

**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: «Управління розвитком персоналу в медичному закладі»

Виконав: здобувач вищої освіти за спеціальністю
073 «Менеджмент»
Берестовський Олександр Олександрович

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

Рецензент: ***Харченко Тетяна Олександрівна***
д-р наук з держ. упр., професор кафедри публічного
управління та адміністрування

Суми – 2025

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет	<u>Економіки і менеджменту</u>
Кафедра	менеджменту імені професора Л.І. Михайлової
Ступінь вищої освіти	«Бакалавр»
Спеціальність	073 «Менеджмент»

Затверджую:

Завідувач кафедри

« »

20 р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ
Берестовського Олександра Олександровича

1. Тема роботи: Управління розвитком персоналу в медичному закладі

2. База практичного дослідження: КНП Сумської обласної ради «Обласна дитяча клінічна лікарня», м. Суми

керівник роботи Орехова Альвіна Іванівна, д.е.н., професор, завідувач кафедри

затверджена наказом по університету від «16» серпня 2024 р. № 2600/ос

3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи) «12» травня 2025 р.

4. Вихідні дані до проекту (роботи): первинні та зведені документи, статутні та установчі документи, фінансова, статистична звітність досліджуваного закладу за 2022-2024 роки, фахові наукові статті та доповіді на міжнародних науково-практичних конференціях з питань управління розвитком персоналу.

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

- теоретико-методичні засади управління розвитком персоналу в медичному закладі;
- дослідити стан системи розвитку персоналу в медичному закладі;
- здійснити організаційно-економічну характеристику КНП Сумської обласної ради «Обласна дитяча клінічна лікарня», м. Суми;
- проаналізувати структуру персоналу закладу;
- провести оцінку системи розвитку персоналу в КНП Сумської обласної ради «Обласна дитяча клінічна лікарня», м. Суми;
- обґрунтувати пропозиції щодо вдосконалення системи управління розвитком персоналу в медичному закладі.

6. Дата видачі завдання: «17» травня 2024 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	червень 2024 р.	виконано
2.	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	вересень – грудень 2024 р.	виконано
3.	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	січень – лютий 2025 р.	виконано
4.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	березень – квітень 2025 р.	виконано
5.	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	квітень 2025 р.	виконано
6.	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	квітень 2025 р.	виконано
7.	Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність	28 квітня – 06 травня 2025 р.	виконано
8.	Рецензування кваліфікаційної роботи	28 квітня – 06 травня 2025 р.	виконано
9.	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі, деканат	12 травня 2025 р.	виконано
10.	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	06 травня – 15 травня 2025 р.	виконано
11.	Захист кваліфікаційної роботи	23 травня 2025 р.	

Здобувач вищої освіти

(підпис)

**Олександр
БЕРЕСТОВСЬКИЙ**

Керівник роботи

(підпис)

Альвіна ОРЕХОВА

Перевірку на автентичність проведено

Надія БАРАНИК

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

(підпис)

Світлана ЛУКАШ

АНОТАЦІЯ

Берестовський О.О. Управління розвитком персоналу в медичному закладі.

Кваліфікаційна робота за спеціальністю 073 «Менеджмент», Сумський національний аграрний університет, Суми, 2025. – Рукопис.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методичні основи управління розвитком персоналу. Досліджено систему розвитку персоналу в медичному закладі. Запропоновані шляхи вдосконалення управління розвитком персоналу в медичному закладі.

З метою розширення інструментарію для оцінки результативності працюючого персоналу та підвищення якості процесу найму, пропонується проводити оцінку медичних працівників закладу за розширеним набором критеріїв. Цей підхід дозволить враховувати в оцінці не лише професійні, кваліфікаційні та технічні навички існуючих та майбутніх співробітників, але й їхні «м'які навички». Впровадження сукупності рекомендацій має призвести до зростання професійного потенціалу як окремих працівників медичного закладу, так і організації в цілому. Підвищення рівня професійної майстерності, в свою чергу, позитивно вплине на гарантію збереження робочого місця, перспективи кар'єрного зростання, почуття власної цінності та можливості для самореалізації.

Ключові слова: управління, персонал, розвиток, медичний заклад, аналіз, оцінка.

SUMMARY

Berestovskyi O.O. Personnel Development Management in a Medical Institution.

Qualification work in specialty 073 "Management", Sumy National Agrarian University, Sumy, 2025. - Manuscript.

In the qualification work, the theoretical and methodological foundations of personnel development management are investigated. The personnel development system in a medical institution is studied. Ways to improve personnel development management in a medical institution are proposed.

To expand the toolkit for evaluating the performance of working personnel and improve the quality of the hiring process, it is proposed to evaluate the medical staff of the institution based on an expanded set of criteria. This approach will allow considering not only the professional, qualification, and technical skills of existing and future employees in the assessment, but also their "soft skills". The implementation of a set of recommendations should lead to an increase in the professional potential of both individual employees of the medical institution and the organization as a whole. An increase in the level of professional competence, in turn, will positively affect the guarantee of job retention, career advancement prospects, a sense of self-worth, and opportunities for self-realization.

Keywords: management, staff, development, medical institution, analysis , assessment.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 Теоретико-методичні засади управління розвитком 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	27
2.3 Оцінка системи розвитку персоналу в медичному закладі	35
РОЗДІЛ 3 Напрями вдосконалення управління розвитком персоналу в медичному закладі	39
ВИСНОВКИ	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	51
ДОДАТКИ	55

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний етап розвитку системи охорони здоров'я в Україні характеризується зростанням вимог до якості медичних послуг, що безпосередньо залежить від рівня професійної компетентності та ефективності роботи медичного персоналу. В умовах постійних реформ, впровадження новітніх медичних технологій та зростаючої конкуренції між медичними закладами, управління розвитком персоналу набуває особливої актуальності. Ефективна система управління розвитком персоналу є ключовим фактором забезпечення високого рівня медичної допомоги, підвищення мотивації та задоволеності працівників, а також забезпечення сталого розвитку медичного закладу в цілому. Незважаючи на усвідомлення важливості даного питання, у практичній діяльності багатьох медичних закладів України управління розвитком персоналу часто є фрагментарним, недостатньо системним та не завжди відповідає сучасним вимогам. Існують проблеми, пов'язані з визначенням потреб у навчанні та розвитку, плануванням кар'єри, впровадженням ефективних програм навчання та оцінки їх результативності. Недостатня увага до розвитку персоналу може призводити до зниження якості медичних послуг, плинності кадрів, демотивації працівників та, як наслідок, до погіршення конкурентоздатності медичного закладу. З огляду на вищезазначене, актуальність дослідження управління розвитком персоналу в медичному закладі є беззаперечною. Вивчення теоретичних засад, аналіз сучасних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління розвитком персоналу в конкретному медичному закладі є важливим кроком на шляху підвищення ефективності його діяльності та забезпечення якісної медичної допомоги населенню.

Стан вивчення проблеми. Найбільш суттєві дослідження з питань особливостей управління розвитком персоналу провели вчені-науковці, серед

яких Аровіна М. П., Терещенко Л. О. [1], Бабінцева А. Г., Годованець Ю. Д. [2], Боришкевич І. І., Гой Н. В., Жук О. І. [4], Заїка С. О., Шафоренко С. Ю. [6], Дашко І.М., Крилов Д.В., Михайліченко Л.В. [9], Могильна Л.М., Орєхова А.І., Хромушина Л.А. [13], Харченко Т.М, Клецова Н.В. [14], Череп О., Бехтер Л., Таболкін В. [21], Шалімова І. М., Шалімова А. С. [22] та ін. Незважаючи на вагомість проведених досліджень, потребують додаткового дослідження питання пов'язані з особливостями управління розвитком персоналу в медичних закладах.

Мета і задачі дослідження. Мета дослідження полягає в теоретико-методичному обґрунтуванні та прикладному опрацюванні питань управління розвитком персоналу в медичному закладі.

Досягнення мети кваліфікаційної роботи обумовило необхідність вирішення наступних завдань дослідження:

- дослідити теоретико-методичні основи управління розвитком персоналу в медичному закладі;
- надати організаційно-економічну характеристику КНП Сумської обласної ради «Обласна дитяча клінічна лікарня», м. Суми;
- провести аналіз структури персоналу закладу;
- надати оцінку системи розвитку персоналу в медичному закладі;
- запропонувати шляхи вдосконалення системи управління розвитком персоналу в медичному закладі.

Об'єктом дослідження є господарська діяльність КНП Сумської обласної ради «Обласна дитяча клінічна лікарня», м. Суми.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління розвитком персоналу в медичному закладі.

Методи дослідження. Теоретичною та методичною основою дослідження слугували фундаментальні положення досліджуваної теми, законодавчі та нормативні акти України, монографії, наукові статті вітчизняних і зарубіжних вчених за темою 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 управління розвитком персоналу в медичному закладі використовувались методи систематизації, алгоритмізації тощо.

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

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

- визначені теоретико-методичні основи управління розвитком персоналу в медичному закладі;
- запропоновані шляхи вдосконалення системи управління розвитком персоналу в медичному закладі шляхом впровадження сучасних інформаційних технологій в процеси управління розвитком персоналу;
- запропоновано ключові напрями вдосконалення системи управління розвитком персоналу, що сприятиме підвищенню продуктивності праці та відповідатиме сучасному стану, тактичним та стратегічним планам діяльності та засобам управління в медичному закладі.

Практичне значення одержаних результатів. Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що здійснені дослідження дозволяють вдосконалити систему управління розвитком персоналу в медичному закладі.

Матеріали досліджень, проведених у кваліфікаційній роботі, передані до закладу, що досліджується, – КНП Сумської обласної ради «Обласна дитяча клінічна лікарня», 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 всеукраїнській науково-практичній конференції в м. Умань.

Публікації. За результатами дослідження опубліковано 1 тезу доповіді:

1. Берестовський О.О. Стратегії розвитку персоналу в епоху цифрової економіки. *Менеджмент XXI століття: проблеми і перспективи* : матеріали XIV Всеукр. наук.-практ. конф., 17 жовтня 2024 р. / М-во освіти і науки України, УНУС, ф-т менеджменту. Умань : ВІЗАВІ, 2024. С. 17.

