

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ
Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Другий (магістерський) рівень вищої освіти

**на тему: Удосконалення управління персоналом на сучасних
підприємствах**

Виконав:

Дудченко Артем Володимирович
здобувач вищої освіти
спеціальності 073 «Менеджмент»

**Науковий
керівник:**

Ткаченко Вікторія Вікторівна
кандидат економічних наук, доцент
кафедри менеджменту імені професора
Л.І. Михайлової

Рецензент:

Багрій Денис Вікторович
в.п. начальника відділу продажів
ТОВ «Епіцентр К», м. Суми

Факультет

Економіки і менеджменту

Кафедра

Менеджменту імені професора
Л.І. Михайлової

Освітній ступінь

другий (магістерський) рівень вищої
освіти

Спеціальність

073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Зав. кафедри

Альвіна ОРЄХОВА

«__» _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Дудченку Артему Володимировичу

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Удосконалення управління персоналом на сучасних підприємствах»

2. База практичного дослідження: КНП «Центральна міська клінічна лікарня» Сумської міської ради, м. Суми

3. Керівник роботи: Ткаченко Вікторія Вікторівна, к. е. н., доцент

(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджена наказом по університету «__» _____ 2024 р. № _____

4. Строк подання здобувачем закінченого проекту (роботи) 05 грудня 2025 року

5. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи:

первинні та зведені документи, статутні та установчі документи, монографії, фахові наукові статті та тези доповіді міжнародних науково-практичних конференцій, фінансова і статистична звітність підприємства – бази практичного дослідження, власні дослідження

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

- дослідити теоретичні та методологічні засади технології управління персоналом;
- визначити завдання та функції управління персоналом;
- провести організаційно-економічну характеристику діяльності підприємства;
- здійснити аналіз системи управління персоналом КНП «Центральна міська клінічна лікарня» Сумської міської ради;
- запропонувати альтернативні варіанти для реформування системи управління персоналом;
- оцінити економічну ефективність від впровадження альтернативних проєктів для КНП «Центральна міська клінічна лікарня» Сумської міської ради;
- розробити способи вдосконалення технології управління персоналом у КНП «Центральна міська клінічна лікарня» Сумської міської ради.

**Завдання прийняв до
виконання**

Підпис

Артем ДУДЧЕНКО
Ім'я ПРИЗВИЩЕ

Дата отримання завдання

21 жовтня 2024_р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів	Примітка
1	Визначення об'єкту, предмету дослідження, формулювання мети та задач кваліфікаційної роботи, складання плану	<i>Жовтень 2024</i>	виконано
2	Підбір та вивчення літературних джерел, законодавчої та нормативної бази	<i>Листопад 2024</i>	виконано
3	Узагальнення теоретичного матеріалу з обраної теми дослідження та представлення чорнового варіанту першого розділу кваліфікаційної роботи	<i>Лютий-квітень 2025</i>	виконано
4	Збір та обробка фактичного матеріалу, узагальнення аналізу застосування досліджуваного питання на підприємстві (переддипломна практика)	<i>02-31 травня 2025</i>	виконано
5	Оформлення теоретичної частини кваліфікаційної роботи, узагальнення аналітичної частини, захист звіту по переддипломній практиці	<i>Червень 2025</i>	виконано
6	Проектування напрямів вдосконалення досліджуваної проблеми	<i>Липень-Серпень 2025</i>	виконано
7	Завершення проектної частини кваліфікаційної роботи та подання попереднього варіанту третього розділу керівнику	<i>Вересень 2025</i>	виконано
8	Доопрацювання аналітичного і проектного розділів кваліфікаційної роботи	<i>Жовтень 2025</i>	виконано
9	Оформлення кваліфікаційної роботи, та її подання на попередній захист та рецензування	<i>Листопад 2025</i>	виконано
10	Перевірка кваліфікаційної роботи на автентичність (подання роботи для перевірки на плагіат на кафедрі, до відділу якості освіти)	<i>Листопад 2025</i>	виконано
11	Подання закінченої роботи та документів до неї до деканату	<i>5 грудня 2025</i>	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	<i>10 грудня 2025</i>	
Здобувач			<i>Артем ДУДЧЕНКО</i>

Керівник роботи

*Вікторія
ТКАЧЕНКО*

АНОТАЦІЯ

Дудченко А.В. Удосконалення управління персоналом на сучасних підприємствах

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент організацій і адміністрування», СНАУ, Суми-2025 р. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретичних, методичних та практичних аспектів удосконалення системи управління персоналом у медичному закладі.

У роботі визначено ключові фактори підвищення ефективності управління персоналом, серед яких формування сприятливого психоемоційного клімату, розвиток лідерства, інвестування в освіту та професійний розвиток медичних працівників, удосконалення систем мотивації та використання сучасних технологій і цифрових інструментів в HR-процесах. Обґрунтовано, що якісно організована система управління персоналом забезпечує досягнення стратегічних цілей, підвищує результативність діяльності та сприяє покращенню якості медичних послуг.

Проаналізовано особливості управління персоналом у сфері охорони здоров'я, зокрема високі вимоги до кваліфікації, необхідність дотримання медичних стандартів, мультидисциплінарність взаємодії, важливість етичних норм, стресостійкості та адаптивності медичного персоналу. Значну увагу приділено методичним аспектам оцінювання ефективності роботи персоналу, визначенню ключових показників, взаємозв'язку оцінювання з мотивацією, навчанням, професійним розвитком та кар'єрним зростанням.

У роботі здійснено комплексний аналіз діяльності КНП «Центральна міська клінічна лікарня» Сумської міської ради: оцінено фінансово-економічний стан, кадровий потенціал, організаційну структуру та рівень укомплектованості лікарськими й середніми медичними кадрами. Виявлено дефіцит кадрів, зростання рівня плинності, недоліки у кадровому плануванні, відсутність систем оцінювання, формування кадрового резерву, неефективність мотиваційних підходів та нестачу автоматизації кадрових процесів. Проведений SWOT-аналіз дав змогу визначити сильні сторони, проблемні зони, загрози та перспективи розвитку медичного закладу в умовах воєнного стану та обмеженого фінансування.

Запропоновано три альтернативи удосконалення системи управління персоналом: активізація мотиваційних механізмів, розвиток системи навчання персоналу та реорганізація відділу кадрів. На основі економічних розрахунків доведено, що найбільш ефективною є реорганізація кадрової служби з впровадженням сучасних HR-підходів і програмного забезпечення. Реалізація запропонованих заходів забезпечить підвищення ефективності кадрової роботи, розвиток персоналу, посилення внутрішньої комунікації, покращення якості медичних послуг та зміцнення конкурентоспроможності закладу в довгостроковій перспективі.

Ключові слова: управління персоналом, кадрова політика, мотивація, лідерство, оцінювання ефективності, кадровий потенціал, HR-стратегії, корпоративна культура.

SUMMARY

Dudchenko A.V. Improving personnel management in modern enterprises

Qualification work in the specialty 073 “Management” EP “Management of organizations and administration”, SNAU, Sumy-2025 - Manuscript.

The qualification thesis is devoted to a comprehensive study of the theoretical, methodological, and practical aspects of improving the personnel management system in a medical institution. The study identifies the key factors for enhancing the effectiveness of personnel management, including the formation of a favorable psycho-emotional climate, the development of leadership, investment in education and professional development of medical staff, improvement of motivation systems, and the use of modern technologies and digital tools in HR processes. It is substantiated that a well-organized personnel management system ensures the achievement of strategic goals, increases organizational performance, and contributes to improving the quality of medical services.

The specific features of personnel management in the healthcare sector are analyzed, including high qualification requirements, the need to comply with medical standards, the multidisciplinary nature of interaction, the importance of ethical norms, stress resilience, and adaptability of medical personnel. Considerable attention is paid to the methodological aspects of evaluating personnel performance, determining key indicators, and examining the interconnection between performance evaluation, motivation, training, professional development, and career advancement.

The paper provides a comprehensive analysis of the activities of the Municipal Non-Profit Enterprise “Central City Clinical Hospital” of the Sumy City Council, assessing its financial and economic condition, human resource potential, organizational structure, and staffing levels of physicians and mid-level medical personnel. A shortage of staff, growing turnover, shortcomings in workforce planning, lack of evaluation systems, absence of talent pool development, ineffective motivational approaches, and insufficient automation of HR processes were identified. The SWOT analysis made it possible to determine the institution’s strengths, problem areas, threats, and development opportunities under martial law and limited funding.

Three alternatives for improving the personnel management system were proposed: strengthening motivational mechanisms, developing personnel training systems, and reorganizing the HR department. Based on economic calculations, it was proven that the most effective option is the reorganization of the personnel department with the implementation of modern HR approaches and software. The implementation of the proposed measures will improve the efficiency of HR processes, foster personnel development, enhance internal communication, improve the quality of medical services, and strengthen the institution’s competitiveness in the long term.

Key words: personnel management, HR policy, motivation, leadership, performance evaluation, human resource potential, HR strategies, corporate culture.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 Теоретико-методичні основи управління персоналом на сучасних підприємствах	10
РОЗДІЛ 2 Діагностика стану управління персоналом в КНП «Центральна міська клінічна лікарня» Сумської міської ради	20
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства	20
2.2 Аналіз системи управління персоналом в КНП «Центральна міська клінічна лікарня» Сумської міської ради	30
2.3 Оцінка управлінської діяльності КНП «Центральна міська клінічна лікарня» Сумської міської ради	34
РОЗДІЛ 3 Шляхи удосконалення управління персоналом на сучасних підприємствах	44
3.1 Організаційно-економічні заходи удосконалення управління персоналом в КНП «Центральна міська клінічна лікарня» Сумської міської ради	44
3.2 Розробка системи мотивації персоналу та впровадження передових методів розвитку персоналу	48
3.3 Оцінка економічної ефективності від впровадження альтернативних проєктів для КНП «Центральна міська клінічна лікарня» Сумської міської ради	55
ВИСНОВКИ	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	69
ДОДАТКИ	73

ВСТУП

Актуальність теми. Однією із умов стабільного функціонування медичного закладу є наявність висококваліфікованих працівників. На жаль, сьогодні медична галузь відчуває значний брак фахівців, що пов'язано з низьким рівнем заробітної плати, відтоком медичних кадрів, мобілізацією лікарів, збільшенням трудового навантаження, а також небезпечними умовами праці тощо. Крім того, залучення до роботи непрофесійних, некомпетентних, нечесних, упереджених кадрів, а також несправедливий розподіл матеріальних заохочень та необґрунтоване звільнення працівників негативно впливає на репутацію медичного закладу та знижує рівень його іміджу. Така ситуація вимагає посилення вимог до якості кадрів у системі охорони здоров'я, оскільки від їх чисельності, структури, рівня кваліфікації, навичок та здібностей, компетентності, умов праці, людських та моральних якостей, бажання самовдосконалюватися та здійснювати успішну професійну діяльність залежить рівень наданих медичних послуг у країні.

Тому для медичних закладів питання формування та розвитку кадрового потенціалу, а також ефективного управління ним є досить важливим. Саме тому актуалізується необхідність удосконалення системи управління персоналом в медичному закладі, що дасть можливість сформувати та забезпечити ефективну кадрову безпеку.

Стан вивчення проблеми. Питання управління персоналом, необхідність та можливості його удосконалення досліджували такі науковці як Балановська Т., Михайліченко М. [3], Бондарчук Р. [5], Власенко Р. [6], Глущенко Л. [7], Городецька І. [9], Граціотова Г. [10], Дрималовська Х. [12], Коцур А. [17], Лукаш С. [18], Павленко М. [21], Труніна І. [24], Червінська Л. [26] та інші.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є аналіз теоретичних та практичних аспектів системи управління персоналом в КНП «Центральна міська клінічна лікарня» Сумської міської ради та розробка проєкту з її удосконалення. Для досягнення окресленої мети поставлено такі **завдання:**

- дослідити теоретичні та методологічні засади технології управління персоналом;
- визначити завдання та функції управління персоналом;
- провести організаційно-економічну характеристику діяльності підприємства;
- здійснити аналіз системи управління персоналом КНП «Центральна міська клінічна лікарня» Сумської міської ради;
- запропонувати альтернативні варіанти для реформування системи управління персоналом;
- оцінити економічну ефективність від впровадження альтернативних проєктів для КНП «Центральна міська клінічна лікарня» Сумської міської ради;
- розробити способи вдосконалення технології управління персоналом у КНП «Центральна міська клінічна лікарня» Сумської міської ради.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом в КНП «Центральна міська клінічна лікарня» Сумської міської ради.

Предметом дослідження є теоретичні засади та практичні аспекти управління персоналом закладу сфери охорони здоров'я в КНП «Центральна міська клінічна лікарня» Сумської міської ради.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в уточненні теоретичних та методичних підходів до формування ефективної системи управління персоналом медичного закладу шляхом удосконалення кадрової політики, мотиваційних механізмів та методів оцінювання результативності роботи. Запропоновано модель розвитку кадрового потенціалу, що враховує вплив лідерства, корпоративної культури та сучасних HR-стратегій на підвищення ефективності діяльності персоналу.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці пропозицій щодо удосконалення управління персоналом у КНП «Центральна міська клінічна лікарня» Сумської міської ради, спрямованих на покращення мотиваційних механізмів, вдосконалення системи навчання та розвитку персоналу, а також необхідності реорганізації відділу кадрів.

Методи дослідження. Для розв'язання поставлених завдань було використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: абстрагування та порівняння, аналізу та синтезу, графічні методи, соціологічний, метод економіко-математичного моделювання, спостереження та порівняння, логічний метод. Інформаційну основу дослідження становлять дані діяльності підприємства КНП «Центральна міська клінічна лікарня» Сумської міської ради.

Інформаційна база. Джерелами інформації для написання кваліфікаційної роботи були нормативно-законодавчі акти, установчі документи, фінансова звітність КНП «Центральна міська клінічна лікарня» Сумської міської ради за 2022-2024 рр.; наукові статті, тези, підручники, посібники з теми дослідження.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Положення кваліфікаційної роботи доповідалися автором на двох наукових конференціях:

1. Дудченко А.В. Впровадження нових підходів в управлінні персоналом підприємства : матеріали всеукр. наук. конф. студентів та аспірантів присвяченої міжнародному дню студента. Суми, 2024. (18-22 листопада 2024р.), Суми, 2024. С.378-379.

2. Дудченко А.В. Ефективні стратегії утримання персоналу в умовах високої конкуренції на ринку праці : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. *«Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство»*. м. Полтава, 2025 (23 вересня 2025 р.). С. 27-29.

Публікації. За матеріалами кваліфікаційної роботи опубліковано тези наукових конференцій у збірниках наукових праць.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 30 найменувань, додатків. Основний текст викладений на 65 сторінках комп'ютерного тексту, робота містить 14 таблиць, 7 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Економічні реформи докорінно трансформували роль організації: вона перестала бути простою ланкою у виробництві товарів чи послуг. В умовах ринку організації тепер мусять вибудовувати принципово нові відносини з державними інституціями, бізнес-партнерами та власним персоналом. Цей процес супроводжується впровадженням нових економічних і правових механізмів, а також зміною внутрішньої культури - відносин між керівниками та підлеглими. Як наслідок, критично зростає значення управління людськими ресурсами, оскільки людський капітал стає визначальним (головним) фактором виробничого процесу [5].

У зв'язку зі зростанням конкуренції на ринках праці, фахівці з управління людськими ресурсами (HR) тепер повинні запроваджувати такі методи роботи з персоналом, які не тільки підтримують стратегічні пріоритети організації, але й забезпечують їй конкурентну перевагу на світовій арені. Крім того, компанії прагнуть сформувати привабливий бренд роботодавця, який знайде відгук у цільових груп працівників. Установи будь-якого розміру та з усіх секторів економіки все частіше визнають вирішальну роль людського капіталу.

Сучасна економічна теорія оперує широким спектром термінів для позначення людей, задіяних у виробництві, таких як трудовий потенціал, трудові ресурси, персонал та кадри [12].

Поняття «персонал» є багатогранним, оскільки він виступає одночасно і суб'єктом, і об'єктом управління. Складність управління персоналом як об'єктом в організації полягає в його життєвій і автономній природі. На відміну від матеріальних (речових) факторів виробництва, персонал здатний самостійно приймати рішення, діяти, критично оцінювати вимоги та має власні суб'єктивні інтереси. Персонал є рушійною силою будь-якої установи. Часто керівництво

надмірно зосереджується на фінансових, виробничих питаннях, матеріально-технічному забезпеченні або збуті, ігноруючи при цьому людей, які підтримують функціонування всіх цих напрямків. Такі помилки мають високу ціну. Жодна організація не існує без своїх співробітників, і без кваліфікованого персоналу вона не зможе ані досягти поставлених цілей, ані зберегти свою життєздатність [21].

