдання щодо забезпечення та дотримання нормативно-правових вимог і безпеки на робочому місці, але тепер вони отримали від керівництва дозвіл на інвестиції в програми залучення співробітників, включаючи проведення конкурсів та різних заходів, виявлення здібностей та розвиток професійного зростання, перегляд політик складання графіків роботи для запобігання вигоранню персоналу, підвищення оплати праці та пільг.

Розвиток персоналу в будь-якій організації, в тому числі і пов'язаних зі сферою охорони здоров'я, це процес підготовки персоналу до виконання нових цілей і вирішення нових завдань, розміщення нових посад.

На організаційному рівні можна виділити наступні етапи розвитку персоналу:

- постійне підвищення кваліфікації співробітників у процесі діяльності закладу та підвищення їх зайнятості всередині організації. Кваліфікація співробітників повинна відповідати вимогам до сфери їх професійної діяльності;

- збільшення вкладу кожного співробітника в досягнення цілей закладу;

- поліпшення соціального поведінки та продуктивності праці співробітників шляхом створення сприятливого клімату в закладі, підвищення мотивації співробітників та їх відданості організації;

- грамотне використання потенціалу співробітників і активізація невикористаних знань та здібностей чинить позитивний вплив на персонал в цілому: надбання нових навичок і знань, підвищення кваліфікації,

співробітники організації стають більш конкурентоспроможними на ринку праці і отримують додаткові можливості для професійного зростання як в організації, так і поза її межами. Професійне навчання призводить також до загального інтелектуального розвитку людини, розширює її ерудицію.

Таким чином, під розвитком персоналу слід розуміти конкретну систему, яка спрямована на поліпшення рівня розвитку працівників і передбачає комплекс основних підсистем, наведених на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 - Підсистеми, що входять до складу системи розвитку персоналу медичного закладу

Джерело: складено автором

Грамотно спланована і чітко організована робота з розвитку персоналу сприяє досягненню стратегічних цілей закладу, підвищення її конкурентоспроможності, а також готовності до проведення організаційних змін.

Принципову схему розвитку персоналу закладу, у взаємодії внутрішнього потенціалу та зовнішнього середовища, представлено на рис. 1.2.



Рисунок 1. 2 - Принципова схема розвитку персоналу закладу у взаємодії внутрішнього потенціалу та зовнішнього середовища

Джерело: за матеріалами [12]

Розвиток персоналу тісно пов'язаний з іншими аспектами управління людськими ресурсами і базується на потребах медичного закладу в цілому. Водночас стратегія управління людськими ресурсами закладу охорони здоров'я може включати кілька альтернативних стратегій розвитку персоналу, залежно від ситуації (поєднання факторів зовнішнього та внутрішнього середовища).

Ці стратегії ґрунтуються на аналітичній основі, яка включає:

- визначення кадрових потреб;
- оцінку інструментів підбору та працевлаштування персоналу;
- оцінку складу персоналу медичного закладу, його якісний та кількісний аналіз, оцінку та аналіз мобільності персоналу;

- прогнозування, планування, аналіз та оцінка діяльності з управління персоналом;
- оцінка професійних характеристик персоналу та його відповідності займаній посаді;
- визначення потреби в навчанні та розвитку працівників.

При цьому основною метою розвитку персоналу в закладах охорони здоров'я є не лише забезпечення закладу високопрофесійними та компетентними кадрами, а й формування у персоналу потреби у постійному розвитку компетенцій, перетворення цього процесу на невід'ємну структурну частину діяльності закладу охорони здоров'я та фундаментальну складову його управлінського циклу. Впроваджуючи заходи з розвитку кадрового потенціалу, важливо забезпечити охоплення ключових аспектів управління людськими ресурсами закладу, таких як оцінка, відбір, адаптація, планування ділової кар'єри та робота з кадровим резервом, використовуючи комбінацію різних методів [6].

Стратегія розвитку кадрового потенціалу закладу охорони здоров'я - це узагальнена модель дій, спрямована на формування вимог до персоналу та рівнів його ефективності, необхідних для досягнення цілей закладу.

Стратегічний вимір розвитку людських ресурсів визначає позиціонування стратегії розвитку в системі управління людськими ресурсами і передбачає:

- управління персоналом, спрямоване на підвищення адаптаційної здатності організації до змін у зовнішньому середовищі;
- процесуальні функції, що включають визначення кадрових потреб, набір, розвиток, нарощування потенціалу та ефективне використання персоналу;
- профільні функції - контролінг, маркетинг, інформаційне обслуговування та організація управління розвитком персоналу.

Типи існуючих стратегій розвитком персоналу закладу представлено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 — Типи стратегій розвитком персоналу закладу

Тип	Сутність
Пасивна стратегія розвитку персоналу закладу	керівництво закладу не має чітко вираженої програми дій щодо навчання і розвитку персоналу, працює в режимі екстреного реагування на конфліктні ситуації, , які прагне погасити будь-якими засобами, найчастіше без спроб проаналізувати причини і можливі наслідки. Відсутні діагностика кадрової ситуації та прогноз кадрових потреб, засобів оцінки управління розвитком персоналу.
Реактивна стратегія розвитку персоналу закладу	керівництво закладу здійснює контроль за симптомами негативного стану в роботі з розвитком кадрового потенціалу, причинами і ситуацією розвитку кризи, а також вживає заходів щодо локалізації кризи. Кадрові служби мають у своєму розпорядженні певні засоби діагностики наявної ситуації та надання допомоги, але вони не працюють у середньостроковій перспективі та для регулювання ситуації.
Превентивна стратегія розвитку персоналу закладу	кадрова служба має у своєму розпорядженні засоби діагностики персоналу та прогнозування на середньостроковий період потреби в кадрах, формулює завдання розвитку персоналу. Складнощі виникають під час розроблення цільових програм розвитку кадрового потенціалу.

Джерело: складено автором

На сучасному етапі, для професійного розвитку персоналу медичних закладів притаманні такі проблеми:

- відсутність системи мотивації медичного персоналу до наукової роботи протягом кар'єри в медичному закладі;
- не знайшли застосування інноваційні підходи для розвитку компетенцій молодих фахівців;
- навчання на платних професійних курсах та отримання необхідної професійної інформації з платних електронних бібліотек здійснюється за рахунок самого медичного персоналу;
- спостерігається зниження активності медичного персоналу щодо отримання та підтвердження кваліфікаційних категорій;

– не розробляються індивідуальні плани професійного розвитку медичного персоналу.

На основі означених проблем, з метою вдосконалення професійного розвитку персоналу медичних закладів пропонується:

1) Впровадження системи мотивації медичного персоналу до наукової роботи протягом його кар'єри медичному закладі дозволить підвищити публікаційну активність практикуючих лікарів у наукових журналах та збірниках, у тому числі забезпечить підготовку та захист дисертаційних досліджень практикуючих лікарів медичних закладів.

2) Складання індивідуального плану розвитку співробітника спільно з відділом кадрів медичного закладу та відділенням, де він працює, спрямоване на розширення наявних компетенції та набуття нових, щоб гарантувати подальший професійний розвиток та просування кар'єрними сходами. Складання індивідуального плану розвитку співробітника дозволить підвищити ефективність роботи як самого співробітника, так і забезпечить його професійне зростання в медичному закладі.

3) Застосування інноваційних форм роботи з молодими фахівцями має включати: дослідницьку роботу у кластерних групах із підсумковим захистом наукового проекту; воркшопи для молодих спеціалістів; кейс-методи «Спільний розбір професійних ситуацій»; організацію та проведення круглих столів від наставників. Це дозволить підвищити професійні компетенції молодих спеціалістів медичної організації.

4) Посилення ролі наставників, а також проведення на постійній основі регулярних профорієнтаційних зустрічей здобувачів вищої освіти медичних університетів з практикуючими лікарями, як представниками системи охорони здоров'я, в неформальному форматі, що має бути спрямоване на обмін досвідом та адаптацію очікувань умовам, які, як правило, пов'язані з морально та фізично важкою працею.

Таким чином, удосконалення системи розвитку персоналу в організація системи охорони здоров'я - це система взаємопов'язаних дій, що включає в

себе розробку стратегії, прогнозування та планування потреби у персоналі, управління кар'єрою та професійним зростанням, організацію адаптації, навчання, тренінгів та формування організаційної культури. У сучасному економічному середовищі управління розвитком персоналу набуває все більшого значення на практиці і розглядається як фактор конкурентоспроможності та довгострокового розвитку організацій. Зміна параметрів зовнішнього середовища вимагає розуміння характеру і причин цих змін, що, в свою чергу, підвищує роль стратегічних підходів до управління розвитком персоналу в закладах охорони здоров'я.

РОЗДІЛ 2

СТАН СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В МЕДИЧНОМУ ЗАКЛАДІ

2.1 Організаційно-економічна характеристика закладу

Об'єктом дослідження виступає Комунальне некомерційне підприємство Сумської обласної ради «Регіональний клінічний фтизіопульмонологічний медичний центр». Заклад розміщується за адресою вул. Торопилівська, 6, смт. Степанівка, Сумський район, Сумська область.

У 2019 р., з метою концентрації наявних ресурсів обласного бюджету та раціонального використання коштів, які будуть отримані від Національної служби здоров'я України на лікування хворих на туберкульоз, було прийнято рішення про об'єднання Сумського обласного клінічного протитуберкульозного диспансеру та Шосткинського міжрайонного протитуберкульозного диспансеру в єдине комунальне некомерційне підприємство Сумської обласної ради «Регіональний клінічний фтизіопульмонологічний медичний центр».

