

**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: «Управління розвитком персоналу медичного закладу»

Виконав:

Бондаренко Сергій Леонідович

здобувач вищої освіти

спеціальності 073 «Менеджмент»

ОПП «Менеджмент організацій і адміністрування»

Науковий

Орехова Альвіна Іванівна

керівник:

д.е.н., професор кафедри менеджменту

імені професора Л.І. Михайлової

Рецензент:

Мілютіна Тетяна Олексіївна

Директор КНП «Клінічний перинатальний центр Пресвятої Діви
Марії» Сумської міської ради

Суми – 2025

Факультет	<u>Економіки і менеджменту</u>
Кафедра	<u>менеджменту імені професора Л.І. Михайлової</u>
Освітній ступінь	<u>другий (магістерський) рівень вищої освіти</u>
Спеціальність	<u>073 «Менеджмент» ОПП «Менеджмент організацій і адміністрування»</u>
	ЗАТВЕРДЖУЮ: Альвіна ОРЕХОВА
	Завідувач кафедри
	« » 2024 р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Бондаренку Сергію Леонідовичу

- 1. Тема кваліфікаційної роботи:** «Управління розвитком персоналу медичного закладу».
- 2. База практичного дослідження:** КНП «Клінічна лікарня № 5» Сумської міської ради, м. Суми.
- 3. Керівник роботи:** Орехова Альвіна Іванівна, д. е. н., професор

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

4. Строк подання здобувачем закінченого проекту (роботи)

5. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи:

первинні та зведені документи, статутні та установчі документи, фінансова та статистична звітність медичного закладу; монографії, фахові наукові статті та тези доповіді на міжнародних науково-практичних конференціях з питань управління розвитком персоналу медичного закладу

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

- дослідити теоретико-методичні засади управління розвитком персоналу медичного закладу;
- надати організаційно-економічну характеристику медичного закладу;
- провести аналіз складу та структури персоналу медичного закладу;
- надати оцінку системи розвитку персоналу медичного закладу;
- визначити стратегічні напрями удосконалення системи розвитку персоналу медичного закладу;
- розробити модель оцінки та планування індивідуального розвитку медичного персоналу;
- обґрунтування та надати оцінку ефективності впровадження запропонованих заходів.

Завдання прийняв до виконання

_____ *Сергій БОНДАРЕНКО*

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>10 грудня 2025</i>	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	<i>24 грудня 2025</i>	

Здобувач _____

Сергій БОНДАРЕНКО

Керівник роботи _____

Альвіна ОРЄХОВА

АНОТАЦІЯ

Бондаренко Сергій Леонідович «Управління розвитком персоналу медичного закладу».

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня магістра з менеджменту організацій і адміністрування за освітньою програмою «Менеджмент організацій і адміністрування» зі спеціальності 073 «Менеджмент». Сумський національний аграрний університет, Суми, 2025.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методичні засади управління розвитком персоналу медичного закладу. Досліджено стан системи розвитку персоналу медичного закладу. Запропоновано вдосконалення системи управління розвитком персоналу медичного закладу.

Управління розвитком персоналу в медичному закладі є однією з найбільш критичних функцій менеджменту. Медична сфера, на відміну від багатьох інших галузей, характеризується постійним науково-технічним прогресом, високими вимогами до кваліфікації та безперервного навчання, а також значним емоційним та психологічним навантаженням на співробітників. Персонал є не просто ресурсом, а ключовим активом, від якого безпосередньо залежить якість медичних послуг, безпека пацієнтів і, зрештою, репутація закладу. Відсутність ефективної системи розвитку персоналу неминуче призводить до кадрового дефіциту, зниження якості лікування та професійного вигорання.

Об'єктом проведеного дослідження виступає КНП «Клінічна лікарня № 5» Сумської міської ради, м. Суми. КНП «Клінічна лікарня № 5» має продуману та економічно виправдану систему розвитку персоналу, що використовує більшість доступних внутрішніх та практичних методів (наставництво, делегування, тренінги). Це дозволяє підтримувати професійний рівень колективу в умовах фінансових обмежень. Проте, для підвищення якості управління та готовності до кризових ситуацій, що є критичним у сфері охорони здоров'я, закладу необхідно інтегрувати у навчальний процес інтерактивні та моделюючі методи (ділові ігри, моделювання).

З метою вдосконалення системи управління розвитком персоналу запропоновано розробку та впровадженні науково обґрунтованої, інтегрованої моделі оцінки та планування індивідуального розвитку медичного персоналу. Запропонована модель індивідуального розвитку персоналу є циклічною, інтегрованою системою, що поєднує об'єктивну оцінку поточного стану, визначення стратегічних потреб і планування розвитку. Впровадження моделі індивідуального розвитку персоналу перетворить систему розвитку персоналу КНП зі спонтанного набору заходів на стратегічно орієнтовану, керовану систему інвестицій, що має забезпечити стійке функціонування закладу в довгостроковій перспективі.

Ключові слова: управління, розвиток, персонал, менеджмент, медичний заклад.

ABSTRACT

Bondarenko Serhiy Leonidovich "Management of the development of personnel of a medical institution".

Qualification work for obtaining a master's degree in management of organizations and administration under the educational program "Management of organizations and administration" in the specialty 073 "Management". Sumy National Agrarian University, Sumy, 2025.

The qualification work examines the theoretical and methodological principles of managing the development of personnel of a medical institution.

The state of the system of development of personnel of a medical institution is studied. Improvements to the system of management of the development of personnel of a medical institution are proposed. Managing the development of personnel in a medical institution is one of the most critical functions of management. The medical sphere, unlike many other industries, is characterized by constant scientific and technological progress, high requirements for qualifications and continuous training, as well as significant emotional and psychological stress on employees. Personnel is not just a resource, but a key asset on which the quality of medical services, patient safety and, ultimately, the reputation of the institution directly depend. The lack of an effective personnel development system inevitably leads to staff shortages, reduced quality of treatment and professional burnout.

The object of the study is the KNP "Clinical Hospital No. 5" of the Sumy City Council, Sumy. KNP "Clinical Hospital No. 5" has a well-thought-out and economically justified personnel development system that uses most of the available internal and practical methods (mentoring, delegation, training). This allows maintaining the professional level of the team in conditions of financial constraints. However, to improve the quality of management and preparedness for crisis situations, which is critical in the healthcare sector, the institution needs to integrate interactive and modeling methods (business games, modeling) into the educational process.

In order to improve the personnel development management system, it is proposed to develop and implement a scientifically based, integrated model for assessing and planning individual development of medical personnel. The proposed model of individual personnel development is a cyclical, integrated system that combines an objective assessment of the current state, identification of strategic needs and development planning. The implementation of the model of individual personnel development will transform the personnel development system of the KNP from a spontaneous set of measures into a strategically oriented, managed investment system that should ensure the sustainable functioning of the institution in the long term.

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

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 Теоретико-методичні засади управління розвитком персоналу медичного закладу	10
РОЗДІЛ 2 Стан системи розвитку персоналу медичного закладу	22
2.1 Організаційно-економічна характеристика медичного закладу	22
2.2 Аналіз складу та структури персоналу медичного закладу	32
2.3 Оцінка системи розвитку персоналу медичного закладу	39
РОЗДІЛ 3 Вдосконалення системи управління розвитком персоналу медичного закладу	44
3.1 Стратегічні напрями удосконалення системи розвитку персоналу медичного закладу	44
3.2 Розробка та впровадження моделі оцінки та планування індивідуального розвитку медичного персоналу	55
3.3 Обґрунтування та оцінка ефективності впровадження запропонованих заходів	58
ВИСНОВКИ	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	67
ДОДАТКИ	71

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах стрімких змін, посилення конкуренції та реформування системи охорони здоров'я, медичні заклади зіштовхуються з необхідністю постійного підвищення якості надання послуг. Ключовим ресурсом, що забезпечує цю якість і конкурентоспроможність, є персонал. Успішне функціонування та розвиток медичного закладу прямо залежать від рівня професійної компетентності, мотивації та відданості своїх співробітників. А цим і пояснюється актуальність обраної теми дослідження.