Управління персоналом визначається як система заходів (організаційних, економічних, соціальних), мета якої - забезпечити ефективне використання, розвиток та нормальну роботу трудового потенціалу організації. Ця система обов'язково має узгоджуватися з концепцією розвитку компанії. На будь-якому підприємстві вся система управління персоналом реалізується через його кадрову політику [3].

Кадрова політика є фундаментом системи управління персоналом. Вона є довгостроковою стратегічною лінією вдосконалення кадрів, визначаючи генеральний напрямок роботи з персоналом через низку принципових положень і установок, виражених у стратегічних рішеннях. Головна мета кадрової політики полягає в тому, щоб своєчасно підтримувати оптимальний баланс між процесами найму (комплектування), збереження та розвитку персоналу, узгоджуючи їх із потребами підприємства, вимогами законодавства та ситуацією на ринку праці.

Управління персоналом – це процес керування людьми в контексті їхньої професійної діяльності, головна мета якого – максимально ефективно використати інтелектуальні та фізичні здібності співробітників для досягнення цілей підприємства. Ця окрема система, відома як управління трудовими ресурсами, виконує такі ключові функції [13]:

- Організаційну (структурування та координація роботи).
- Соціально-економічну (забезпечення умов праці та мотивація).
- Відтворювальну (відновлення, розвиток та заміщення робочої сили).

Система управління персоналом включає дві взаємопов'язані частини: організаційну (структура) та функціональну (процеси).

Організаційна підсистема управління персоналом охоплює заходи, пов'язані з плануванням потреб у кадрах, їхнім підбором, розміщенням та оцінкою. Сюди входить визначення потенціалу працівника та його рівня підготовки.

Функціональна підсистема зосереджена на процесах роботи з уже наявним персоналом. Вона включає горизонтальне та вертикальне переміщення співробітників у межах підприємства, їх стимулювання, створення нових робочих місць та покращення психологічного клімату в колективі [12].

Управління людським капіталом являє собою принципово новий підхід до оцінки людини та її потенціалу. Формування людського капіталу - це тривалий процес, що охоплює період від народження до початку трудової діяльності (через догляд, виховання та освіту). При цьому, під час роботи працівника, людський капітал не тільки не втрачає своєї цінності, але й примножується завдяки накопиченню практичного досвіду та підвищенню кваліфікації. Найбільш інтенсивно це збагачення відбувається у першій половині трудового життя.

Безперервне навчання упродовж трудової діяльності має бути усвідомлене як обов'язкова умова розвитку суспільства та примноження його багатства, що є суттю формування людського капіталу. Що стосується підприємств, то формування їхнього людського капіталу відбувається за рахунок цільових інвестицій у цей ресурс [4].

Управління персоналом є невід'ємною складовою діяльності кожного лідера. Саме керівний склад несе основний тягар відповідальності за результати роботи в цьому напрямку. На відміну від рядових фахівців з управління, керівники є посадовими особами, яким делеговані владні повноваження та відповідні обов'язки. Вони мають право видавати накази та розпорядження, які є обов'язковими до виконання підлеглими [18].

Система управління персоналом (СУП) на підприємстві - це механізм, який реалізує основні функції кадрового менеджменту (планування, організація, мотивація, контроль) через застосування спеціальних методів

управління та використання наявного ресурсного забезпечення. Ця система складається з комплексу взаємопов'язаних підсистем (елементів) [10].

Підсистема управління персоналом підприємства - це комплексний напрямок кадрової роботи, який є складовою частиною цілісної управлінської системи промислового підприємства.

Підсистема визначається як функціонально або організаційно відокремлена частина системи. Хоча кожна з таких частин працює автономно і виконує конкретні завдання, їхня діяльність спрямована на досягнення загальної мети всієї системи [2].

Ключове завдання управління персоналом - забезпечити найефективнішу роботу співробітників і сприяти зростанню прибутку. Для цього необхідно залучити висококваліфікованих та зацікавлених фахівців, задовольняючи їхні соціальні потреби безпосередньо на робочому місці.

Для розвитку українського ринку медичних послуг критично важливим є нарощування інноваційного потенціалу галузі охорони здоров'я. Ми визначаємо його як сукупність ресурсів (науково-технічних, фінансових, правових, інфраструктурних, тощо), необхідних для сприйняття та практичного застосування інновацій. Таким чином, інноваційний потенціал є концептом, що відображає інноваційний розвиток, без якого немислиме існування національного ринку медичних послуг [23].

Згідно з ресурсним підходом, інноваційний потенціал галузі охорони здоров'я - це структурована сукупність ресурсів, що забезпечує здатність ринкових гравців до інновацій. Це дуже важливе твердження, адже на практиці українська медицина потерпає від критичного браку основних ресурсів, таких як фінанси, обладнання, кваліфіковані кадри, інформація та адміністративна підтримка.

Трудовий ресурс є запорукою високої результативності та ефективності охорони здоров'я. Однак невідповідність рівня підготовки фахівців реальним потребам медичної практики та завданням структурної реформи, а також недостатній соціальний захист медиків негативно впливають на якість медичної

допомоги. Досвід останнього десятиліття однозначно свідчить про необхідність відновлення системи розподілу випускників медичних закладів, забезпечення безперервного підвищення кваліфікації персоналу та впровадження нових механізмів оплати праці [3].

Серйозні зміни в системі охорони здоров'я - зокрема адміністративна незалежність медичних установ та можливість фінансування з різних джерел - роблять критично важливим повне й оптимальне залучення кадрового потенціалу. Кваліфіковане управління цими ресурсами здатне перетворити їх на чинник конкурентоспроможності й забезпечити організації досягнення поставлених цілей на ринку [11].

Кадрова політика ВООЗ (Всесвітньої організації охорони здоров'я) спрямована на підготовку та забезпечення закладів охорони здоров'я необхідною кількістю кваліфікованих працівників для виконання відповідних завдань. Медичний персонал розглядається як стратегічно важливий капітал, що підтверджується тим фактом, що переважна більшість світових інвестицій у сферу охорони здоров'я спрямовується саме на кадрове забезпечення.

Функція управління людськими ресурсами (УЛР) набуває критичного значення в багатьох організаціях. Вона тепер має виступати стратегічним партнером у плануванні та прийнятті рішень, сприяючи розробці та впровадженню загальної стратегії компанії [9].

Ця нова стратегічна роль є вирішальною, оскільки якісне та продуктивне управління персоналом безпосередньо впливає на успіх чи невдачу бізнес-стратегій у сфері охорони здоров'я. Цикл управління персоналом у медичних закладах включає в себе наступні елементи (рисунок 1.1).

Менеджмент у сфері охорони здоров'я вимагає ухвалення рішень, базованих на науковому аналізі можливостей організації раціонально розподіляти ресурси (у просторі та часі). Це необхідно для надання якісних і достатніх медичних послуг, що задовольняють медико-санітарні запити населення та громади загалом.

Для ефективного управління персоналом у медичних закладах менеджери

сфери охорони здоров'я повинні мати ключові компетенції. До них належать: ґрунтовні знання, лідерські якості, ділова хватка та навички міжособистісного спілкування, необхідні для впровадження змін. Глибоке розуміння роботи та практичний досвід є фундаментом їхнього успіху [24].



Рисунок 1.1 – Цикл управління персоналом закладів охорони здоров'я

Джерело: побудовано автором на основі [7, 10]

Менеджер у сфері людських ресурсів відповідає за такі напрямки:

1. Планування кадрів.
2. Розробка вимог до посад.
3. Комплектування штату (підбір, відбір, призначення).
4. Моніторинг результативності.
5. Розвиток і навчання.
6. Матеріальне та нематеріальне стимулювання.

7. Забезпечення безпечних умов праці.
8. Регулювання взаємовідносин у колективі.
9. Робота з вибуттям персоналу (звільнення).

Менеджери повинні постійно відстежувати нові та змінні законодавчі акти щодо зайнятості, особливо ті, що стосуються регулювання понаднормової роботи та праці осіб з інвалідністю. Їхнє завдання - аналізувати й інтерпретувати ці закони, визначати необхідні вимоги до їх дотримання та надавати рекомендації щодо їхнього забезпечення у медичних закладах.

Лідерські якості потрібні менеджерам для планування програм, їхньої розробки та мобілізації ресурсів для виконання. Керівники мають знати, як очолити процес аналізу організаційних питань та ініціювати дії для їхнього вирішення [23].

Вони також повинні бути кваліфікованими лідерами у сфері трудових відносин. Це включає здатність вирішувати конфлікти та проблеми, зберігаючи нейтральну позицію.

Менеджери також мають бути лідерами в етичній поведінці. Керівники медичних закладів зобов'язані мати ґрунтовні знання в сфері бізнесу. Це дозволить їм належним чином обґрунтовувати та підтримувати рішення, що стосуються управління трудовим потенціалом лікувальної установи [13].

Планування людських ресурсів є однією з критичних проблем медичної галузі. Основою для визначення потреби в персоналі є збір даних про поточний стан кадрів, оцінка попиту та доступності медичного персоналу, а також формування майбутніх потреб для реалізації цілей, визначених Міністерством охорони здоров'я, яке здійснює масштабне національне планування.

Процес відбору кадрів у закладах охорони здоров'я має істотний недолік: він зосереджений лише на кваліфікації претендента, тоді як інші важливі характеристики кандидата, необхідні для успішної роботи, залишаються поза увагою роботодавця [15].

Існує консенсус серед керівництва медичних установ (головних лікарів, завідувачів та головних медсестер) щодо необхідності стандартизувати

процедуру найму лікаря-ординатора та медичної сестри за прикладом інших галузей. Вони пропонують, щоб відбір включав аналіз посади, формування профілю кандидата, активний пошук, застосування різноманітних методів відбору та фінальну оцінку за підсумками співбесіди.

Менеджер, який прагне сформувати ефективну модель управління медичним закладом, повинен [17]:

- оптимізувати штат: визначити місце штатного розкладу в системі ефективних контрактів та запровадити сучасний підхід до нормування праці.
- вивчити законодавство: проаналізувати діючу нормативно-правову базу з питань праці та знайти шляхи її практичного використання.
- опанувати галузеві норми: ознайомитися з оновленою номенклатурою медичних посад, кваліфікаційними вимогами, професійними стандартами та новою акредитаційною системою.
- оцінити укомплектованість: провести оцінку забезпеченості медичними кадрами організації, порівнюючи її з чинними нормативами.
- модернізувати управління: впровадити ефективні методи управління персоналом і розрахунку кадрової потреби. При цьому слід враховувати роль медиків у лікувально-діагностичному процесі, вимоги Програми державних гарантій та специфіку медичної допомоги, яку надає установа.
- адаптуватися до кризи: визначити пріоритетні напрямки діяльності медичної організації в умовах економічної кризи та розробити програми мотивації для працівників.

Аналіз поточного стану, проблем та перспектив кадрового менеджменту у вітчизняній охороні здоров'я виявив, що наразі, на відміну від більшості інших секторів економіки, практично відсутні уніфіковані та ефективні технології управління персоналом для різних медичних закладів [20].

Крім того, залишається неврегульованим цілий комплекс питань: професійний відбір медиків, періодична оцінка їхньої діяльності, трудова мотивація й адаптація, кар'єрне зростання (службово-професійне просування), навчання персоналу безпосередньо на робочому місці та процедури його

вивільнення.

На практиці управління кадрами в медичних закладах обмежене лише формальними процедурами найму та звільнення персоналу. Такий підхід не дає змоги ефективно використовувати наявний трудовий потенціал співробітників.

Для подальшого вдосконалення системи управління персоналом у медичних закладах рекомендовано таке [14]:

- стратегічне застосування технологій: менеджерам необхідно усвідомлено й цілеспрямовано використовувати всі складові технології управління кадрами. До них належать: відбір і найм, періодична оцінка діяльності, навчання на робочому місці, трудова адаптація й мотивація, кар'єрне зростання (службово-професійне просування) та процедури вивільнення персоналу;

- комплексний підхід до найму: застосовувати методологію відбору та найму, яка орієнтована не лише на оцінку кваліфікації, а й на врахування повного профілю працівника. Цей профіль має включати професійні якості (знання, вміння, навички), особистісні характеристики, соціально-демографічні дані, соціально-побутові потреби, а також фізичний розвиток та зовнішній вигляд кандидата.— проведення ділового оцінювання медичного персоналу за допомогою спеціально створеної методики, що дозволяє оцінювати не тільки дотримання норм (стандартів) кількості та якості праці, а й дотримання певних вимог технології трудового процесу;

- комплексна мотивація: застосовувати морально-психологічні та матеріальні методи стимулювання праці працівників.

- реформа оплати праці: створити таку модель оплати, яка дозволить відійти від поширеного принципу матеріальної зацікавленості, де оплата залежить від обсягу часу чи роботи («пропрацював більше – отримав більше»), натомість наблизитися до принципу матеріальної залежності за результатом («скільки заробив – стільки й отримав»).

- впровадження соціально-маркетингового підходу: організаційно-методична робота медичного закладу має бути трансформована в соціально-маркетингову діяльність, яка: з одного боку, збирає та аналізує інформацію для

мінімізації ризиків при прийнятті рішень, а з іншого – забезпечує ефективне управління персоналом через дослідження його потреб, мотивацію та професійний розвиток.

- для забезпечення впровадження усіх викладених рекомендацій потрібно проводити спеціалізовані цикли удосконалення. Ці курси мають бути призначені для працівників, відповідальних за кадри, а також для керівників медичних закладів та вищих органів охорони здоров'я.

Ефективне управління медичним персоналом є визначальним чинником успіху роботи будь-якого закладу охорони здоров'я. Процес розробки, прийняття та впровадження управлінських рішень щодо медичних кадрів вимагає застосування специфічних методик, які обов'язково враховують особливості професійної діяльності та значне психологічне навантаження, пов'язане з роботою в цій галузі [9].

Таким чином, можна зробити висновок, що в нових економічних умовах управління персоналом у державних закладах охорони здоров'я є найбільш значущим і першочерговим інструментом. Вдосконалення цього процесу в системі управління медичним закладом дозволить ефективно використовувати людські ресурси, що принесе позитивні економічні та соціальні результати як окремим працівникам, так і колективу та організації в цілому.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА СТАНУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В КНП «ЦЕНТРАЛЬНА МІСЬКА КЛІНІЧНА ЛІКАРНЯ» СУМСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

КНП «Центральна міська клінічна лікарня» Сумської міської ради – це сучасний багатoproфільний медичний заклад, що має необхідні ліцензії та акредитацію найвищої категорії й забезпечує широкий спектр медичних послуг. До ключових напрямів діяльності належать підвищення рівня медичного обслуговування, оновлення оснащення стаціонарних і поліклінічних підрозділів сучасною технікою, впровадження інноваційних технологій та створення комфортних умов для пацієнтів.

Заклад працює з 1974 року та включає 14 стаціонарних відділень, дві поліклініки з денним стаціонаром, а також амбулаторне ортопедо-травматологічне відділення. Щороку в лікарні отримують лікування до 12 тисяч пацієнтів, проводиться понад 4 тисячі складних оперативних втручань. Колектив налічує близько 700 співробітників.

Із 1992 року лікарня функціонує як науково-практична база медичного інституту СумДУ, а з 1998 року має статус клінічної установи. Протягом багатьох років заклад успішно підтверджує вищу акредитаційну категорію. Близько 65% медичних працівників мають першу або вищу кваліфікаційну категорію й є висококваліфікованими спеціалістами.

На підставі наказу відділу охорони здоров'я Сумської міської ради у 2019 році в лікарні було організовано міський Центр церебро-васкулярної та серцево-судинної патології. До його структури входять: неврологічне відділення з палатами інтенсивної терапії, відділення інтервенційної кардіології та інтенсивної терапії, нейрохірургічне відділення, а також реабілітаційне

відділення, яке розпочало роботу у лютому 2020 року. У Центрі працюють висококваліфіковані фахівці з неврології, кардіології, нейрохірургії, фізіотерапії та реабілітаційної медицини.

Міський Центр церебро-васкулярної та серцево-судинної патології є єдиною установою в Сумах, де здійснюють системний тромболізис при інфарктах та ішемічних інсультах у межах «терапевтичного вікна», виконують ендоваскулярні та нейрохірургічні операції при судинних катастрофах, а також проводять втручання на головному й спинному мозку як відкритим, так і ендоскопічним методами. Заклад забезпечений усім необхідним обладнанням і ресурсами для таких процедур. Завдяки створеним умовам можливо впродовж перших 4,5 години відновити кровопостачання головного мозку та запобігти розвитку інсульту.