На сьогодні заклад є бюджетною (неприбутковою) установою, що заснована на комунальній власності територіальної громади.

Головним завданням КНП СОР «Регіональний клінічний фтизіопульмонологічний медичний центр» є:

- забезпечення потреб населення у кваліфікованій і доступній медичній допомозі хворим на туберкульоз дорослим і дітям;
- організаційно-методичний супровід комплексу протитуберкульозних лікувальних, оздоровчих і протиепідемічних заходів;
- зменшення захворюваності та смертності від туберкульозу; визначення і контроль прогнозів епідеміологічної ситуації щодо захворюваності на туберкульоз;

- організація обліку, реєстрації та диспансерного спостереження хворих на туберкульоз, контингенту осіб з підвищеним ризиком захворювання на туберкульоз та рецидивів, з проведенням диференційованих профілактичних заходів відповідно до діючих стандартів лікування та диспансерного спостереження.

Дослідимо динаміку активів КНП СОР «Регіональний клінічний фтизіопульмонологічний медичний центр» на прикладі табл. 2.1.

Таблиця 2.1 - Динаміка активів КНП СМР

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,–	
	2021	2022	2023	2022 / 2021	2023 / 2022
Нематеріальні активи	20,1	9,1	37,7	-11	28,6
Основні засоби:	62 393,6	53 997,7	58 455,8	-8 395,9	4 458,1
НЕОБОРОТНІ АКТИВИ	62 413,7	54 006,8	58 493,5	-8 406,9	4 486,7
Запаси	14 245,7	14 586,2	10 884	340,5	-3 702,2
Інша поточна дебіторська заборгованість	1,2	980,8	-	979,6	-980,8
Гроші та їх еквіваленти	1 546,1	58,2	3 647,9	-1 487,9	3 589,7
ОБОРОТНІ АКТИВИ	15 793	15 625,2	14 531,9	-167,8	-1 093,3
БАЛАНС	78 206,7	69 632	73 025,4	-8 574,7	3 393,4

Джерело: складено за матеріалами фінансової звітності КНП СОР «Регіональний клінічний фтизіопульмонологічний медичний центр»

Аналізуючи дані табл. 2.1 зазначаємо про збільшення суми активів за досліджуваний період. Так, у 2023 р., в порівнянні з 2022 р., сума збільшилася на 3393,4 тис. грн. і склала 73025,4 тис. грн. При цьому, вартість необоротних активів збільшилася на 4486,7 тис. грн. і склала у 2023 р. 58493,5 тис. грн. В той же час спостерігаємо зменшення вартості оборотних активів на 1093,3 тис. грн. і склала у звітному році 14531,9 тис. грн. Позитивним фактором є відсутність іншої поточної дебіторської заборгованості у 2023 р. Сприятливим фактором є збільшення суми грошових коштів за період 2021-2023 рр.

Дослідимо динаміку джерел фінансування КНП СОР «Регіональний клінічний фтизіопульмонологічний медичний центр» на прикладі табл. 2.2.

Таблиця 2.2 - Динаміка джерел фінансування КНП СМР

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-	
	2021	2022	2023	2022 / 2021	2023 / 2022
Зареєстрований (пайовий) капітал	1 496,8	1 496,8	1 496,8	-	-
Додатковий капітал	55 831,1	47 643,7	51 073,5	-8 187,4	3 429,8
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	8 870,4	4 913	9 413,7	-3 957,4	4 500,7
Неоплачений капітал	1 496,8	1 496,8	1 496,8	-	-
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ	64 701,5	52 556,7	60 487,2	-12 144,8	7 930,5
ДОВГОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ, ЦІЛЬОВЕ ФІНАНСУВАННЯ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	13 478,7	14 290,4	10 651,2	811,7	-3 639,2
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	25,5	788,2	1,3	762,7	-786,9
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	1	1 726,6	-	1 725,6	-1 726,6
Доходи майбутніх періодів	-	270,1	1 885,7	270,1	1 615,6
ПОТОЧНІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ І ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	26,5	2 784,9	1 887,0	2 758,4	-897,9
Баланс	78 206,7	69 632	73 025,4	-8 574,7	3 393,4

Джерело: складено за матеріалами фінансової звітності КНП СОР «Регіональний клінічний фтизіопульмонологічний медичний центр»

Аналізуючи дані табл. 2.2 зазначаємо, що власний капітал у 2022 р., в порівнянні з 2021 р., зменшився на 12 144,8 тис. грн. за рахунок зменшення додаткового капіталу та нерозподіленого прибутку. Додатковий капітал скоротився на 8 187,4 тис. грн. (-14,7%) у 2022 році. Нерозподілений прибуток, навпаки, зріс на 4 500,7 тис. грн. у 2023 році, що може свідчити про покращення прибутковості закладу.

Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення скоротилися на 3 639,2 тис. грн. (-26,9%) у 2023 році, що може вказувати на покращення фінансового становища закладу та зменшення залежності від зовнішнього фінансування.

Поточні зобов'язання та забезпечення зросли на 897,9 тис. грн. (33,2%) у 2023 році, в порівнянні з 2022 р. Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом значно зросла на 762,7 тис. грн. (2953,3%) у 2022 році, що може свідчити про проблеми з своєчасною сплатою податків. В той же час у 2023 р. спостерігаємо значне зниження даного показника, у порівнянні з 2022 р., на 786,9 тис. грн., що є позитивним фактором.

Поточна кредиторська заборгованість за оплатою праці зросла на 1 725,6 тис. грн. (100%) у 2022 році, але вже у 2023 р. спостерігаємо повну ліквідацію даного виду заборгованості.

На прикладі таблиці 2.3 дослідимо динаміку фінансових результатів КНП СОР «Регіональний клінічний фтизіопульмонологічний медичний центр».

Аналізуючи дані табл. 2.3 зазначаємо про зниження суми чистого доходу від реалізації на 2855,6 тис. грн.. у 2023 р., у порівнянні з 2022 р. Спостерігаємо зниження собівартість реалізованої продукції, яка також демонструє зниження, але темпи менші, ніж у чистого доходу. Валовий прибуток (збиток) суттєво скоротився протягом 2022-2023 років і склав 54005,6 тис. грн., що на 14883,3 тис. грн. менше ніж у 2022 р. Фінансовий результат від операційної діяльності демонструє значне падіння рентабельності за досліджуваний період.

Чистий фінансовий результат у 2023 р. демонструє значне покращення ситуації в закладі, у порівнянні зі збитковим 2022 р. Частка чистого доходу від реалізації у загальних доходах суттєво зменшилась за досліджуваний період. Частка собівартості у загальних витратах залишається високою, але демонструє незначне зниження за досліджуваний період.

На прикладі табл. 2.4 дослідимо показники ділової активності КНП СОР «Регіональний клінічний фтизіопульмонологічний медичний центр».

Таблиця 2.3 - Динаміка фінансових результатів КНП СМР

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,—	
	2021	2022	2023	2022 / 2021	2023 / 2022

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	42 857,6	30 719,2	27 863,6	-12 138,4	-2 855,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	39 602,1	38 169,7	26 142	1 432,4	12 027,7
Валовий прибуток (збиток)	82 459,7	68 888,9	54 005,6	-13 570,8	-14 883,3
Інші операційні доходи	19 403,6	14 728,2	14 462,5	-4 675,4	-265,7
Інші операційні витрати	25 020,4	16 857,7	18 111,9	8 162,7	-1 254,2
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	126 883,7	100 474,8	86 580	-26 408,9	-13 894,8
Інші доходи	6 113,6	5 909,4	6 428,5	-204,2	519,1
Інші витрати	355,6	286,8	-	68,8	286,8
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	3 396,7	-3 957,4	4 500,7	-7 354,1	8 458,1
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	3 396,7	-3 957,4	4 500,7	-7 354,1	8 458,1
Разом доходи	68 374,8	51 356,8	48 754,6	-17 018	-2 602,2
Разом витрати	-64 978,1	-55 314,2	-44 253,9	9 663,9	11 060,3

Джерело: складено за матеріалами фінансової звітності КНП СОР «Регіональний клінічний фтизіопульмонологічний медичний центр»

Аналізуючи дані табл. 2.4 зазначаємо, що у 2023 році спостерігається певне погіршення ключових показників ефективності використання капіталу та активів закладу. Так, оборотність власного капіталу знизилася на 0,03 обороти. Це свідчить про те, що заклад генерує менше прибутку на кожен вкладену гривню власного капіталу. Оборотність активів також знизилася на 0,03 оборот, що свідчить, що заклад використовує свої активи менш ефективно для генерування виручки.