Стан вивчення проблеми. Серед науковців, які досліджують проблеми управління розвитком персоналу, слід виділити таких як Ачкасова О. В., Іванісов О. В., Лебединська О. С. [2], Боришкевич І. І., Гой Н. В., Жук О. І. [7], Заїка С. О., Шафоренко С. Ю. [9], Могильна Л.М., Орехова А.І., Хромушина Л.А. [14], Пестовська З. С., Вернигора В. К. [19], Труніна І. М., Сербін Р. А., Андрієнко М. С. [20], Хілуха О. А. [24], Шалімова І. М. [25] та ін. Не зважаючи на вагомість проведених досліджень, потребують додаткового дослідження питання пов'язані з удосконаленням системи управління розвитком персоналу медичного закладу.

Мета і задачі дослідження. Мета дослідження полягає в теоретико-методичному обґрунтуванні та прикладному опрацюванні питань щодо управління розвитком персоналу медичного закладу.

Досягнення мети кваліфікаційної роботи обумовило необхідність вирішення наступних завдань дослідження: дослідити теоретико-методичні засади управління розвитком персоналу медичного закладу; надати організаційно-економічну характеристику медичного закладу; провести аналіз складу та структури персоналу медичного закладу; надати оцінку системи розвитку персоналу медичного закладу; визначити стратегічні напрями удосконалення системи розвитку персоналу медичного закладу; розробити модель оцінки та планування індивідуального розвитку медичного

персоналу; обґрунтування та надати оцінку ефективності впровадження запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є господарська діяльність КНП «Клінічна лікарня № 5» Сумської міської ради, м. Суми.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти Управління розвитком персоналу медичного закладу.

Методи дослідження. В роботі використано як загальнонаукові, так і спеціальні методи досліджень: методи індукції та дедукції, науково-аналітичні методи; абстрактно-логічний метод; статистичний аналіз та метод згрупувань; графічний метод. Інформаційною базою дослідження слугували нормативно-правові акти та матеріали Державної служби статистики України, Міністерства охорони здоров'я України, матеріали періодичного друку, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених за темою дослідження.

Елементи наукової новизни отриманих результатів. Наукова новизна отриманих результатів полягає у розробці рекомендацій щодо управління розвитком персоналу медичного закладу, а саме:

- визначені теоретико-методичні засади управління розвитком персоналу медичного закладу;
- визначені стратегічні напрями удосконалення системи розвитку персоналу медичного закладу;
- запропоновано розробку та впровадженні науково обґрунтованої, інтегрованої моделі оцінки та планування індивідуального розвитку медичного персоналу.

Практичне значення одержаних результатів. Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що проведені дослідження дозволяють вдосконалити систему управління розвитком персоналу медичного закладу. Матеріали досліджень, проведених у кваліфікаційній роботі, передані закладу, що досліджується, а також на кафедру

менеджменту імені професора Л.І. Михайлової Сумського національного аграрного університету. Дослідження та висновки, можуть слугувати якісним теоретичним, навчальним та практичним матеріалом при проведенні викладачами кафедри лекційних та семінарських занять для здобувачів вищої освіти спеціальності «Менеджмент».

Апробація результатів дослідження. Основні положення та висновки роботи доповідалися, обговорювалися і отримали позитивну оцінку на всеукраїнських науково-практичних конференціях у м. Умань та м. Суми.

Публікації. За результатами дослідження опубліковано 2 тези доповіді:

1. Бондаренко С.Л. Вплив кадрової політики на розвиток персоналу організації. *Менеджмент XXI століття: проблеми і перспективи* : матеріали XIV Всеукр. наук.-практ. конф., 17 жовтня 2024 р. / М-во освіти і науки України, УНУС, ф-т менеджменту. – Умань : ВІЗАВІ, 2024. С.40-41.

2. Бондаренко С.Л. Інноваційні підходи до управління розвитком персоналу медичних закладів. Матеріали Всеукраїнської наукової конференції студентів і аспірантів, присвяченої Міжнародному дню студента – (18-22 листопада 2024 р.). – Суми, 2024. С. 388.

Обсяг і структура роботи. Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний обсяг роботи викладено на 66 сторінках. Список використаних джерел включає 30 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ

Розвиток персоналу стає актуальним в умовах зовнішнього середовища, що швидко змінюється. Конкуренти можуть встигнути раніше змінити свої бізнес-процеси відповідно до вимог ринку, що призведе до втрат тих підприємств, які не змогли так швидко трансформуватися. Саме висококваліфікований персонал стає гарантом вирішення проблем будь-якої організації.

Науково-технічна революція також набирає своїх темпів розвитку; професійні види діяльності стають більш об'ємними і починають перетинатися з предметною областю інших дисциплін. Фахівцям необхідно відповідати таким тенденціям змін у галузі знань різних дисциплін. Прикладом можуть слугувати наскрізні технології цифровізації, які змінюють весь ландшафт професійних знань.

З'являються нові методи розвитку персоналу, але водночас інвестиції в персонал вимагають захисту, адже співробітники після навчання можуть звільнитися. Розвиток персоналу давно вже став необхідністю і навіть ще однією областю конкурентної боротьби між підприємствами.

Таким чином, розвиток персоналу прямо впливає на темпи підвищення ефективності діяльності організацій і вимагає досліджень.

Система управління розвитком персоналу - один із найважливіших напрямів забезпечення ефективної роботи бізнесу. Немає сумніву, що працівники є найбільшою цінністю організації. У реальності сучасної економіки стрімкий розвиток людини та зміни у розвитку продуктивності, найважливішими з яких знання, навички та кваліфікація. Це вимагає від керівництва приділяти більше уваги працівникам та їх можливостям.

Розвиток персоналу – це сукупність систематичних заходів у сфері навчання та підвищення кваліфікації кадрів організації, а також процес набуття необхідних навичок та умінь для розкриття потенціалу працівників. Без сумніву, ці два визначення мають право на існування, однак, на нашу думку, розвиток персоналу повинен розглядатися як процес безперервного забезпечення послідовної реалізації запланованих заходів у даній сфері. Розвиток персоналу – це не лише професійне, а й організаційне, соціальне та особистісне. Тільки в разі збалансованого розвитку всіх (особистісних, організаційних, професійних, соціальних та ін.) показників можна говорити про розвитку працівника загалом [5].

Розвиток слід розглядати не лише як збільшення якісних характеристик (навичок, умінь, знань тощо), а як процес удосконалення та переходу на новий рівень.

Розвиток персоналу також можна розглядати не як одноразовий захід для співробітників, а як динамічний процес планування зі стратегічним та постійним характером [7].

Розвиток персоналу – це будь-яка спроба організації, яка зазвичай планується та реалізується з використанням значних ресурсів, щоб підвищити рівень знань, навичок, досвіду, відданості чи цінності працівників для покращення їхньої продуктивності [8]. Коли організація інвестує у людей, це прокладає шлях до успіху.

Отже, проаналізувавши наведені визначення, можна зробити висновок, що управління розвитком персоналу – це дії з розробки та запровадження заходів, вкладених у досягнення рівня якісних показників працівників. Це відповідає стратегії розвитку організації. Таке управління має розкривати весь потенціал співробітників, позитивно впливати на обсяг знань персоналу, покращувати відносини та комунікації між людьми.

У контексті стрімких трансформацій, характерних для сучасної системи охорони здоров'я, управління розвитком персоналу виходить за

межі простої функції кадрового забезпечення, набуваючи статусу ключового стратегічного пріоритету. У медичному закладі, де якість послуг безпосередньо залежить від кваліфікації та професіоналізму співробітників, управління розвитком персоналу має власну специфіку. Воно охоплює комплекс взаємопов'язаних процесів, спрямованих на формування, підтримку та примноження професійно-кваліфікаційного, освітнього та особистісного потенціалу медичних працівників.