За статистичними даними, щороку в місті фіксується понад 400 випадків інфаркту міокарда та близько 22 тисяч випадків стенокардії, серед яких приблизно чверть становлять пацієнти працездатного віку. Майже всі такі хворі потребують аортокоронаровентрикулографічної діагностики, яку проводять у відділенні інтервенційної кардіології. Застосування цього обстеження у пацієнтів зі стабільними формами ішемічної хвороби серця допомагає зменшити прояви стенокардії або повністю їх усунути. У випадках гострого порушення коронарного кровопостачання своєчасне проведення цього дослідження з подальшим стентуванням дозволяє швидко відновити кровотік і запобігти розвитку інфаркту.

У відділенні інтервенційної кардіології, яке є єдиним серед міських лікувальних установ, виконують:

- коронарографію та стентування коронарних судин у пацієнтів з інфарктом міокарда та зі стабільними формами ІХС;
- тромболітичну терапію при інфаркті міокарда;
- тромболітичне лікування тромбоемболії легеневої артерії.

Нейрохірургічна служба лікарні надає як консультативну, так і стаціонарну допомогу пацієнтам із патологією судин головного та спинного мозку,

включаючи геморагічні та ішемічні інсульти, а також стенозуючі ураження судин голови та шиї.

Пацієнтам проводять як відкриті, так і ендovasкулярні (внутрішньосудинні) операції з використанням сучасного високоточного ангиографічного комплексу Eurocolumbus EUROUM PLIALIEN CARDIO. Для цього фахівці мають у розпорядженні дві операційні: одну – для відкритих втручань, оснащену сучасним обладнанням, та рентген-операційну, де працює ангиограф.

Два ортопедично-травматологічні відділення забезпечують спеціалізоване лікування пацієнтів із травмами та захворюваннями опорно-рухового апарату. У цих підрозділах активно впроваджуються інноваційні методики: лікарі вперше в області виконали операції блокуючого інтрамедулярного остеосинтезу, стабільно-функціонального остеосинтезу пластинами LCP (із кутовою стабільністю), транспедікулярної фіксації хребта та артроскопічних втручань на суглобах. Також освоєно біполярне цементне ендopротезування голівки стегнової кістки системою Double cap при переломах шийки стегна у літніх пацієнтів.

Для лікування дегенеративних уражень суглобів застосовується тотальне цементне та безцементне ендopротезування кульшового суглоба протезами De Puy із збільшеним радіусом головки стегна. У відділеннях виконують ендopротезування кульшових суглобів із цементною, безцементною та гібридною фіксацією, а також ендopротезування колінного суглоба.

У гінекологічному відділенні лікарні проводяться операції будь-якого ступеня складності, як традиційним хірургічним способом, так і з використанням лапароскопічних технологій. Останніми роками тут упроваджено ендоскопічні втручання при пролапсі геніталій із застосуванням аллотрансплантатів (сіток). Завдяки багатoproфільності закладу регулярно виконуються симультанні операції за участю хірургів та урологів.

У хірургічному відділенні здійснюється широкий спектр оперативних втручань. Запроваджено ендovasкулярні операції на судинах органів черевної

порожнини, кінцівок, а також черезшкірні черезпечінкові процедури на жовчовивідній системі.

В анестезіологічному відділенні з ліжками інтенсивної терапії використовується сорбційний апарат АС-В-02, що дозволив упровадити метод екстракорпоральної гемокорекції, зокрема мембранний плазмаферез. Цю технологію застосовують для лікування різних тяжких станів, серед яких важкі панкреатити, септичні стани, хронічне обструктивне захворювання легень, механічна жовтяниця, розсіяний склероз, синдром Гієна-Барре та інші патології.

Розглядаючи кадрову ситуацію в КНП «Центральна міська клінічна лікарня» Сумської міської ради варто звернути увагу на існування загроз щодо збереження людського потенціалу, що пов'язано з міграцією медичного персоналу за кордон, мобілізацією, низьким рівнем заробітної плати та низьким рівнем мотивації, недостатнім рівнем професійного досвіду випускників медичних закладів тощо.

Згідно штатного розпису медичного закладу, затвердженого станом на 01 січня 2024 року штатна чисельність працівників складала – 721 штатних одиниць, з них фактично зайнято – 612 одиниць (85 %). Дані щодо кількості затверджених штатних одиниць та фактично зайнятих, наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Затверджена кількість штатних одиниць та фактично зайнятих в КНП «Центральна міська клінічна лікарня» Сумської міської ради

Категорії	Затверджено	Фактично зайнято	
		Штатних одиниць	%
Лікарі	216	164	76%
Середній медичний персонал	252	209	83%
Молодший медичний персонал	47	42	90%
Інший персонал	195	187	96%
Всього	721	612	85%

Джерело: побудовано автором на основі даних КНП «Центральна міська клінічна лікарня» Сумської міської ради

Аналіз наведених даних свідчить про загальний рівень укомплектованості персоналу на рівні 85%, що вказує на наявність кадрового дефіциту, проте він

розподілений нерівномірно між різними категоріями працівників. Найбільш проблемною є ситуація з лікарським персоналом: фактично зайнято лише 76% штатних посад, тобто бракує 52 лікарів. Такий дефіцит може призводити до надмірного навантаження на діючих працівників, зниження доступності медичних послуг та ризику погіршення їх якості. Показник укомплектованості середнього медичного персоналу становить 83%, що також вказує на нестачу кадрів, здатну ускладнювати організацію догляду за пацієнтами та забезпечення належного рівня медсестринського супроводу. Значно кращою є ситуація серед молодшого медичного персоналу, де зайнятість сягає 90%, а також серед іншого персоналу, де укомплектованість становить 96%, що забезпечує стабільність адміністративних, технічних та допоміжних процесів.

Розглянемо як змінилася ефективність використання персоналу в КНП «Центральна міська клінічна лікарня» Сумської міської ради за 2022-2024 роки (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 – Динаміка чисельності персоналу та ефективність його використання в КНП «Центральна міська клінічна лікарня» Сумської міської ради

Показники	2022	2023	2024	Відхилення 2024 р. від 2022 р., ±	
				абсолютне	відносне, %
Середньооблікова чисельність, осіб	814	787	721	-93	88,6
Прийнято на роботу протягом року	60	62	69	+9	115
Звільнено працівників:	73	70	86	+13	117,8
- з поважних причин (переїзд в іншу країну, вихід на пенсію тощо)	20	15	28	+8	140
- за власним бажанням	53	55	58	+5	109,4
Коефіцієнт плинності кадрів %	8,97	8,9	11,93	+2,96	132,9

Джерело: розраховано автором на основі даних аналітичної та фінансової звітності КНП «Центральна міська клінічна лікарня» Сумської міської ради

Аналіз наведеної таблиці свідчить про поступове погіршення кадрової ситуації в установі протягом 2022–2024 років. Середньооблікова чисельність персоналу зменшилася на 93 особи, або на 11,4%, що вказує на скорочення кадрових ресурсів та одночасне посилення навантаження на працівників, які

залишилися. Незважаючи на те, що кількість прийнятих на роботу у 2024 році зросла на 9 осіб порівняно з 2022 роком, темпи звільнень виявилися значно вищими. Загальна кількість звільнень збільшилася на 13 осіб (117,8% від рівня 2022 року), причому найбільш різко зросла кількість звільнень з поважних причин — на 40%. Це може бути наслідком виходу працівників на пенсію, професійного вигорання або міграційних процесів. Водночас звільнення за власним бажанням також демонструють негативну динаміку, збільшившись на 5 осіб, що свідчить про можливе невдоволення умовами праці чи мотиваційними чинниками.

Ключовим індикатором погіршення кадрової стабільності є коефіцієнт плинності кадрів, який зріс із 8,97% у 2022 році до 11,93% у 2024 році, що становить приріст на 2,96 відсоткових пункти або 32,9% у відносних показниках. Така тенденція свідчить про посилення нестабільності кадрового складу, що може негативно вплинути на якість медичних послуг, безперервність роботи підрозділів та ефективність функціонування закладу в цілому. Сукупність показників підтверджує необхідність розроблення заходів щодо підвищення рівня утримання персоналу, удосконалення мотиваційних програм та покращення умов праці для зменшення плинності та стабілізації кадрової ситуації.

На підставі фінансових документів, зокрема балансу та звіту про фінансові результати за 2022–2024 роки, було здійснено фінансово-економічний аналіз діяльності КНП «Центральна міська клінічна лікарня» Сумської міської ради. У межах дослідження розглянуто динаміку основних показників, а також структуру активів і пасивів закладу охорони здоров'я (таблиця 2.3).

Як свідчать дані таблиці, найбільшу частку в структурі активів стабільно займають необоротні активи: їх питома вага збільшилась на 32 % - у 2023 році та майже у 2 рази у 2024 році. Відповідно, частка оборотних активів у ці роки дорівнювала 0,91 % та 42%.

Фінансово-економічний аналіз діяльності КНП «Центральна міська клінічна лікарня» Сумської міської ради за 2022–2024 роки свідчить про

поступове зміцнення фінансової стійкості закладу. Загальний обсяг активів підприємства збільшився на 160,78 млн грн, що становить приріст на 63% порівняно з 2022 роком.

Таблиця 2.3 - Динаміка активів та пасивів КНП «Центральна міська клінічна лікарня» Сумської міської ради

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення (+,-) 2024 р. до 2022 р.
1	2	3	4	5
АКТИВИ				
I Необоротні активи	169589,4	224003,0	292547,0	+122 957,6
II Оборотні активи	85730,6	86515,0	123551,0	+37 820,4
III Необоротні активи, утримувані для продажу та групи вибуття	-	-	-	-
БАЛАНС	255320,0	310518,0	416098,0	+160 778,0
ПАСИВИ				
I Власний капітал	199695,6	259216,0	335667,0	+135 971,4
II Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	14895,4	16354,0	23596,0	+8 700,6
III Поточні зобов'язання	40729,0	34948,0	56835,0	+16 106,0
IV Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття	-	-	-	-
БАЛАНС	255320,0	310518,0	416098,0	+160 778,0

Джерело: розраховано автором

Найбільшу частку в структурі активів традиційно займають необоротні активи, приріст яких за аналізований період становив 122,96 млн грн., що свідчить про активні інвестиції в основні засоби, модернізацію обладнання. Оборотні активи також демонструють позитивну динаміку: їх обсяг зріс на 37,82 млн грн порівняно з 2022 роком, що може бути наслідком збільшення запасів, розширення операційної діяльності та зростання дебіторської заборгованості.

На основі даного аналізу встановлено, що впродовж 2022-2024 років величина активів КНП «Центральна міська клінічна лікарня» Сумської міської ради значно збільшилась (рисунок 2.1).

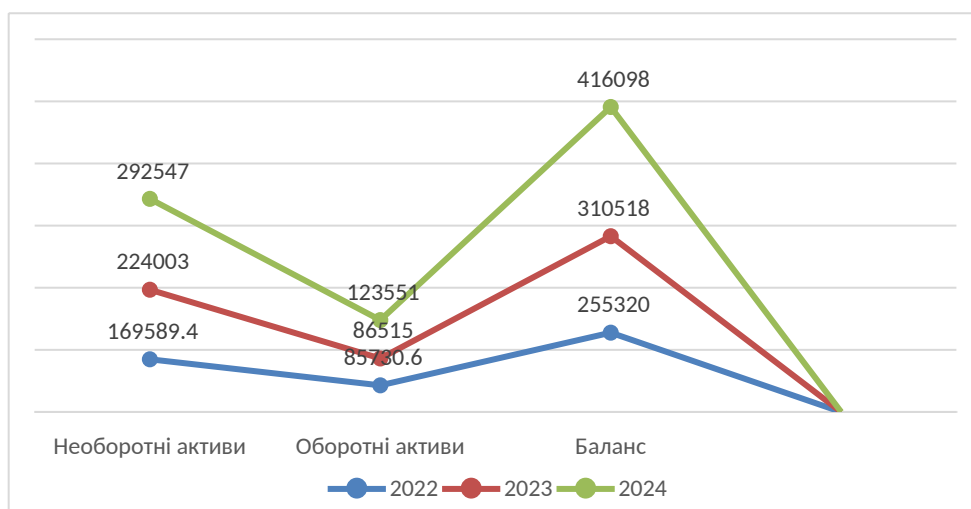


Рисунок 2.1 – Динаміка активів КНП «Центральна міська клінічна лікарня» Сумської міської ради за 2022-2024 рр.

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності

Аналіз динаміки та структури пасиву КНП «Центральна міська клінічна лікарня» Сумської міської ради за період 2022–2024 років показує, що у 2024 році відбулося значне зростання показника власного капіталу, а також різке збільшення загальної суми пасиву (рисунок 2.2). Ця зміна розглядається як позитивний фактор для фінансової стійкості медичного закладу.

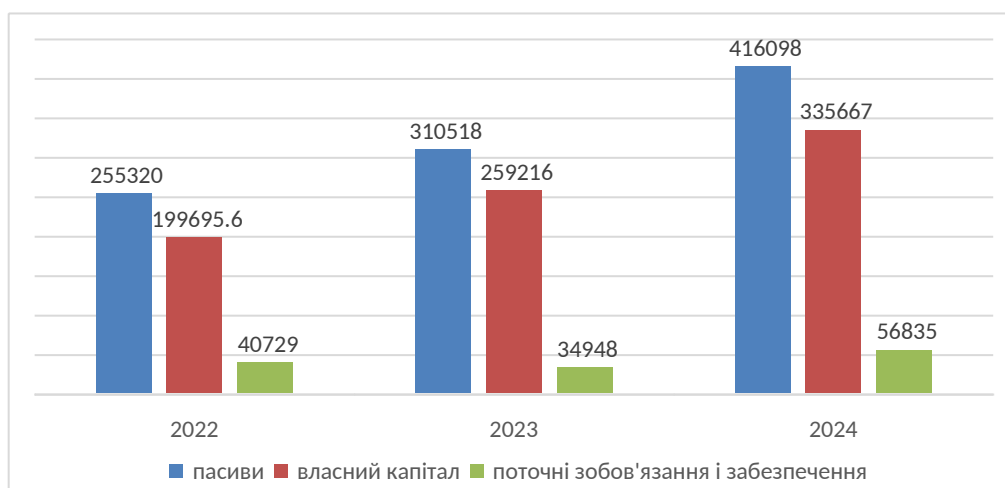


Рисунок 2.2 – Динаміка пасивів КНП «Центральна міська клінічна лікарня» Сумської міської ради за 2022-2024 рр.

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності

З боку пасивів найбільше зростання спостерігається у власному капіталі, який збільшився на 135,97 млн грн. Це означає, що фінансові результати діяльності лікарні покращуються, ймовірно, за рахунок підвищення ефективності роботи, збільшення обсягів фінансування та позитивного фінансового результату. Обсяг поточних зобов'язань також збільшився - на 16,11 млн грн, що відображає зростання операційних потреб підприємства та можливе збільшення заборгованості перед контрагентами.

Фінансова стійкість покращилася, оскільки власний капітал зростає швидше, ніж зобов'язання. Заміщення активів за рахунок власного капіталу свідчить про позитивний фінансовий стан та зменшення залежності від позикових ресурсів. Збільшення поточних зобов'язань потрібно контролювати, щоб уникнути зростання ризику ліквідності.

Медичний заклад провадить свою фінансово-господарську діяльність згідно з чинним законодавством України, функціонуючи як неприбуткове підприємство та одержувач бюджетних коштів.

Фінансування діяльності КНП «Центральна міська клінічна лікарня» Сумської міської ради здійснюється за рахунок затверджених бюджетних асигнувань і коштів, що надходять від Національної служби здоров'я України (НСЗУ) відповідно до укладеного Договору про медичне обслуговування населення за Програмою медичних гарантій (таблиця 2.4).

Динаміка фінансових показників підприємства за період з 2022 по 2024 рік свідчить про значні зміни як у доходах, так і у витратах. Чистий дохід від реалізації продукції, товарів, робіт та послуг зріс із 286085 грн. у 2022 році до 387899 грн. у 2024 році, що становить збільшення на 101814 грн. або 35,6%. Однак собівартість реалізованої продукції зросла ще більш істотно, з 258 339,1 до 380622 грн., що на 122282,9 грн. більше порівняно з базовим роком, або на 47,3%. Як наслідок, валовий прибуток зменшився з 27745,9 до 7277 грн., що відображає падіння на 20468,9 грн., або 73,7%, що свідчить про значне збільшення витрат на виробництво у порівнянні зі зростанням доходів.

У той же час інші операційні доходи зросли з 27514,8 до 68416 грн., що

дозволило компенсувати зниження валового прибутку та забезпечити додаткове джерело фінансування операційної діяльності.

Таблиця 2.4 – Динаміка фінансових результатів КНП «Центральна міська клінічна лікарня» Сумської міської ради за 2022-2024 рр., тис. грн.