Таблиця 2.4 - Показники ділової активності КНП СМР

Показники	Рік		Абсолютний приріст (відхилення), +, -
	2022	2023	2023 / 2022
Оборотність власного капіталу, обороти	0,52	0,49	-0,03
Оборотність активів, коефіцієнт трансформації,	0,42	0,39	-0,03

обороти			
Фондовіддача, обороти	0,53	0,5	-0,03
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, обороти	1,96	1,85	-0,11
Період одного обороту оборотних активів, днів	184,1	194,82	10,72
Коефіцієнт оборотності запасів, обороти	-2,65	-2,05	0,6
Період одного обороту запасів, днів	-135,96	-175,37	-39,41
Коефіцієнт оборотності готової продукції, обороти	-	-	-
Період одного обороту готової продукції, дні	-	-	-
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, обороти	62,56	56,82	-5,74
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	5,75	6,34	0,59
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, обороти	-30,04	-20,78	9,26
Період погашення кредиторської заборгованості, днів	-11,98	-17,32	-5,34

Джерело: складено за матеріалами фінансової звітності КНП СОР «Регіональний клінічний фтизіопульмонологічний медичний центр»

Коефіцієнт оборотності оборотних активів знизився на 0,11 обороти, що свідчить про те, що заклад потребує більше часу для конвертації своїх оборотних активів у готівку.

Період погашення дебіторської заборгованості збільшився на 0,59 дня, а це означає, що закладу потрібно більше часу, щоб отримати оплату за свої послуги.

Період погашення кредиторської заборгованості збільшився на 5,34 дня, що свідчить що треба більше часу для оплати своїх боргів перед кредиторами.

Загалом, дані свідчать про те, що в 2023 році спостерігається певне погіршення ефективності використання капіталу та активів закладу.

На основі отриманих результатів аналізу рекомендуємо провести детальний аналіз причин зниження рентабельності та ефективності використання активів, а також розробити та впровадити заходи щодо

покращення оборотності капіталу та активів, оптимізувати систему управління запасами та дебіторською заборгованістю.

2.2 Аналіз структури персоналу закладу

Персонал є найважливішою частиною організації та має складну взаємопов'язану структуру. Системний аналіз дозволяє розглядати персонал як взаємозв'язок структур, виділених за різними ознаками. Насамперед слід звернути увагу на структуру персоналу за категоріями. Існують різні підходи до класифікації персоналу залежно від професії чи посади працівника, рівня управління, категорії працівників.

На прикладі табл. 2.5 дослідимо динаміку чисельності працівників КНП СОР «Регіональний клінічний фтизіопульмонологічний медичний центр».

Аналізуючи дані табл. 2.5 зазначаємо, що середньооблікова чисельність працівників протягом 2021-2023 років залишалась незмінною на рівні 213 осіб. Кількість штатних одиниць також не зазнала змін і становила 213 осіб. Спостерігається незначне збільшення чисельності адміністративно-управлінського персоналу на 1 особу у 2023 році порівняно з 2022 роком. Кількість основного персоналу у 2023 році зросла на 22 особи, порівняно з 2022 роком, а чисельність фахівців з базовою та неповною вищою освітою - на 4 особи.

Таблиця 2.5 – Динаміка чисельності працівників закладу

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. від 2021 р. (+,-)
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	213	185	213	-
Кількість штатних одиниць, осіб, в т.ч.	213	185	213	-
- адміністративно-	22	21	23	+1

управлінський персонал				
- основний персонал	166	142	164	-2
- фахівці з базовою та неповною вищою освітою	25	22	26	+1
Фонд оплати праці медичного закладу, тис. грн	27945,6	25996,7	29931,4	+1985,8
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн	8769,4	9845,2	12004,6	+3235,2

Джерело: складено за матеріалами фінансової звітності КНП СОР «Регіональний клінічний фтизіопульмонологічний медичний центр»

Фонд оплати праці медичного закладу у 2023 році зріс на 1985,8 тис. грн, порівняно з 2021 роком, що склало 7,1%. Середньомісячна заробітна плата одного працівника у 2023 році суттєво зросла на 3235,2 грн., порівняно з 2021 роком, або на 36,9%.

Таким чином, у 2023 році спостерігається зростання фонду оплати праці та середньомісячної заробітної плати працівників медичного закладу. Цей ріст відбувся при незмінній чисельності штату, окрім незначного збільшення кількості адміністративно-управлінського персоналу та фахівців з базовою та неповною вищою освітою. Зростання заробітної плати було пов'язане з низкою факторів, таких як індексація, перегляд штатного розпису, виплати премій тощо.

Дослідимо кваліфікаційні категорії працівників КНП СОР «Регіональний клінічний фтизіопульмонологічний медичний центр» на прикладі табл. 2.6.

Аналізуючи дані табл. 2.6 зазначаємо, що за досліджуваний період не відбулося змін щодо працівників з вищою категорією за період дослідження. Змін не відбулося і по працівникам з I категорією. Щодо працівників з II категорією, то спостерігаємо збільшення на 2 особи за період 2021-2023 рр. Чисельність працівників без категорії також залишається практично незмінною протягом трьох років, коливаючись біля позначки 12 осіб.

Таблиця 2.6 - Кваліфікаційні категорії медичних працівників закладу

Категорія	Роки	Відхилення
-----------	------	------------

працівників	2021		2022		2023		2023 р. від 2021 р. (+,-), осіб
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	
вища	68	44,2	62	41,9	68	43,6	-
I	22	14,3	21	14,2	22	14,1	-
II	52	33,8	53	35,8	54	34,6	+2
Без категорії	12	7,8	12	8,1	12	7,7	-
Всього	154	100,0	148	100,0	156	100,0	+2

Джерело: складено за матеріалами статистичної звітності КНП СОР «Регіональний клінічний фтизіопульмонологічний медичний центр»

Таким чином, кваліфікаційні категорії медичних працівників закладу протягом 2021-2023 років залишалися відносно стабільними.

На прикладі табл. 2.7 дослідимо структуру персоналу закладу.

Таблиця 2.7 – Структура персоналу закладу

Стаж, років	Роки						Відхилення 2023 р. від 2021 р. (+,-), осіб
	2021		2022		2023		
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	
До 3	28	13,1	25	13,5	23	10,8	-5
3 -10	35	16,4	38	20,5	34	16,0	-1
10 - 20	41	19,2	44	23,8	38	17,8	-3
20 -30	54	25,4	58	31,4	58	27,2	4
Більше 30	55	25,8	20	10,8	30	14,1	-25
Всього	213	100,0	185	100,0	213	100,0	-

Джерело: складено за матеріалами статистичної звітності КНП СОР «Регіональний клінічний фтизіопульмонологічний медичний центр»

Аналізуючи дані табл. 2.7 зазначаємо, що спостерігається зменшення кількості працівників у цій категорії зі стажем до 3 років з 28 (13,1%) у 2021 році до 23 (10,8%) у 2023 році. Це може свідчити про проблеми з утриманням кадрів серед молодих спеціалістів. Кількість працівників у категорії 3-10 років дещо зросла з 35 (16,4%) у 2021 році до 38 (16,0%) у 2023 році. Категорія 10-20 років також демонструє зниження чисельності з 41 (19,2%) у 2021 році до 38 (17,8%) у 2023 році. Кількість працівників з 20-30-річним досвідом роботи залишилася незмінною протягом трьох років, склавши 58 осіб (27,2%). У цій категорії більше 30 років спостерігається значне

скорочення чисельності з 55 (25,8%) у 2021 році до 30 (14,1%) у 2023 році. Це пов'язано з виходом на пенсію та іншими кадровими змінами.

Таким чином, дані свідчать про певні структурні зміни в розподілі працівників за стажем роботи протягом 2021-2023 років. Зменшення кількості молодих спеціалістів та працівників з досвідом роботи 10-20 років може негативно вплинути на інноваційний потенціал та стійкість закладу у довгостроковій перспективі. З іншого боку, збереження чисельності працівників з 20-30-річним досвідом може свідчити про наявність кваліфікованих кадрів для забезпечення стабільної роботи.

Дослідимо гендерну структуру персоналу закладу на прикладі табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Гендерна структура персоналу закладу

Стать	Роки						Відхилення 2023 р. від 2021 р. (+,-), осіб
	2021		2022		2023		
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	
Чоловіки	112	52,6	101	54,6	114	53,5	2
Жінки	101	47,4	84	45,4	99	46,5	-2
Всього	213	100,0	185	100,0	213	100,0	-

Джерело: складено за матеріалами статистичної звітності КНП СОР «Регіональний клінічний фтизіопульмонологічний медичний центр»

Аналізуючи дані табл. 2.8 зазначаємо, що у 2023 році спостерігається незначне зростання чисельності чоловіків на 2 особи, порівняно з 2021 роком, тоді як чисельність жінок скоротилася на 2 особи. В результаті частка чоловіків у загальній структурі персоналу зменшилася з 52,6% до 53,5%, а частка жінок трохи зросла з 47,4% до 46,5%.

Загальна чисельність населення за 2021-2023 роки не змінилася, залишаючись на рівні 213 осіб. Це свідчить про те, що за досліджуваний період чисельність населення не мала суттєвої динаміки.

Дослідимо структуру персоналу за віком на прикладі табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Структура персоналу за віком

Стаж, років	Роки						Відхилення 2023 р. від 2021 р. (+,-), осіб
	2021		2022		2023		
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	
18-30	21	9,9	32	17,3	29	13,6	8

30-40	25	11,7	34	18,4	31	14,6	6
40-50	62	29,1	59	31,9	59	27,7	-3
50-60	64	30,0	52	28,1	67	31,5	3
Старше 60	41	19,2	8	4,3	27	12,7	-14
Всього	213	100,0	185	100	213	100	-

Джерело: складено за матеріалами статистичної звітності КНП СОР «Регіональний клінічний фтизіопульмонологічний медичний центр»

Аналізуючи дані табл. 2.9 зазначаємо, що у віковій групі 18-30 років спостерігається зростання кількості працівників з 21 у 2021 році до 29 у 2023 році, що становить збільшення на 38%. Це може свідчити про те, що заклад успішно залучає молодих спеціалістів.