Теоретичні засади управління розвитком персоналу спираються на поєднання декількох наукових шкіл. Зокрема, теорія людського капіталу (Г. Беккер, Т. Шульц) розглядає інвестиції в освіту та підвищення кваліфікації як довгострокові капіталовкладення, що генерують майбутні економічні вигоди для закладу через зростання продуктивності та інноваційності. Медичний заклад, інвестуючи у розвиток лікаря чи медсестри, не просто підвищує їхню вартість на ринку праці, а й зміцнює свій інтелектуальний актив.

Концептуально, управління розвитком персоналу в медицині мусить бути системним і безперервним - це вимога підтримувати відповідність персоналу швидкозмінним медичним стандартам, протоколам лікування та технологічному прогресу. Це не одноразовий акт, а циклічний процес, що включає діагностику потреб, планування, реалізацію програм розвитку, оцінку результатів та постійне коригування.

У структурі розвитку персоналу можна виділити кілька ключових рівнів, починаючи з базового та закінчуючи найвищим. На базовому рівні розвитку персоналу основна увага приділяється безпосередньому навчанню вмінь та технічних навичок, які співробітники набувають у процесі початкової професійної освіти і надалі вдосконалюють, працюючи на підприємстві. Цей рівень також охоплює соціалізацію, орієнтацію та консультації працівників, які сприяють їхньому професійному зростанню та підтримці здорового конкурентного середовища серед персоналу [1].

На наступному рівні - вищому - акцент робиться на просуванні глобальної конкурентоспроможності співробітників. Це включає додатковий професійний розвиток і навчання, спрямоване на поглиблення раніше отриманих знань та навичок. Тут також розглядаються методики навчання, орієнтовані на освоєння інноваційних технологій та підходів у професійній сфері.

Найвищий рівень у структурі розвитку персоналу пов'язаний із здійсненням сталого розвитку кваліфікації працівників, що передбачає міжнародне навчання та можливість конкурувати з провідними світовими фахівцями. На цьому етапі відбувається максимізація соціально-економічного благополуччя персоналу та розширення їх професійних горизонтів [4].

Таким чином, еволюція професійного розвитку в будь-якій організації має на увазі послідовний перехід від базових навичок до глобального рівня майстерності, що сприяє як індивідуальному, так і загальному благополуччю персоналу та підприємства.

Ефективна методична архітектура управління розвитком персоналу в медичному закладі будується на реалізації низки ключових функцій.

Перший, критично важливий етап - це комплексна діагностика потреб у розвитку. Вона включає:

- аналіз кваліфікаційних прогалин - визначення розриву між наявними компетенціями персоналу та тими, що необхідні для досягнення стратегічних цілей закладу;
- оцінка професійної діяльності - використання систем ключових показників ефективності (KPI) та атестації для виявлення зон, які потребують посилення;
- прогнозування - врахування планів розвитку медичних послуг, впровадження нового обладнання чи клінічних методик.

На підставі діагностики формується індивідуальний план розвитку для ключових фахівців та загальний план навчання для підрозділів.

Ключові засади ефективного управління розвитком кадрів у медичній установі слугують основою для визначення оптимальних методів та підходів до його впровадження. Ці базові принципи детально викладено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 - Принципи управління розвитком персоналу в медичному закладі

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

*Джерело: складено автором на основі [18]

Розвиток медичного персоналу реалізується через різноманітні методи, які можна класифікувати за місцем і формою навчання:

- професійне навчання - обов'язкове післядипломне навчання (інтернатура, спеціалізація), курси підвищення кваліфікації, стажування у провідних центрах. Це є основою підтримки ліцензійних вимог,
- розвиток на робочому місці - наставництво (менторинг), коучинг, ротація кадрів між відділеннями, участь у складних клінічних випадках, робота в міждисциплінарних командах. Це сприяє передачі практичного досвіду та формуванню командної взаємодії,
- особистісний та управлінський розвиток - тренінги з комунікаційних навичок (спілкування з пацієнтами та їхніми родинами), управління стресом, лідерства для завідувачів відділень.

Особлива увага має приділятися управлінню професійною кар'єрою. Розробка прозорих кар'єрних шляхів (наприклад, від лікаря-спеціаліста до завідувача відділення, або від медсестри до старшої медсестри) забезпечує мотивацію та утримання талановитих кадрів. Формування кадрового резерву з числа високопотенційних співробітників через цільові програми розвитку є запорукою стійкості управління медичним закладом.

Управління розвитком персоналу в медичній сфері не є самодостатнім процесом, а перебуває під постійним і безпосереднім впливом зовнішнього середовища, що вимагає гнучкості та реактивності від керівництва закладу. Державна політика та регулювання формують обов'язкову нормативну рамку: так, система безперервного професійного розвитку та сувора необхідність регулярного підтвердження кваліфікаційних категорій є імперативами, які медичний заклад зобов'язаний глибоко інтегрувати у свою внутрішню стратегію управління та навчання кадрів. Водночас технологічний прогрес диктує високу швидкість змін: постійне оновлення медичного обладнання - від високоточних інструментів і до інновацій на кшталт роботизованої хірургії чи телемедицини - створює нагальну потребу в

оперативному та цільовому навчанні персоналу для освоєння новітніх технологій і методів роботи. Крім того, непередбачувані епідеміологічні ситуації та суспільні виклики (кризові стани, пандемії) вимагають від керівництва прискореного розвитку адаптаційних та кризових навичок у співробітників, а також нагального формування команд, що здатні ефективно та злагоджено працювати навіть в екстремальних умовах високого ризику та невизначеності.

Методичною основою адаптації є модульний підхід до навчання, що дозволяє швидко впроваджувати нові навчальні програми (модулі) відповідно до актуальних викликів та змін у протоколах лікування, зберігаючи при цьому базову структуру розвитку.

Науковий підхід вимагає кількісної та якісної оцінки результатів управління розвитком персоналу. Оцінка має бути багаторівневою (модель Д. Кіркпатріка):

- реакція - оцінка слухачами якості та корисності навчальних програм,
- навчання - оцінка засвоєння знань та навичок (тестування),
- поведінка - оцінка змін у робочій поведінці та застосування отриманих знань на практиці,
- результати - найважливіший рівень - оцінка впливу розвитку персоналу на ключові показники діяльності медичного закладу (зниження рівня помилок, скорочення середньої тривалості лікування, підвищення рівня задоволеності пацієнтів, зростання економічної ефективності).

Таким чином, теоретико-методичні засади управління розвитком персоналу в медичному закладі — це не просто набір інструментів, а стратегічно орієнтована система, що гарантує відповідність кадрового потенціалу вимогам сучасної високотехнологічної медицини та є запорукою стійкого функціонування та розвитку всього закладу.

Сучасна медицина переживає період технологічної трансформації, що підкреслює критичну важливість готовності персоналу до інновацій. Введення в експлуатацію складного діагностичного та лікувального обладнання, а також цифрових платформ і телемедичних рішень, робить обов'язковим набуття медиками цифрових компетенцій. У зв'язку з цим, управлінські механізми розвитку персоналу повинні цілеспрямовано інвестувати в навчання, орієнтоване на практичне використання цих технологій. Такий підхід забезпечить комплексне вдосконалення медичних послуг і посилить управлінський потенціал закладу.

Додатковим, але вирішальним елементом ефективного управління розвитком кадрів у сфері медицини є формування та постійне зміцнення емоційного інтелекту й комунікативних здібностей медичного персоналу. З огляду на стресовий характер роботи та регулярну взаємодію з пацієнтами та їхніми родинами, критично необхідними стають такі якості, як емпатія, здатність до ефективної комунікації та конструктивне розв'язання конфліктів. Ці навички прямо впливають на якість медичних послуг і сприяють створенню довірливої атмосфери. Отже, програми розвитку персоналу обов'язково мають включати спеціалізовані тренінги з комунікації, методів управління стресом та профілактики емоційного вигорання.

Насамкінець, медичним закладам необхідно інтегрувати в свою практику актуальні стратегії управління персоналом. Це включає стратегічну роботу із забезпечення лояльності та утримання висококласних спеціалістів, активне формування сприятливого робочого клімату, а також модернізацію систем стимулювання та вимірювання продуктивності. У світлі кадрового дефіциту, медичні установи зобов'язані інвестувати у створення комфортного середовища, відкривати шляхи для професійного розвитку та застосовувати чесні системи винагороди та оцінювання [16].