Показник	2022	2023	2024	Відхилення (+,-) звітнього року від базисного	
				абсолютне	відносне, %
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	286085	321062	387899	101814	35,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	(258339,1)	(353862)	(380622)	122282,9	47,3
Валовий прибуток (збиток)	27745,9	(32800)	7277	-20468,9	-73,7
Інші операційні доходи	27514,8	63637	68416	40901,2	148,7
Адміністративні витрати	(13872,7)	(21351)	(33366)	19493,3	140,5
Інші операційні витрати	(3312,4)	(5072)	(3475)	162,6	4,9
Фінансові результати від операційної діяльності:					
- прибуток	38075,6	4414	38852	776,4	2
- збиток	-	-	-	-	-
Інші доходи	7662,6	14484	17900	10237,4	133,6
Інші витрати	-	(438)	(875)	-875	-
Фінансовий результат до оподаткування					
- прибуток	45738,2	18460	55877	10138,8	22,2
- збиток	-	-	-	-	-
Чистий фінансовий результат					
-прибуток	45738,2	18460	55877	10138,8	22,2
- збиток	-	-	-	-	-

Джерело: розраховано автором

Адміністративні витрати збільшилися з 13872,7 до 33366 грн., що свідчить про зростання управлінських і організаційних витрат на 19493,3 грн. або 140,5%. Інші операційні витрати залишилися на відносно стабільному рівні і збільшилися незначно на 162,6 грн., що складає 4,9%. Фінансові результати від операційної діяльності у вигляді прибутку зросли незначно з 38075,6 до 38852 грн., що відображає стабільність у сфері фінансових операцій і дозволяє

підприємству підтримувати фінансову стійкість. Інші доходи зросли майже удвічі, з 7662,6 до 17900 грн., що на 10237,4 грн. або 133,6%, тоді як інші витрати збільшилися на 875 грн., що незначно впливає на загальний результат. В результаті фінансовий результат до оподаткування виріс з 45738,2 до 55877 грн., що складає приріст на 10138,8 грн. або 22,2%, а чистий фінансовий результат показав аналогічне збільшення, що свідчить про ефективне управління фінансами та оптимізацію витрат.

Загалом, аналіз показників свідчить про зростання доходів підприємства, але одночасно з цим зростають витрати, особливо виробничі та адміністративні, що призводить до значних коливань у валовому прибутку. Разом з тим, завдяки збільшенню інших доходів та ефективному фінансовому управлінню, чистий фінансовий результат демонструє позитивну динаміку, що дозволяє підприємству зберігати фінансову стійкість і підтримувати рентабельність операційної діяльності.

2.2 Аналіз системи управління персоналом в КНП «Центральна міська клінічна лікарня» Сумської міської ради

У КНП «Центральна міська клінічна лікарня» Сумської міської ради використовується ієрархічна модель управління, яка характерна для більшості медичних установ комунальної та державної форм власності. Така модель ґрунтується на вертикальній системі підпорядкування.

Зрозуміло, що ця управлінська структура має як переваги, так і недоліки. Однією з ключових сильних сторін ієрархічної моделі є можливість чіткого розподілу управлінських функцій між різними рівнями системи та ухвалення рішень відповідно до повноважень кожного структурного підрозділу.

В ієрархічній системі всі обов'язки були чітко розмежовані і сепаровані, для кращого адміністрування закладом.

Складність роботи та управління досліджуваним закладом полягає в тому, що він включає велику кількість підсистем, які фактично є окремими,

більш дрібними структурами: гінекологічне відділення, акушерське відділення, реанімаційне відділення тощо. Природно, що такі частково автономні підрозділи можуть проявляти тенденцію до певної неузгодженості. Наприклад, відділення функціональної діагностики інколи проводить консультації пацієнткам, хоча амбулаторний прийом офіційно здійснюється лише у жіночій консультації; крім того, у кожному підрозділі можуть формуватися власні правила та особливості роботи.

Функціонально-організаційна структура медичного закладу виглядає так: Управління підприємством здійснюється Сумською міською радою та Департаментом охорони здоров'я, які виступають суб'єктами управління на місцевому рівні.

Безпосереднє керівництво закладом забезпечує директор. Призначення та звільнення працівників відбувається на підставі наказу директора Підприємства та здійснюється відповідно до чинного законодавства України у встановленому порядку (рисунки 2.3).

У ієрархічних системах управління, як правило, поєднуються елементи централізації та децентралізації, що дозволяє кожному рівню виконувати власний комплекс завдань. Розподіл цих завдань між рівнями відбувається залежно від їхньої складності: більш складні питання вирішуються на вищих щаблях управління, тоді як простіші - на нижчих. При цьому верхній та нижні рівні функціонують відносно автономно. Завдання керівництва вищого рівня полягає не у прямому контролі діяльності нижчих структурних одиниць, а у забезпеченні ефективної та узгодженої взаємодії між ними.

У минулому в українських медичних закладах усі адміністративні та медичні функції зосереджувалися в руках головного лікаря. Обсяг цих обов'язків був надзвичайно великим, тоді як у багатьох розвинених країнах світу їх традиційно розподіляли між двома окремими фахівцями - генеральним директором і медичним директором.

З 1 січня 2019 року в Україні було чітко розподілено обов'язки між директором і медичним директором: керівник закладу відповідає за

господарську та адміністративну діяльність, тоді як медичний директор зосереджується лише на медичних питаннях.

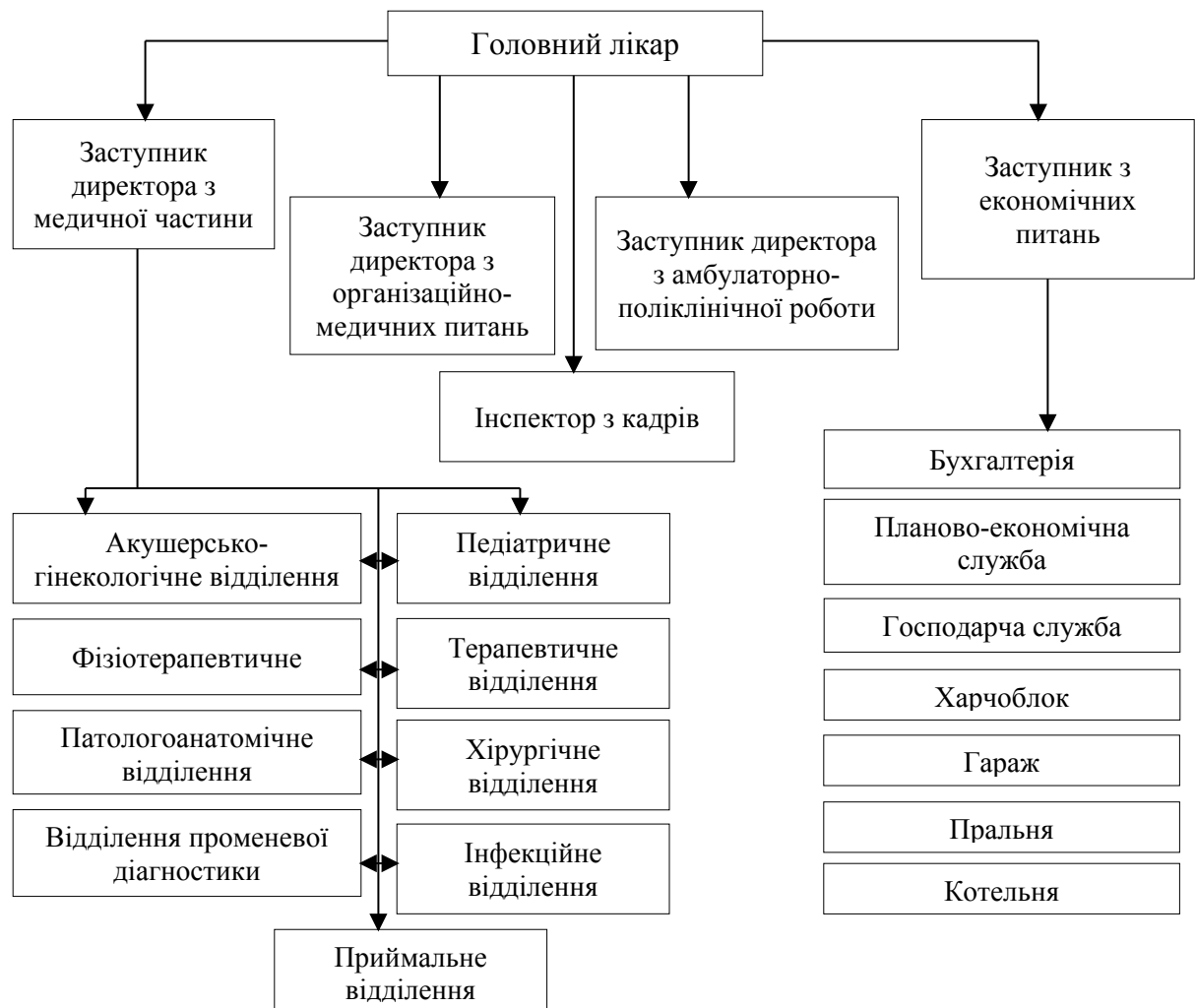


Рисунок 2.3 - Структура управління КНП «Центральна міська клінічна лікарня» Сумської міської ради

Джерело: побудовано автором

Згідно з посадовими інструкціями, директор КНП:

- здійснює загальне керівництво виробничо-господарською та фінансовою діяльністю закладу й відповідає за її результати;
- забезпечує виконання всіх фінансових зобов'язань перед державними органами, замовниками та кредиторами, а також контролює дотримання умов трудових і господарських договорів;

- організовує ефективну взаємодію між усіма структурними підрозділами;
- відповідає за процес найму персоналу;
- у межах наданих повноважень передає заступникам питання, що стосуються фінансово-економічної діяльності;
- представляє заклад у взаєминах із державними установами та засобами масової інформації.

Завдання та обов'язки заступника директора з медичної частини полягають у такому:

1. Здійснює керівництво медичним напрямом діяльності закладу охорони здоров'я (окрім аптечних установ) у межах повноважень, визначених керівником, а за його відсутності може виконувати функції керівника.
2. Контролює якість надання медичних послуг.
3. Несе відповідальність за професійний розвиток медичного персоналу.
4. Забезпечує внутрішню та зовнішню координацію роботи підрозділів закладу.

На заступника генерального директора з організаційно-методичної роботи покладено обов'язки з організації методичного забезпечення надання медичної допомоги в закладі охорони здоров'я та підготовки директив з усіх питань, що стосуються забезпечення його ефективного функціонування.

Ця посада передбачає повноваження:

- здійснювати перевірку діяльності структурних підрозділів;
- організовувати та проводити наради й конференції;
- подавати генеральному директору пропозиції щодо удосконалення роботи й подальшого розвитку закладу;
- ініціювати перед генеральним директором питання про притягнення медичних працівників до відповідальності;
- перевіряти документацію, яку подають підрозділи.

Окрім цього, у закладі функціонує керівник служби бухгалтерського обліку та економічних питань, який відповідає за питання оподаткування, ведення бухгалтерського обліку, підготовку фінансової звітності та виконання

всіх зобов'язань перед НСЗУ. Інспектор з кадрів організовує процес працевлаштування працівників, однак не ухвалює остаточних рішень щодо прийому на роботу.

Структура розподілу персоналу за функціонально-посадовими групами засвідчує, що КНП «Центральна міська клінічна лікарня» Сумської міської ради є ефективно організованим закладом, який володіє достатніми кадровими та управлінськими ресурсами для надання якісної медичної допомоги населенню.

У Додатку А представлено SWOT аналіз КНП «Центральна міська клінічна лікарня» Сумської міської ради, тобто визначено сильні та слабкі сторони діяльності, а також потенційні загрози та можливості для розвитку медичного закладу.

Таким чином, сильними сторонами КНП «Центральна міська клінічна лікарня» Сумської міської ради є високий рівень кваліфікації персоналу, який забезпечує надання якісної медичної допомоги. Водночас, у умовах війни та через недостатнє фінансування розвитку закладу та підвищення заробітної плати відбувається втеча кадрів як до інших медичних установ, так і за кордон. Тому керівництво лікарні має вирішувати критично важливі завдання щодо управління персоналом, спрямовані на збереження існуючих кваліфікованих спеціалістів та ефективне використання їхніх можливостей, здійснення правильного кадрового відбору і залучення молодих фахівців, а також створення таких умов праці, за яких працівники були б мотивовані працювати максимально продуктивно.

2.3 Оцінка управлінської діяльності КНП «Центральна міська клінічна лікарня» Сумської міської ради

Медичне управління передбачає узгодження та раціональне використання матеріально-технічних, фінансових і кадрових ресурсів для досягнення встановлених цілей. Однак у контексті триваючої медичної реформи в Україні

управління закладами охорони здоров'я ускладнюється. Тому розвиток системи охорони здоров'я в період реформ варто розглядати як багатогранний процес, що охоплює концептуальні, економічні, правові, організаційні, технологічні та інші системні зміни, які мають відбуватися у взаємозв'язку та балансі.

Проаналізувавши окремі показники діяльності КНП «Центральна міська клінічна лікарня» Сумської міської ради, можна визначити низку «вузьких» місць, що потребують комплексного підходу до їх усунення. На нашу думку, першочергової уваги заслуговують питання матеріально-технічного забезпечення, вікова структура персоналу, рівень упровадження сучасних технологій, а також недостатньо ефективне використання основних засобів і ресурсів.

Недостатній рівень матеріально-технічного забезпечення є однією з найпоширеніших проблем комунальних медичних закладів. Він може проявлятися у дефіциті медичного обладнання, медикаментів, дезінфекційних засобів та інших необхідних матеріалів. Така ситуація здатна негативно позначатися на якості медичної допомоги, підвищувати ризики ускладнень і навіть летальних випадків. Брак сучасного обладнання та обмеженість ресурсів прямо впливають на рівень медичних послуг і результативність лікувального процесу.

Наслідки недостатнього матеріально-технічного забезпечення можуть проявлятися в такому:

- Погіршення якості медичної допомоги. За відсутності необхідного обладнання чи медикаментів медичні працівники не завжди можуть надати пацієнтам допомогу на належному рівні. Це підвищує ризик погіршення стану здоров'я, розвитку ускладнень і навіть виникнення летальних випадків.
- Зростання ймовірності ускладнень. Коли бракує сучасного обладнання або потрібних препаратів, лікарям доводиться використовувати альтернативні або менш ефективні методи лікування, що може збільшувати ризик небажаних наслідків.
- Підвищення витрат на лікування. Відсутність необхідних ресурсів

ускладнює роботу медичного персоналу, потребує більше часу та додаткових процедур, що зрештою призводить до збільшення загальних витрат на лікування пацієнтів.

Ще однією важливою проблемою є підвищений середній вік медичного персоналу. Старіння кадрового складу може негативно позначатися на ефективності функціонування лікарні. Працівники старшого віку, попри значний досвід, інколи мають нижчу фізичну витривалість та когнітивну швидкість порівняно з молодшими колегами. Це може зумовлювати зниження якості медичної допомоги, підвищення ризику помилок та ускладнень. Старіючий колектив також ускладнює адаптацію закладу до вимог сучасної медицини, яка динамічно розвивається та потребує швидкого впровадження нових технологій й практик.

Однією з ключових проблем КНП «Центральна міська клінічна лікарня» Сумської міської ради є недосконале управління основними засобами та загальним ресурсним потенціалом. Сюди входить неповне або нераціональне задіяння людських, матеріально-технічних та фінансових ресурсів. Відсутність оптимізації в розподілі цих активів тягне за собою нецільові витрати і гальмує процес поліпшення як якості, так і загального обсягу медичних послуг.

Недостатнє використання ресурсів може бути пов'язано з такими причинами, як:

- Недоліки в управлінні ефективністю. У лікарні може бути відсутня дієва система менеджменту ресурсів, що не дозволяє забезпечити їхнє раціональне планування та використання (фінансових, матеріально-технічних та кадрових активів).
- Зниження мотивації співробітників. Працівники медичного закладу можуть не мати належної зацікавленості або стимулів для максимально економного та продуктивного використання наявних ресурсів.
- Несприятливі умови праці. Незадовільні умови на робочому місці можуть спричиняти зниження продуктивності та ефективності роботи персоналу, що прямо веде до неповного або нераціонального залучення

загального ресурсного потенціалу.

Для комплексного вирішення проблем, що включають недостатнє використання ресурсів, незадовільне матеріально-технічне забезпечення, проблему старіння персоналу та застарілість обладнання, медичний заклад має впровадити інтегровану стратегію.

Ця стратегія починається з оптимізації управління ресурсами, що передбачає проведення аудиту та детального аналізу їх використання з метою виявлення та усунення зайвих витрат і неефективних процесів.

Наступним кроком є цифрова трансформація, а саме – впровадження сучасних інформаційних систем та програмного забезпечення, яке забезпечить автоматизацію та підвищить ефективність контролю за ресурсами.

Паралельно необхідне ефективне фінансове планування та бюджетування: розробка продуманих фінансових стратегій, спрямованих на оптимальне розподілення коштів для першочергового покриття потреб у матеріалах та оновленні обладнання.