Кількість працівників у віковій групі 30-40 років також зросла з 25 у 2021 році до 31 у 2023 році, що становить 24%. Це може бути пов'язано з тим, що заклад прагне утримувати талановитих працівників у міру їхнього досвіду. Кількість працівників у віковій групі 40-50 років залишилася незмінною на рівні 59 осіб протягом усіх трьох років. Це може свідчити про те, що заклад цінує досвід та знання працівників середнього віку. У віковій групі 50-60 років спостерігається невелике зростання кількості працівників з 64 у 2021 році до 67 у 2023 році, що становить 5%. Кількість працівників старше 60 років значно скоротилася з 41 у 2021 році до 27 у 2023 році, що становить 34%. Це може бути пов'язано з виходом на пенсію працівників.

Таким чином, віковий склад працівників у закладі змінюється, причому спостерігається зростання частки молодих працівників. Заклад успішно залучає та утримує працівників різних вікових груп.

Дослідимо забезпеченість персоналом закладу на прикладі табл. 2.10.

Таблиця 2.10 - Забезпечення персоналом

Категорії персоналу	Роки			Відхилення 2023 р. від 2021 р. (+,-)
	2021	2022	2022	
Лікарський персонал	66	63	64	-2
Середній мед.персонал	63	64	66	+3
Молодший мед.персонал	42	42	42	-
Інший персонал	42	16	41	-1

Всього	213	185	213	-
--------	-----	-----	-----	---

Джерело: складено за матеріалами статистичної звітності КНП СОР «Регіональний клінічний фтизіопульмонологічний медичний центр»

Аналізуючи дані табл. 2.10 зазначаємо, що спостерігається зменшення кількості лікарів на 2 особи (-2%) з 2021 року. Кількість середнього медичного персоналу зросла на 3 особи (+3%) за два роки. Чисельність молодшого медичного персоналу залишилася незмінною протягом трьох років. Кількість інших працівників скоротилася на 1 особу (-24%) з 2021 року. Загальна чисельність персоналу не змінилася з 2021 року, але структура персоналу дещо змінилася.

На прикладі табл. 2.11 розглянемо заходи щодо розвитку персоналу в закладі.

Аналізуючи дані табл. 2.11 зазначаємо, що кількість працівників, які пройшли навчання новим професіям, зросла на 67% з 3 до 5 осіб. Зростання відбулося як за рахунок навчання безпосередньо у закладі, так і за договорами з навчальними закладами різних типів. Кількість працівників, які підвищили кваліфікацію, зросла на 14% з 21 до 24 осіб. Зростання відбулося як за рахунок навчання безпосередньо в закладі - на 25%, так і за договорами з навчальними закладами різних типів - на 50%.

Таблиця 2.11 - Розвиток персоналу закладу

Показник	2021 р	2023 р.
І. Підготовка кадрів		
Навчено новим професіям (первинна професійна підготовка, перепідготовка), в т.ч.	3	5
- безпосередньо у закладі;	3	3
- у навчальних закладах різних типів за договорами	1	2
Навчено новим професіям керівників, професіоналів, фахівців	-	-
Навчалися за кордоном	-	-
ІІ. Підвищення кваліфікації		
Підвищили кваліфікацію	21	24

всього, осіб, в т.ч.:		
- безпосередньо в закладі;	12	15
- у навчальних закладах різних типів за договорами	2	3
Навчалися за кордоном	-	-
III. Резерв висування на посади		
Керівники	-	-
Гол. спеціалісти	-	-
Молодший обслуговуючий персонал	-	-

Джерело: складено за матеріалами аналітичних даних КНП СОР «Регіональний клінічний фтизіопульмонологічний медичний центр»

Таким чином, за останні два роки в закладі спостерігається позитивна динаміка щодо навчання та розвитку персоналу.

2.3 Оцінка системи розвитку персоналу в медичному закладі

Відсутність єдиних, об'єктивних та точних вимог до діяльності персоналу організації та/або відсутність критеріїв оцінки цієї діяльності створює серйозні проблеми в управлінні, що впливає на ефективність працівників, відділень та закладів загалом. У сучасній системі охорони здоров'я широко застосовуються різні стандарти, впроваджується менеджмент якості, проходять аудити, сертифікації та інші заходи, які допомагають формувати ефективну систему управління закладу та забезпечувати високу якість медичної допомоги. Наявність внутрішньої оцінки – невід'ємна частина системи управління персоналом при впровадженні систем управління якістю в медичних організаціях.

Для розуміння компетенцій медичних працівників ВООЗ вирізняє шість ключових принципів:

1. Для розвитку та закріплення компетенцій потрібен час.
2. Для найму, оцінки та навчання персоналу медичних закладів основними критеріями є компетенції. У закладах системи охорони здоров'я

вони можуть бути визначальними при формуванні змісту нормативно-правових документів, внутрішніх документів, посадових інструкцій, програм кінцевого навчання.

3. Компетенції піддаються кількісній оцінці.

4. Компетенції мають бути адаптивними. Вони розробляються з урахуванням нормативних документів, цілей та завдань конкретної медичної організації.

5. Компетенції — це володіння клініко-технічними навичками. Окрім професійних медичних компетенцій, в оцінку мають бути включені «гнучкі навички» (soft skills), описані у корпоративних компетенціях.

6. Компетенції поєднують медичних працівників.

У документі ВООЗ наводиться 5 груп (кластерів) компетенцій, універсальних всім медичним працівникам:

1. Діяти насамперед в інтересах пацієнтів.

2. Комунікації та співробітництво з пацієнтами.

3. Вміння працювати у складі багатопрофільної групи (команди).

4. Надання медико-санітарної допомоги, орієнтованої на людські потреби пацієнтів, з урахуванням їхньої соціальної ситуації.

5. Безперервне навчання з урахуванням самооцінки та організаційної оцінки знань та рівня підготовки.

В умовах конкуренції медичні заклади все частіше звертаються до сучасних методів проведення процедури оцінки персоналу, які дозволяють найточніше встановити найважливіші на даний момент професійні якості персоналу закладу. Вивчення різних методів оцінки медичних працівників дозволяє зробити логічний висновок у тому, що вони є досить цікавими і застосовні у практиці різних медичних організацій. Як показав аналіз джерел, кожен із методів має свої недоліки та переваги.

1. Оціночні листи (анкетні методи) дозволяють отримати найбільш об'єктивний результат про якість роботи співробітника за допомогою його самооцінки, відгуків колег та вердикту керівника.

2. Порівняльні методи (рейтинги та ранжування) показують загальний рейтинг співробітників на підставі певних критеріїв.

3. Метод інтерв'ю застосуємо в медичній організації на етапі прийому співробітника, а також за доручення йому нової значущої роботи.

4. Тестування дозволяє визначити рівень професійної кваліфікації працівника.

5. Система «360 градусів» дає можливість провести комплексну оцінку співробітника, виключивши суб'єктивний характер оцінки.

6. Метод «Світлофор» дозволяє встановити ефективний взаємозв'язок між рівнем професіоналізму медичного працівника та матеріальною мотивацією.

У існуючій системі оцінки роботи персоналу найчастіше застосовується комплекс інструментів: атестація; спостереження; оцінка ефективності діяльності медичних працівників. Основними завданнями під час проведення атестації є:

1) об'єктивна оцінка результатів праці персоналу, виконання співробітниками своїх посадових обов'язків та встановлення відповідності їх посади;

2) встановлення потенційних здібностей атестованого з метою вирішення питань про включення його в резерв та просування кар'єрними сходами;

3) визначення потреби подальшого підвищення кваліфікації;

4) коригування посадових інструкцій конкретного співробітника згідно з отриманими результатами.

На регулярній основі в закладі застосовується метод спостереження, суть якого полягає у веденні відповідної документації, в якій акумулюються висновки щодо виконання своїх обов'язків працівниками мед.закладу, у визначенні ступеня дотримання нормативних вимог режиму; в оцінці поведінки працівників із пацієнтами.

Проведемо аналіз інвентаризації форм розвитку персоналу у закладі на прикладі табл. 2.15.

Таблиця 2.15 - Аналіз інвентаризації форм розвитку персоналу у закладі

Методи навчання та розвитку	2023 р.
Наставництво	так
Делегування повноважень	так
Ротація	так
Проведення виробничого інструктажу	так
Метод моделювання	ні
Лекції	так
Навчальні ситуації	так
Ділові ігри	ні
Перегляд тематичних фільмів	ні
Програмне навчання	так
Тренінги	так
Дистанційне навчання	так
Формування груп обміну досвідом	так
Навчання у спеціалізованих навчальних закладах та центрах підготовки кадрів	так
Семінари та робочі зустрічі	так

Джерело: складено за матеріалами аналітичних даних КНП СОР «Регіональний клінічний фтизіопульмонологічний медичний центр»

Аналізуючи представлені дані, зазначаємо, що у закладі використовувалися більшість форм розвитку персоналу. Так, наставництво є дуже ефективним методом навчання та розвитку, але воно може бути й дорогим, оскільки потребує значних витрат часу з боку як наставника, так і підопічного.