Управління розвитком персоналу в медичному закладі є однією з найбільш критичних функцій менеджменту. Медична сфера, на відміну від

багатьох інших галузей, характеризується постійним науково-технічним прогресом, високими вимогами до кваліфікації та безперервного навчання, а також значним емоційним та психологічним навантаженням на співробітників. Персонал є не просто ресурсом, а ключовим активом, від якого безпосередньо залежить якість медичних послуг, безпека пацієнтів і, зрештою, репутація закладу. Відсутність ефективної системи розвитку персоналу неминуче призводить до кадрового дефіциту, зниження якості лікування та професійного вигорання.

Систематизація наукових досліджень дозволяє виділити низку взаємопов'язаних проблем, які ускладнюють ефективне управління розвитком медичних кадрів.

Недостатність фінансування та матеріально-технічна база - проблема обмеженого фінансування є однією з найбільш поширених. Недостатність коштів у бюджеті медичного закладу часто унеможлиблює повноцінну реалізацію програм розвитку, зокрема:

- низький рівень інвестицій у дорогі курси підвищення кваліфікації та стажування за кордоном;
- відсутність сучасних симуляційних центрів та навчального обладнання, що є критично важливим для практичного відпрацювання навичок (наприклад, хірургічних, реанімаційних);
- обмежений доступ до актуальної наукової літератури та електронних баз даних.

Формалізм і неефективність системи безперервного професійного розвитку - незважаючи на обов'язковий характер безперервного професійного розвитку, часто спостерігається його формалізація. Акцент робиться на кількісному накопиченні балів/сертифікатів, а не на реальному засвоєнні нових знань і навичок. Таким чином, спостерігається:

- відірваність навчальних програм від реальних потреб клінічної практики та специфіки конкретного закладу;

- пасивні методи навчання (переважно лекції) замість інтерактивних та практико-орієнтованих (майстер-класи, тренінги, розбір клінічних випадків);

- відсутність системи оцінки ефективності безперервного професійного розвитку - не відстежується, як отримані знання вплинули на результати роботи лікаря та якість лікування пацієнтів.

Проблема дефіциту часу та високого навантаження - медичні працівники, особливо лікарі та середній медперсонал, працюють в умовах хронічного перевантаження. Це створює серйозну перешкоду для їхнього розвитку:

- неможливість вивільнити персонал для проходження тривалого навчання чи стажування без шкоди для лікувального процесу;

- зниження мотивації до самостійного навчання та підвищення кваліфікації через фізичну та емоційну втоми;

- висока плинність кадрів, спричинена вигоранням, що постійно створює потребу в залученні та швидкому навчанні нових співробітників.

Несистемність та відсутність індивідуальних траєкторій - багато медичних закладів не мають чіткої, системно побудованої моделі розвитку персоналу. Навчання відбувається реактивно – «за необхідністю» або «за графіком», а не проактивно, на основі стратегічних цілей закладу. Таким чином, це призводить до:

- відсутність діагностики компетенцій для виявлення реальних потреб у розвитку;

- ігнорування індивідуальних кар'єрних планів та амбіцій співробітників, що призводить до демотивації;

- слабка інтеграція розвитку персоналу з системою оцінки та оплати праці.

Для подолання виявлених проблем необхідний комплексний та інноваційний підхід до управління розвитком персоналу, який базується на найкращих світових практиках (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 - Підходи до управління розвитком персоналу медичного закладу

Підхід	Зміст
Оптимізація та диверсифікація фінансування	Партнерство з фармацевтичними компаніями та виробниками обладнання для спільного фінансування освітніх програм та тренінгів.
	Впровадження системи грантів та стипендій для підтримки найбільш перспективних співробітників.
	Створення внутрішнього освітнього бюджету, який є захищеною статтею витрат і використовується виключно на розвиток.
Впровадження інноваційних та інтерактивних методів навчання	Активне використання E-learning та дистанційних курсів, що дозволяє навчатися без відриву від виробництва.
	Обов'язкове включення симуляційного навчання та менторства (коучингу) на робочому місці.
	Формування внутрішнього інституту наставництва, де досвідчені лікарі передають знання молодим фахівцям, що одночасно є формою їхнього власного професійного зростання.
	Створення «Бібліотеки кращих клінічних випадків» для постійного обміну досвідом.
Розробка індивідуалізованих траєкторій розвитку	Проведення регулярної оцінки компетенцій персоналу (як професійних, так і soft skills), що базується на моделі компетенцій, розробленій під стратегічні цілі медичного закладу.
	Формування Індивідуальних планів розвитку, які поєднують потреби закладу та кар'єрні прагнення працівника.
	Створення кадрового резерву на керівні посади з чітко визначеними програмами розвитку лідерських та управлінських навичок.
Інтеграція розвитку з KPI та мотивацією	Включення показників розвитку (наприклад, відсоток часу, приділеного навчанню, або успішність проходження оцінювання) до загальної системи KPI та преміювання.
	Запровадження системи «плаваючих» графіків або додаткових відгулів для компенсації часу, витраченого на навчання.
	Публічне визнання та нематеріальне заохочення працівників, які досягли значних успіхів у професійному розвитку.

*Джерело: складено автором

Таким чином, ефективне управління розвитком персоналу в медичному закладі вимагає переходу від формального підходу до стратегічного, індивідуалізованого та інтегрованого в загальну систему менеджменту. Лише такий підхід забезпечить стійке підвищення якості медичних послуг і конкурентоспроможність закладу.

РОЗДІЛ 2

СТАН СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ

2.1 Організаційно-економічна характеристика медичного закладу

Об'єктом дослідження виступає КНП «Клінічна лікарня № 5» Сумської міської ради. Заклад розміщується за адресою вул. Марка Вовчка, 2, м. Суми Сумської області.

Клінічна лікарня №5 СМР - це комплексний багатoproфільний медичний центр, що характеризується високою системною організацією (об'єднана, багатосистемна, клінічна). Установа має міцну матеріально-технічну базу, включаючи сучасне обладнання та повний спектр медикаментів.

Кадровий потенціал лікарні засвідчує її високий рівень: тут працюють 148 лікарів (зокрема 4 доктори та 9 кандидатів медичних наук) і 288 середніх медичних працівників. Значна частина фахівців має найвищі кваліфікаційні категорії: 33 лікарі та 68 медсестер мають вищу категорію. Особливістю колективу є його омолодження - 50% співробітників є молодими спеціалістами.

Функціонування закладу підтримується в умовах безпеки, забезпеченої ЗСУ, до лав яких долучилися 9 співробітників лікарні. Лікарня надає спеціалізовану допомогу за 17 пакетами Програми медичних гарантій, покриваючи як стаціонарні, так і амбулаторні потреби населення.

В структуру закладу входять:

- консультативна поліклініка.
- стаціонар на 405 ліжок:
 - відділення екстреної (невідкладної) медичної допомоги,
 - терапевтичне відділення,

- кардіологічне відділення,
- неврологічне відділення,
- хірургічне відділення № 1,
- хірургічне відділення № 2,
- хірургічне відділення № 3,
- хірургічне відділення № 4,
- гінекологічне відділення,
- відділення паліативної та хоспісної медичної допомоги,
- відділення анестезіології з ліжками для інтенсивної терапії,
- комплексне реабілітаційне відділення «Слобожанщина»,
- відділення хірургії «Однієї доби»,
- відділення променевої діагностики,
- міський центр нефрології та діалізу,
- клініко-діагностична лабораторія,
- операційний блок.

Клінічна лікарня №5 Сумської міської ради є потужною та багатoproфільною медичною установою, яка відіграє значну роль у Сумському регіоні. Її ліцензійний профіль охоплює 45 різних медичних спеціальностей. Щорічно заклад забезпечує близько 175 тисяч відвідувань у поліклініці на амбулаторно-консультативному етапі. Стаціонарний фонд лікарні налічує 405 ліжок, на яких щороку отримують лікування приблизно 16 тисяч пацієнтів. Важливо відзначити, що майже 5 тисяч цих пацієнтів потребують оперативного втручання. Для забезпечення якісної допомоги лікарня укомплектована сучасним діагностичним обладнанням, а також має спеціалізовані операційні блоки та відділення анестезіології з ліжками для інтенсивної терапії.