Зрештою, критично важливим є залучення інвестицій та зовнішньої фінансової підтримки через активний пошук інвесторів для фінансування модернізації установи, придбання нового, високоякісного обладнання та розвитку всієї інфраструктури.

Головна мета управління персоналом у КНП «Центральна міська клінічна лікарня» Сумської міської ради полягає у комплексному забезпеченні закладу висококваліфікованими та компетентними медичними фахівцями.

Цей процес має на меті не лише залучення таких спеціалістів, але й створення оптимальних умов для ефективного використання їхнього професійного потенціалу. Кінцевими завданнями є посилення мотивації та лояльності працівників, що безпосередньо призведе до підвищення якості надання медичних послуг і зростання рівня задоволеності пацієнтів. У підсумку, успішна реалізація цих цілей сприятиме поліпшенню економічних результатів діяльності лікарні.

Основними перевагами діяльності відділу кадрів є забезпечення

ефективної реалізації ключових функцій управління персоналом. Це включає:

- Добір, адаптацію, оплату праці та мотивацію співробітників.
- Суворе дотримання норм трудового законодавства та належне оформлення всієї кадрової документації.
- Розробку структури, штатного розпису, визначення спеціалізації медичного закладу та його перспектив розвитку.
- Активну участь у розвитку корпоративної культури.

Що стосується недоліків системи управління персоналом у досліджуваному медичному закладі, то вони переважно зосереджені на відсутності стратегічного планування та недостатній увазі до розвитку співробітників:

- Відсутність формування кадрового резерву.
- Непроведення аналізу щодо потенційного звільнення працівників, що унеможливорює точне визначення майбутньої потреби в персоналі та його ефективне планування.
- Відсутність планування кар'єри для працівників.
- Недостатнє виконання функцій щодо мотивування співробітників.

Узагальнюючи, можна констатувати, що відділ кадрів медичного закладу несе відповідальність за розробку та практичну реалізацію кадрової політики установи. Його діяльність охоплює консультування співробітників і кандидатів щодо процедур прийняття на роботу та звільнення з посади, належне оформлення всієї кадрової документації (включаючи підготовку наказів, графіків відпусток, звітів), а також проведення аналізу руху персоналу та інших ключових процесів.

На основі проведеного аналізу, ми вважаємо, що штатна чисельність працівників відділу кадрів КНП «Центральна міська клінічна лікарня» Сумської міської ради є недостатньою для забезпечення повноцінної та якісної реалізації кадрової політики в медичному закладі. Додатковою проблемою є те, що, на відміну від колег у приватних клініках, працівники цього відділу не мають належної мотивації для підвищення ефективності своєї роботи та стратегічного

вирішення комплексних кадрових питань.

Варто підкреслити сучасну тенденцію: на сьогодні більшість державних та приватних суб'єктів (підприємств, установ та організацій) здійснюють реформування своїх традиційних кадрових підрозділів. Метою цього кроку є відповідність актуальним кадровим і корпоративним трендам. Цей структурний підрозділ трансформується у «відділ управління персоналом» (або людськими ресурсами), на який покладається стратегічна функція управління всіма людськими ресурсами закладу.

Аналіз кадрової ситуації в КНП «Центральна міська клінічна лікарня» Сумської міської ради вказує на наявність серйозних загроз щодо збереження людського потенціалу медичного закладу. Ці загрози є комплексними та спричинені низкою чинників, серед яких:

- Міграція медичного персоналу за кордон.
- Мобілізація кваліфікованих кадрів.
- Низький рівень заробітної плати та, як наслідок, слабка мотивація співробітників.
- Недостатній рівень професійного досвіду у випускників медичних закладів, які приходять на роботу.

Сукупність цих факторів створює ризик дефіциту та зниження загальної кваліфікації медичного персоналу.

У КНП «Центральна міська клінічна лікарня» Сумської міської ради оплата праці працівників відбувається у першочерговому порядку. Згідно з чинним законодавством, медичний заклад забезпечує виплату всіх обов'язкових доплат та надбавок до посадового окладу, що включає доплати за тривалість безперервної роботи, роботу у святкові та нічні зміни, медичний стаж, а також допомогу на оздоровлення і доплати до мінімальної заробітної плати.

Крім того, варто відзначити, що рівень атестованих медичних працівників у цьому медичному закладі становить 100%, що свідчить про високу професійну відповідність усього медичного персоналу.

КНП «Центральна міська клінічна лікарня» Сумської міської ради активно

виконує функцію навчальної бази. Заклад використовується для стажування лікарів-інтернів, забезпечуючи підготовку молодих фахівців для подальшої роботи у лікарні. Цей процес також підтримується співпрацею з Університетом, який готує молодих спеціалістів, орієнтуючи їх на майбутнє працевлаштування у цьому медичному закладі.

Цей процес включає такі форми навчання:

- Проходження циклів тематичного удосконалення.
- Курси стажування.
- Участь у науково-практичних конференціях, конгресах та симпозіумах, а також інші освітні заходи.

Завдяки проведенню оптимізації робочих місць, впровадженню нових підходів до обрахунку заробітної плати та зміні умов фінансування закладу, у КНП «Центральна міська клінічна лікарня» Сумської міської ради вдалося підвищити середню заробітну плату працівників.

Крім того, відповідно до вимог чинного законодавства, у закладі продовжується виплата всіх обов'язкових доплат та надбавок до посадового окладу. У таблиці 2.5 наведена інформація про середньомісячну заробітну плату працівників медичного закладу.

Таблиця 2.5 – Середньомісячні витрати на оплату праці одного працівника КНП «Центральна міська клінічна лікарня» Сумської міської ради за 2022-2024 роки, грн.

Показники	2022	2023	2024	Відхилення 2024 від 2022 (+, -)
Керівник	82991,67	87971,17	87971,17	+4979,5
Адміністративно-управлінський персонал	20476,39	21704,97	21704,97	+1228,58
Лікарі	27182,08	28813,00	28813,00	+1630,92
Середній медичний персонал	18182,24	19273,17	19273,17	+1090,93
Молодший медичний персонал	10319,68	10938,86	10938,86	+619,18
Інший персонал	13629,95	14447,75	14447,75	+817,8

Джерело: розраховано автором

Отже, чисельність керівного складу зросла на 4 979,5 одиниць у 2024 році порівняно з 2022, що свідчить про підтримку організаційної структури та

забезпечення керівництва лікарні достатньою кількістю фахівців.

Адміністративно-управлінський персонал збільшився на 1228,58 одиниць, що відображає помірне зростання потреби у підтримці адміністративних функцій закладу. Лікарський склад збільшився на 1630,92 одиниць, а середній медичний персонал на 1090,93 одиниць, що свідчить про поступове нарощування медичної потужності та здатності надавати якісну медичну допомогу.

Молодший медичний персонал зріс на 619,18 одиниць, а інший персонал - на 817,8 одиниць, що також свідчить про стабільність кадрового забезпечення та підтримку допоміжних функцій лікарні. Загалом, динаміка чисельності персоналу показує, що у закладі відбувається контрольоване та помірне збільшення кадрів у всіх категоріях, що дозволяє підтримувати ефективну роботу лікарні та забезпечувати належний рівень обслуговування пацієнтів.

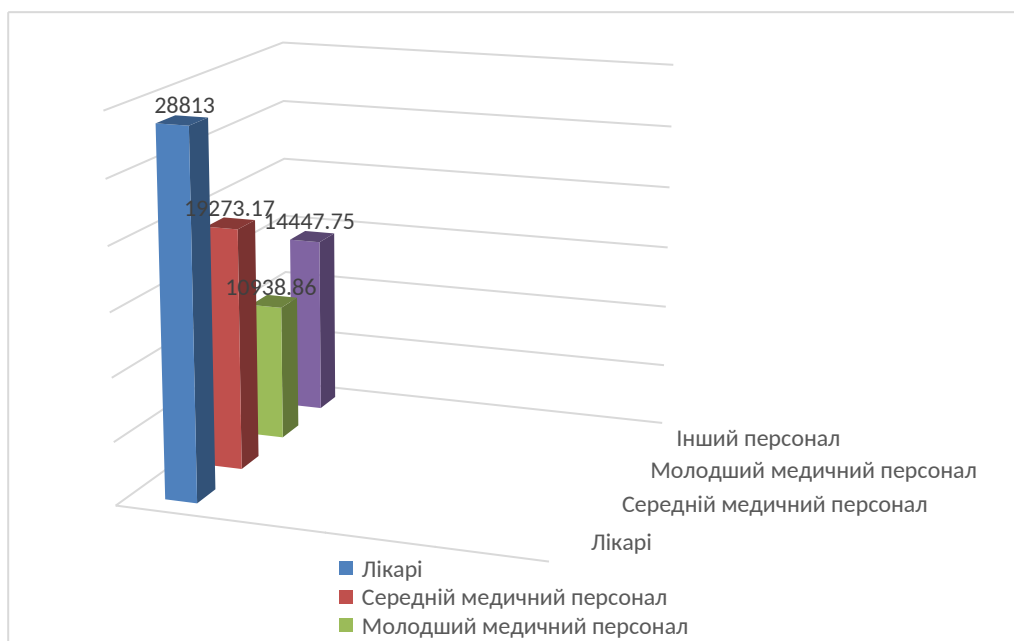


Рисунок 2.4 – Середньомісячна заробітна плата по категоріях працюючих у КНП «Центральна міська клінічна лікарня» Сумської міської ради у 2024 році, грн.

Джерело: побудовано автором

Слід акцентувати увагу на тому, що працівники, які звільняються з КНП «Центральна міська клінічна лікарня» Сумської міської ради, найчастіше

вказують на такі ключові причини свого рішення.

Це насамперед проблеми, пов'язані з розвитком і взаємодією: відсутність кар'єрного росту та неефективна система мотивації. Додатковою проблемою є порушення взаємозв'язку та розуміння між керівником і підлеглим, а також некомпетентність деяких керівників.

Значний вплив мають недоліки в плануванні: відсутність якісного планування зайняття вакантних посад. Нарешті, суттєвим чинником є незадовільні умови праці, які загострюються через напружений робочий графік і стресові умови внаслідок воєнного стану.

Для будь-якого медичного закладу втрата висококваліфікованого персоналу є негативним явищем, оскільки зараз складно знайти відповідних фахівців. Крім того, заклад витрачає значні ресурси - кошти та час - на пошук, відбір, адаптацію та навчання нових працівників. Також постає потреба перенаправляти пацієнтів до нових лікарів, що може погіршувати репутацію закладу серед пацієнтів. В результаті цього зростає навантаження на залишений персонал, що часто призводить до незадоволення роботою.

Для забезпечення ефективного функціонування медичного закладу необхідно впроваджувати заходи, спрямовані на зменшення плинності кадрів, утримання працівників, підвищення їхньої лояльності та мотивації, а отже - удосконалення мотиваційної політики.

Зниження рівня плинності персоналу свідчить про підвищення лояльності та мотивації працівників, а також про зменшення їхнього незадоволення системою оплати праці та умовами праці. Тому керівництво закладу разом із відділом управління персоналом повинно постійно моніторити мотиваційну політику та вдосконалювати кадрову стратегію.

На сьогодні у КНП «Центральна міська клінічна лікарня» Сумської міської ради відділ кадрів контролює своєчасне підвищення кваліфікації медичних спеціалістів через атестацію. Для успішного проходження чергового підвищення кваліфікації лікарі та молодші спеціалісти з медичною освітою повинні брати участь у безперервному професійному розвитку, що включає

цикли тематичного удосконалення, курси стажування, науково-практичні конференції, конгреси, симпозіуми тощо. Через воєнний стан в країні МОЗ України призупинило атестацію лікарів у 2023 році, а після завершення воєнного стану планується повне скасування атестації для присвоєння або підтвердження кваліфікаційної категорії. На сьогодні рівень атестованих медичних працівників у закладі становить 100%.

Потенційні загрози та проблеми у внутрішньому середовищі КНП «Центральна міська клінічна лікарня» Сумської міської ради пов'язані з процесом мотивації персоналу. У 2023 році лише 45% медичних працівників отримали від керівництва похвалу за добре виконану роботу, а 52% респондентів вважають заклад відмінним місцем для роботи. Це вказує на потребу керівництва у вдосконаленні діяльності та створенні умов, які сприяли б підвищенню задоволеності працею медичних працівників. Водночас 82% співробітників готові докладати додаткові зусилля для покращення роботи закладу, що є безперечно позитивним показником.

На основі аналізу результатів діяльності та системи управління персоналом досліджуваного закладу можна виділити такі проблеми: неповна укомплектованість медичного закладу персоналом; низький рівень укомплектованості лікарськими посадами; відсутність планування персоналу, оцінювання працівників, кар'єрного розвитку та формування кадрового резерву; обмежене навчання персоналу на робочому місці; формальний підхід до процедур набору та звільнення; відсутність автоматизації управлінських функцій; неефективна структура та застаріла назва відділу кадрів; недостатня увага до розробки ефективної системи мотивації працівників тощо.

Тому керівництво закладу повинно впроваджувати відповідні заходи для усунення зазначених проблем, що дозволить залучити висококваліфікованих фахівців, покращити імідж медичного закладу та забезпечити надання якісних медичних послуг.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

3.1 Організаційно-економічні заходи удосконалення управління персоналом в КНП «Центральна міська клінічна лікарня» Сумської міської ради

Виявлені під час аналізу недоліки свідчать про недостатню увагу керівництва КНП «Центральна міська клінічна лікарня» Сумської міської ради до кадрової політики та системи управління персоналом у закладі. Неефективна кадрова політика негативно впливає на рівень залученості медичного та немедичного персоналу, якість і ефективність надання медичних послуг, а також на конкурентоспроможність і престиж закладу. Тому політика управління персоналом повинна сприяти досягненню ключової мети діяльності медичного закладу.

Особливу увагу слід приділити зміні ролі та функцій відділу кадрів, який має зосередитися на пошуку перспективних, відповідальних і компетентних працівників, здатних підвищувати ефективність роботи закладу та прагнути до професійного розвитку.

Для удосконалення системи управління персоналом у КНП «Центральна міська клінічна лікарня» Сумської міської ради необхідно розробити альтернативні варіанти вирішення проблем, визначити механізми та заходи їх впровадження, а також обґрунтувати економічну доцільність запропонованих рішень. Це дозволить закладу оцінити економічну ефективність кожного з варіантів.

У таблиці 3.1 наведено пропозиції щодо вдосконалення системи управління персоналом у КНП «Центральна міська клінічна лікарня» Сумської міської ради та заходи з їх реалізації на 2026 рік.

Таблиця 3.1 - Пропозиції щодо удосконалення системи управління персоналом в КНП «Центральна міська клінічна лікарня» Сумської міської ради та заходи їх реалізації

№	Проблема	Пропозиції щодо удосконалення системи управління персоналом	Заходи
1	Недоукомплектованість штату лікарів, зростання плинності кадрів	Удосконалення мотиваційної політики	Провести перегляд та оновлення мотиваційних механізмів для персоналу. Розробка ефективної системи преміювання та запровадження надбавок заохочувального характеру, які безпосередньо стимулюватимуть високу продуктивність. Водночас слід покращити нематеріальне заохочення, використовуючи такі інструменти, як вручення грамот і подяк, а також надання реальної можливості для підвищення по службі (кар'єрного зростання).
2	Недосконалість системи навчання персоналу на основі забезпечення безперервного професійного розвитку через відсутність можливості обміну досвідом за кордоном (у зв'язку з військовими діями)	Налагодження співпраці із міжнародними медичними організаціями та медичними клініками	Провести аналіз тренінгів, які пропонуються міжнародними організаціями та які можливо реалізувати у режимі on-line. Складання детальних планів навчання персоналу, щоб забезпечити їхній безперервний професійний розвиток. Розглянути можливість отримання офіційного дозволу на тимчасовий виїзд медичного працівника.
3	Відсутність системи планування кар'єри, програм індивідуального розвитку	Складання планів розвитку кар'єри, програм індивідуального розвитку	Удосконалення системи оцінювання та звітування персоналу, що включає створення ефективної системи оцінювання, встановлення чітких критеріїв ефективності та забезпечення регулярного звітування про досягнуті результати. Створити реальні умови для кар'єрного просування працівників.
4	Неефективна робота щодо розвитку корпоративної культури, відсутність відчуття належності працівників до команди	Організація неофіційних заходів	Організація дозвілля працівників (святкування професійних свят, екскурсії, конференції тощо).
5	Низький рівень задоволення соціальним пакетом	Розроблення нового підходу до формування соціального пакету	Визначення потреб і інтересів працівників. Проведення аналізу соціальних пакетів та розробка нових компонентів соціального пакета, таких як: оплата фітнес-центрів, харчування, телефонних розмов; консультації психолога; програми зменшення стресу та інші заходи.
6	Неефективна діяльність роботи відділу кадрів медичного закладу	Реорганізація відділу кадрів у службу управління персоналом	Провести реорганізацію та формування повноцінної служби управління персоналом (замість традиційного відділу кадрів). Цей процес передбачає збільшення штатної чисельності співробітників відділу, а також наділення їх достатніми повноваженнями для якісного формування та забезпечення ефективного використання кадрового потенціалу медичного закладу.