Обсяг і структура роботи. Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи викладено на 53 сторінках. Список використаних джерел включає 28 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В МЕДИЧНОМУ ЗАКЛАДІ

В умовах динамічних змін у системі охорони здоров'я, зростання вимог до якості медичної допомоги та технологічного прогресу, управління розвитком персоналу набуває особливої актуальності для медичних закладів. Розвиток персоналу в медичній установі не є лише формальним процесом, а стратегічно важливим інструментом забезпечення її ефективного функціонування, конкурентоздатності та, найголовніше, надання високоякісної медичної допомоги пацієнтам.

Під управлінням розвитком персоналу медичного закладу розуміється цілеспрямована діяльність керівництва та спеціалізованих підрозділів, спрямована на формування, підтримку та вдосконалення професійних знань, умінь, навичок, компетенцій, а також особистісних якостей медичних працівників, необхідних для ефективного виконання їхніх функціональних обов'язків та досягнення стратегічних цілей організації. Це включає в себе не лише навчання та підвищення кваліфікації, але й планування кар'єри, професійну адаптацію, оцінку потенціалу, мотивацію до саморозвитку та створення сприятливого організаційного середовища.

Основною метою управління розвитком персоналу в медичному закладі є забезпечення наявності висококваліфікованого, компетентного та мотивованого персоналу, здатного ефективно реагувати на сучасні виклики та потреби галузі охорони здоров'я. Досягнення цієї мети сприяє підвищенню якості медичних послуг, покращенню клінічних результатів, зростанню задоволеності пацієнтів та зміцненню репутації медичної установи [7].

Для досягнення основної мети управління розвитком персоналу медичного закладу передбачається вирішення низки завдань, серед яких ключовими є:

- визначення поточних та майбутніх потреб у персоналі з урахуванням стратегічних цілей розвитку закладу, демографічних змін, технологічних інновацій та епідеміологічної ситуації;
- оцінка рівня кваліфікації та компетенцій існуючого персоналу для виявлення потреб у навчанні та розвитку;
- розробка та реалізація програм навчання та розвитку, спрямованих на усунення виявлених розривів у знаннях, уміннях та навичках, а також на формування необхідних компетенцій;
- створення системи безперервного професійного розвитку (БПР) медичних працівників, що забезпечує постійне оновлення їхніх знань та вдосконалення практичних навичок відповідно до сучасних стандартів та протоколів лікування;
- забезпечення професійної адаптації нових працівників та їх ефективної інтеграції в колектив;
- планування кар'єрного зростання перспективних працівників, створення можливостей для їхнього професійного розвитку та просування по службі;
- формування та підтримка позитивної організаційної культури, що сприяє навчанню, обміну досвідом та саморозвитку персоналу;
- впровадження ефективних систем мотивації та стимулювання працівників до професійного розвитку та підвищення кваліфікації;
- оцінка ефективності програм розвитку персоналу та внесення необхідних коректив.

Успішне вирішення цих завдань є запорукою формування високопрофесійного медичного колективу, здатного забезпечити якісну та безпечну медичну допомогу населенню.

Управління розвитком персоналу ґрунтується на широкому спектрі теоретичних підходів з галузі управління людськими ресурсами, педагогіки, психології та соціології. Розуміння цих підходів є важливим для розробки ефективних стратегій та інструментів розвитку персоналу в медичній установі. Серед основних теоретичних підходів можна виділити:

- людсько-орієнтований підхід (Human Relations Approach) - цей підхід акцентує увагу на соціальних та психологічних аспектах праці, підкреслюючи важливість міжособистісних відносин, мотивації, задоволеності працею та можливостей для самореалізації працівників. У контексті розвитку персоналу це означає створення сприятливого робочого середовища, заохочення ініціативи та залучення працівників до процесів прийняття рішень, пов'язаних з їхнім професійним зростанням;

- теорія людського капіталу (Human Capital Theory) - ця теорія розглядає знання, навички, компетенції та досвід працівників як цінний актив організації, інвестиції в який приносять довгострокову вигоду. З позиції цієї теорії, інвестиції в навчання та розвиток персоналу є стратегічно важливими для підвищення продуктивності праці, інноваційності та конкурентоздатності медичного закладу;

- компетентнісний підхід (Competency-Based Approach) - цей підхід передбачає визначення ключових компетенцій, необхідних для успішного виконання професійних завдань на різних посадах. Розвиток персоналу в рамках цього підходу спрямований на формування та вдосконалення саме цих ключових компетенцій через спеціалізовані програми навчання, тренінги та коучинг;

- андрагогіка (Andragogy) - на відміну від педагогіки, яка орієнтована на навчання дітей, андрагогіка вивчає особливості навчання дорослих. Вона враховує їхній попередній досвід, самостійність у навчанні, практичну спрямованість та мотивацію, що є особливо важливим при розробці програм розвитку для медичних працівників;

— соціально-когнітивна теорія (Social Cognitive Theory) - ця теорія підкреслює важливість навчання через спостереження, моделювання поведінки та саморегуляцію. У контексті розвитку персоналу це може включати менторство, наставництво, обмін досвідом між колегами та створення можливостей для практичного застосування набутих знань та навичок;

— системний підхід (System Approach) - цей підхід розглядає управління розвитком персоналу як інтегровану частину загальної системи управління медичним закладом. Він передбачає взаємозв'язок між цілями розвитку персоналу та стратегічними цілями організації, а також узгодженість різних елементів системи управління персоналом (набір, відбір, оцінка, мотивація, розвиток).

Врахування цих теоретичних підходів дозволяє розробити більш обґрунтовані та ефективні методи управління розвитком персоналу в медичному закладі, спрямовані на досягнення як індивідуальних, так і організаційних цілей.

Практична реалізація управління розвитком персоналу в медичному закладі передбачає використання різноманітних методів та інструментів, які можуть бути класифіковані за різними критеріями.

За формою організації виділяють:

1) індивідуальне навчання та розвиток:

- наставництво (менторинг),
- коучинг,
- самостійне навчання (робота з літературою, онлайн-курси),
- ротація посад,
- стажування,
- участь у проектах.

2) групове навчання та розвиток:

- тренінги (навичкові, поведінкові, управлінські),

- семінари,
- конференції,
- круглі столи,
- брейнстормінг,
- симуляційне навчання (відпрацювання практичних навичок у змодельованих ситуаціях),
- вебінари та онлайн-курси.

За джерелом навчання розрізняють:

- внутрішнє навчання - проводиться силами власного персоналу медичного закладу (наприклад, досвідченими лікарями, медичними сестрами, керівниками);
- зовнішнє навчання - залучення зовнішніх провайдерів освітніх послуг (навчальні центри, університети, консалтингові компанії).

За методами навчання використовуються:

- активні методи: кейс-стаді, рольові ігри, дискусії, групові проекти;
- пасивні методи: лекції, презентації;
- інтерактивні методи: мозковий штурм, дебати, симуляції.

До інструментів управління розвитком персоналу належать:

- оцінка потреб у навчанні та розвитку (анкетування, інтерв'ю, аналіз результатів роботи, оцінка компетенцій);
- плани індивідуального розвитку (ІПР) (документи, що визначають цілі розвитку працівника, необхідні заходи та терміни їх реалізації);
- системи безперервного професійного розвитку (БПР) (регулярні заходи, спрямовані на підтримання та підвищення кваліфікації медичних працівників);
- кадровий резерв (формування групи перспективних працівників для заміщення ключових посад у майбутньому);

- системи зворотного зв'язку (надання працівникам інформації про їхню ефективність та можливості для розвитку);
- інформаційні технології (використання електронних платформ для навчання, тестування та обміну знаннями).

Вибір конкретних методів та інструментів залежить від цілей розвитку, особливостей контингенту персоналу, наявних ресурсів та специфіки медичного закладу. Ефективне управління розвитком персоналу передбачає комплексне використання різних методів та інструментів, їхню адаптацію до конкретних потреб та постійну оцінку результативності [12].

Ефективне управління розвитком персоналу в медичному закладі має ґрунтуватися на певних принципах, які визначають підходи та методи його реалізації. Основні принципи управління розвитком персоналу в медичному закладі представлено в табл. 1.1.

Дотримання цих принципів сприяє формуванню ефективної системи управління розвитком персоналу, здатної забезпечити медичний заклад висококваліфікованими та мотивованими кадрами, що є ключовим фактором успішного функціонування та розвитку в сучасних умовах.

Глобалізація медичних послуг, стрімкий розвиток медичних технологій, зростаючі вимоги пацієнтів до якості обслуговування, демографічні зміни та зростання конкуренції на ринку праці медичних працівників формують нові виклики та можливості для ефективного управління людськими ресурсами в галузі охорони здоров'я. У цьому контексті, традиційні моделі управління персоналом потребують адаптації та впровадження інноваційних підходів, що враховують унікальні особливості медичної сфери.

Однією з ключових особливостей управління розвитком персоналу в медичних закладах є висока відповідальність медичних працівників за життя та здоров'я пацієнтів. Це зумовлює особливі вимоги до їхньої професійної компетентності, постійного оновлення знань та вдосконалення практичних

навичок. Безперервний професійний розвиток стає не просто бажаним, а необхідною умовою якісного надання медичної допомоги та запобігання медичним помилкам. Тому, системи управління розвитком персоналу повинні бути орієнтовані на забезпечення безперервного навчання, підвищення кваліфікації та сертифікації медичних працівників відповідно до сучасних клінічних протоколів та стандартів лікування [18].

Таблиця 1.1 - Принципи управління розвитком персоналу в медичному закладі

Принцип	Зміст
Системність	Розвиток персоналу розглядається як невід'ємна частина загальної системи управління медичним закладом, що узгоджується зі стратегічними цілями та іншими функціями управління персоналом.
Безперервність	Процес розвитку персоналу є постійним та планомірним, охоплюючи всі етапи професійної діяльності працівника.
Актуальність	Програми розвитку повинні відповідати поточним та майбутнім потребам медичного закладу, враховувати зміни в галузі охорони здоров'я та технологічний прогрес.
Індивідуалізація	Підходи до розвитку персоналу повинні враховувати індивідуальні особливості, потреби та потенціал кожного працівника.
Компетентнісний підхід	Розвиток персоналу спрямований на формування та вдосконалення ключових професійних компетенцій, необхідних для якісного виконання функціональних обов'язків.
Практична спрямованість	Програми розвитку повинні мати практичну цінність та забезпечувати можливість застосування набутих знань та навичок у реальній роботі.
Мотивація та зацікавленість	Створення умов, що сприяють мотивації працівників до навчання та саморозвитку, їхній зацікавленості у підвищенні кваліфікації.
Доступність	Забезпечення рівних можливостей для всіх працівників у доступі до програм навчання та розвитку.
Ефективність	Оцінка результативності програм розвитку персоналу з точки зору досягнення поставлених цілей та їхнього впливу на якість медичної допомоги та ефективність діяльності закладу.
Відкритість та зворотний зв'язок	Забезпечення відкритого обміну інформацією між керівництвом та персоналом щодо питань розвитку, надання конструктивного зворотного зв'язку.