Дослідимо динаміку активів КНП «Клінічна лікарня № 5» Сумської міської ради на прикладі табл. 2.1.

Таблиця 2.1 - Динаміка активів «КНП «Клінічна лікарня № 5» Сумської міської ради, тис. грн.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +, –
	2022	2023	2024	2024 / 2022
I. Необоротні активи	123831,0	165892,0	180096,0	+56265,0
Нематеріальні активи	412,0	1172,0	8867,0	+8455,0
Незавершені капітальні інвестиції	16743,9	5886,0	2408,0	-14335,9
Основні засоби	106675,1	158834,0	168821,0	+62145,9
II. Оборотні активи	69436,1	52496,0	73509,0	+4072,9
Запаси	30770,0	26969,0	28769,0	-2001,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	-	16,0	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	8795,5	10249,0	57,0	-8738,5
Гроші та їх еквіваленти	29852,3	15255,0	44683,0	+14830,7
Витрати майбутніх періодів	17,9	5,0	-	-17,9
Баланс	193267,1	218388,0	253605,0	+60337,9

*Джерело: складено за матеріалами фінансової звітності КНП «Клінічна лікарня № 5» Сумської міської ради

Аналізуючи дані табл. 2.1 констатуємо, що загальна вартість необоротних активів значно зросла з 123831,0 тис. грн. у 2022 р. до 180096,0 тис. грн. у 2024 р., що становить абсолютний приріст + 56265,0 тис. грн. Нематеріальні активи демонструють найбільшу позитивну динаміку: зростання від 412,0 тис. грн. до 8867,0 тис. грн., що є прискореним нарощуванням + 8455,0 тис. грн. Цей значний приріст може свідчити про інвестиції у програмне забезпечення, патенти та інші права. Незавершені капітальні інвестиції суттєво скоротилися з 16743,9 тис. грн. до 2408,0 тис. грн., тобто відбулося зменшення на 14335,9 тис. грн. Це свідчить про завершення значної частини будівельних чи ремонтних проектів, які були у стадії виконання у 2022 році, та їх введення в експлуатацію. Основні засоби

також зросли, але не так стрімко, як нематеріальні активи, - з 106675,1 тис. грн. до 108821,0 тис. грн. Приріст становить + 2145,9 тис. грн., що відображає поповнення матеріально-технічної бази.

Загальна вартість оборотних активів демонструє помірне, але стабільне зростання від 69436,1 тис. грн. у 2022 р. до 73509,0 тис. грн. у 2024 р. Запаси скоротилися з 30770,0 тис. грн. до 28769,0 тис. грн. (зменшення на 2001,0 тис. грн.). Зменшення запасів є ознакою ефективнішого управління запасами. Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданою аналогією з'являється у 2023 році, 16,0 тис. грн., і зникає у 2024 році, що свідчить про своєчасне погашення цієї заборгованості. Інша поточна дебіторська заборгованість зазнала різкого падіння з 8795,5 тис. грн. до 57,0 тис. грн. (зменшення на 8738,5 тис. грн.), що є дуже позитивним моментом, оскільки свідчить про значне покращення розрахункової дисципліни та стягнення боргів. Гроші та їх еквіваленти різко зросли з 29852,3 тис. грн. до 44683,0 тис. грн.. Таке значне зростання грошових коштів є індикатором високої ліквідності закладу та наявності значних вільних ресурсів.

Таким чином, загальна вартість активів зросла, що вказує на розвиток медичного закладу та збільшення його економічного потенціалу. Значний акцент змістився на нематеріальні активи та основні засоби (внаслідок завершення капітальних інвестицій). Різке зменшення дебіторської заборгованості та значне збільшення грошових коштів свідчать про оздоровлення розрахунків і підвищення платоспроможності КНП.

Дослідимо динаміку джерел фінансування КНП «Клінічна лікарня № 5» Сумської міської ради на прикладі табл. 2.2.

Аналізуючи дані табл. 2.2 констатуємо, що загальний власний капітал демонструє значне зростання з 145254,2 тис. грн. у 2022 р. до 171700,0 тис. грн. у 2024 р. Зареєстрований (пайовий) капітал зменшився на 24516,0 тис. грн. у 2024 р., порівняно з 2022 р., що пов'язано з реструктуризацією цього виду капіталу в балансі комунального некомерційного підприємства.

Таблиця 2.2 - Динаміка джерел фінансування КНП «Клінічна лікарня № 5» Сумської міської ради, тис. грн.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-
	2022	2023	2024	2024 / 2022
I. Власний капітал	145254,2	147383,0	171700,0	+26445,8
Зареєстрований (пайовий) капітал	24516,4	24516,0	-	-24516,4
Додатковий капітал	17813,5	15738,0	27202,0	+9388,5
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	102294,3	107129,0	144498,0	+42203,7
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	17940,5	10273,0	7889,0	-10051,5
Цільове фінансування	-	10273,0	7889,0	+7889,0
III. Поточні зобов'язання та забезпечення	30072,4	60732,0	74016,0	+43943,6
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	-	159,0	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	0,3	-	-	-0,3
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	-	-	5988,0	+5988,0
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	1,2	-	-	-1,2
Доходи майбутніх періодів	29881,9	60570,0	68025,0	+38143,1
Інші поточні зобов'язання	189,0	3,0	3,0	-186,0
Баланс	193267,1	218388,0	253605,0	+60337,9

*Джерело: складено за матеріалами фінансової звітності КНП «Клінічна лікарня № 5» Сумської міської ради

Додатковий капітал збільшився на 9388,5 тис. грн., зростаючи з 17813,5 тис. грн. до 27202,0 тис. грн. Що відображає внесення додаткових внесків. Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) є основним чинником зростання власного капіталу. Він збільшився на 42203,7 тис. грн. (з 102294,3

тис. грн. до 144498,0 тис. грн.). Це свідчить про успішну фінансово-господарську діяльність та накопичення фінансових результатів за аналізований період.

Загальна сума довгострокових зобов'язань суттєво зменшилася на 10051,5 тис. грн., з 17940,5 тис. грн. у 2022 р. до 7889,0 тис. грн. у 2024 р. Ця категорія майже повністю складається з цільового фінансування (яке з'являється у 2023 р. і становить 7889,0 тис. грн. у 2024 р.). Зменшення загального обсягу цієї статті говорить про погашення довгострокових зобов'язань.

Поточні зобов'язання демонструють значний приріст на 43943,6 тис. грн., зростаючи з 30072,4 тис. грн. до 74016,0 тис. грн. Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами є новою статтею і становить 5988,0 тис. грн. у 2024 р. Це авансова оплата за майбутні послуги та роботи. Доходи майбутніх періодів є найбільшим джерелом приросту в цій категорії, збільшуючись на 38143,1 тис. грн. (з 29881,9 тис. грн. до 68025,0 тис. грн.). Це відображає отримані кошти від НСЗУ, які будуть визнані доходом у майбутніх періодах, що є ключовим фактором зростання поточних зобов'язань. Заборгованості за розрахунками зі страхування, бюджетом та оплатою праці були незначними у 2022-2023 рр. і були ліквідовані до 2024 р., що свідчить про своєчасне виконання розрахунків з цих важливих напрямків.

Таким чином, частка власного капіталу в загальній структурі залишається домінуючою і зростає завдяки значному нарощуванню нерозподіленого прибутку (фінансових результатів). Найбільше зростання відбулося у поточних зобов'язаннях, головним чином, за рахунок доходів майбутніх періодів. Хоча це збільшує загальні зобов'язання, кошти від доходів майбутніх періодів часто мають цільовий характер і забезпечують фінансування поточної діяльності. Заклад ефективно управляє кредиторською заборгованістю, оскільки поточні борги перед бюджетом, зі страхування та оплати праці були погашені або суттєво зменшені. Загалом,

динаміка джерел фінансування вказує на стійке фінансове становище закладу, яке фінансує свій розвиток переважно за рахунок власних фінансових результатів та цільових надходжень (доходів майбутніх періодів).