Джерело: складено автором

Реалізація заходів, наведених у таблиці 3.1, у КНП «Центральна міська клінічна лікарня» Сумської міської ради спрямована на вдосконалення системи управління персоналом, підвищення ефективності роботи медичних працівників та якості надання медичних послуг, зниження плинності кадрів, а також покращення іміджу та конкурентоспроможності закладу.

Для удосконалення управління персоналом запропоновано такі альтернативи:

- активізація мотиваційних механізмів;
- вдосконалення системи навчання та розвитку персоналу;
- реорганізація відділу кадрів.

Щодо першої альтернативи - активізації мотиваційних механізмів, важливо враховувати потреби, інтереси та здібності кожного працівника. Практика показує, що деяким співробітникам важливіше фінансове стимулювання, іншим - нематеріальне. Тому КНП «Центральна міська клінічна лікарня» Сумської міської ради має забезпечити поєднання різних видів мотивації: матеріальної, нематеріальної, трудової та статусної.

Використання лише одного виду мотивації може призвести до звикання працівника, його невдоволення через відсутність визнання та швидкого професійного «вигорання», що негативно впливає на рівень кадрової безпеки.

Щодо другої альтернативи - вдосконалення системи навчання та розвитку персоналу, слід підкреслити, що ефективна діяльність КНП «Центральна міська клінічна лікарня» Сумської міської ради безпосередньо залежить від забезпечення населення якісною та доступною медичною допомогою. Рівень компетентності та професіоналізму кожного працівника, особливо медичного персоналу, визначає загальний рівень конкурентоспроможності закладу.

Тому одним із ключових завдань удосконалення системи управління персоналом є підготовка кваліфікованих працівників, підвищення їх професійного рівня та забезпечення високої якості роботи медичного персоналу для ефективного виконання покладених на них завдань.

Щодо третьої альтернативи - реорганізації відділу кадрів, слід зауважити,

що сьогодні в КНП «Центральна міська клінічна лікарня» Сумської міської ради кадрові служби, на відміну від приватних медичних закладів, не готові впроваджувати сучасні методи підбору, адаптації, розвитку та оцінки персоналу. Вони виконують функції виключно як класичний відділ кадрів: оформлюють документи при прийомі або звільненні працівників, не приділяючи уваги ефективному заповненню вакантних місць, у тому числі через кар'єрне зростання власних співробітників.

Програма вдосконалення технології управління персоналом повинна охоплювати всі ланки управління та її заходи повинні бути організованими в межах різних видах прийняття рішень (як стратегічних, так і тактичних і оперативних).

Створення програми вдосконалення технології управління персоналом допоможе закладу комплексно оптимізувати роботу закладу, а саме:

- Покращити ефективність роботи персоналу. Це можна зробити за рахунок підвищення професійних навичок та знань працівників, мотивації їх до ефективної роботи, створення сприятливих умов праці.

- Забезпечити ефективне використання ресурсів закладу. Персонал є одним із найважливіших ресурсів закладу, тому його ефективне управління дозволяє підвищити ефективність використання інших ресурсів.

- Покращити якість надання медичної допомоги. Кваліфікований та мотивований персонал є запорукою надання якісної медичної допомоги населенню.

Таким чином, впровадження комплексу заходів щодо оптимізації технології управління персоналом КНП «Центральна міська клінічна лікарня» Сумської міської ради дозволить підвищити ефективність роботи персоналу, забезпечити його професійний розвиток та підвищити якість надання медичної допомоги.

Отже, для реалізації ефективної кадрової політики першочерговим завданням є зміна функціоналу служби управління персоналом.

3.2 Розробка системи мотивації персоналу та впровадження передових методів розвитку персоналу

Для забезпечення медичного закладу висококваліфікованим персоналом необхідно впроваджувати інноваційні стратегії управління людськими ресурсами та зосереджуватися на розвитку й утриманні талановитих працівників.

За програмою вдосконалення технології управління передбачено, що підбір кандидатів на вакантні посади та оформлення їх на роботу здійснюватиме відділ кадрів, тоді як відбір персоналу та проведення співбесід покладатиметься на штатних лікарів, які входять до складу ініціативних груп.

Інтеграція відділу кадрів із ініціативними групами для ефективного підбору висококваліфікованого персоналу передбачає такі заходи:

1. Оптимізація процесу набору кандидатів на вакантні посади.

Вакансії розміщуються на спеціалізованих сайтах та в соціальних мережах із підготовкою привабливих оголошень, що відображають культуру та особливості організації.

2. Залучення профільних лікарів до відбору персоналу.

Співбесіди проводяться фахівцями відповідної спеціалізації: на посади лікарів - лікарями відповідних напрямів, на посади медсестер - уповноваженими співробітниками середнього медичного персоналу, які входять до ініціативних груп.

3. Використання дистанційних тестів та інтерв'ю.

Впровадження онлайн-співбесід спрощує процес для кандидатів з різних відділень, а початкові тести допомагають оцінити знання на стартовому етапі та зменшити кількість осіб, запрошених на очну співбесіду.

Пропонується запровадити конкретні та деталізовані критерії відбору для кожної посади в медичному закладі, включаючи лікарів, медсестер і молодший медичний персонал.

Ці критерії повинні охоплювати не лише професійні (фахові) навички, але й відповідні особистісні якості, необхідні для успішної роботи у відповідній медичній сфері. Крім того, необхідно розробити чіткі стандарти оцінки таких аспектів, як досвід роботи, професійна етика, комунікативні здібності та інші

ключові показники, важливі для ефективного виконання обов'язків на медичних посадах.

Такий стратегічний підхід забезпечить більш ефективний добір та залучення висококваліфікованих фахівців, які максимально відповідатимуть специфічним вимогам організації в галузі охорони здоров'я.

Наступним важливим напрямком у вдосконаленні технології управління є створення оптимальних умов для ефективної праці персоналу.

Створення корпоративної культури за допомогою спеціалізованих тренінгів та корпоративних заходів є стратегічним підходом. Він спрямований на формування спільних цінностей, норм і стандартів поведінки всередині організації. Ці заходи допомагають посилити згуртованість колективу, підвищити лояльність та сприяють єдиному баченню місії закладу. Конкретні етапи реалізації цієї ініціативи деталізовано на рисунку 3.1.

Пропонується також включити до програми розвитку персоналу тренінги з лідерства. Розвиток цих навичок у працівників сприяє побудові взаєморозуміння та допомагає сформуванню спільного бачення мети та стратегії медичного закладу.



Рисунок 3.1 – Кроки до створення корпоративної культури

Джерело: побудовано автором

Загальний підхід до проведення таких тренінгів допомагає створити внутрішнє середовище, де кожен працівник відчуває свою важливість. Це позитивно впливає на загальну атмосферу та успішність організації.

Що стосується організації корпоративних заходів, ми пропонуємо проводити неформальні корпоративні вечірки, тимбілдінг (заходи зі згуртування

команди) та спільне відвідування культурних подій.

Активне залучення працівників є стратегічним підходом, суть якого полягає у створенні сприятливих умов та можливостей, завдяки чому кожен співробітник відчуває власну важливість і має зацікавленість як у своєму особистому розвитку, так і в загальному успіху компанії. Це не лише сучасна тенденція, але й життєво важлива компонента ефективного управління та формування позитивної корпоративної культури.

Паралельно, створення цінностей та етики організації є ключовим етапом у формуванні цієї культури та визначенні фундаментальних принципів, якими керується медичний заклад. Саме ці ціннісні та етичні засади окреслюють, яким чином організація буде взаємодіяти зі своїми співробітниками, пацієнтами, партнерами та зовнішнім середовищем.

Створення сильної корпоративної культури за допомогою згаданих заходів має подвійну перевагу: це не тільки сприяє ефективному управлінню персоналом, але й активно формує позитивний бренд роботодавця. Такий імідж, своєю чергою, є потужним інструментом, що допомагає привертати та утримувати талановитих і кваліфікованих співробітників.

Створення та впровадження програм навчання та підвищення кваліфікації персоналу є ключовим елементом стратегічного розвитку організації. Ці програми повинні охоплювати різноманітні ініціативи, спрямовані на системне покращення знань, навичок та професійних компетенцій працівників.

Запровадження ефективних програм навчання та підвищення кваліфікації допомагає медичному закладу підтримувати конкурентоспроможність на ринку медичних послуг та сприяє розвитку висококваліфікованого та професійно підготовленого персоналу.

Для стимулювання творчості та інновацій, а також для вдосконалення системи управління та надання послуг, пропонується створити ініціативні групи. Ці групи слугуватимуть важливою стратегією для розробки та впровадження нових послуг.

Таблиця 3.2 - Заходи щодо підвищення кваліфікації персоналу

№	Заходи	Характеристика
1	Професійні курси та семінари	Організовувати спеціалізовані курси та семінари. Фокус навчальних програм має бути зосереджений на актуальних підходах, нових технологіях та сучасних методах роботи у відповідній медичній сфері. Такий цільовий підхід забезпечує фахівців знаннями, необхідними для підтримання високої якості медичних послуг.
2	Онлайн-навчання	Використовувати електронні навчальні платформи (LMS), що дозволить працівникам самостійно вивчати новий матеріал, переглядати відеоуроки та отримувати звіти про власний прогрес.
3	Внутрішнє навчання	Запровадити внутрішні тренінги та програми менторства, які використовують наявний кадровий потенціал. У рамках цих програм досвідчені працівники можуть ділитися своїми знаннями та навичками з менш досвідченими колегами. Особливо ефективним є міждисциплінарне навчання, коли фахівці з різних напрямків навчають колег основам своєї спеціальності.
4	Участь у конференціях та виставках	Сприяння участі персоналу у відповідних зовнішніх заходах, таких як конференції, семінари чи виставки, що дозволяє співробітникам отримувати новітні знання, вивчати актуальні тенденції галузі та встановлювати професійні зв'язки (нетворкінг) із фахівцями з інших медичних закладів. Крім того, стимулювання активної участі працівників у публічних конференціях дозволяє продемонструвати високий професійний рівень закладу перед колегами та широкою медичною спільнотою.

Джерело: узагальнено автором

Такий підхід має залучати співробітників із різних відділів та рівнів для спільної роботи над новими ідеями та розвитку продуктів закладу.

Ще одним ключовим напрямком вдосконалення технології управління є мотивація персоналу для ефективної роботи. Мотивація – це внутрішня сила або зовнішній стимул, який спонукає людину до досягнення визначених цілей або задоволення потреб.

Важливо застосовувати диференційований підхід до мотивації, оскільки для різних вікових категорій актуальними є різні її види:

Для більш досвідчених старших працівників найбільш значущою є матеріальна мотивація, яка може включати премії, надбавки, бонуси, а також додаткові соціальні пільги, такі як путівки в санаторії чи медичне страхування.

Для більш молодого покоління працівників пріоритетною є можливість професійного розвитку. Для них пропонується забезпечувати участь у платних навчальних курсах, міжнародних конференціях, симпозіумах та стажуваннях за кордоном.

Програма вдосконалення технології управління персоналом являє собою комплекс заходів, головна мета яких - підвищити загальну ефективність управління кадрами у медичному закладі.

Вона має критичне значення з таких ключових причин:

- Підвищення якості медичної допомоги: Наявність кваліфікованого та мотивованого персоналу є прямою запорукою забезпечення високої якості надання медичних послуг пацієнтам.

- Зниження ризику помилок: Ефективна система управління сприяє підвищенню професійної компетентності працівників, що, своєю чергою, суттєво знижує ризик виникнення професійних помилок.

- Підвищення конкурентоспроможності: Медичні заклади, які успішно впровадили ефективну систему управління персоналом, стають більш конкурентоспроможними на ринку медичних послуг.

Запропонована програма вдосконалення технології управління закладом враховує основні виявлені «проблемні» місця КНП «Центральна міська клінічна лікарня» Сумської міської ради, такі як:

- Нерівномірний віковий склад персоналу, що може призвести до зниження ефективності роботи закладу та збільшення витрат на медичну допомогу.

- Недостатня мотивація персоналу.

- Недостатнє матеріально-технічне забезпечення.

Пропонована програма вдосконалення технології управління медичним закладом була розроблена з урахуванням ключових «проблемних місць» КНП «Центральна міська клінічна лікарня» Сумської міської ради, які вимагають

негайного вирішення.

Ці проблеми включають:

- Нерівномірний віковий склад персоналу, що створює ризик зниження загальної ефективності роботи закладу та потенційно веде до збільшення витрат на медичне обслуговування.

- Недостатня мотивація персоналу, яка негативно впливає на продуктивність та якість послуг.

- Недостатнє матеріально-технічне забезпечення, що обмежує можливості надання якісної медичної допомоги та модернізації закладу.

Для фінансування ініціатив у медичному закладі можуть бути використані альтернативні джерела доходу.

По-перше, одним із найбільш поширених джерел є здача в оренду невикористаних площ. Ці приміщення можуть бути орендовані під різноманітні цілі, такі як відкриття буфету, кафетерію, аптечного пункту чи приватної лабораторії.

По-друге, важливим джерелом фінансування є прибуток від надання платних послуг. Медичний заклад має можливість пропонувати пацієнтам послуги, які не покриваються державною Програмою медичних гарантій. До таких послуг можуть належати додаткова діагностика, лікування, реабілітація або інші спеціалізовані процедури.

Пропонується створити резервний фонд від реалізованих раніше проєктів ініціативних груп. Це джерело фінансування можна використовувати для підтримки тих ініціатив, які неможливо профінансувати з інших джерел. Зокрема, це стосується проєктів, що вимагають значних фінансових витрат або тих, що не мають прямої комерційної прибутковості.

Конкретно пропонується, щоб кошти, отримані від успішно реалізованих проєктів, складали окремий фінансовий фонд закладу - «Фонд стимулювання». Кошти цього фонду будуть цілеспрямовано використовуватися для оновлення обладнання та на підвищення кваліфікації працівників.

Для успішної реалізації затверджених проєктів ініціативні групи мають

можливість залучати широкий спектр фахівців. Це можуть бути як профільні штатні спеціалісти медичного закладу (включно із завідувачами відділень, старшими медсестрами, акушерами та іншими лікарями), так і позаштатні працівники (такі як дизайнери, маркетологи, журналісти, кур'єри тощо) для виконання вузькоспеціалізованих завдань.

Ефективне управління персоналом відіграє ключову роль, оскільки воно сприяє підвищенню загальної ефективності діяльності підприємства. Це, у свою чергу, веде до підвищення якості як продукції, так і послуг, що надаються. Крім того, якісний менеджмент кадрів є запорукою створення сприятливого мікроклімату всередині колективу.

Кадрові ресурси підприємства є критично важливим фактором його успіху, оскільки вони безпосередньо впливають на його конкурентоспроможність та розвиток.:

- Інновації та розвиток: Кваліфікований персонал має здатність розробляти та успішно впроваджувати інноваційні технології, що дозволяє підприємству досягати нового рівня виробництва та ефективності.

- Продуктивність та якість: Мотивовані співробітники демонструють вищу продуктивність та забезпечують більш якісне виконання своїх професійних обов'язків.

- Залучення та утримання талантів: Сприятливий мікроклімат у колективі сприяє залученню та ефективному утриманню висококваліфікованих працівників.

Ефективне управління персоналом відіграє ключову роль у забезпеченні стабільності та результативності діяльності будь-якого підприємства, оскільки воно визначає не лише рівень внутрішньої організації, а й здатність адаптуватися до зовнішніх викликів. Грамотний менеджмент кадрів сприяє підвищенню загальної ефективності роботи, забезпечує належну якість продукції та послуг, а також формує сприятливий психологічний клімат у колективі, що є важливою умовою безперебійної та продуктивної діяльності. Тому, ефективне управління персоналом є першочерговим завданням для будь-якого підприємства.

3.3 Оцінка економічної ефективності від впровадження альтернативних проєктів для КНП «Центральна міська клінічна лікарня» Сумської міської ради

Активізація мотиваційних механізмів у КНП «Центральна міська клінічна лікарня» Сумської міської ради, спрямованих на працівників, стимулюватиме їх до ефективної трудової діяльності. У підсумку це сприятиме підвищенню продуктивності праці, якості надання медичних послуг, рівня задоволеності пацієнтів та загальної результативності роботи закладу, а також зменшенню плинності кадрів.