*Джерело: складено автором на основі [22]

Іншою важливою особливістю є багатoproфiльнiсть медичного персоналу, що включає лікарів різних спеціальностей, середній та молодший медичний персонал, адміністративно-господарський персонал. Кожна з цих

категорій має свої специфічні потреби у навчанні та розвитку, зумовлені характером виконуваних завдань, рівнем кваліфікації та кар'єрними прагненнями. Управління розвитком персоналу в медичному закладі повинно враховувати цю різноманітність та передбачати розробку диференційованих програм навчання та розвитку, спрямованих на задоволення потреб кожної професійної групи.

Рис. 1.1 відображає основні функції персоналу різних категорій та принципи їхнього розвитку, що дозволяє підвищити ефективність медичного обслуговування.

Категорії персоналу	Лікарі	Медсестри	Молодший медичний персонал	Адміністративний персонал
Основні функції	Діагностика, лікування, консультування, медичні процедури	Лікувальні процедури, догляд за пацієнтами	Допоміжні функції, підтримка санітарних умов	Управління документацією, координація роботи
Напрями розвитку	Безперервне підвищення кваліфікації	Системний розвиток через навчання	Постійне вдосконалення навичок	Навчання через можливості

Рисунок 1.1 - Функції та принципи розвитку персоналу в закладах охорони здоров'я

*Джерело: складено автором на основі [2]

Сучасні умови також характеризуються зростаючою роллю технологій в медицині. Впровадження новітнього медичного обладнання, інформаційних систем, телемедицини вимагає від медичного персоналу не лише глибоких знань у своїй основній спеціальності, але й навичок роботи з сучасними технологіями. Управління розвитком персоналу повинно включати програми навчання, спрямовані на освоєння нових медичних технологій та інформаційних систем, що дозволить підвищити ефективність діагностики, лікування та управління медичним закладом в цілому.

Крім того, важливим аспектом управління розвитком персоналу в медичних закладах є необхідність формування та підтримки високого рівня

емоційного інтелекту та комунікативних навичок медичних працівників. В умовах стресових ситуацій, спілкування з хворими та їхніми родичами, вміння співчувати, ефективно комунікувати та вирішувати конфлікти є критично важливими для забезпечення якісної медичної допомоги та створення сприятливої атмосфери в медичному закладі. Програми розвитку персоналу повинні включати тренінги з комунікативних навичок, управління стресом та емоційного вигорання.

Нарешті, сучасні тенденції в управлінні персоналом, такі як орієнтація на залучення та утримання талановитих співробітників, формування позитивної корпоративної культури, впровадження систем мотивації та оцінки ефективності, також є актуальними для медичних закладів. В умовах конкуренції за кваліфіковані кадри, медичні заклади повинні створювати привабливі умови праці, забезпечувати можливості для кар'єрного зростання та професійного розвитку, а також впроваджувати справедливі та прозорі системи оцінки та мотивації персоналу [21].

Таким чином, управління розвитком персоналу в медичних закладах у сучасних умовах є складним та багатогранним процесом, що вимагає врахування специфічних особливостей медичної галузі, сучасних технологічних тенденцій та кращих практик управління людськими ресурсами. Ефективна система управління розвитком персоналу є ключовим фактором забезпечення високої якості медичної допомоги, підвищення конкурентоздатності медичних закладів та формування високопрофесійної та мотивованої команди медичних працівників.

РОЗДІЛ 2

СТАН СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В МЕДИЧНОМУ ЗАКЛАДІ

2.1 Організаційно-економічна характеристика закладу

Об'єктом дослідження виступає КНП Сумської обласної ради «Обласна дитяча клінічна лікарня». Заклад розміщується за адресою вул. Ковпака, 22, м. Суми Сумської області.

Сумська обласна дитяча клінічна лікарня, заснована у 1988 році, є багатопрофільним медичним закладом. Розташована в сучасних багатоповерхових корпусах, сполучених переходами, лікарня включає стаціонар, поліклініку, приймально-діагностичне відділення та конференц-зал. До її інфраструктури також входять харчоблок, гаражі, господарські будівлі з дезкамерою та пральнею, а також власна котельня.

Лікарня має ліцензію на медичну практику за всіма основними напрямками соматичної та хірургічної педіатрії. Крім того, вона виконує функції обласного центру організаційно-методичного керівництва дитячими закладами охорони здоров'я, а також слугує клінічною базою для навчання студентів, інтернів та підвищення кваліфікації медичних працівників.

З 1992 року лікарня має статус клінічної. На її базі працюють дві кафедри медичного інституту Сумського державного університету. Лікарня також сертифікована як «Лікарня, доброзичлива до дитини».

З червня 2019 року заклад функціонує як комунальне некомерційне підприємство Сумської обласної ради «Обласна дитяча клінічна лікарня» (КНП СОР «ОДКЛ»).

У складі лікарні працює 11 спеціалізованих стаціонарних відділень за 24 медичними профілями, розрахованих на 375 ліжок, а також 4 допоміжні

служби: рентгенологічне відділення, клініко-діагностична лабораторія, реабілітаційне та центральне стерилізаційне відділення.

Для надання амбулаторної та консультативної допомоги дітям області діє консультативна поліклініка, розрахована на 240 відвідувань за зміну. Спеціалісти поліклініки надають медичну допомогу за 25 спеціальностями. На базі поліклініки функціонують відділення ультразвукової та функціональної діагностики, ендоскопічний та стоматологічний кабінети, обласний кабінет охорони зору, дитячий сурдологічний центр, кабінет медико-психологічної допомоги «Клініка, дружня до молоді» та регіональний організаційно-методичний моніторинговий центр з питань грудного вигодовування.

Відділення ультразвукової діагностики оснащене сучасними апаратами експертного класу та надає допомогу пацієнтам з Сум та районів області, проводячи всі види УЗД.

Ендоскопічна служба має сучасні окремі кабінети для проведення різноманітних ендоскопічних досліджень (фібробронхоскопії, фіброгастроуденоскопії, фіброколоноскопії) та мініопераційну, обладнану наркозно-дихальною апаратурою. Кабінети забезпечені подачею кисню та приточно-витяжною вентиляцією. На сьогодні ендоскопічний кабінет є єдиним в області, де виконується весь спектр ендоскопічних досліджень у дітей.

Дослідимо динаміку активів «КНП Сумської обласної ради «Обласна дитяча клінічна лікарня» на прикладі табл. 2.1.

Аналізуючи дані табл. 2.1 зазначаємо про значне зростання загальної суми активів, яка збільшилася на 48 407 тис. грн, сягнувши 231 020 тис. грн у 2024 році.

Необоротні активи продемонстрували стабільне зростання, збільшившись на 29 702 тис. грн. Основний приріст припадає на основні засоби, які зросли на 23 562 тис. грн, що може свідчити про інвестиції лікарні

в оновлення або розширення матеріально-технічної бази. Нематеріальні активи залишилися незмінними протягом усього періоду.

Таблиця 2.1 - Динаміка активів «КНП Сумської обласної ради «Обласна дитяча клінічна лікарня», тис. грн.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,–
	2022	2023	2024	2024 / 2022
НЕОБОРОТНІ АКТИВИ	135 847	141 582	165 549	+ 29 702
Нематеріальні активи	51	51	51	-
Основні засоби	131 584	136 770	155 146	+ 23 562
ОБОРОТНІ АКТИВИ	46 766	54 288	65 471	+ 18 705
Запаси	38 012	44 382	49 038	+ 11 026
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	17	90	64	+ 47
Інша поточна дебіторська заборгованість	256	259	244	- 12
Гроші та їх еквіваленти	8481	9 557	16 125	+ 7 644
БАЛАНС	182 613	195 870	231 020	+ 48 407

*Джерело: складено за матеріалами фінансової звітності КНП Сумської обласної ради «Обласна дитяча клінічна лікарня»

Оборотні активи також показали позитивну динаміку, збільшившись на 18 705 тис. грн. Найбільший внесок у це зростання зробили запаси, які зросли на 11 026 тис. грн, що може бути пов'язано зі збільшенням обсягів медичної діяльності або змінами в політиці управління запасами. Грошові кошти та їхні еквіваленти також суттєво зросли (+7 644 тис. грн), що свідчить про покращення ліквідності лікарні. Щодо дебіторської заборгованості, спостерігається незначне зростання за продукцію, товари, роботи, послуги (+47 тис. грн) та невелике зменшення іншої поточної дебіторської заборгованості (-12 тис. грн), що загалом не є критичним.

Таким чином, аналіз динаміки активів КНП Сумської обласної ради «Обласна дитяча клінічна лікарня» за 2022-2024 роки свідчить про стабільне

зростання майна підприємства, як необоротного, так і оборотного характеру. Збільшення основних засобів та грошових коштів є позитивними тенденціями, що можуть вказувати на розвиток та фінансову стійкість лікарні. Подальший аналіз фінансових результатів та зобов'язань дозволить зробити більш повні висновки щодо фінансового стану підприємства.

Дослідимо динаміку джерел фінансування КНП Сумської обласної ради «Обласна дитяча клінічна лікарня» на прикладі табл. 2.2.

Таблиця 2.2 - Динаміка джерел фінансування КНП Сумської обласної ради «Обласна дитяча клінічна лікарня», тис. грн.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-
	2022	2023	2024	2024 / 2022
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ	55 395	78 152	108 029	+ 52 634
Зареєстрований (пайовий) капітал	898	898	898	-
Додатковий капітал	24 151	40 976	50 634	+ 26 483
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	31 244	37 176	57 395	+ 26 151
Неоплачений капітал	(898)	(898)	(898)	-
ДОВГОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ І ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	41 795	43 378	47 011	+ 5 216
Цільове фінансування	41 795	43 378	47 011	+ 5 216
ПОТОЧНІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ І ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	85 423	74 340	75 980	- 9 443
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	37	37	37	-
Доходи майбутніх періодів	85 386	74 303	75 943	- 9 443
Баланс	182 613	195 870	231 020	+ 48 407

*Джерело: складено за матеріалами фінансової звітності КНП Сумської обласної ради «Обласна дитяча клінічна лікарня»

Аналізуючи дані табл. 2.2 зазначаємо про значне зростання власного капіталу, який збільшився на 52 634 тис. грн, сягнувши 108 029 тис. грн у

2024 році. Основний внесок у це зростання зробив нерозподілений прибуток (непокритий збиток), який збільшився на 26 151 тис. грн, та додатковий капітал, що зріс на 26 483 тис. грн. Зареєстрований (пайовий) капітал залишався незмінним, а неоплачений капітал також не зазнав змін, залишаючись від'ємним.