Делегування повноважень є корисним як для розвитку працівників, так і для підвищення продуктивності. Однак важливо делегувати правильні завдання правильним людям і надати їм необхідну підтримку.

Ротація може допомогти працівникам розвинути нові навички та розширити свій кругозір. Однак це може призвести до короткострокової втрати продуктивності, оскільки працівникам потрібно буде адаптуватися до нових ролей.

Виробничий інструктаж - це економний спосіб навчити працівників виконувати конкретні завдання. Однак він може бути не таким ефективним для розвитку більш м'яких навичок. Формування груп обміну досвідом є корисним способом для розвитку навичок та знань працівників шляхом обміну досвідом з колегами.

Семінари та робочі зустрічі є корисним способом для розвитку навичок та знань працівників, а також для налагодження зв'язків. Однак вони можуть бути дорогими, особливо якщо залучати зовнішніх спікерів.

Високий рівень професіоналізму, ерудованість, прагнення поринути у суть проблеми – важливі складові ефективної роботи медичного працівника, які потребують постійної оцінки. Правильне її проведення дозволяє систематизувати внесок окремого співробітника у розвиток закладу, визначити потенціал та динаміку розвитку кожної людини, дозволяючи керівництву виробляти та коригувати ключові критерії кожної посади.

В досліджуваному закладі ведеться планомірна робота з пошуку найбільш ефективних інструментів, що дозволяють не лише оцінити наявний кадровий потенціал, а й суттєво скоротити трудові витрати на їх застосування. Значимість оцінки персоналу для медичного закладу полягає в можливості вирішення з її допомогою низки важливих для організації завдань, а саме: формування системи стимулювання, професійного навчання, побудови системи кар'єрного зростання співробітників і т.д. Являючи собою основний елемент системи управління персоналом, оцінка здебільшого зводиться у цьому закладі до проведення атестації. Однак дана процедура має один істотний недолік - не дозволяє оцінити досить важливі для цієї сфери особистісні характеристики медичних працівників. Крім атестації, спеціалістами у сфері управління персоналом використовується велика різноманітність методів оцінки, які вони комбінують та видозмінюють: спостереження; оцінка ефективності діяльності медичних працівників. Кожен із методів оцінки персоналу має свої переваги та недоліки, відповідно, перед керівництвом закладу стоїть завдання визначення найбільш ефективного

способу, який дозволяв би враховувати специфіку діяльності, а також стратегічні цілі розвитку медичного закладу в умовах конкуренції, що склалася. Як критерії для побудови ефективної системи оцінки персоналу керівництву медичного закладу, спільно з фахівцями з управління персоналом, рекомендується використовувати такі параметри, як: економічність, яка полягає в оптимальному витрачанні трудових та фінансових ресурсів; результативність – отримання найточніших результатів; гнучкість – можливість швидко трансформуватись під нові запити системи управління персоналом.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В МЕДИЧНОМУ ЗАКЛАДІ

У сучасних економічних перетвореннях конкурентних переваг набувають організації, які здатні ефективно використовувати як матеріальні ресурси, а й кадровий потенціал співробітників. Основна задача керівників практично полягає у побудові ефективної кадрової політики та оптимізації процесів управління персоналом, використовуючи інноваційні технології кадрового менеджменту. Найважливіші елементи організаційної структури медичного закладу – якісно-кількісний склад медичного персоналу, його професійна кваліфікація та моральні установки.

В сфері управління людськими ресурсами постійно розробляються та впроваджуються нові інноваційні підходи, спрямовані на підвищення ефективності та задоволеності персоналу. Один із таких підходів – це використання цифрових технологій для автоматизації HR-процесів, що дозволяє зменшити рутинне навантаження на співробітників та зосередити зусилля на стратегічних завданнях. Крім того, активно розвиваються системи штучного інтелекту, які аналізують великі обсяги даних для більш точного підбору персоналу та оцінки його потенціалу.

Ще однією значущою інновацією в HR є впровадження методик корпоративного навчання з використанням віртуальної та доповненої реальності. Ці технології дозволяють створювати реалістичні тренувальні сценарії, які сприяють більш ефективному та глибокому вивченню необхідних навичок. Такий підхід не тільки покращує процес навчання, а й значно підвищує мотивацію співробітників, роблячи навчання більш інтерактивним та залучаючим.

Інноваційні методи в управлінні людськими ресурсами значно впливають на всю структуру організації, роблячи її більш гнучкою і

адаптивною до змін зовнішнього середовища. Застосування нових технологій та підходів не тільки покращує роботу HR-відділів, а й сприяє створенню сильної та ефективної корпоративної культури.

Основними проблемами та перспективами розвитку персоналу є:

1) аналіз перешкод на шляху впровадження інновацій. Проблеми, які виникають при впровадженні інновацій в сфері охорони здоров'я, часто пов'язані з кількома ключовими факторами. По-перше, це опір змінам з боку медичного персоналу, який може бути викликаний нестачею розуміння переваг нововведень чи страхом перед втратою звичного порядку роботи. По-друге, недостатнє фінансування та обмежені ресурси можуть стримувати впровадження дорогих інноваційних технологій. Також значну роль відіграє нестача кваліфікованих фахівців, здатних ефективно керувати змінами та інноваціями у охороні здоров'я.

2) можливі напрями розвитку та покращення управління персоналом у охороні здоров'я. Існує кілька напрямків, які можуть сприяти покращенню управління людські ресурси в охороні здоров'я. По-перше, важливо приділити увагу навчанню та розвитку медичного персоналу в галузі інноваційних практик управління та технологій. Це може включати тренінги, семінари та курси підвищення кваліфікації, спрямовані на підвищення рівня компетенцій та адаптації до нових умов роботи.

Інший важливий напрямок – це покращення системи мотивації та залученості персоналу. Розробка системи винагород та визнання, а також створення сприятливого робочого середовища можуть значно збільшити задоволеність роботою та знизити рівень професійного вигорання. Також перспективним напрямком є впровадження цифрових технологій, таких як системи управління персоналом на базі штучного інтелекту, які можуть допомагати в оптимізації робочих процесів, планування графіків та управління ресурсами ефективніше.

Нарешті, важливо будувати відкритий діалог між управлінням та медичними працівниками для спільного обговорення та вирішення питань і

проблем, що виникають. Це допоможе сформувати довірчі відносини та сприяти успішному впровадженню необхідних змін.

Застосування цифрових технологій, розвиток професійних навичок медперсоналу та покращення системи мотивації сприяють підвищенню якості медичних послуг та задоволеності роботою співробітників. Однак перешкоди, такі як опір змінам, недостатнє фінансування та дефіцит кваліфікованих кадрів залишаються серйозними викликами.

Формування системи навчання та розвиток медичного персоналу організацій охорони здоров'я - один із актуальних напрямів кадрової політики системи охорони здоров'я в сучасних умовах. Видозміна зовнішнього середовища, внутрішні процеси навчання медичних кадрів диктують медичним організаціям вимоги до безперервного навчання та розвитку співробітників. Кар'єрне професійне зростання неможливе без професійного розвитку медичних працівників та вдосконалення системи навчання.

Проблема формування системи навчання медичних працівників та його розвитку протягом усього професійного життя досі залишається не вирішеною. Питання навчання та розвитку персоналу мають особливу значущість, оскільки специфіка навчання медичних працівників пов'язані з наданням медичної допомоги.

Сприяти збереженню та покращенню здоров'я населення, шляхом забезпечення спеціалізованої медичної допомогою високої якості є місією медичних працівників. А діяльність медичних організацій є надання кваліфікованої медичної допомоги населенню. Напрямами внутрішнього процесу є надання медичної допомоги та медичних послуг, лікування та профілактика захворювань, обслуговування та реабілітація пацієнтів.

За допомогою формування системи навчання можна досягти підвищення ефективності як окремих співробітників у медичній організації, і організації загалом. Формування системи навчання медичного персоналу забезпечить підготовку до найбільш оптимального вирішення широкого кола

цілей, завдань та процесів, а також у результаті отримати вищий рівень ефективної роботи персоналу організації.

Для підвищення ефективності використання людських ресурсів у закладах охорони здоров'я рекомендується:

1) впроваджувати навчальні програми для розвитку компетенцій медичних працівників, особливо в галузі нових технологій та інноваційних методів роботи.

2) розвивати системи мотивації та винагороди, які стимулюють високу продуктивність та запобігають професійному вигоранню.

3) застосовувати цифрові інструменти для оптимізації роботи персоналу, такі як системи управління робочим часом та ресурсами на основі штучного інтелекту.

4) поліпшувати комунікацію між управлінням та медперсоналом для забезпечення розуміння та підтримки впроваджуваних змін.

Подальші дослідження в галузі управління людськими ресурсами у охороні здоров'я можуть зосередитися на вивченні довгострокового впливу інноваційних практик на якість медичних послуг. Важливим аспектом є також аналіз міжнародного досвіду та його адаптація до вітчизняних умов. Крім того, доцільно дослідити вплив корпоративної культури та внутрішньої політики організацій на успішність запровадження змін в управлінні людськими ресурсами.

Таким чином, розробка та реалізація цілеспрямованих стратегій, що враховують специфіку медичних установ та потреби персоналу, сприятиме стійкому поліпшенню системи охорони здоров'я в цілому.