Проведемо дослідження фінансових результатів КНП «Клінічна лікарня № 5» Сумської міської ради на прикладі табл. 2.3.

Таблиця 2.3 - Динаміка фінансових результатів КНП «Клінічна лікарня № 5» Сумської міської ради, тис. грн.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +, –
	2022	2023	2024	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	258704,3	250056,0	302440,0	+43735,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	209713,3	262985,0	280242,0	+70528,7
Валовий прибуток (збиток)	48991,0	-12929,0	22198,0	-26793,0
Інші операційні доходи	24511,0	32996,0	38315,0	+13804,0
Адміністративні витрати	-	22651,0	30303,0	+30303,0
Інші операційні витрати	20496,7	233,0	3251,0	-17245,7
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	53005,3	-2817,0	26959,0	-26046,3
Інші фінансові доходи	-	-	1538,0	+1538,0
Інші доходи	5337,9	6393,0	9645,0	+4307,1
в тому числі: дохід від благодійної допомоги	-	-	958,0	+958,0
Інші витрати	256,7	-	773,0	+516,3
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	58482,5	3576,0	37369,0	-21113,5
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	58482,5	3576,0	37369,0	-21113,5

*Джерело: складено за матеріалами фінансової звітності КНП «Клінічна лікарня № 5» Сумської міської ради

Аналізуючи дані табл. 2.3 констатуємо, що чистий дохід від реалізації продукції (послуг) загалом зріс з 258704,3 тис. грн. у 2022 р. до 302440,0 тис. грн. у 2024 р. Абсолютний приріст становить 43735,7 тис. грн. Це свідчить про розширення обсягів надання медичних послуг (за договорами з НСЗУ) та підвищення їхньої вартості. Собівартість реалізованої продукції зросла ще значніше - на 70528,7 тис. грн. (з 209713,3 тис. грн. до 280242,0 тис. грн.). Це вказує на швидке зростання витрат на забезпечення основної діяльності (заробітна плата, медикаменти, комунальні послуги). Внаслідок швидшого зростання собівартості, ніж доходу, валовий прибуток у 2024 р. знизився порівняно з 2022 р. на 26793,0 тис. грн. (з 48991,0 тис. грн. до 22198,0 тис. грн.). Особливо критичним був 2023 рік, коли лікарня отримала валовий збиток у розмірі 12929,0 тис. грн.

Інші операційні доходи зросли на +13804,0 тис. грн. (з 24511,0 тис. грн. до 38315,0 тис. грн.), що відображає доходи від оренди, реалізації необоротних активів та відшкодування. Адміністративні витрати з'являються з 2023 року і зростають до 30303,0 тис. грн. у 2024 р., що пов'язано з необхідністю відображення цих витрат у структурі звітності. Інші операційні витрати значно скоротилися на 17245,7 тис. грн. (з 20496,7 тис. грн. до 3251,0 тис. грн.). Фінансовий результат від операційної діяльності демонструє падіння на 26046,3 тис. грн. (з 53005,3 тис. грн. до 26959,0 тис. грн.). Так само, як і у випадку з валовим прибутком, 2023 рік був збитковим (-2817,0 тис. грн.). Основна причина цього падіння - сукупний ефект від зростання собівартості та адміністративних витрат.

Інші фінансові доходи з'являються у 2024 році. Інші доходи (в т. ч. дохід від благодійної допомоги) значно зросли на 4307,1 тис. грн., що частково пов'язано з надходженням благодійної допомоги у 2024 році (+958,0 тис. грн.). Чистий фінансовий результат (прибуток) зменшився на 21113,5 тис. грн. (з 58482,5 тис. грн. до 37369,0 тис. грн.). Незважаючи на значне

падіння, порівняно з 2022 роком, заклад залишається прибутковим протягом усього аналізованого періоду, хоча і з різкими коливаннями.

Таким чином, незважаючи на зростання доходу від реалізації, собівартість зростає швидше, що призвело до значного зменшення валового та операційного прибутку порівняно з 2022 роком. Позитивний чистий фінансовий результат у 2024 році значною мірою підтримується зростанням інших операційних доходів та інших доходів, включаючи благодійну допомогу. Хоча чистий прибуток знизився на 21113,5 тис. грн., лікарня залишається прибутковою. Цей прибуток є основним джерелом фінансування активів, забезпечуючи стійкий баланс.

На прикладі табл. 2.4 дослідимо фонд оплати праці КНП «Клінічна лікарня № 5» Сумської міської ради.

Таблиця 2.4 – Фонд оплати праці КНП «Клінічна лікарня № 5» Сумської міської ради

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,–
	2022	2023	2024	2024 / 2022
Фонд оплати праці (тис. грн.), у тому числі:	122924,1	148027,6	185037,2	+62113,1
керівник	931,1	1132,3	580,8	-350,3
адміністративно-управлінський персонал	15249,0	16265,4	27557,9	+12308,9
основний персонал (лікарі, робітники тощо)	51071,2	42669,4	45712,7	-5358,5
допоміжний персонал (середній медичний персонал, обслуговуючий персонал тощо)	53387,9	54251,1	67100,8	+13712,9
інший персонал (молодший медичний персонал)	17807,4	14100,2	20705,0	+2897,6
інший персонал	11730,6	19609,2	23380,0	+11649,4

*Джерело: складено за матеріалами фінансової звітності КНП «Клінічна лікарня № 5» Сумської міської ради

Аналізуючи дані табл. 2.4 констатуємо, що загальний фонд оплати праці демонструє значне та стійке зростання протягом аналізованого періоду. Абсолютний приріст фонду оплати праці за 2022–2024 рр. становить 62113,1 тис. грн. Це зростання є очікуваним для медичних закладів і відображає підвищення мінімальної заробітної плати, збільшення окладів медичних працівників, а також зростання штатної чисельності. Так, фонд оплати праці допоміжного персоналу (середній медичний, обслуговуючий) зазнав найбільшого абсолютного зростання на 13712,9 тис. грн. Це є наслідком підвищення мінімальних гарантій оплати праці для середнього медичного персоналу, збільшення чисельності та доплат. Фонд оплати праці адміністративно-управлінського персоналу зріс на 12308,9 тис. грн. Фонд оплати праці іншого персоналу демонструє також різке зростання на 11649,4 тис. грн.

В той же час, фонд оплати праці основного персоналу знизився на 5358,5 тис. грн. Це є тривожним сигналом. Зменшення спричинене зниженням обсягу премій/доплат. Фонд оплати праці керівника також зменшився на 350,3 тис. грн.

Таким чином, медичний заклад значно збільшив загальний фонд оплати праці, що є позитивним з точки зору фінансового забезпечення персоналу. Спостерігається перекіс у динаміці, а саме, зростання фондів оплати праці допоміжного та адміністративно-управлінського персоналу та зниження фонду оплати праці основного персоналу (лікарів).

Отже, КНП «Клінічна лікарня № 5» знаходиться у стані активного розвитку та інвестицій (зростання активів, збільшення нерозподіленого прибутку). Однак, ефективність основної діяльності знижується через неконтрольоване зростання витрат, головним чином, собівартості. Критичним питанням є дисбаланс у фонді оплати праці, де зростають адміністративні та допоміжні витрати, тоді як фонд оплати праці основного медичного персоналу скорочується.

2.2 Аналіз складу та структури персоналу медичного закладу

Ефективне управління персоналом є ключовим фактором, що визначає успішність та конкурентоспроможність будь-якого комунального некомерційного підприємства, особливо у сфері охорони здоров'я. У світлі реформи фінансування медичних послуг та необхідності забезпечення високої якості лікування, кадровий потенціал стає не просто ресурсом, а вирішальною складовою операційної діяльності та фінансової стійкості. Аналіз складу та структури персоналу дозволяє не лише оцінити поточний стан кадрового забезпечення, але й виявити диспропорції та тенденції у використанні фонду оплати праці.