Довгострокові зобов'язання і забезпечення продемонстрували помірне зростання на 5 216 тис. грн, що повністю відображається у збільшенні цільового фінансування.

На противагу цьому, поточні зобов'язання і забезпечення зменшилися на 9 443 тис. грн. Це зменшення повністю зумовлено скороченням доходів майбутніх періодів на аналогічну суму. Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом залишалася незмінною.

Загалом, аналіз динаміки джерел фінансування КНП Сумської обласної ради «Обласна дитяча клінічна лікарня» за 2022-2024 роки свідчить про зміцнення фінансової стійкості закладу за рахунок значного зростання власного капіталу, що в першу чергу зумовлено накопиченням прибутку та збільшенням додаткового капіталу. Збільшення довгострокового цільового фінансування може свідчити про залучення коштів на довгострокові проєкти. Зменшення поточних зобов'язань за рахунок доходів майбутніх періодів також є позитивним сигналом. Сукупна зміна джерел фінансування повністю відповідає зміні активів, відображеній в попередній таблиці, що підтверджує балансове рівняння.

На прикладі таблиці 2.3 дослідимо динаміку фінансових результатів КНП Сумської обласної ради «Обласна дитяча клінічна лікарня».

Аналізуючи дані табл. 2.3 зазначаємо про значне зростання суми чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), який збільшився на 45 618 тис. грн, сягнувши 177 123 тис. грн у 2024 році. Валовий прибуток повністю повторює динаміку чистого доходу і також зріс на 45 618 тис. грн.

Інші операційні доходи також продемонстрували суттєве зростання на 44 451 тис. грн. Водночас, інші операційні витрати зросли ще більшою мірою – на 63 918 тис. грн.

Таблиця 2.3 - Динаміка фінансових результатів КНП Сумської обласної ради «Обласна дитяча клінічна лікарня», тис. грн.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,–
	2022	2023	2024	2024 / 2022
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	131 505	139 251	177 123	+ 45 618
Валовий прибуток (збиток)	131 505	139 251	177 123	+ 45 618
Інші операційні доходи	63 749	89 524	108 200	+ 44 451
Інші операційні витрати	(164 010)	(191 599)	(227 928)	+ 63 918
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	31 244	37 176	57 395	+ 26 151
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	31 244	37 176	57 395	+ 26 151
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	31 244	37 176	57 395	+ 26 151

*Джерело: складено за матеріалами фінансової звітності КНП Сумської обласної ради «Обласна дитяча клінічна лікарня»

Незважаючи на значне зростання як доходів, так і витрат, фінансовий результат від операційної діяльності показав позитивну динаміку, збільшившись на 26 151 тис. грн та склавши 57 395 тис. грн у 2024 році. Фінансовий результат до оподаткування та чистий фінансовий результат повністю збігаються з фінансовим результатом від операційної діяльності.

Таким чином, аналіз динаміки фінансових результатів КНП Сумської обласної ради «Обласна дитяча клінічна лікарня» за 2022-2024 роки свідчить про істотне зростання виручки від основної діяльності, що є позитивним сигналом. Зростання інших операційних доходів також сприяло збільшенню

прибутку. Однак, значне зростання операційних витрат частково нівелювало цей позитивний ефект. Загалом, лікарня демонструє зростання операційного та чистого прибутку протягом аналізованого періоду, що свідчить про покращення фінансової ефективності основної діяльності.

На прикладі табл. 2.4 дослідимо показники ділової активності КНП Сумської обласної ради «Обласна дитяча клінічна лікарня».

Таблиця 2.4 - Показники ділової активності КНП Сумської обласної ради «Обласна дитяча клінічна лікарня»

Показники	Рік		Абсолютний приріст (відхилення), +, –
	2023	2024	2024 / 2023
Оборотність власного капіталу, обороти	1,78	1,64	+ 0,14
Оборотність активів, обороти	0,74	0,83	+ 0,09
Фондовіддача, обороти	1,02	1,14	+ 0,12
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, обороти	2,57	2,71	+ 0,14
Період одного обороту оборотних активів, днів	142,3	134,92	-7,38
Коефіцієнт оборотності запасів, обороти	3,14	3,61	+ 0,47
Період одного обороту запасів, днів	116,33	101,05	-14,83
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, обороти	399,00	575,08	+ 176,08
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	0,91	0,63	-0,25
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, обороти	1,87	2,33	+ 0,46
Період погашення кредиторської заборгованості, днів	194,86	156,57	-38,29

Джерело: складено за матеріалами фінансової звітності КНП Сумської обласної ради «Обласна дитяча клінічна лікарня»

Аналізуючи дані табл. 2.4 зазначаємо про позитивну динаміку в більшості ключових аспектів. Так, оборотність власного капіталу зросла з 1,78 до 1,64 обороту, що свідчить про більш ефективне використання

власного капіталу підприємства, хоча темпи зростання дещо сповільнилися. Оборотно́ість активів також продемонструвала зростання з 0,74 до 0,83 обороту, вказуючи на підвищення ефективності використання всіх наявних активів. Позитивна тенденція спостерігається і в оборотності основних засобів (фондовіддачі), яка зросла з 1,02 до 1,14 обороту, що свідчить про краще використання основних засобів. Коефіцієнт оборотності оборотних активів також збільшився з 2,57 до 2,71 обороту, що свідчить про прискорення обороту оборотних коштів.

Щодо показників, пов'язаних з оборотністю запасів та дебіторської заборгованості, спостерігаються неоднозначні зміни. Період одного обороту активів скоротився зі 142,3 до 134,92 днів, що є позитивним сигналом, оскільки свідчить про прискорення операційного циклу. Коефіцієнт оборотності запасів зріс з 3,14 до 3,61 обороту, що вказує на більш ефективне управління запасами. Однак період одного обороту запасів скоротився зі 116,33 до 101,85 днів, що може бути наслідком як ефективнішого управління запасами, так і, можливо, зміни в структурі запасів. Варто відзначити значне зростання коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості з 399,00 до 575,08 обороту, що є дуже позитивним моментом і свідчить про значне прискорення погашення дебіторської заборгованості. Відповідно, період погашення дебіторської заборгованості скоротився з 0,91 до 0,63 днів.

Щодо кредиторської заборгованості також спостерігаються позитивні зміни. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості зріс з 1,87 до 2,33 обороту, що свідчить про більш швидке погашення кредиторської заборгованості. Відповідно, період погашення кредиторської заборгованості значно скоротився з 194,86 до 156,57 днів.

Загалом, аналіз показників ділової активності КПН Сумської обласної ради «Обласна дитяча клінічна лікарня» за період 2023-2024 років демонструє позитивну динаміку в більшості ключових аспектів, що свідчить про підвищення ефективності управління активами, запасами та

дебіторською заборгованістю. Особливо слід відзначити значне прискорення погашення дебіторської заборгованості та скорочення періоду погашення кредиторської заборгованості. Таким чином, можемо констатувати про позитивну динаміку діяльності досліджуваного об'єкта.

2.2 Аналіз структури персоналу закладу

Для розуміння внутрішньої організації персоналу, який є її найціннішим активом, доцільно використовувати системний підхід. Це дозволяє розглядати працівників не як окремих осіб, а як мережу взаємопов'язаних структур, що виокремлюються за різними характеристиками. Одним із перших кроків такого аналізу є вивчення категоріальної структури персоналу, оскільки його класифікація може здійснюватися за різними ознаками, такими як професія, посада, рівень управління або категорія працівника.

На прикладі табл. 2.5 дослідимо динаміку чисельності працівників КНП Сумської обласної ради «Обласна дитяча клінічна лікарня».

Аналізуючи дані табл. 2.5 зазначаємо про певну неоднорідність змін. Середньооблікова чисельність працівників закладу демонструвала коливання: спочатку зменшившись з 565 осіб у 2022 році до 540 осіб у 2023 році, а потім знову зросла до 554 осіб у 2024 році. Загалом за період 2022-2024 років спостерігається незначне скорочення середньооблікової чисельності на 11 осіб. Кількість штатних одиниць також мала тенденцію до зменшення, скоротившись з 575 у 2022 році до 572 у 2024 році, причому найбільше скорочення відбулося у адміністративно-управлінському персоналі (на 5 осіб) та основному персоналі (на 9 осіб). Водночас, кількість фахівців з базовою та неповною вищою освітою продемонструвала значне зростання на 11 осіб.

Таблиця 2.5 – Динаміка чисельності працівників закладу

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. від 2022 р. (+,-)
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	565	540	554	- 11
Кількість штатних одиниць, осіб, в т.ч.	575	562	572	- 3
– адміністративно- управлінський персонал	62	59	57	- 5
– основний персонал	452	448	443	- 9
– фахівці з базовою та неповною вищою освітою	61	55	72	+ 11
Фонд оплати праці медичного закладу, тис. грн	83 097	93 201	108 640	+ 25543
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн	14710,0	17258,0	19616,3	+ 4906,3

*Джерело: складено за матеріалами фінансової звітності КНП Сумської обласної ради «Обласна дитяча клінічна лікарня»

Незважаючи на певне скорочення загальної чисельності працівників, фонд оплати праці медичного закладу демонстрував стабільне зростання протягом усього досліджуваного періоду. З 83 097 тис. грн у 2022 році він збільшився до 108 640 тис. грн у 2024 році, що становить значне зростання на 25 543 тис. грн. Це пов'язано зі збільшенням середньомісячної заробітної плати одного працівника, яка також неухильно зростала з 14 710,0 грн у 2022 році до 19 616,3 грн у 2024 році, збільшившись на 4 906,3 грн.