Беззаперечною є потреба у необхідності вироблення нових підходів до формування системи навчання та управління розвитком персоналу в сучасних умовах галузі. Якщо правильно організувати ці процеси, можна досягти збільшення продуктивності та значного підвищення якості виконуваних процесів та рішень. Дуже швидко збільшується цінність людських ресурсів медичної організації. Ступінь кваліфікації медичного

персоналу визначає значущість «бренду», рівень доходу медичного закладу та багато процесів загалом. В даний час кожен співробітник медичної організації повинен володіти стратегічним, критичним та ефективним мисленням, бути багатосторонньо ерудованим, заповзятливим, вміти адаптуватися та керувати змінами. За допомогою формування системи навчання можна підвищити ефективність працівників та організації.

Система навчання медичного персоналу готує до прийняття рішень кола цілей і завдань. У системі навчання персоналу можна підвищити їхній професійний рівень, сформувати систему цінностей та установок: корпоративну культуру організації, які б підтримували стратегічний розвиток організації. За допомогою сформованої системи навчання у персоналу з відділом кадрів (HR–служби) можна керувати кар'єрою працівника. Для покращення професійної майстерності медичних працівників медичних закладів різної відомчої приналежності, підвищення взаємодії лікарського та сестринського персоналу з професійного особистісного розвитку якостей розроблена модель системи навчання та розвитку персоналу та запропонована до впровадження. Ця модель представлена на рис. 3.1.

У Програмі індивідуального розвитку входять заходи, які включають заходи щодо виконання кожним лікарем та середнім медичним працівником принципів розвитку, постійного навчання – підвищення особистісного потенціалу. При цьому провідна роль відводиться саме саморозвитку медичного персоналу, професійному багаторівневому безперервному процесу із розробкою КРІ (ключових показників ефективності). Навчання та підвищення кваліфікації медичних працівників в умовах постійних змін повинні мати безперервний характер і проводитися протягом усієї їхньої професійної трудової діяльності.

З метою підвищення якості безперервної медичної освіти, інтегрованої у практичну діяльність, з урахуванням великої профільної лікарні, пропонуємо до створення систему внутрішнього навчання персоналу (рис.

3.2), що складається з кількох елементів: контингенту учнів, навчальний персонал, витрати на навчання, програма навчання.

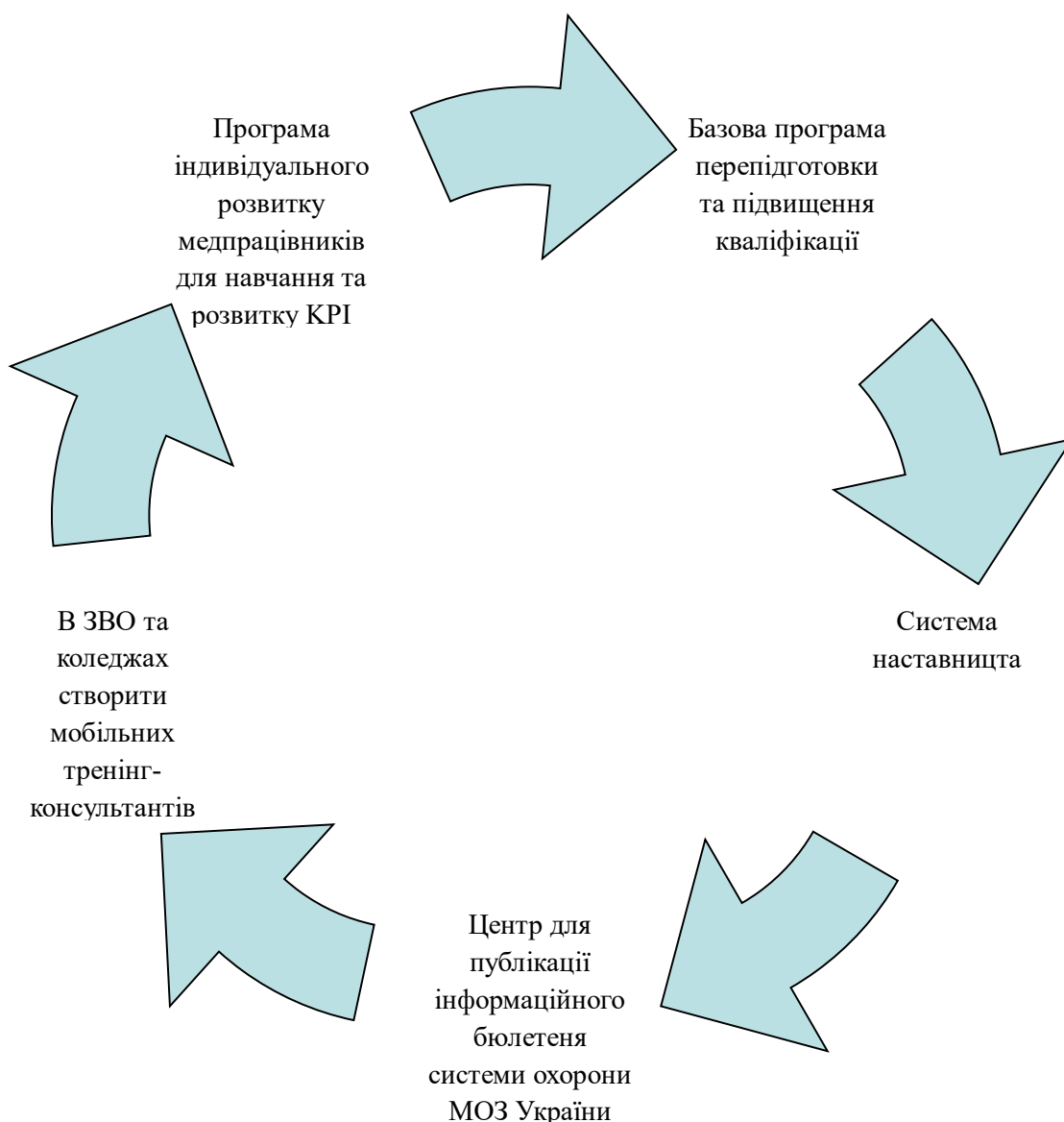


Рисунок 3.1 – Модель формування системи навчання та розвитку персоналу медичного закладу

Джерело: складено автором

Контингент учнів – це організатори системи охорони здоров'я, які займають керівні посади у лікарні, лікарі, середній медичний персонал, молодший медичний персонал, персонал лікарні. Навчальний персонал: лікар з організації і охорони здоров'я, торакальний хірург, фтизіатри, епідеміолог,

юрист, психолог, головна медсестра, фахівець по охороні праці. Засоби навчання: тренінг центр, фантоми, віртуальні VR-тренажери, стимуляційні манекени, інформаційна платформа, навчальні матеріали (відео-, аудіо файли, презентації), комп'ютерне забезпечення. Відділ кадрів: реєстрація персоналу на проходження внутрішнього навчання, контроль результатів тестування, формування курсового плану навчання для різних категорій працівників, створення програми адаптації молодих фахівців, наставництво.

Практичні та наукові підходи до управління закладами охорони здоров'я переконливо демонструють, що навчання як керівництва, так і персоналу в галузі психології управління є взаємозалежним процесом. Необхідно відзначити особливості роботи у сфері охорони здоров'я. Наприклад, для медичних працівників важливий престиж професії, гнучкий графік роботи, близькість до дому, умови праці та психологічний клімат у колективі. Тому керівники повинні володіти психологічними методами управління, знати типологічну структуру підпорядкованого колективу, основні сильні сторони кожного представника цього колективу і вміло впливати на ці фактори, тим самим стимулюючи трудову мотивацію працівників.

У динамічному середовищі системи охорони здоров'я, де прогрес у медичній науці, технологіях і догляді за пацієнтами відбувається великими темпами, безперервне навчання та професійний розвиток не просто бажані, а й необхідні для медичних працівників. В табл. 3.1 представлено елементи безперервного навчання та зростання в професійній сфері.

За допомогою інтерв'ю або анкетування можна зібрати та згрупувати інформацію щодо бажання персоналу медичних закладів просуватися що кар'єрних щаблях. З цією метою проводиться оцінка за 5-ти бальною шкалою, за наступними особистістними якостями:

- організаторські здібності,
- аналітичні здібності,
- організованість,

- готовність брати відповідальність на себе,
- прагнення до кар'єрного зростання.