Оскільки медичний заклад є бюджетною неприбутковою установою з обмеженим фондом заробітної плати, для більшої ефективності мотиваційних заходів доцільно активно використовувати нематеріальні форми стимулювання: похвалу, нагородження або створення умов для підвищення корпоративного духу, наприклад, організацію активного відпочинку працівників на природі чи спортивних змагань.

Пропонується впровадити в КНП «Центральна міська клінічна лікарня» Сумської міської ради нову мотиваційну систему, яка більш ефективно стимулюватиме працівників до роботи. Система складатиметься з двох основних елементів: матеріального стимулювання (через оновлену систему преміювання) та нематеріальної мотивації (через організацію корпоративних заходів і заохочення неформального спілкування).

Міжнародний досвід показує, що грамотно побудована мотиваційна система здатна підвищити якість і ефективність надання медичних послуг приблизно на 30 %, збільшити обсяг наданих послуг, підвищити задоволеність пацієнтів, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність та фінансову стійкість закладу.

З огляду на велику кількість працівників, ефективність впровадженої системи мотивації буде проаналізована на прикладі 30 співробітників, серед яких 9 лікарів та 21 фахівець з медичною освітою.

Перша складова мотиваційної системи - матеріальне стимулювання, наприклад, шляхом преміювання працівників за результати виконаної роботи у розмірі 20 %.

Наступним кроком є визначення загального фонду основної та додаткової заробітної плати медичного персоналу. У цьому розрахунку необхідно обов'язково врахувати премію в розмірі 20% від суми всіх інших нарахувань. Отримані результати будуть представлені у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Система нарахування основної та додаткової заробітної плати медичним працівникам КНП «Центральна міська клінічна лікарня» Сумської міської ради

Посада	К-ть штатних одиниць	Встановлений оклад, грн.	Премії (20%), грн.	Місячний оклад з преміями, грн.	Річний фонд заробітної плати, грн.	Річний фонд заробітної плати з преміями, грн.
Лікар	9	28813	5762,6	34575,6	259317,00	311180,4
Фахівець з медичною освітою	21	19273	3854,6	23127,6	404733,00	485679,6
Всього, грн					664050	796860
ССВ (22%), грн					146091,0	175309,2
Разом:					810141,0	972169,2
Необхідність додаткового фінансування, грн						162028,2

Джерело: розраховано автором

Як показує таблиця 3.3, річний фонд заробітної плати 30 працівників без урахування преміювання у розмірі 20 % становить 810141 грн. З урахуванням застосування матеріального стимулювання (преміювання 20 %) річний фонд зарплати складе 972169,2 грн, що потребує додаткових витрат у розмірі 162028,2 грн на рік.

Водночас слід звернути увагу, що використання лише матеріальних засобів мотивації може призвести до трудового перенавантаження працівників, професійного вигорання через хронічну втому та постійні нервово-емоційні навантаження. Це негативно впливає на якість виконання роботи, рівень надання медичних послуг, задоволеність пацієнтів, збільшує кількість конфліктів у колективі та знижує продуктивність праці, що, у свою

чергу, зменшує рівень кадрової безпеки.

Тому доцільно поєднувати матеріальні та нематеріальні складові мотиваційної системи для досягнення оптимального ефекту.

Розрахуємо додаткові витрати на реалізацію другої складової мотиваційної системи - нематеріальної мотивації, наприклад, для організації корпоративних заходів до Дня медичного працівника та заохочення неформального спілкування. Важливо підкреслити, що застосування нематеріальної мотивації сприятиме підвищенню корпоративного духу та поліпшенню морального задоволення працівників.

Розрахунок витрат наведено в таблиці 3.4 і передбачає фінансування організаційних заходів із нагородження працівників до Дня медичного працівника та організації екскурсії для 30 осіб.

Таблиця 3.4 – Розрахунок витрат на організаційні заходи та нагородження до дня медичного працівника, грн.

Назва заходу	Вартість проведення 1 заходу, грн	Кількість подібних заходів в рік	Бюджет на рік, грн
Нагородження працівників до дня медичного працівника (подяка, грамота, цінний подарунок)	50 000	4	200 000
Транспортні витрати на переїзд до іншої локації на екскурсію (з урахуванням оренди автобуса)	30 000		120 000
Вхідні квитки на екскурсію та послуги екскурсовода	7 000		28 000
Витрати на організацію кави брейк (під час нагородження та під час поїздки)	97 000		388 000
Разом	184 000		736 000

Джерело: розраховано автором

Отже, витрати на проведення одного корпоративного заходу (у даному випадку - до Дня медичного працівника) становлять 184 тис. грн. Такі заходи доцільно проводити приблизно один раз на квартал, тобто 4 рази на рік, залучаючи постійно нових працівників. У цьому випадку додаткові річні витрати складуть 736 тис. грн.

Як висновок, для реалізації мотиваційної системи для 30 медичних працівників необхідно передбачити додаткові витрати: 162,03 тис. грн на матеріальну мотивацію (преміювання 20 % від окладу) та 736 тис. грн на нематеріальну мотивацію. Загалом на забезпечення мотиваційного механізму потрібно 898,03 тис. грн.

Рациональне застосування мотиваційних механізмів дозволяє медичному закладу забезпечити справедливу, прозору та зрозумілу оплату праці; покращити психологічний клімат у колективі; створити умови для прояву ініціативності, творчості, креативності та самостійності працівників у виконанні посадових обов'язків; сприяти професійному розвитку та кар'єрному зростанню, а також формувати відчуття приналежності до команди. Це, в свою чергу, забезпечує високий рівень кадрової безпеки. Важливо, щоб усі елементи мотиваційного механізму були взаємопов'язаними і не суперечили один одному.

Гармонійно налаштована система стимулювання безпосередньо призводить до зростання продуктивності праці та якості медичних послуг, оскільки задоволений і мотивований персонал більш орієнтований на пацієнта та дотримання високих стандартів. Крім того, послідовна та чесна мотиваційна політика є потужним інструментом залучення висококваліфікованих фахівців з ринку та зниження плинності кадрів, що критично важливо для підтримки безперервності лікувального процесу.

Далі представлено план заходів щодо забезпечення безперервного професійного навчання медичних працівників КНП «Центральна міська клінічна лікарня» Сумської міської ради. У таблиці 3.5 наведено тематику тренінгів, запланованих для працівників.

Отже, загальний бюджет, запланований на проведення навчальних тренінгів для медичного закладу, становить 496 500 гривень. Цей фінансовий план охоплює шість різних напрямків навчання, серед яких найбільшим пріоритетом, виходячи з обсягу фінансування, є тренінг «Управління первинної медико-санітарної допомоги в умовах військової агресії», на який виділено 174

000 грн, що включає чотири заходи.

Таблиця 3.5 – Перелік тренінгів, які заплановано провести працівникам КНП «Центральна міська клінічна лікарня» Сумської міської ради у 2025 році для формування ефективної системи розвитку персоналу

№	Назва тренінгу	Місце проведення	Вартість заходу, грн	Кількість заходів	Бюджет, грн
1	Управління закладами первинної медико-санітарної допомоги в умовах військової агресії	Поза межами медичного закладу	43500	4	174000
2	Організаційний розвиток, стратегічне планування, фінансове управління, управління якістю та майном	Поза межами медичного закладу	43500	2	87000
3	Менеджмент для лікарів – практиків	Поза межами медичного закладу	43500	2	87000
4	Кращі практики управління медичним закладом	На території медичного закладу	35000	1	35000
5	Успішний лікар автономної практики	На території медичного закладу	35000	1	35000
6	Особливості фінансування закладів первинної медико-санітарної допомоги	Поза межами медичного закладу	43500	1	43500
		На території медичного закладу	35000	1	35000
Загальний бюджет					496 500

Джерело: сформовано автором

Важливо відзначити чітку різницю у вартості заходів: тренінги, що проводяться поза межами закладу (наприклад, №1, 2, 3), є дорожчими і коштують 43 500 грн за одиницю, тоді як навчання на території закладу обходиться у 35 000 грн. Тренінги з організаційного розвитку, фінансового управління та менеджменту для лікарів (позиції №2 та №3) мають однакову суму бюджету (по 87 000 грн) і передбачають по два заходи. Інші, більш вузькоспеціалізовані тренінги – щодо кращих практик, автономної практики та фінансування – заплановані лише в одному екземплярі, що вказує на їхню

меншу частоту або фокус на обмеженій аудиторії. Таким чином, бюджет свідчить про стратегічне інвестування у розвиток антикризового управління та підвищення ключових управлінських навичок персоналу.

Вважаємо, що в одному тренінгу братимуть участь 30 осіб. Здійснимо орієнтовний розрахунок витрат на проведення заходу як на території медичного закладу, так і поза його межами, результати якого наведено в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Розрахунок витрат на проведення одного тренінгу, грн. (у розрахунку на 30 осіб)

№	Статті витрат	Вартість, грн	
		На території медичного закладу	Поза межами медичного закладу
1	Вартість організаційних внесків за участь у тренінгу	200 грн. * 30 осіб = 6000	200 грн. * 30 осіб = 6000
2	Заробітна плата викладачу тренінга, 3 викладача	9000	9000
3	Транспортні перевезення	-	2500
4	Канцелярське приладдя (папка, ручка, блокнот тощо)	100 грн. * 30 осіб = 3000	100 грн. * 30 осіб = 3000
5	Організація кави-брейк	15000	15000
6	Оренда приміщення для проведення тренінгу, урахуванням комунальних послуг	2000 (тільки комунальні послуги)	8000
	Разом	35000	43500

Джерело: розраховано автором

Отже, витрати на реалізацію другої альтернативи удосконалення управління персоналом при незмінній кількості тренінгів становитиме 496 тис. 500 грн. в рік.

Слід також зазначити, що адресні програми підвищення кваліфікації, коли слухачами є особи одного рівня за сферою діяльності, посадою або рівнем компетенцій, економічно більш вигідні для навчальних закладів або центрів підвищення кваліфікації, оскільки витрати на організацію освітнього процесу для однорідної групи є меншими.

Отже, розробляючи заходи для зменшення негативного впливу ризиків на реалізацію програм розвитку персоналу, можна знизити їхній вплив та прискорити вдосконалення системи навчання та професійного розвитку працівників у КНП «Центральна міська клінічна лікарня» Сумської міської

ради.

Реалізація пропозиції щодо реорганізації відділу кадрів передбачає його реформування у службу управління персоналом, зміну організаційної структури та функціоналу підрозділу. Планується створення додаткової посади менеджера з персоналу, а також підвищення посадового окладу наявним 4 працівникам у середньому на 1 тис. грн.

Бюджет додаткових витрат на оплату праці персоналу, з урахуванням прийняття нового працівника, наведено в таблиці 3.8.

Таблиця 3.7 – Витрати на оплату праці працівників служби управління персоналом КНП «Центральна міська клінічна лікарня» Сумської міської ради на 2026 рік, грн.

Посада	Кількість шт. од.	Додатковий оклад на місяць, грн	Додатковий оклад в рік, грн	ЄСВ (22%), грн	Всього витрат на оплату праці
Керівник	1	1000	12 000	2 640	14 640
Менеджер (працюючий)	3	1000	36 000	7 920	43 920
Менеджер (новий працівник)	1	10 000	120 000	26 400	146 400
Додаткове фінансування на заробітну плату у зв'язку з реформуванням					204 960

Джерело: розраховано автором

Як показує таблиця 3.8, фонд оплати праці служби персоналу зросте на 204,96 тис. грн у зв'язку із включенням у штат одного менеджера з персоналу та підвищенням окладів наявним співробітникам через реформування та розширення функціоналу і завдань підрозділу.

Представлена таблиця відображає додаткове фінансування на заробітну плату у зв'язку з реформуванням, загальна сума якого становить 204 960 гривень. Це фінансування розподіляється між трьома категоріями посад: Керівник, менеджер (працюючий) та менеджер (новий). Найбільшу питому вагу у загальних витратах займає менеджер (новий) - 146 400 грн (при кількості 1 шт. од.), що зумовлено високим додатковим окладом на місяць у розмірі 10 000 грн. Натомість, для керівника та трьох менеджерів (працюючих) додатковий

місячний оклад становить лише 1000 грн. Хоча кількість працюючих менеджерів (3 шт. од.) є найбільшою, загальні витрати на їхню додаткову оплату складають лише 43 920 грн.

Таблиця 3.8 – Витрати на облаштування робочого місця для нового працівника служби управління персоналом та доукомплектування інших робочих місць

№	Стаття витрат	Вартість одиниці, грн	Кількість одиниць	Витрати, грн
1	Комп'ютер	24 000	1	24 000
2	Принтер	12 000	1	12 000
3	Стіл	4 000	1	4 000
4	Стілець	3 000	1	3 000
5	Тумба	2 000	1	2 000
6	Шафа	2 500	1	2 500
7	Придбання ліцензії програмного забезпечення «Медичні кадри» на одне додаткове робоче місце	50 000	1	50 000
8	Налаштування модулів	10 000	1	10 000
9	Навчання персоналу користування програмним забезпеченням «Медичні кадри»	10 000	1	10 000
	Всього витрат			117 000

Джерело: розраховано автором

Загальні витрати на облаштування робочого місця становитимуть 117 тис. грн. Розширення функціоналу працівників служби управління персоналом вимагатиме оптимізації кадрових процесів із використанням програмного забезпечення «Медичні кадри». Це дозволить підтримувати базу даних у актуальному стані та підвищити доступ усіх зацікавлених категорій працівників до аналітичних даних з кадрових питань. Отже, для реалізації третьої альтернативи (реорганізація відділу кадрів) необхідне додаткове фінансування: 204,96 тис. грн на оплату праці нового складу відділу та 117 тис. грн на облаштування робочого місця для нового працівника та доукомплектування інших робочих місць.

Наступним кроком є проведення порівняльного аналізу витрат за різними альтернативними проєктами, спрямованими на удосконалення системи

управління персоналом у КНП «Центральна міська клінічна лікарня» Сумської міської ради. Результати цього зіставлення будуть узагальнені в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 – Порівняння витрат за альтернативними проектами з удосконалення системи управління персоналом

№	Альтернатива	Стаття витрат	Бюджет в рік, тис. грн
1	Активізація мотиваційних механізмів	Додаткові витрати на матеріальне стимулювання працівників:	
		Додаткове фінансування на виплату заробітної плати у зв'язку з встановленням премії у розмірі 20%	162,03
		Додаткові витрати на нематеріальне стимулювання працівників:	
		Нагородження працівників до дня медичного працівника (подяка, грамота, цінний подарунок)	200,00
		Транспортні витрати на переїзд до іншої локації на екскурсію (з урахуванням оренди автобуса)	120,00
		Вхідні квитки на екскурсію та послуги екскурсовода	28,00
		Витрати на організацію кави брейк (під час нагородження та під час поїздки)	388,00
Всього витрат за альтернативою № 1			1 746,16
2	Вдосконалення системи навчання та розвитку персоналу	Вартість організаційних внесків за участь у тренінгу	72,00
		Заробітна плата викладачу тренінга	108,00
		Транспортні перевезення	22,50
		Канцелярське приладдя (папка, ручка, блокнот тощо)	36,00
		Організація кави-брейк	180,00
		Оренда приміщення для проведення тренінгу, з урахуванням комунальних послуг	78,00
Всього витрат за альтернативою № 2			496,50
3	Реорганізація відділу кадрів	Додаткове фінансування на заробітну плату у зв'язку з реформуванням	204,96
		Витрати на облаштування робочого місця для нового працівника служби управління персоналом та доукомплектування інших робочих місць	117,00
Всього витрат за альтернативою № 3			321,96
Економія коштів закладу від впровадження альтернативи № 3 у порівнянні з альтернативою № 1			1 424,20
Економія коштів закладу від впровадження альтернативи № 3 у порівнянні з альтернативою № 2			174,54

Джерело: розраховано автором

Наступним кроком є графічне відображення прогнозованих фінансових витрат, необхідних для реалізації заходів з удосконалення системи управління персоналом у КНП «Центральна міська клінічна лікарня» Сумської міської ради (рисунок 3.2).



Рисунок 3.2 – Порівняння витрат за альтернативними проектами з удосконалення системи управління персоналом КНП «Центральна міська клінічна лікарня» Сумської міської ради, тис. грн

Джерело: побудовано автором

Отже, третя альтернатива - реорганізація відділу кадрів - є менш затратною для вдосконалення системи управління персоналом у КНП «Центральна міська клінічна лікарня» Сумської міської ради. Крім формального перейменування відділу, ця альтернатива дозволяє наділити його новими повноваженнями для ефективного управління персоналом. У результаті будуть реалізовуватися заходи щодо якісного та кількісного формування кадрів, створення умов для їх кар'єрного розвитку, впровадження інноваційних систем мотивації та навчання.

Для оцінки економічного ефекту від впровадження третьої альтернативи візьмемо за основу фактичні витрати на доукомплектування робочих місць служби управління персоналом та організацію процесу заповнення вакантних посад у медичному закладі. Оцінимо, як зміняться ці витрати після реалізації реорганізації. Результати розрахунків наведено в таблиці 3.10.