Таким чином, можна зробити висновок, що, незважаючи на певне скорочення чисельності персоналу, особливо в адміністративно-управлінській та основній категоріях, загальний фонд оплати праці та середньомісячна заробітна плата одного працівника демонструють суттєве зростання. Збільшення кількості фахівців з базовою та неповною вищою освітою може свідчити про зміни в структурі персоналу закладу.

На прикладі табл. 2.6. дослідимо кваліфікаційні категорії працівників КНП Сумської обласної ради «Обласна дитяча клінічна лікарня»

Аналізуючи дані табл. 2.6 зазначаємо про зміни у структурі персоналу. Загальна кількість медичних працівників, як вже зазначалося в попередньому аналізі, мала коливання, але в цілому зменшилася на 11 осіб за досліджуваний період. Розглядаючи динаміку за категоріями, кількість медичних працівників вищої категорії демонструвала незначне зменшення, скоротившись з 255 осіб у 2022 році до 252 осіб у 2024 році, при цьому їх частка в загальній кількості працівників залишалася відносно стабільною (близько 45-47%). Кількість медичних працівників першої категорії зазнала більш суттєвого скорочення, зменшившись зі 103 осіб у 2022 році до 89 осіб у 2024 році, що призвело до зниження їх частки з 18,3% до 16,1%.

Таблиця 2.6 - Кваліфікаційні категорії медичних працівників закладу

Категорія працівників	Роки						Відхилення 2024 р. від 2022 р. (+,-), осіб
	2022		2023		2024		
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	
вища	255	45,2	253	46,9	252	45,6	- 3
I	103	18,3	60	11,2	89	16,1	- 14
II	179	31,8	198	36,8	180	32,6	+ 1
без категорії	28	4,7	29	5,1	33	5,7	+ 5
Всього	565	100,0	540	100,0	554	100,0	-11

*Джерело: складено за матеріалами аналітичної звітності КНП Сумської обласної ради «Обласна дитяча клінічна лікарня»

На противагу цьому, кількість медичних працівників другої категорії зросла з 179 осіб у 2022 році до 180 осіб у 2024 році, а їх частка в загальній кількості працівників зросла з 31,8% до 32,6%. Найбільше відносне зростання спостерігається серед медичних працівників без категорії, чисельність яких збільшилася з 28 осіб у 2022 році до 33 осіб у 2024 році, а їх частка зросла з 4,7% до 5,7%.

Таким чином, аналіз кваліфікаційної структури медичних працівників закладу вказує на тенденцію до зменшення чисельності працівників вищої та першої категорій та одночасне зростання кількості працівників другої категорії та працівників без категорії. Ці зміни можуть мати вплив на загальний рівень кваліфікації медичного персоналу та, відповідно, на якість надання медичних послуг.

Дослідимо структуру персоналу закладу за стажем роботи на прикладі табл. 2.7.

Аналізуючи дані табл. 2.7 зазначаємо про відносну стабільність розподілу працівників за більшістю категорій стажу, хоча і спостерігаються певні незначні зміни. Загальна кількість працівників, як вже відомо з попередніх аналізів, мала коливання, але зменшилася на 11 осіб за досліджуваний період. Розглядаючи динаміку за категоріями стажу, кількість працівників зі стажем роботи до 3 років дещо зросла, збільшившись з 68 осіб у 2022 році до 70 осіб у 2024 році, при цьому їх частка в загальній кількості працівників також незначно зросла з 12,1% до 12,8%.

Таблиця 2.7 – Структура персоналу закладу за стажем роботи

Стаж, років	Роки						Відхилення 2024 р. від 2022 р. (+,-), осіб
	2022		2023		2024		
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	
До 3	68	12,1	74	13,8	70	12,8	+ 2
3 -10	103	18,4	99	18,5	99	18,0	- 4
10 - 20	97	17,2	92	17,1	93	16,8	- 4
20 -30	160	28,4	153	28,4	154	27,8	- 6
Більше 30	137	23,9	122	22,2	138	24,6	+ 1
Всього	565	100,0	540	100,0	554	100,0	-11

*Джерело: складено за матеріалами аналітичної звітності КНП Сумської обласної ради «Обласна дитяча клінічна лікарня»

Кількість працівників зі стажем роботи 3-10 років дещо зменшилася з 103 осіб у 2022 році до 99 осіб у 2024 році, а їх частка зменшилася з 18,4% до 18,0%. Аналогічна тенденція спостерігається і серед працівників зі стажем

10-20 років, чисельність яких скоротилася з 97 осіб у 2022 році до 93 осіб у 2024 році, а їх частка зменшилася з 17,2% до 16,8%. Найбільше скорочення в абсолютному значенні відбулося серед працівників зі стажем роботи 20-30 років, їх кількість зменшилася зі 160 осіб у 2022 році до 154 осіб у 2024 році, а їх частка також незначно зменшилася з 28,4% до 27,8%. Водночас, кількість працівників зі стажем роботи понад 30 років дещо зросла, збільшившись зі 137 осіб у 2022 році до 138 осіб у 2024 році, а їх частка зросла з 23,9% до 24,6%.

Загалом, структура персоналу за стажем роботи залишається відносно стабільною протягом досліджуваного періоду. Спостерігається незначне зростання частки працівників з найменшим та найбільшим стажем роботи та невелике зменшення частки працівників із середнім стажем. Ці зміни можуть мати певний вплив на витрати на оплату праці, оскільки працівники з більшим стажем, як правило, мають вищий рівень заробітної плати. Також структура за стажем може впливати на потребу в навчанні та розвитку персоналу.

Дослідимо гендерну структуру персоналу закладу на прикладі табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Гендерна структура персоналу закладу

Стать	Роки						Відхилення 2024 р. від 2024 р. (+,-), осіб
	2022		2023		2024		
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	
Чоловіки	223	39,6	230	42,6	242	43,8	+ 19
Жінки	342	60,4	310	57,4	312	56,2	- 30
Всього	565	100,0	540	100,0	554	100,0	- 11

*Джерело: складено за матеріалами аналітичної звітності КНП Сумської обласної ради «Обласна дитяча клінічна лікарня»

Аналізуючи дані табл. 2.8 зазначаємо про чітку тенденцію до збільшення частки чоловіків та зменшення частки жінок серед працівників. Розглядаючи динаміку за статтю, кількість чоловіків зросла з 223 осіб у 2022 році до 242 осіб у 2024 році, що призвело до збільшення їх частки з 39,6% до

43,8%. На противагу цьому, кількість жінок зменшилася з 342 осіб у 2022 році до 312 осіб у 2024 році, а їх частка відповідно знизилася з 60,4% до 56,2%.

Дослідимо структуру персоналу за віком на прикладі табл. 2.9.

Аналізуючи дані табл. 2.9 зазначаємо про помітні зміни в розподілі працівників за віковими групами. Найбільше зростання чисельності та частки спостерігається серед працівників вікових груп 18-30 років та 30-40 років. Кількість працівників віком 18-30 років зросла з 67 осіб у 2022 році до 75 осіб у 2024 році, а їх частка збільшилася з 11,9% до 13,6%. Ще більш значне зростання відбулося у віковій групі 30-40 років, де чисельність працівників зросла з 57 осіб у 2022 році до 80 осіб у 2024 році, а їх частка зросла з 9,7% до 14,6%.

Таблиця 2.9 – Структура персоналу за віком

Років	Роки						Відхилення 2024 р. від 2022 р. (+,-), осіб
	2022		2023		2024		
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	
18-30	67	11,9	66	12,3	75	13,6	+ 8
30-40	57	9,7	72	13,4	80	14,6	+ 23
40-50	158	28,1	172	31,9	153	27,7	- 5
50-60	180	32,0	151	28,1	174	31,5	- 6
Старше 60	103	18,3	79	14,3	72	12,6	- 31
Всього	565	100,0	540	100	554	100	- 11

*Джерело: складено за матеріалами аналітичної звітності КНП Сумської обласної ради «Обласна дитяча клінічна лікарня»

На противагу цьому, спостерігається зменшення чисельності та частки працівників у старших вікових групах. Кількість працівників віком 40-50 років зменшилася з 158 осіб у 2022 році до 153 осіб у 2024 році, а їх частка знизилася з 28,1% до 27,7%. Аналогічна тенденція спостерігається у віковій групі 50-60 років, де чисельність працівників зменшилася з 180 осіб у 2022 році до 174 осіб у 2024 році, а їх частка знизилася з 32,0% до 31,5%. Найбільше скорочення відбулося серед працівників старше 60 років, їх

кількість зменшилася зі 103 осіб у 2022 році до 72 осіб у 2024 році, а їх частка значно знизилася з 18,3% до 12,6%.

Дослідимо забезпеченість персоналом закладу на прикладі табл. 2.10.

Таблиця 2.10 - Забезпечення персоналом закладу

Категорії персоналу	Роки			Відхилення 2024 р. від 2022 р. (+,-)
	2022	2023	2024	
Лікарі	142	136	132	- 10
Сестри медичні	256	250	254	- 2
Молодші медичні сестри	138	125	126	- 12
Інші	29	29	42	+ 13
Всього	565	540	554	- 11

*Джерело: складено за матеріалами аналітичної звітності КНП Сумської обласної ради «Обласна дитяча клінічна лікарня»

Аналізуючи дані табл. 2.10 зазначаємо, що окремі категорії персоналу, кількість лікарів демонструвала тенденцію до зменшення, скоротившись зі 142 осіб у 2022 році до 132 осіб у 2024 році. Кількість медичних сестер також дещо зменшилася, скоротившись з 256 осіб у 2022 році до 254 осіб у 2024 році. Найбільше абсолютне скорочення спостерігається серед молодших медичних сестер, чисельність яких зменшилася зі 138 осіб у 2022 році до 126 осіб у 2024 році.

На противагу цьому, категорія «Інші» продемонструвала значне зростання чисельності персоналу, збільшившись з 29 осіб у 2022 році до 42 осіб у 2024 році. Ця категорія може включати адміністративний, господарський та інший допоміжний персонал. Збільшення чисельності цієї категорії може свідчити про зміни в організаційній структурі закладу або про зростання потреби в допоміжних функціях.