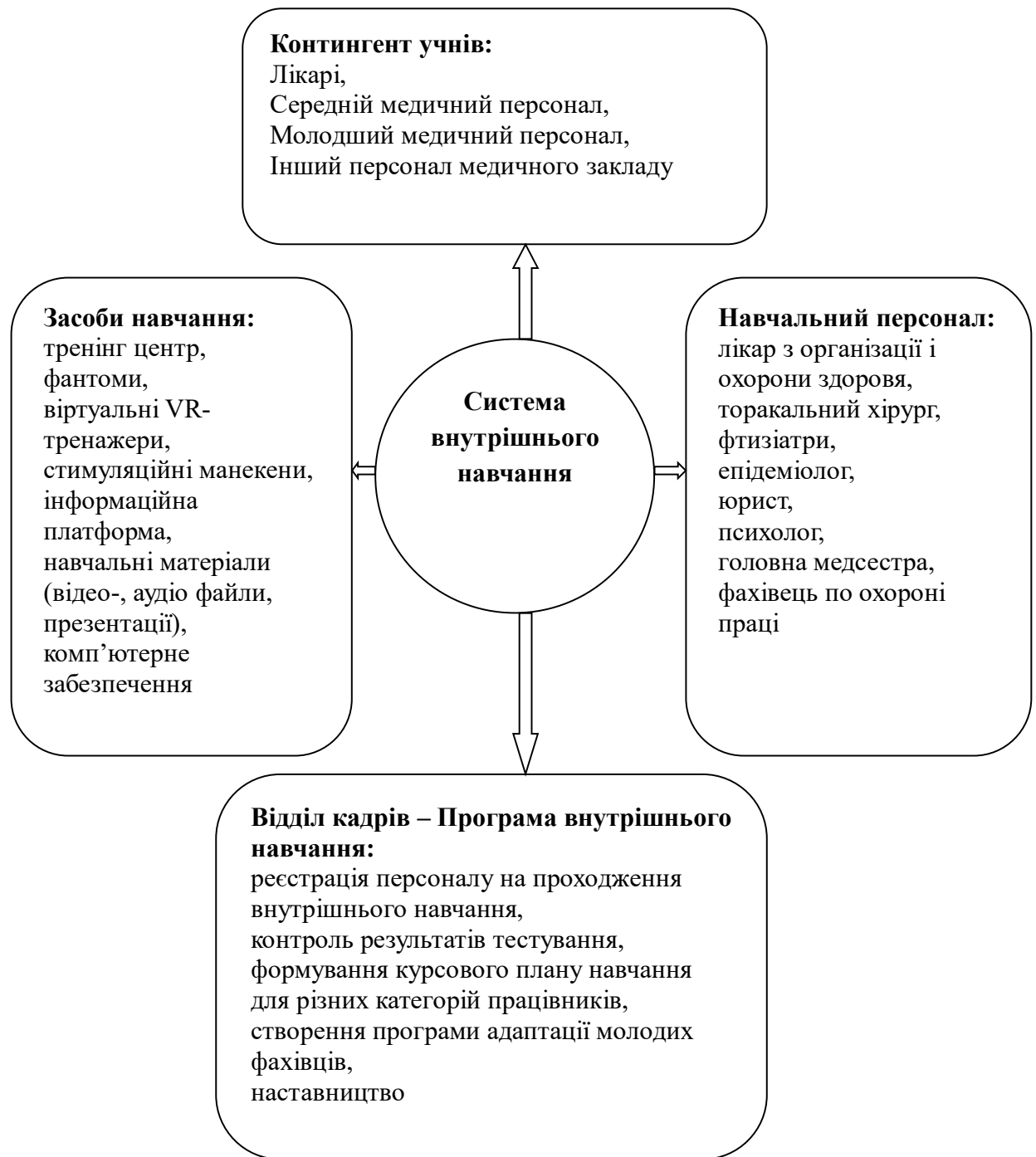


Рисунок 3.2 – Організація системи внутрішнього навчання в медичному закладі

Джерело: складено автором

Початковий рівень професійної компетентності оцінюється шляхом тестування з використанням кваліфікаційних завдань за напрямом діяльності.

На основі загальної оцінки побажань, особистих якостей та початкового рівня професійної компетентності приймається рішення про зарахування конкретного працівника до кадрового резерву для професійного та особистісного розвитку.

Таблиця 3.1 - Елементи безперервного навчання та зростання в професійній сфері

Елементи	Зміст
Менталітет навчання протягом усього життя	Медичні працівники повинні розвивати у собі мислення, засноване на навчанні протягом усього життя. Це передбачає визнання того, що знання та навички з часом старіють, і вкрай важливо залишатися в курсі останніх подій. Будь то відвідування конференцій, участь у вебінарах або читання наукових статей, прихильність до навчання має бути непохитним.
Формальна освіта та сертифікати	Хоча початкова освіта дає базові знання, формальна освіта залишається актуальною протягом усієї кар'єри медичного працівника. Отримання вчених ступенів, сертифікатів чи спеціалізованих програм навчання забезпечує глибину та широту знань.
Взаємне навчання та співробітництво	Взаємне навчання сприяє обміну ідеями. Взаємодія з колегами, обговорення кейсів та отримання зворотного зв'язку сприяють професійному зростанню.
Самостійне навчання	Медичні працівники повинні взяти на себе відповідальність за навчання. Самостійне навчання передбачає постановку цілей, виявлення прогалин та самостійний пошук ресурсів
Рефлексивна практика	Роздуми про досвід, як про успіхи, і про невдачі, сприяє навчанню. Регулярний аналіз результатів лікування пацієнтів, клінічних рішень та комунікативних навичок призводить до покращення.
Технології та електронне навчання	платформи електронного навчання, вебінари та мобільні програми забезпечують зручний доступ до знань. Медичні працівники можуть навчатися у зручному для них темпі, у будь-який час та у будь-якому місці.
Наставництво та приклад для наслідування	Наявність наставника чи спостереження досвідченими професіоналами дає цінну інформацію. Вивчення їхнього досвіду, стилів керівництва та етичних практик формує власний професійний шлях.
Проекти щодо покращення якості	Участь в ініціативах щодо підвищення якості дозволяє професіоналам застосовувати теоретичні знання у реальних ситуаціях. Аналіз даних, впровадження змін та вимірювання результатів сприяють зростанню.
Перехресне навчання та міждисциплінарна взаємодія	Знайомство з різними спеціальностями розширює кругозір. Перехресне навчання дозволяє фахівцям оцінити взаємозв'язок медичних дисциплін.
Поєднання роботи та навчання	Медичні працівники стикаються зі щільним графіком, але знайти баланс між роботою та навчанням має вирішальне значення. Виділення часу для обох частин забезпечує стійке зростання.

Джерело: складено автором

З допомогою тестування, з використанням кваліфікаційні тестових завдань, визначається вихідний рівень професійних компетенцій. Узагальнюючи побажання, особистісні якості та вихідний рівень проф.компетенцій, на підставі комплексної оцінки, формується управлінське рішення про включення даного співробітника до кадрового резерву закладу.

Слід використовувати матрицю потенціал-результат з метою оцінки ступеня готовності (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 - Матриця потенціал-результати

		Потенціал		
		Високий	Середній	Низький
Результати	Високий			
	Середній			
	Низький			

Джерело: складено автором

Потенціал слід оцінювати по вихідним особистісним якостям та рівню професійної компетенції (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 - Оцінка потенціалу

	Високий	Середній	Низький
Оцінка особистісних якостей (бали)	20-25	15-19	≤ 14
Вхідний тестовий контроль (% правильних відповідей)	$> 90\%$	81-90%	$\leq 80\%$

Джерело: складено автором

За підсумками підготовки формується результати оцінювання (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 - Оцінка результатів

	Високий	Середній	Низький
Вихідний тестовий контроль	$> 90\%$	81-90%	$\leq 80\%$
Особистісний ріст	Високий	Середній	Низький
Професійний ріст	Високий	Середній	Низький

Джерело: складено автором

При розміщенні персоналу закладу в матриці потенціал-результат формується пріоритет вибору для заміщенні вакантної посади.

Позиція в матриці для медичних працівників, які перебувають у кадровому резерві, підлягає щорічному перегляду. На підставі порівняння результатів навчання працівників, їх професійного та особистісного розвитку відбувається переміщення кандидатів щодо один одного. Може використовуватися рейтингова система, яка передбачає нарахування балів за підсумками навчання та оцінки професійного та особистісного зростання (табл. 3.5). Потім сумується кількість балів. Місце в рейтингу тим вище, чим більша сума балів.

Таблиця 3.5 - Бальна оцінка результатів навчання, професійного та особистісного розвитку

Елементи розвитку	Бали
1 придбаний ЗУН (знання, уміння, навички) за результатами вихідного тестового контролю > 90%	1
1 придбаний ЗУН за результатами вихідного тестового контролю > 81-90%	0,5
1 придбаний ЗУН за результатами вихідного тестового контролю < 80%	0
Оцінка професійного зростання за рік	0-3*
Оцінка особистісного зростання за рік	0-3*

* 0 – зростання відсутнє, 1 – зростання низьке, 2 – зростання середнє, 3 – зростання високе

Джерело: складено автором

Таким чином, оскільки визначення результатів, досягнутих за допомогою навчання кваліфікованого персоналу, пов'язане з певними труднощами, можемо говорити про соціальний ефект, який полягатиме в таких позиціях:

- зміцнення та розвиток стресостійкості персоналу;
- своєчасне виявлення ознак професійного вигорання, його причин та цілеспрямована робота щодо їх нейтралізації;

- грамотне планування відпочинку;
- покращення соціально-психологічного клімату в колективі, можливостей для ефективної комунікації;
- реалізація та розвиток індивідуальних здібностей медичного персоналу;
- використання в організації трудової діяльності технік тайм-менеджменту;
- певний ступінь свободи у плануванні та організації виконання професійних обов'язків;
- більш якісне виконання професійних функцій завдяки системі наставництва.

Усі перелічені ефекти разом мають призвести до зростання професійного потенціалу персоналу медичного закладу, а, отже, і організації загалом. Підвищення професійної майстерності позитивно позначиться на гарантії збереження робочого місця, можливостях кар'єрного зростання, почутті власної гідності та можливостях самореалізації.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі було здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано розв'язання наукового завдання, що полягає в удосконаленні теоретичних, методичних та практичних засад системи розвитку персоналу в медичному закладі.