На нашу думку, впровадження третьої альтернативи - реорганізації відділу кадрів у медичному закладі - дозволить провести більш якісний кадровий аудит, скоротити кількість вакантних посад за рахунок залучення висококваліфікованих спеціалістів та знизити плинність кадрів.

Таблиця 3.10 – Розрахунок економічного ефекту від впровадження третьої альтернативи – реорганізація відділу кадрів, грн.

№	Назва витрат	2024 рік	2025 рік	Відхилення
Витрати на доукомплектування робочих місць служби управління персоналом				
1	Додаткові витрати на оплату праці працівників служби управління персоналом	204 960	204 960	0
2	Витрати на облаштування робочого місця нового працівника	88 000	-	- 88 000
3	Придбання програмного забезпечення «Медичні кадри» та налаштування модулів	60 000	10 000	- 50 000
4	Навчання персоналу користуванню програмного забезпечення «Медичні кадри»	10 000	-	- 10 000
Разом:		362 960	214 960	-148 000
Витрати пошук кандидата для заповнення вакантних місць				
1	Проведення кадрового аудиту для визначення кількісного показника та якісних вимог до вакантних посад	2 000	1 800	- 200
2	Витрати на розміщення реклами про вакансію	5 000	3 000	- 2 000
3	Витрати на проведення конкурсного відбору для нових співробітників	1 500	900	- 600
Разом:		8 500	5 700	-2 800
Витрати на стажування та навчання нових працівників				
1	Додаткова заробітна плата працівників, які беруть участь у навчанні нового працівника	10 000	6 000	-4 000
2	Заробітна плата нового працівника під час навчання (стажування)	8 000	8 000	0
Разом:		18 000	14 000	-4 000
Всього витрат:		389 460	234 660	-154 800
Економічний ефект від впровадження даної альтернативи становить 154,8 тис грн.				

Джерело: розраховано автором

Постійна робота новоствореного відділу буде спрямована на організацію навчання працівників, підвищення їх продуктивності, а отже - зростання престижу та конкурентоспроможності закладу. Крім того, зменшення плинності кадрів і ефективне заповнення вакантних місць сприятиме збільшенню кількості укладених декларацій, що, у свою чергу, дозволить медичному закладу отримувати більший обсяг бюджетного фінансування. Водночас впровадження цієї альтернативи матиме і соціальний ефект: збільшення кількості медичних працівників дозволить розширити спектр надання послуг, скоротити час очікування пацієнтів на прийом до лікаря, знизити їх рівень невдоволення.

ВИСНОВКИ

На основі дослідження, проведеного у кваліфікаційній роботі, слід зробити наступні висновки.

1. Визначено фактори підвищення ефективності управління персоналу медичного закладу такі як формування сприятливого психоемоційного клімату в колективі; розвиток лідерства в організації; інвестування в навчання та розвиток медичного персоналу; формування відповідної системи винагород та визнання; використання сучасних технологій та інструментів в управлінні персоналом.

2. Визначено особливості завдань і функцій управління персоналом у медичних закладах, що відрізняють їх від інших галузей, зокрема: високі вимоги до кваліфікації медичних працівників та їх компетенцій; відповідність встановленим стандартам; здоров'я і безпека медичних працівників; мультидисциплінарний підхід та командна взаємодія; етика та пацієнтоцентричний підхід; управління стресом, стресостійкість та емоційне вигорання; гнучкість і адаптивність.

3. Визначено, що методичні аспекти оцінювання ефективності роботи персоналу стають ключовим фактором у досягненні довгострокового успіху та конкурентоспроможності організації, а також включають визначення ключових показників, на основі яких здійснюється оцінка та вибір відповідних методів і інструментів.

4. Проаналізовано діяльність КНП «Центральна міська клінічна лікарня» Сумської міської ради та встановлено, що даний медичний заклад провадить господарську некомерційну діяльність, спрямовану на досягнення збереження та зміцнення здоров'я населення та інших соціальних результатів без мети одержання прибутку.

На підставі SWOT аналізу визначено сильні та слабкі сторони діяльності, а також потенційні загрози та можливості для розвитку медичного закладу. Зокрема сильними сторонами КНП «Центральна міська клінічна лікарня»

Сумської міської ради є висококваліфікований персонал, здатний надавати якісну медичну допомогу.

На основі аналізу фінансово-економічної діяльності КНП «Центральна міська клінічна лікарня» Сумської міської ради встановлено, що окрім бюджетного фінансування медичний заклад має додаткові джерела фінансування своєї діяльності, зокрема за рахунок співпраці з НСЗУ, надання вільних приміщень в оренду та інших джерел, не заборонених законодавством.

Проаналізовано організаційну структуру управління КНП «Центральна міська клінічна лікарня» Сумської міської ради та встановлено, що станом на 01 січня 2024 року штатна чисельність працівників складає – 721 штатних одиниць, з них фактично зайнято – 612 одиниць, що свідчить про кадровий дефіцит. Виявлено, що розмір середньої заробітної плати в медичному закладі становить 18 070 грн, зокрема найвищий у лікарів, а найнижчий – у категорії «інший персонал». Досить важливим є те, що зріс показник плинності з 9,21% у 2022 році до 9,35% у 2024 році, що пов'язано з військовим станом, низьким рівнем заробітної плати, відтоком медичних кадрів, мобілізацією лікарів, збільшенням трудового навантаження, недостатнім рівнем мотивації, а також небезпечними умовами праці тощо.

На основі аналізу результатів діяльності та системи управління персоналом КНП «Центральна міська клінічна лікарня» Сумської міської ради можна стверджувати про такі проблеми: неукомплектованість медичного закладу персоналом; низький рівень укомплектованості закладу лікарськими посадами (стосується переважно вузьких спеціалізацій); відсутність планування персоналу, оцінювання працівників, планування кар'єри та формування кадрового резерву, навчання персоналу на робочому місці; формалізований підхід до процедур набору та звільнення співробітників; неефективність структури відділу кадрів, застарілість назви цього підрозділу; неналежна увага до розробки ефективної системи мотивації персоналу тощо.

З метою удосконалення системи управління персоналом КНП «Центральна міська клінічна лікарня» Сумської міської ради до реалізації

запропоновано наступні альтернативи:

Перша альтернатива – активізація мотиваційних механізмів (матеріальних та нематеріальних). Запропоновано збільшити розмір заробітної плати за рахунок встановлення 20% премії. Таке рішення вимагає додаткового фінансування у розмірі 162,03 тис. грн в рік. Крім того, запропоновано нематеріальну мотивацію персоналу, що передбачає нагородження та виїзну зустріч для більш ефективного спілкування колег.

Друга альтернатива передбачає вдосконалення системи навчання та розвитку персоналу, що дасть можливість для підготовки необхідних кваліфікованих працівників та підвищення їх професійного рівня, забезпечення високої якості складу медичного персоналу та виконання ними відповідних завдань.

Третя альтернатива - реорганізація відділу кадрів закладу, передбачає ліквідацію відділу кадрів та створення служби управління персоналом; збільшення 1 штатної одиниці; оптимізації кадрових процесів за рахунок доукомплектування робочого місця програмним забезпеченням «Медичні кадри». Загальні витрати на реалізацію третьої альтернативи складуть 321,96 тис. грн.

Проведено оцінку економічної ефективності від впровадження запропонованих альтернативних проєктів для медичного закладу та зроблено висновок, що найбільш економічно вигідною є третя альтернатива - реорганізація відділу кадрів, адже на її реалізацію необхідно найменше фінансових ресурсів.

Отже, взаємодія перелічених чинників створює умови для ефективного управління закладом охорони здоров'я, забезпечуючи задоволеність та високу продуктивність персоналу, а також формуючи основу для сталого розвитку та конкурентоспроможності закладу на ринку. Запропоновані заходи є комплексними та спрямованими на вирішення ключових проблем управління персоналом у медичному закладі. Вони можуть сприяти підвищенню ефективності роботи закладу та якості надання медичних послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Борщ В. І. Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 1(1). С. 73-79.
2. Балановська Т. І., Гавриш О. М., Виржиковська Б. Формування та розвиток цифрової компетентності працівників як складова антикризового управління організацією. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. №1 (31). С. 97-106.
3. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 360 с.
4. Берцун К.Т., Рубіна О.С., Сасюк А.І. Принципи підготовки кадрового потенціалу в медицині для роботи в динамічних умовах військового стану. *Актуальні проблеми якісної підготовки медичних кадрів у надзвичайних умовах* : матеріали II навч.-метод. конф. Вінниця. 2024. С. 212-214.
5. Бондарчук Р. Кадровий аудит в закладі охорони здоров'я. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів* : Матеріали IV Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю. С.252-255.
6. Власенко Р. В. Щодо кадрового забезпечення галузі охорони здоров'я. Національний інститут стратегічних досліджень. 2022 р. С. 1-9. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2021-09/ohorona-zdorovya.pdf> (дата звернення: 20.11.2025р.)
7. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1105/1062> (дата звернення: 15.11.2025р.)
8. Гордєєва-Герасимова Л. Управління персоналом підприємства: теоретичний аспект. *Молодий вчений*. 2023. № 12 (124). С. 163-167. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-12-124-30> (дата звернення: 23.11.2025р.)
9. Городецька І. Я., Левицька О. Р., Ткаченко Н. О. Аналіз практик

корпоративної соціальної відповідальності вітчизняних виробничих фармацевтичних підприємств. *Аннали Інституту Мечникова*. 2023. № 1. С. 68–75. URL: <https://journals.uran.ua/ami/article/view/274249> (дата звернення: 18.11.2025р.)

10. Граціотова Г.О., Ясіновська М.О. Управління персоналом та підвищення кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я України в умовах Європейської інтеграції. *ECONOMICS: time realities*. 2020. № 6 (52). С. 25-34.

11. Гуцаленко Л. В., Костюк А.О. Система грейдування – управлінський механізм мотивації праці. *Ефективна економіка*. 2019. №11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2019/8.pdf (дата звернення: 18.11.2025р.)

12. Дрималовська Х. В. Сутність та значення HR-менеджменту в умовах глобалізації. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2022. № 8. С.56-59.

13. Дудченко А.В. Впровадження нових підходів в управлінні персоналом підприємства : матеріали всеукр. наук. конф. студентів та аспірантів присвяченої міжнародному дню студента. Суми, 2024. (18-22 листопада 2024р.), Суми, 2024. С.378-379.

14. Дудченко А.В. Ефективні стратегії утримання персоналу в умовах високої конкуренції на ринку праці : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. «Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство». м. Полтава, 2025 (23 вересня 2025 р.). С. 27-29.

15. Іванчов П. В. Пріоритетні напрями трансформації медичної системи України на ринкових засадах. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2020. Вип. 33. Ч. 1. С. 136-140.

16. Ковальська К. В., Солодаренко-Літковська Р. А. Організаційно-методичні аспекти реалізації стратегії розвитку персоналу підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 7. С. 150-154.

17. Коцур А., Островерхов В., Бортник О. Особливості діяльності з

управління персоналом в умовах війни. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2023. Вип. 27. С. 58–64.

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

19. Міщук Г.Ю. Інноваційні засади управління людськими ресурсами: можливості, виклики, пріоритети досягнення соціально-економічної безпеки : монографія. Рівне : НУВГП, 2020. 408 с.

20. Науменко Г. Формування здорової корпоративної культури в медичній організації. *Психосоматична медицина та загальна практика*. 2020. Випуск 3(66). С.58-62.

21. Павленко М. С., Мельник А. О. Менеджмент персоналу в системі ефективної діяльності підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Том 31 (70). № 2. С. 13-18. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_2/31_70_2_2/5.pdf (дата звернення: 12.11.2025р.)

22. Прокопець Л.В., Тодоріко І.М. Проблеми управління персоналом в закладах охорони здоров'я. *Інфраструктура ринку*. 2020. Випуск 42. С. 267-272.

23. Стрижеус Л. В., Тендюк А. О., Марчук Ю. С., Теоретико-методичні засади підвищення ефективності менеджменту персоналу організації. *Економічні науки: збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Серія “Регіональна економіка”*. 2021. № 18 (71). С. 191-202. http://e-region.lutsk-ntu.com.ua/index.php/ekonomichni_nauky/article/view/106/106 (дата звернення: 18.11.2025р.)

24. Труніна І. М., Сербін Р. А., Андрієнко М. С. Особливості управління персоналом у медичній галузі. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2021. Вип. 43. С. 51-56.

25. Устінов О. В. МОЗ вдосконалює післядипломну освіту та безперервний професійний розвиток лікарів. *Український медичний часопис*. 2023. U R L :

www.umj.com.ua/uk/novyna-237532-moz-vdoskonalyuye-pislyadiplomnu-osvitu-ta-bezperervnij-profesijnij-rozvitok-likariv (дата звернення: 22.11.2025р.)

26. Червінська Л., Червінська Т., Каліна І., Коваль М., Шуляр Н., Чернишов О. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2023. Том 6 (53). С. 405-406.

27. Knowledge, attitudes, and Expectations of Medical Staff Toward Medical Error Management Policies in Humanitarian Medicine: A Qualitative Study. *J Patient Saf*. URL: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/33208636/>

28. Lewin B. (2020). Transforming People Management. Lessons Learnt and Prediction of Future Success. Bookboon, 2020. 59 p.

29. Meta-analysis of the impact of role stress on the turnover intention of medical staff in tertiary hospitals. *Ann Palliat Med*. URL: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/33545777/>

30. Physician-organization collaboration reduces physician burnout and promotes engagement: the Mayo Clinic experience. *J Healthc Manag*. URL: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/27111930/>

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця – SWOT-аналіз КНП «Центральна міська клінічна лікарня»
Сумської міської ради

Сильні сторони	Можливості
1. Компактна і ефективна структура мережі первинної медичної допомоги, яка наближена до пацієнтів. 2. Зручне розташування амбулаторій із забезпеченою транспортною розв'язкою. 3. Наближеність до закладів охорони здоров'я вторинного рівня. 4. Висока укомплектованість матеріально-технічної бази згідно табелю оснащення. 5. Достатнє кадрове забезпечення для надання первинної медичної допомоги з високим ступенем кваліфікації персоналу. 6. Створені належні умови для відвідування всіх підрозділів закладу особами з обмеженими фізичними можливостями. 7. Впроваджено медичну інформаційну систему та автоматизовані робочі місця, мережу інтернет. 8. Проводиться модернізація приміщень Центру на постійній основі. 9. Сучасна зона ресепшн, call-центр, навчені працівники, відпрацьовані процеси реєстрації та маршрутизації пацієнтів. 10. Наявні додаткові джерела доходів (відшкодування місцевою владою комунальних послуг). 11. Наявні кошти для створення механізму фінансової мотивації. 12. Комунікативні навички персоналу у вирішенні конфліктів. 13. Комфортний клімат в колективі, колегіальність. 14. Наявність сайту закладу та сторінки у фейсбуці. 15. Підтримка місцевими органами влади розвитку охорони здоров'я.	1. Активна позиція і зацікавленість в розвитку медичного центру у адміністрації закладу. 2. Покращення позитивного ставлення населення до сімейної медицини. 3. Можливість використання сучасних форм спілкування (месенджерів) з пацієнтами. 4. Відкритість до навчання та готовність втілювати світові стандарти лікування і діагностики та рекомендації Всесвітньої організації охорони здоров'я. 5. Можливість безкоштовних курсів підвищення кваліфікації медичного персоналу. 6. Прагнення доступної, якісної та високотехнологічної медицини для кожного пацієнта. 7. Розвиток сервісу обслуговування та надання медичних послуг, що призводить до покращеного позитивного ставлення населення до сімейної медицини.
Слабкі сторони	Загрози
1. Значна кількість працівників пенсійного віку (зокрема 20% сімейних лікарів). 2. Недостатній клієнтський сервіс. 3. Невтішний стан приміщення деяких амбулаторій. 4. Недостатній рівень інтегрованих маркетингових комунікацій. 5. Відсутність стратегічного планування. 6. Обмеженість маркетингового бюджету. 7. Неефективність стратегії персоналу. 8. Недоброчесність деяких лікарів та молодшого медичного персоналу. 9. Наявність дефектів надання медичних послуг та скарг пацієнтів. 10. Відсутність ефективних інструментів внутрішнього контролю.	1. Конкуренція з боку приватних центрів. 2. Частина населення залишається пасивною до вибору лікаря через недовіру до первинної ланки. 3. Частина населення залишається без можливості укласти декларацію з лікарем в зв'язку з відсутністю достатньої кількості лікарів. 4. Стрімкий відтік кваліфікаційного медичного персоналу. 5. Фінансова криза та інфляція. 6. Міграція пацієнтів, що пов'язано з військовою агресією.