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

Аналізуючи дані табл. 2.11 зазначаємо про позитивну динаміку в кількості працівників, залучених до різних форм навчання та підвищення кваліфікації. У частині «Підготовка кадрів» спостерігається незначне

зростання загальної кількості працівників, які навчаються новим професіям (первинна професійна підготовка, перепідготовка), з 22 осіб у 2023 році до 25 осіб у 2024 році. Зокрема, зросла кількість як тих, хто навчається безпосередньо в закладі (з 18 до 19 осіб), так і тих, хто проходить навчання в навчальних закладах різних типів за договорами (з 4 до 6 осіб). Також удвічі зросла кількість керівників, професіоналів та фахівців, які навчаються новим професіям, з 2 до 4 осіб. Навчання за кордоном у досліджуваному періоді не проводилося.

Таблиця 2.11 - Розвиток персоналу закладу

Показник	2023 р	2024 р.
I. Підготовка кадрів		
Навчено новим професіям (первинна професійна підготовка, перепідготовка), в т.ч.	22	25
- безпосередньо у закладі;	18	19
- у навчальних закладах різних типів за договорами	4	6
Навчено новим професіям керівників, професіоналів, фахівців	2	4
Навчалися за кордоном	-	-
II. Підвищення кваліфікації		
Підвищили кваліфікацію всього, осіб, в т.ч.:	22	28
- безпосередньо в закладі;	15	18
- у навчальних закладах різних типів за договорами	7	10
Навчалися за кордоном	-	-
III. Резерв висування на посади		
Керівники	-	-
Гол. спеціалісти	2	4
Молодший обслуговуючий персонал	-	-

*Джерело: складено за матеріалами КНП Сумської обласної ради «Обласна дитяча клінічна лікарня»

У частині «Підвищення кваліфікації» також спостерігається позитивна тенденція. Загальна кількість працівників, які підвищили свою кваліфікацію,

зросла з 22 осіб у 2023 році до 28 осіб у 2024 році. Збільшилася кількість як тих, хто проходив підвищення кваліфікації безпосередньо в закладі (з 15 до 18 осіб), так і тих, хто навчався в навчальних закладах різних типів за договорами (з 7 до 10 осіб). Навчання за кордоном з метою підвищення кваліфікації також не проводилося.

Щодо «Резерву висування на посади», у 2024 році спостерігається збільшення кількості головних спеціалістів, які перебувають у резерві, з 2 до 4 осіб. Інші категорії персоналу в резерві висування на посади у представленому періоді відсутні.

Зростання кількості працівників, залучених до підготовки та підвищення кваліфікації, є позитивним фактором, оскільки інвестиції в розвиток персоналу сприяють підвищенню їхньої компетентності, продуктивності та якості надання медичних послуг. Це, в свою чергу, може мати позитивний вплив на фінансові результати закладу в довгостроковій перспективі через підвищення ефективності роботи та зниження ризиків, пов'язаних з недостатньою кваліфікацією персоналу. Однак, необхідно також враховувати витрати, пов'язані з навчанням та підвищенням кваліфікації, які включають оплату послуг навчальних закладів, витрати на відрядження працівників та можливі втрати робочого часу.

2.3 Оцінка системи розвитку персоналу в медичному закладі

Ефективна система розвитку персоналу є ключовим фактором успішного функціонування будь-якої сучасної організації, особливо в сфері охорони здоров'я, де кваліфікація та професіоналізм працівників безпосередньо впливають на якість надання медичних послуг та безпеку пацієнтів.

Для досягнення поставленої мети було проведено комплексний аналіз різних аспектів системи розвитку персоналу КНП Сумської обласної ради «Обласна дитяча клінічна лікарня», включаючи вивчення внутрішньої документації закладу (положення про навчання та розвиток персоналу, плани навчання, звіти про проведене навчання), аналіз статистичних даних щодо підготовки та підвищення кваліфікації працівників за період 2022-2024 років (представлених у табл. 2.11), а також проведення якісного дослідження шляхом анкетування керівників структурних підрозділів та безпосередньо медичного персоналу.

Аналіз статистичних даних (табл. 2.11) свідчить про позитивну динаміку в залученні персоналу до різних форм навчання та підвищення кваліфікації протягом 2023-2024 років. Спостерігається зростання кількості працівників, які проходять первинну професійну підготовку та перепідготовку, як безпосередньо в закладі, так і в сторонніх навчальних установах. Особливо слід відзначити збільшення кількості керівників, професіоналів та фахівців, які навчаються новим професіям, а також зростання загальної кількості працівників, які підвищили свою кваліфікацію. Ці тенденції свідчать про усвідомлення керівництвом закладу важливості постійного професійного розвитку персоналу.

Було проведено аналіз інвентаризації форм розвитку персоналу у закладі на прикладі табл. 2.12.

Представлена таблиця відображає перелік методів навчання та розвитку персоналу, які застосовувалися в закладі протягом 2024 року. Аналіз показує, що заклад активно використовує різноманітні підходи до розвитку своїх працівників, охоплюючи як традиційні, так і сучасні методи. Серед методів, які були застосовані («так»), можна виділити наставництво, делегування повноважень, ротацію, проведення виробничого інструктажу, лекції, навчальні ситуації, програмне навчання, тренінги, дистанційне навчання, формування груп обміну досвідом, навчання у спеціалізованих

навчальних закладах та центрах підготовки кадрів, а також семінари та робочі зустрічі. Широкий спектр застосовуваних методів свідчить про комплексний підхід закладу до розвитку компетенцій своїх працівників на різних рівнях та з урахуванням специфіки їхньої діяльності.

Таблиця 2.12 - Аналіз інвентаризації форм розвитку персоналу у закладі

Методи навчання та розвитку	2024 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 КНП Сумської обласної ради «Обласна дитяча клінічна лікарня»

Водночас, таблиця також вказує на методи, які не були застосовані закладом у 2024 році («ні»). До них належать метод моделювання, ділові ігри та перегляд тематичних фільмів. Відсутність використання методу моделювання може обмежувати можливості працівників у практичному відпрацюванні навичок у безпечному середовищі, особливо для складних або критично важливих робочих процесів. Невикористання ділових ігор може знижувати рівень залученості та мотивації працівників у процесі навчання, а також обмежувати можливості розвитку командної роботи та навичок прийняття рішень. Відсутність перегляду тематичних фільмів як навчального

інструменту може обмежувати використання візуальних засобів для кращого засвоєння інформації та стимулювання дискусій.

Загалом, інвентаризація форм розвитку персоналу у 2024 році демонструє активне використання широкого спектру методів навчання та розвитку. Однак, розгляд можливостей впровадження таких методів, як моделювання, ділові ігри та тематичні фільми, може сприяти подальшому підвищенню ефективності системи розвитку персоналу закладу, зробити процес навчання більш різноманітним, інтерактивним та краще адаптованим до різних стилів навчання працівників. Рекомендується проаналізувати доцільність та можливість інтеграції цих методів у майбутні програми розвитку персоналу з урахуванням специфіки діяльності закладу та потреб його працівників.

В той же час, якісне дослідження, проведене шляхом анкетування, виявило низку аспектів, які потребують подальшої уваги. Більшість опитаних керівників структурних підрозділів відзначають важливість навчання та розвитку персоналу для забезпечення високої якості медичної допомоги. Водночас, частина респондентів вказує на недостатню системність у визначенні потреб у навчанні, обмеженість фінансових ресурсів, виділених на ці цілі, та не завжди повну відповідність пропонованих навчальних програм актуальним потребам працівників. Деякі медичні працівники також висловлюють побажання щодо розширення спектру навчальних програм, можливості дистанційного навчання та більшої підтримки з боку керівництва у їхньому професійному розвитку.

Таким чином, проведена оцінка системи розвитку персоналу в КНП Сумської обласної ради «Обласна дитяча клінічна лікарня» виявила як позитивні тенденції, зокрема зростання активності в сфері навчання та підвищення кваліфікації, так і певні проблемні аспекти, пов'язані з системністю визначення потреб у навчанні, фінансуванням та відповідністю навчальних програм. Подальші кроки мають бути спрямовані на розробку та

впровадження заходів щодо оптимізації існуючої системи з метою її більшої ефективності та відповідності потребам закладу та його працівників.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В МЕДИЧНОМУ ЗАКЛАДІ

Розвиток персоналу є критично важливим для забезпечення якісної та ефективної роботи медичних закладів. Однак, ця сфера стикається з низкою значних проблем, водночас відкриваючи широкі перспективи для вдосконалення. Розглянемо основні з них, враховуючи специфіку української системи охорони здоров'я.

До основних проблем слід віднести:

1. Дефіцит кваліфікованих кадрів:
 - еміграція медичних працівників;
 - нерівномірний розподіл;
 - старіння кадрів;
 - недостатня кількість випускників за певними спеціальностями.
2. Недостатнє фінансування розвитку персоналу:
 - обмежені бюджети медичних закладів;
 - відсутність цільових державних програм;
3. Застарілі підходи до навчання та розвитку:
 - переважання формальних методів навчання;
 - відсутність індивідуалізованих програм розвитку;
 - недостатня увага до розвитку «м'яких» навичок.
4. Низька мотивація та професійне вигорання:
 - високе робоче навантаження та стрес;
 - недостатній рівень оплати праці;
 - недостатня підтримка та визнання.
5. Проблеми координації та управління:

- неефективна взаємодія між закладами освіти та практичною охороною здоров'я;
- недостатня роль відділів управління персоналом;
- відсутність єдиної інформаційної системи.

В умовах постійних науково-технічних інновацій, впровадження новітніх медичних технологій та зростаючої конкуренції серед медичних закладів, ефективне управління розвитком персоналу набуває стратегічного значення.

Одним із фундаментальних напрямів удосконалення управління розвитком персоналу в медичних закладах є запровадження систем безперервного професійного розвитку (БПР), що відповідають міжнародним стандартам та найкращим практикам. Це передбачає не лише формальне навчання та підвищення кваліфікації, але й стимулювання самоосвіти, участь у науково-практичних конференціях, майстер-класах, тренінгах, а також використання дистанційних форм навчання. Важливим аспектом є розробка індивідуальних планів професійного розвитку для кожного медичного працівника, що враховують його професійні потреби, кар'єрні прагнення та стратегічні цілі медичного закладу.

Поряд з формальним навчанням, значну роль у розвитку персоналу відіграє активізація внутрішнього навчання та обміну досвідом. Медичні заклади повинні створювати сприятливе середовище для менторства, наставництва, проведення внутрішніх семінарів, клінічних розборів складних випадків, круглих столів та професійних дискусій. Заохочення досвідчених фахівців до передачі своїх знань та навичок молодшим колегам сприяє не лише підвищенню професійного рівня персоналу, але й формуванню корпоративної культури, зміцненню командного духу та підвищенню якості медичної допомоги.