Дослідимо динаміку чисельності працівників КНП «Клінічна лікарня № 5» Сумської міської ради на прикладі табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Динаміка чисельності працівників закладу

Показники	Роки			Абсолютний приріст (відхилення), +,–
	2022	2023	2024	2024 / 2022
Середньооблікова чисельність (осіб), у тому числі:	611	635	678	+67
керівник	1	1	1	-
адміністративно-управлінський персонал	39	42	62	+23
основний персонал (лікарі, робітники тощо)	124	122	126	+2
допоміжний персонал (середній медичний персонал, обслуговуючий персонал тощо)	241	249	257	+16
інший персонал (молодший медичний персонал)	118	122	131	+13
інший персонал	88	99	101	+13

*Джерело: складено за матеріалами фінансової звітності КНП «Клінічна лікарня № 5» Сумської міської ради

Аналізуючи дані табл. 2.5 можемо констатувати, що середньооблікова чисельність працівників закладу зросла на 67 осіб, з 611 осіб у 2022 р. до 678 осіб у 2024 р. Це свідчить про розширення штату та кадрового забезпечення діяльності КНП. Найбільший приріст чисельності зафіксовано в категорії адміністративно-управлінського персоналу + 23 особи. Це означає, що штат управлінців та адміністраторів зріс майже на 60% за два роки. Значне зростання спостерігається також у допоміжному персоналі +16 осіб, молодшому медичному +13 осіб та іншому персоналі +13 осіб. Це свідчить про посилення підтримки та обслуговування. Мінімальний приріст зафіксовано в категорії основного персоналу (лікарів) + 2 особи. Це є критичним, оскільки саме ця категорія генерує основний медичний дохід.

Найбільш значущим структурним зрушенням є різке збільшення чисельності адміністративно-управлінського персоналу + 23 особи. Це спричинило значний приріст їхнього фонду оплати праці на 12308,9 тис. грн. та сприяло загальному зростанню адміністративних витрат у звіті про фінансові результати. На тлі загального розширення штату, чисельність основного персоналу (лікарів) зросла лише на 2 особи. Найбільш критичним висновком є те, що середня оплата праці основного персоналу знизилася на 11,9 % за два роки, з 411,9 тис. грн. до 362,8 тис. грн. Це прямо пояснює, чому ФОП цієї категорії скоротився, незважаючи на загальне зростання витрат, і є ключовим фактором ризику для якості медичних послуг та утримання ключових фахівців.

На прикладі табл. 2.6 дослідимо динаміку витрат на оплату праці в КНП «Клінічна лікарня № 5» Сумської міської ради.

Аналізуючи табл. 2.6 констатуємо, що загальний приріст витрат на оплату праці становить 29253,0 тис. грн. Найбільший приріст витрат зафіксовано у допоміжного персоналу - 11346,9 тис. грн. та адміністративно-управлінського персоналу - 10064,4 тис. грн. Ці дві категорії генерують 73,2 % усього приросту витрат на оплату праці.

Таблиця 2.6 – Динаміка витрат на оплату праці працівників закладу

Показники	Роки			Абсолютний приріст (відхилення), +,–
	2022	2023	2024	2024 / 2022
Витрати на оплату праці (тис. грн.), у тому числі:	122924,1	121632,7	152177,1	+29253,0
керівник	703,2	928,1	476,1	-227,1
адміністративно-управлінський персонал	12480,2	12875,0	22544,6	+10064,4
основний персонал (лікарі, робітники тощо)	41837,0	35270,0	38409,8	-3427,2
допоміжний персонал (середній медичний персонал, обслуговуючий персонал тощо)	43653,6	44779,6	55000,5	+11346,9
інший персонал (молодший медичний персонал)	14579,3	11624,9	16582,5	+2003,2
інший персонал	9609,8	16155,1	19163,6	+9553,8

*Джерело: складено за матеріалами фінансової звітності КНП «Клінічна лікарня № 5» Сумської міської ради

Витрати на основний персонал (лікарів) скоротилися на 3427,2 тис. грн. Це свідчить про те, що медичний заклад зменшив саме ту частину витрат на персонал, яка безпосередньо генерує основний дохід. Таким чином, зниження витрат на оплату праці лікарів є стійкою тенденцією.

На прикладі табл. 2.7 дослідимо динаміку середньомісячних витрат на оплату праці одного працівника медичного закладу.

Аналізуючи табл. 2.7 констатуємо, що загальні середньомісячні витрати на оплату праці одного працівника зросли на 2028,4 грн. (з 16675,8 грн. у 2022 р. до 18704,2 грн. у 2024 р.). Це позитивна динаміка, що відображає загальне підвищення рівня оплати праці в закладі. Найбільше зростання відбулося у 2024 році, порівняно з 2023 роком, з 15962,3 грн. до 18704,2 грн.

Проведемо дослідження кваліфікаційних категорій працівників КНП «Клінічна лікарня № 5» Сумської міської ради на прикладі табл. 2.8.

Таблиця 2.7 – Динаміка середньомісячних витрат на оплату праці одного працівника закладу

Показники	Роки			Абсолютний приріст (відхилення), +,–
	2022	2023	2024	2024 / 2022
Середньомісячні витрати на оплату праці одного працівника (грн.), у тому числі:	16675,8	15962,3	18704,2	+2028,4
керівник	63600,0	77341,7	39675,0	-23925,0
адміністративно-управлінський персонал	26667,5	25545,6	30301,9	+3634,4
основний персонал (лікарі, робітники тощо)	28116,2	24091,5	25403,1	-2713,1
допоміжний персонал (середній медичний персонал, обслуговуючий персонал тощо)	15094,6	14986,5	17834,1	+2739,5
інший персонал (молодший медичний персонал)	10296,3	7940,5	10548,7	+252,4
інший персонал	911,2	13598,6	15811,2	+14900,0

*Джерело: складено за матеріалами фінансової звітності КНП «Клінічна лікарня № 5» Сумської міської ради

Аналізуючи дані табл. 2.8 констатуємо, що загальна чисельність працівників зросла на 67 осіб. Найбільший приріст чисельності зафіксовано у працівників, які мають II кваліфікаційну категорію - 30 осіб. Це свідчить про активну атестацію працівників, які раніше були без категорії. Чисельність фахівців з вищою та I категорією також зросла на 8 та 16 осіб відповідно, що є позитивним показником, оскільки свідчить про збереження найбільш досвідчених кадрів. Кількість працівників без категорії зросла на 13 осіб, що відображає загальне розширення штату, зокрема за рахунок молодшого персоналу та нових працівників.

Домінуючою категорією залишається II кваліфікаційна категорія, її частка зросла з 31,9 % до 33,1 %. Це підтверджує тенденцію до омолодження

або початкової атестації кадрів. Частка працівників з вищою категорією скоротилася на 1,3 п.в. Це є негативним структурним зрушенням. Хоча абсолютна кількість таких фахівців зросла на 8 осіб, їхня частка у загальному розширеному штаті зменшилася.

Таблиця 2.8 - Кваліфікаційні категорії працівників закладу

Категорія працівників	Роки						Відхилення 2024 р. від 2022 р. (+,-), осіб
	2022		2023		2024		
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	
вища	152	24,8	158	24,8	160	23,5	+8
I	172	28,1	184	28,9	188	27,7	+16
II	195	31,9	189	29,7	225	33,1	+30
без категорії	92	15,2	104	16,3	105	15,4	+13
Всього	611	100,0	635	100,0	678	100,0	+67

*Джерело: складено за матеріалами аналітичної звітності КНП «Клінічна лікарня

№ 5» Сумської міської ради

Аналіз кваліфікаційних категорій підтверджує, що, незважаючи на загальне збільшення штату, структура кадрів у КНП зазнає декваліфікаційних змін. Зростання відбувається переважно за рахунок фахівців II категорії, тоді як частка найбільш досвідчених працівників (вища категорія) скорочується. Ця структурна проблема, у поєднанні зі зниженням середньої оплати праці для лікарів, створює загрозу зниження якості медичних послуг та конкурентоспроможності закладу.

На прикладі табл. 2.9 дослідимо структуру персоналу медичного закладу за стажем роботи.