Результати дослідження дали підстави зробити наступні висновки та надати пропозиції:

1. Удосконалення системи розвитку персоналу в організації системи охорони здоров'я - це система взаємопов'язаних дій, що включає в себе розробку стратегії, прогнозування та планування потреби у персоналі, управління кар'єрою та професійним зростанням, організацію адаптації, навчання, тренінгів та формування організаційної культури. У сучасному економічному середовищі управління розвитком персоналу набуває все більшого значення на практиці і розглядається як фактор конкурентоспроможності та довгострокового розвитку організацій. Зміна параметрів зовнішнього середовища вимагає розуміння характеру і причин цих змін, що, в свою чергу, підвищує роль стратегічних підходів до управління розвитком персоналу в закладах охорони здоров'я.

2. Провівши аналіз економічних показників діяльності медичного закладу у 2023 році спостерігається певне погіршення ключових показників ефективності використання капіталу та активів закладу. Так, оборотність власного капіталу знизилася на 0,03 обороти. Це свідчить про те, що заклад генерує менше прибутку на кожен вкладену гривню власного капіталу. Оборотність активів також знизилася на 0,03 оборот, що свідчить, що заклад використовує свої активи менш ефективно для генерування виручки. Період погашення кредиторської заборгованості збільшився на 5,34 дня, що свідчить що треба більше часу для оплати своїх боргів перед кредиторами.

3. Фонд оплати праці медичного закладу у 2023 році зріс на 1985,8 тис. грн, порівняно з 2021 роком, що склало 7,1%. Середньомісячна заробітна плата одного працівника у 2023 році суттєво зросла на 3235,2 грн., порівняно

з 2021 роком, або на 36,9%. Таким чином, у 2023 році спостерігається зростання фонду оплати праці та середньомісячної заробітної плати працівників медичного закладу. Цей ріст відбувся при незмінній чисельності штату, окрім незначного збільшення кількості адміністративно-управлінського персоналу та фахівців з базовою та неповною вищою освітою. Зростання заробітної плати було пов'язане з низкою факторів, таких як індексація, перегляд штатного розпису, виплати премій тощо.

4. В досліджуваному закладі ведеться планомірна робота з пошуку найбільш ефективних інструментів, що дозволяють не лише оцінити наявний кадровий потенціал, а й суттєво скоротити трудові витрати на їх застосування. Значимість оцінки персоналу для медичного закладу полягає в можливості вирішення з її допомогою низки важливих для організації завдань, а саме: формування системи стимулювання, професійного навчання, побудови системи кар'єрного зростання співробітників і т.д. Являючи собою основний елемент системи управління персоналом, оцінка здебільшого зводиться у цьому закладі до проведення атестації. Однак дана процедура має один істотний недолік - не дозволяє оцінити досить важливі для цієї сфери особистісні характеристики медичних працівників. Крім атестації, спеціалістами у сфері управління персоналом використовується велика різноманітність методів оцінки, які вони комбінують та видозмінюють: спостереження; оцінка ефективності діяльності медичних працівників.

5. Таким чином, оскільки визначення результатів, досягнутих за допомогою навчання кваліфікованого персоналу, пов'язане з певними труднощами, можемо говорити про соціальний ефект, який полягатиме в таких позиціях: зміцнення та розвиток стресостійкості персоналу; своєчасне виявлення ознак професійного вигорання, його причин та цілеспрямована робота щодо їх нейтралізації; грамотне планування відпочинку; покращення соціально-психологічного клімату в колективі, можливостей для ефективної комунікації; реалізація та розвиток індивідуальних здібностей медичного персоналу; використання в організації трудової діяльності технік тайм-

менеджменту; певний ступінь свободи у плануванні та організації виконання професійних обов'язків; більш якісне виконання професійних функцій завдяки системі наставництва. Усі перелічені ефекти разом мають призвести до зростання професійного потенціалу персоналу медичного закладу, а, отже, і організації загалом. Підвищення професійної майстерності позитивно позначиться на гарантії збереження робочого місця, можливостях кар'єрного зростання, почутті власної гідності та можливостях самореалізації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабінцева А. Г., Годованець Ю. Д. Досвід Буковинського державного медичного університету у проведенні заходів безперервного професійного розвитку для медичного персоналу, який здійснює неонатальний та педіатричний супровід в Україні. *Неонатологія, хірургія та перинатальна медицина*. 2023. Т. 13, № 2. С. 12-19.
2. Бондаренко С.Л. Актуальні питання вдосконалення системи розвитку персоналу в умовах цифрових трансформацій. *Тенденції та перспективи розвитку менеджменту в умови глобальних викликів*. Матеріали III міжнародної науково-практичної конференції. Херсон-Кропивницький. 2024. 30 травня.
3. Волянська-Савчук Л. В., Кошонько О. В., Горбатюк О. В., Глушко Т. В. Розвиток трендів використання Digital-технологій в управлінні персоналом. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету*. Серія : Економічні науки. 2023. Вип. 68. С. 112-120.
4. Застрожнікова І. В. Сучасні особливості розвитку персоналу підприємств. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу*. Серія : Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості. 2023. № 2. С. 159-173.
5. Зачосова Н. В., Коваль О. В., Байкер М. В. Розвиток персоналу та кадрового потенціалу як елементи стратегічного управління фінансово-економічною безпекою суб'єкта господарювання. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2022. № 1. С. 61-66.
6. Дашко І.М., Крилов Д.В., Михайліченко Л.В. Атестація персоналу як основний метод оцінювання його розвитку. *Економічний простір*. 2022. № 179. С. 50-54.
7. Дзямулич М. Ефективність функціонування системи розвитку персоналу на підприємстві. *Економічний форум*. 2023. № 1. С. 3-7.

8. Лінькова О. Ю. Навчання персоналу як ефективний інструмент організаційного розвитку. *Інтелект XXI*. 2021. № 1. С. 87-91.
9. Максименко С. Д., Максименко К. С., Литвинчук Л. М., Немеш О. М. Тенденції та динаміка мотиву діяльності медичного персоналу середньої ланки на різних етапах професійного становлення. *Психологічне здоров'я*. 2020. Вип. 2. С. 40-60.
10. Могильна Л.М., Орехова А.І., Хромушина Л.А. Використання інноваційних ІТ технологій для HR-менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1829> (дата звернення: 12.11.2023).
11. Пічугіна М. А., Буханевич І. О. Он-лайн-платформи як інструмент розвитку персоналу. *Бізнес-навігатор*. 2020. Вип. 5. С. 117-122.
12. Писаревська Г. І. Тенденції розвитку використання Digital-технологій в управлінні персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки*. 2021. Вип. 41. С. 54-60.
13. Сумець О. М., Алькема В. Г. Стан мотивації управлінського персоналу комунальних некомерційних закладів другого і третього рівнів медичної допомоги. *Вчені записки університету «КРОК». Серія : Економіка*. 2021. Вип. 3. С. 131-139.
14. Труніна І. М., Сербін Р. А., Андрієнко М. С. Особливості управління персоналом у медичній галузі. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки*. 2021. Вип. 43. С. 51-56.
15. Федотова Т. А. Фундаментальний аналіз розвитку персоналу в системі розробки ефективного механізму використання внутрішнього потенціалу підприємства. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2022. № 3. С. 34-39.
16. Фурман Д. Г. Науково-практичні підходи до формування системи професійного розвитку персоналу підприємств. *Агросвіт*. 2023. № 17. С. 39-47.

17. Харченко Т. М., Орехова А. І., Шестакова А. В. Соціально-економічні орієнтири в управлінні розвитком персоналу підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023 рік. Том 8. № 3. С. 265-269.
18. Хілуха О. А. Корпоративне навчання в процесі розвитку персоналу. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2021. № 4. С. 54-59.
19. Череп О., Бехтер Л., Таболкін В. Методи безперервного професійного розвитку персоналу підприємств. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2023. Вип. 3. С. 180-187.
20. Шалімова І. М., Шалімова А. С. Управління якістю професійної діяльності персоналу закладів охорони здоров'я (на прикладі Харківського національного медичного університету). *Проблеми інженерно-педагогічної освіти*. 2022. № 77. С. 25-31.
21. Шумкова О. В., Плахтиря А. А. Особливості організації системи управління розвитком персоналу медичного закладу. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 46. С. 77-82.
22. Dilkhaz, Sevar. (2020). Human Resource Management with Strategic Development. *Journal of Civil Engineering Frontiers*. 1. 16-19. 10.38094/jocef117.
23. Guttermann, Alan. (2023). Human Resources Management. URL: https://www.researchgate.net/publication/326183548_Human_Resource_Management (дата звернення: 15.04.2024).
24. Kyrylenko, Oksana & Novak, Valentyna & Lukianenko, Maksym. (2023). Development and talent management in the hr management system. *Economics. Finances. Law*. 12/2023. 34-37. 10.37634/efp.2023.12.7.
25. Oppong, Halifax. (2021). Human Resource Management. URL: https://www.researchgate.net/publication/354983031_Human_Resource_Management (дата звернення: 15.04.2024).
26. Putri, Rifqa & Sopiah, Sopiah. (2022). Human resources training and development: A systematic literature review and bibliometric analysis. *Jurnal*

ekonomi kreatif dan manajemen bisnis digital. 1. 204-217.
10.55047/jekombital.v1i2.320.