Важливим напрямом є впровадження сучасних інформаційних технологій в процеси управління розвитком персоналу. Використання систем

електронного навчання (e-learning), платформ для управління талантами, онлайн-курсів, вебінарів та мобільних додатків дозволяє забезпечити гнучкість, доступність та ефективність навчальних програм. Автоматизація процесів оцінки потреб у навчанні, планування кар'єри, відстеження прогресу розвитку співробітників та аналіз ефективності навчальних заходів за допомогою інформаційних систем значно оптимізує роботу відділу управління персоналом та підвищує результативність інвестицій у людський капітал.

Для забезпечення об'єктивності та результативності управління розвитком персоналу необхідно розвивати ефективні системи оцінки професійної діяльності та потреб у навчанні. Це передбачає використання різноманітних методів оцінки, включаючи оцінку 360 градусів, атестацію, тестування, аналіз ключових показників ефективності (KPIs) та зворотний зв'язок від пацієнтів та колег. Результати оцінки повинні слугувати основою для розробки індивідуальних планів розвитку, визначення пріоритетних напрямів навчання та прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо кар'єрного зростання та мотивації персоналу.

Окремої уваги заслуговує створення сприятливого організаційного середовища, що сприяє безперервному навчанню та професійному зростанню. Медичні заклади повинні заохочувати ініціативу співробітників у саморозвитку, надавати можливості для участі у зовнішніх навчальних програмах, конференціях та стажуваннях. Важливим є визнання та заохочення досягнень у професійному розвитку, створення атмосфери довіри та відкритості до нових знань та технологій. Лідери медичних закладів повинні власним прикладом демонструвати прихильність до навчання та розвитку, створюючи таким чином культуру безперервного професійного вдосконалення.

Впровадження зазначених напрямів удосконалення управління розвитком персоналу вимагає комплексного підходу, стратегічного

планування та залучення всіх зацікавлених сторін. Проте, інвестиції в розвиток людського капіталу є ключовим фактором забезпечення високої якості медичної допомоги, підвищення конкурентоздатності медичних закладів та забезпечення їх сталого розвитку в умовах динамічних змін у системі охорони здоров'я.

На сьогоднішній день гостро постає питання про розробку новітніх стратегій навчання та управління професійним зростанням працівників медичної сфери. Правильна організація цих процесів є ключем до підвищення продуктивності та значного поліпшення якості робочих процесів і прийнятих рішень. Цінність людського капіталу в медичній установі стрімко зростає. Рівень кваліфікації медичних працівників безпосередньо впливає на репутацію, фінансові надходження та загальне функціонування медичного закладу. Кожен працівник медичного закладу має демонструвати стратегічне, критичне та дієве мислення, бути різнобічно розвиненим, ініціативним, здатним адаптуватися та керувати змінами. Створення ефективної системи навчання є дієвим інструментом для підвищення результативності як окремих працівників, так і організації в цілому.

Безперервне навчання та професійне зростання є ключовими складовими успішної кар'єри та забезпечення високої якості медичної допомоги. Для працівників медичних закладів це не лише питання особистого розвитку, але й необхідність, зумовлена постійним розвитком медичної науки, технологій та стандартів лікування. В табл. 3.2 представлено основні елементи, що сприяють безперервному навчанню та зростанню в професійній сфері.

Впровадження та підтримка цих елементів безперервного навчання та зростання є запорукою високого професіоналізму медичних працівників, що, в свою чергу, є основою для надання якісної та безпечної медичної допомоги пацієнтам.

Таблиця 3.2 - Елементи, що сприяють безперервному навчанню та зростанню в професійній сфері

Елементи	Зміст
1. Формальне навчання та підвищення кваліфікації	
Курси підвищення кваліфікації	Регулярне проходження курсів, сертифікаційних програм, що відповідають вимогам законодавства та професійним стандартам
Стажування	Проходження практики в інших медичних закладах (в Україні та за кордоном) для освоєння нових методів роботи та обміну досвідом
Дистанційне навчання (e-learning)	Використання онлайн-платформ, вебінарів, інтерактивних курсів для гнучкого та зручного навчання
2. Неформальне навчання та саморозвиток	
Самостійне вивчення літератури	Читання професійних журналів, наукових статей, монографій, підручників для поглиблення знань та ознайомлення з новими дослідженнями
Участь у професійних спільнотах та онлайн-форумах	Обмін інформацією, обговорення клінічних випадків та отримання порад від колег
Перегляд вебінарів та онлайн-лекцій	Використання доступних онлайн-ресурсів для навчання та отримання актуальної інформації
3. Розвиток на робочому місці	
Наставництво	Взаємодія з більш досвідченими колегами для отримання практичних порад та підтримки у професійному зростанні
Ротація кадрів	Тимчасова зміна місця роботи або функціональних обов'язків для набуття нових навичок та розуміння роботи інших підрозділів
Участь у проєктах з покращення якості медичної допомоги	Залучення до ініціатив, спрямованих на оптимізацію робочих процесів та впровадження інновацій
4. Розвиток «м'яких» навичок	
Тренінги з комунікації	Покращення навичок спілкування з пацієнтами, їхніми родинами та колегами
Тренінги з емоційного інтелекту та управління стресом	Підвищення здатності розуміти та керувати емоціями, а також справлятися зі стресовими ситуаціями
5. Культура безперервного навчання в організації	

*Джерело: складено автором на основі [21]

Для виявлення та систематизації прагнення медичних працівників до кар'єрного розвитку можна використовувати інтерв'ю або анкетування. У

цьому процесі проводиться оцінка за п'ятибальною шкалою наступних особистих якостей:

- організаторські навички;
- аналітичні здібності;
- рівень організованості;
- ступінь готовності до прийняття відповідальності;
- мотивація до професійного зростання.

Вихідний рівень професійної майстерності визначається за допомогою тестування, що включає кваліфікаційні завдання відповідно до сфери діяльності працівника. На основі комплексної оцінки, яка враховує побажання щодо кар'єри, особистісні якості та початковий рівень професійної компетентності, приймається управлінське рішення про включення конкретного працівника до кадрового резерву з метою його подальшого професійного та особистісного зростання.

З метою оцінки ступеня готовності працівника доцільно використовувати матрицю «потенціал-результат» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 - Матриця «потенціал-результати»

		Потенціал		
		Високий	Середній	Низький
Результати	Високий	х		
	Середній		х	
	Низький			х

*Джерело: складено автором

Оцінка потенціалу працівників повинна базуватися на їхніх початкових особистих характеристиках та рівні професійної кваліфікації (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%	≤ 80%

*Джерело: складено автором

Після завершення підготовчого етапу оформлюються результати оцінювання (табл. 3.4).

Під час розподілу працівників закладу в матриці «потенціал-результат» визначається першочерговість кандидатів на заміщення вакантних посад.

Щорічно проводиться переоцінка позицій медичних працівників, включених до кадрового резерву.

Таблиця 3.4 - Оцінка результатів

	Високий	Середній	Низький
Вихідний тестовий контроль	> 90%	81-90%	≤ 80%
Особистісний ріст	Високий	Середній	Низький
Професійний ріст	Високий	Середній	Низький

*Джерело: складено автором

Порівнюючи результати їхнього навчання, професійного та особистісного розвитку, здійснюється перерозподіл місць кандидатів у резерві. Для цього може застосовуватися рейтингова система з нарахуванням балів за досягнення в навчанні та оцінкою професійних і особистісних якостей (табл. 3.5). Підсумковий рейтинг визначається сумою набраних балів: чим вища сума, тим вище місце в рейтингу.

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

З метою розширення інструментарію для оцінки результативності працюючого персоналу та підвищення якості процесу найму, пропонується проводити оцінку медичних працівників закладу за розширеним набором критеріїв. Цей підхід дозволить враховувати в оцінці не лише професійні, кваліфікаційні та технічні навички існуючих та майбутніх співробітників, але й їхні «м'які навички». Для реалізації цієї мети може бути використана представлена на рис. 3.1 система показників.

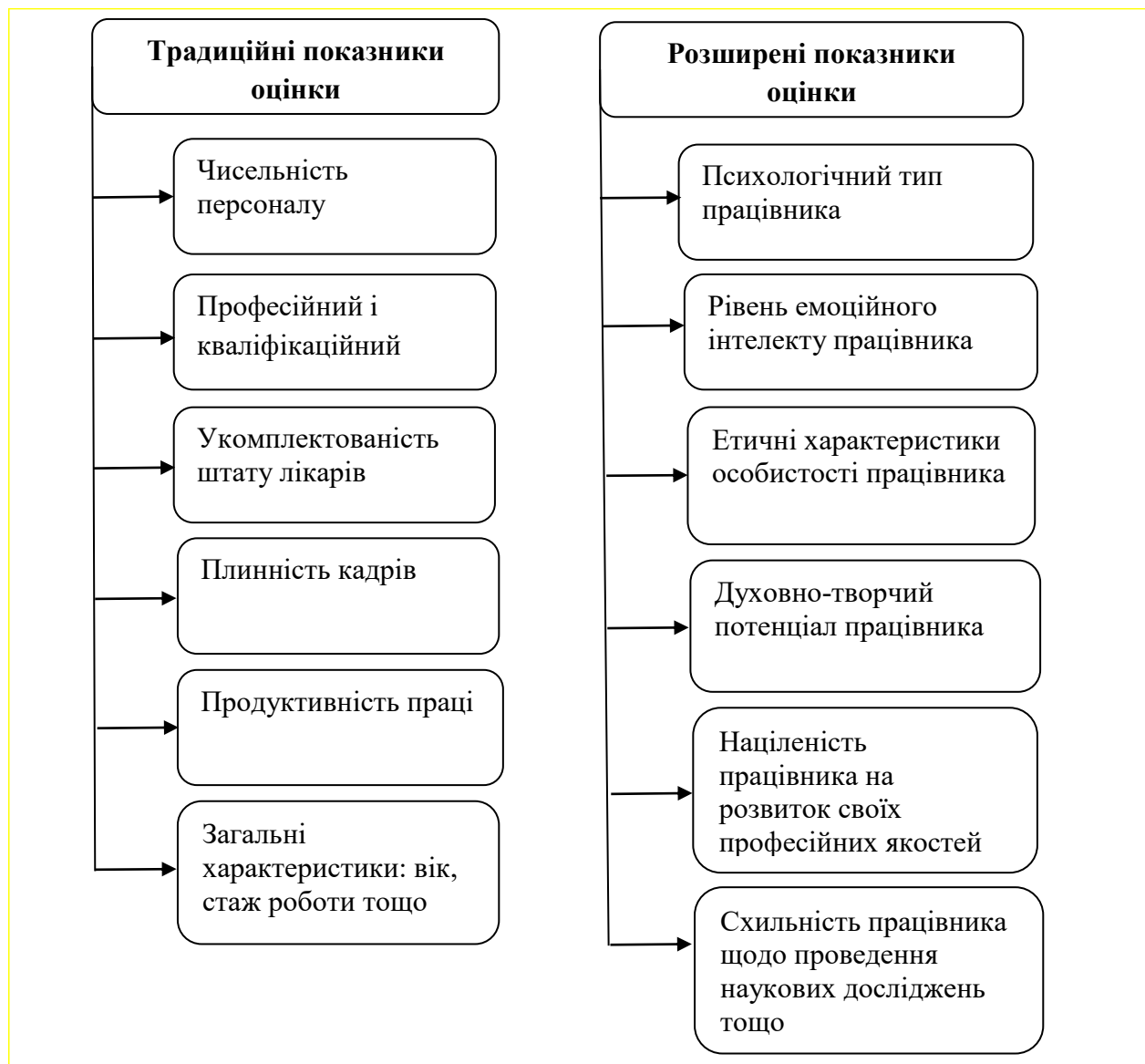


Рисунок 3.1 - Комплексна система оцінки навичок персоналу
медичного закладу

*Джерело: складено автором на основі [9]

Рисунок демонструє перехід від оцінки персоналу, що базується переважно на кількісних та формальних характеристиках, до більш глибокої оцінки, яка враховує психологічні, етичні та особистісні якості працівників, а також їхній потенціал для розвитку та наукової діяльності.

Отже, вимірювання конкретних результатів навчання кваліфікованих медичних працівників є непростим завданням. Проте, можна говорити про соціальний вплив, який проявляється у наступних позитивних аспектах:

- підвищення стійкості персоналу до стресових ситуацій та їхній розвиток,
- раннє виявлення симптомів та причин професійного вигорання та цілеспрямовані заходи для їхнього усунення,
- належне планування часу відпочинку працівників,
- поліпшення соціально-психологічної атмосфери в колективі та розширення можливостей для ефективної взаємодії,
- реалізація та подальший розвиток індивідуальних талантів і здібностей медичного персоналу,
- застосування технік управління часом у робочій діяльності організації,
- надання певної автономії у плануванні та організації виконання професійних обов'язків,
- покращення якості виконання професійних завдань завдяки впровадженню системи наставництва.

Сукупність цих позитивних змін має призвести до зростання професійного потенціалу як окремих працівників медичного закладу, так і організації в цілому. Підвищення рівня професійної майстерності, в свою чергу, позитивно вплине на гарантію збереження робочого місця, перспективи кар'єрного зростання, почуття власної цінності та можливості для самореалізації.

ВИСНОВКИ

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

Результати дослідження дали підстави зробити наступні висновки та надати пропозиції:

1. Однією з ключових особливостей управління розвитком персоналу в медичних закладах є висока відповідальність медичних працівників за життя та здоров'я пацієнтів. Це зумовлює особливі вимоги до їхньої професійної компетентності, постійного оновлення знань та вдосконалення практичних навичок. Безперервний професійний розвиток стає не просто бажаним, а необхідною умовою якісного надання медичної допомоги та запобігання медичним помилкам. Тому, системи управління розвитком персоналу повинні бути орієнтовані на забезпечення безперервного навчання, підвищення кваліфікації та сертифікації медичних працівників відповідно до сучасних клінічних протоколів та стандартів лікування.

2. Аналіз динаміки фінансових результатів КНП Сумської обласної ради «Обласна дитяча клінічна лікарня» за 2022-2024 роки свідчить про істотне зростання виручки від основної діяльності, що є позитивним сигналом. Зростання інших операційних доходів також сприяло збільшенню прибутку. Однак, значне зростання операційних витрат частково нівелювало цей позитивний ефект. Загалом, лікарня демонструє зростання операційного та чистого прибутку протягом аналізованого періоду, що свідчить про покращення фінансової ефективності основної діяльності.

3. Незважаючи на певне скорочення чисельності персоналу, особливо в адміністративно-управлінській та основній категоріях, загальний

фонд оплати праці та середньомісячна заробітна плата одного працівника КНП Сумської обласної ради «Обласна дитяча клінічна лікарня» демонструють суттєве зростання. Збільшення кількості фахівців з базовою та неповною вищою освітою може свідчити про зміни в структурі персоналу закладу. Загальна кількість медичних працівників в цілому зменшилася на 11 осіб за досліджуваний період. Розглядаючи динаміку за категоріями, кількість медичних працівників вищої категорії демонструвала незначне зменшення, скоротившись з 255 осіб у 2022 році до 252 осіб у 2024 році, при цьому їх частка в загальній кількості працівників залишалася відносно стабільною (близько 45-47%). Кількість медичних працівників першої категорії зазнала більш суттєвого скорочення, зменшившись зі 103 осіб у 2022 році до 89 осіб у 2024 році, що призвело до зниження їх частки з 18,3% до 16,1%.

4. Аналіз даних свідчить про позитивну динаміку в залученні персоналу до різних форм навчання та підвищення кваліфікації протягом 2023-2024 років. Спостерігається зростання кількості працівників, які проходять первинну професійну підготовку та перепідготовку, як безпосередньо в закладі, так і в сторонніх навчальних закладах. Особливо слід відзначити збільшення кількості керівників, професіоналів та фахівців, які навчаються новим професіям, а також зростання загальної кількості працівників, які підвищили свою кваліфікацію. Ці тенденції свідчать про усвідомлення керівництвом закладу важливості постійного професійного розвитку персоналу.

5. З метою розширення інструментарію для оцінки результативності працюючого персоналу та підвищення якості процесу найму, пропонується проводити оцінку медичних працівників закладу за розширеним набором критеріїв. Цей підхід дозволить враховувати в оцінці не лише професійні, кваліфікаційні та технічні навички існуючих та майбутніх співробітників, але й їхні «м'які навички». Також можна говорити про соціальний вплив, який

проявляється у наступних позитивних аспектах: підвищення стійкості персоналу до стресових ситуацій та їхній розвиток, раннє виявлення симптомів та причин професійного вигорання та цілеспрямовані заходи для їхнього усунення, належне планування часу відпочинку працівників, поліпшення соціально-психологічної атмосфери в колективі та розширення можливостей для ефективної взаємодії, реалізація та подальший розвиток індивідуальних талантів і здібностей медичного персоналу, застосування технік управління часом у робочій діяльності організації, надання певної автономії у плануванні та організації виконання професійних обов'язків, покращення якості виконання професійних завдань завдяки впровадженню системи наставництва. Впровадження сукупності рекомендацій має призвести до зростання професійного потенціалу як окремих працівників медичного закладу, так і організації в цілому. Підвищення рівня професійної майстерності, в свою чергу, позитивно вплине на гарантію збереження робочого місця, перспективи кар'єрного зростання, почуття власної цінності та можливості для самореалізації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аровіна М. П., Терещенко Л. О. Роль програмного забезпечення з управління персоналом у розвитку High performance work systems. *Економічний простір*. 2024. № 190. С. 323-329.
2. 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.
3. Берестовський О.О. Стратегії розвитку персоналу в епоху цифрової економіки. *Менеджмент ХХІ століття: проблеми і перспективи* : матеріали XIV Всеукр. наук.-практ. конф., 17 жовтня 2024 р. / М-во освіти і науки України, УНУС, ф-т менеджменту. Умань : ВІЗАВІ, 2024. С. 17.
4. Боришкевич І. І., Гой Н. В., Жук О. І. Теоретичні засади управління розвитком персоналу компанії. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2024. Вип. 20(2). С. 31-40.
5. 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.
6. Заїка С. О., Шафоренко С. Ю. Основні етапи та тенденції розвитку теорії управління персоналом. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія : Економічні науки. 2024. № 2(2). С. 9-18.
7. 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.

8. 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.
9. Дашко І.М., Крилов Д.В., Михайліченко Л.В. Атестація персоналу як основний метод оцінювання його розвитку. *Економічний простір*. 2022. № 179. С. 50-54.
10. Дзямулич М. Ефективність функціонування системи розвитку персоналу на підприємстві. *Економічний форум*. 2023. № 1. С. 3-7.
11. Домчук О. М., Богуславська С. І. Вплив сучасних тенденцій у медичному менеджменті на підбір і розвиток управлінського персоналу: аналіз і перспективи. *Бізнес Інформ*. 2024. № 2. С. 303-313.
12. Марценюк Л. В., Махінько І. В . Особливості формування систем управління розвитку персоналу підприємства. *Агросвіт*. 2024. № 24. С. 40-44.
13. 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: 15.02.2025).
14. Могильна Л.М, Харченко Т.М, Клецова Н.В. Основні аспекти управління соціально-економічним розвитком персоналу підприємства в умовах сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2777> (дата звернення: 15.02.2025).
15. 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.

16. 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.
17. 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.
18. Фурман Д. Г. Науково-практичні підходи до формування системи професійного розвитку персоналу підприємств. *Агросвіт*. 2023. № 17. С. 39-47.
19. 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.
20. Хілуха О. А. Корпоративне навчання в процесі розвитку персоналу. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2021. № 4. С. 54-59.
21. Череп О., Бехтер Л., Таболкін В. Методи безперервного професійного розвитку персоналу підприємств. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2023. Вип. 3. С. 180-187.
22. 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.
23. Dilkhaz, Sevar. (2020). Human Resource Management with Strategic Development. *Journal of Civil Engineering Frontiers*. 1. 16-19. 10.38094/jocef117.
24. Guttermann, Alan. (2023). Human Resources Management. URL: https://www.researchgate.net/publication/326183548_Human_Resource_Management (дата звернення: 12.03.2025).

25. 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.

26. Oppong, Halifax. (2021). Human Resource Management. URL: https://www.researchgate.net/publication/354983031_Human_Resource_Management (дата звернення: 12.03.2025).

27. 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.

ДОДАТКИ