Аналізуючи дані табл. 2.9 констатуємо, що загальна чисельність працівників зросла на 67 осіб. Найбільший абсолютний приріст чисельності зафіксовано у працівників із найбільшим стажем - більше 30 років - 22 особи. Це свідчить про збереження найбільш досвідчених кадрів. Значний приріст також спостерігається у групі 20-30 років - 15 осіб, що підтверджує загальне старіння колективу. Приріст чисельності молодих фахівців (до 3 років стажу)

становить 12 осіб, що є позитивним показником залучення нових кадрів, хоча й не є найбільшим.

Таблиця 2.9 – Структура персоналу закладу за стажем роботи

Стаж, років	Роки						Відхилення 2024 р. від 2022 р. (+,-), осіб
	2022		2023		2024		
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	
До 3	74	12,1	87	13,8	86	12,8	+12
3 -10	112	18,4	117	18,5	122	18,0	+10
10 - 20	105	17,2	107	17,1	113	16,8	+8
20 -30	173	28,4	180	28,4	188	27,8	+15
Більше 30	147	23,9	144	22,2	169	24,6	+22
Всього	611	100,0	635	100,0	678	100,0	+67

*Джерело: складено за матеріалами аналітичної звітності КНП «Клінічна лікарня № 5» Сумської міської ради

Найбільшою групою за стажем залишається 20–30 років, хоча її частка трохи скоротилася. Частка працівників зі стажем більше 30 років зросла на 1,0 п.в. (з 23,9% до 24,9%). Частка працівників зі стажем до 3 років зросла лише на 0,6 п.в., що вказує на помірне поповнення молодими кадрами.

Гендерну структуру персоналу закладу дослідимо на прикладі табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Гендерна структура персоналу закладу

Стать	Роки						Відхилення 2024 р. від 2024 р. (+,-), осіб
	2022		2023		2024		
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	
Чоловіки	213	35	221	34,8	232	34,2	+ 19
Жінки	398	65	414	65,2	446	65,8	+48
Всього	611	100,0	635	100,0	678	100,0	+67

*Джерело: складено за матеріалами аналітичної звітності КНП «Клінічна лікарня № 5» Сумської міської ради

Аналізуючи дані табл. 2.10 констатуємо, що абсолютний приріст чисельності жінок є значно більшим, ніж приріст чисельності чоловіків. Це свідчить про те, що розширення штату відбувалося переважно за рахунок залучення жіночого персоналу. Жінки становлять домінуючу частку

персоналу (близько 2/3), що є типовим для медичних та соціальних закладів. Частка жінок у загальному штаті зросла на 0,8 п.в. (з 65,0% до 65,8%), тоді як частка чоловіків скоротилася на 0,8 п.в. (з 35,0% до 34,2%).

Гендерна структура персоналу КНП характеризується домінуючою роллю жінок (близько 2/3 штату), яка продовжує зростати. Динаміка відповідає загальній тенденції розширення штату допоміжних та адміністративних функцій. Це розширення є соціально позитивним для жіночого персоналу, але структурно ризикованим для фінансової ефективності КНП, оскільки загальне збільшення чисельності жінок відбувається на тлі зниження середньої оплати праці лікарів та декваліфікаційних змін (зниження частки вищої категорії), що створює загрозу для утримання кваліфікованих медичних кадрів незалежно від їхньої статі.

На прикладі табл. 2.11 дослідимо структуру персоналу за віком.

Таблиця 2.11 – Структура персоналу за віком

Років	Роки						Відхилення 2024 р. від 2022 р. (+,-), осіб
	2022		2023		2024		
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	
18-30	72	11,9	78	12,3	92	13,6	+20
30-40	59	9,7	85	13,4	98	14,6	+39
40-50	171	28,1	202	31,9	187	27,7	+16
50-60	195	32,0	178	28,1	213	31,5	+18
Старше 60	114	18,3	92	14,3	88	12,6	-26
Всього	611	100,0	635	100,0	678	100,0	+67

*Джерело: складено за матеріалами аналітичної звітності КНП «Клінічна лікарня

№ 5» Сумської міської ради

Аналізуючи дані табл. 2.11 констатуємо, що найбільший абсолютний приріст чисельності зафіксовано у групі 30 - 40 років - 39 осіб. Це свідчить про активне поповнення штату працівниками середнього працездатного віку, які вже мають певний досвід. Значний приріст також спостерігається у молодій групі 18–30 років - 20 осіб. Єдине скорочення чисельності відбулося

у групі старше 60 років - 26 осіб. Це є очікуваним явищем і відображає природний відтік кадрів пенсійного віку.

Найбільшою групою залишається 50 - 60 років - 31,5 %, що свідчить про значний досвід більшості колективу. Частка груп 18–30 та 30–40 років значно зросла, сукупно на + 6,6 п.в., що вказує на успішну політику залучення та омолодження колективу. Частка працівників старше 60 років суттєво скоротилася на 5,7 п.в.

Найбільше зростання чисельності та частки припадає на вікові групи 18 - 30 та 30 - 40 років. Це свідчить про успішне залучення молодого та середнього персоналу на зміну фахівцям, які виходять на пенсію. Такий приплив нових кадрів є необхідним для компенсації зниження частки найбільш висококваліфікованих фахівців і забезпечення довгострокової стійкості КНП.

2.3 Оцінка системи розвитку персоналу медичного закладу

Ключовим елементом успішності та стабільності будь-якого сучасного закладу, особливо у сфері охорони здоров'я, є дієва система розвитку персоналу. У медичній галузі професійний рівень та кваліфікація працівників безпосередньо корелюють з якістю медичної допомоги та безпекою пацієнтів, що підкреслює критичну важливість безперервного навчання.

З метою всебічної оцінки стану системи розвитку персоналу КНП «Клінічна лікарня № 5» Сумської міської ради, було реалізовано комплексний дослідницький підхід.

Дослідження охоплювало кілька ключових напрямків:

- документальний аналіз - вивчення внутрішньої нормативної бази закладу, зокрема положень, планів та звітів, які регулюють процеси навчання та розвитку кадрів,

– кількісний аналіз - обробка статистичних показників щодо обсягів первинної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників за 2023–2024 роки (табл. 2.12),

– якісне дослідження - проведення опитування (анкетування) серед керівництва структурних підрозділів та медичного персоналу для збору суб'єктивних оцінок та глибинного розуміння потреб і проблем у системі розвитку кадрів.

Ці заходи дозволили сформувати об'єктивне бачення поточної кадрової політики КНП та її впливу на загальну ефективність закладу.

Таблиця 2.12 - Розвиток персоналу закладу

Показник	2023 р	2024 р.
І. Підготовка кадрів		
Навчено новим професіям (первинна професійна підготовка, перепідготовка), в т.ч.	28	30
- безпосередньо у закладі;	20	21
- у навчальних закладах різних типів за договорами	6	8
Навчено новим професіям керівників, професіоналів, фахівців	4	6
Навчалися за кордоном	-	-
ІІ. Підвищення кваліфікації		
Підвищили кваліфікацію всього, осіб, в т.ч.:	24	30
- безпосередньо в закладі;	17	20
- у навчальних закладах різних типів за договорами	9	12
Навчалися за кордоном	-	-
ІІІ. Резерв висування на посади		
Керівники	-	-
Гол. спеціалісти	4	6
Молодший обслуговуючий персонал	-	-

*Джерело: складено за матеріалами КНП «Клінічна лікарня № 5» Сумської міської ради

Аналізуючи дані табл. 2.12 констатуємо, що загальний обсяг підготовки зріс із 28 до 30 осіб. Кількість навчених керівників, професіоналів та фахівців зросла на 50 % (з 4 до 6 осіб), що є позитивним сигналом щодо інвестицій у ключовий управлінський та професійний склад. Основна частина підготовки кадрів (понад 70 % у 2024 р.) здійснюється безпосередньо у закладі (21 особа), що є економічно вигідним, але може обмежувати якість та обсяг знань.

Загальний обсяг підвищення кваліфікації зріс на 6 осіб (з 24 до 30), що вказує на посилення уваги до професійного розвитку персоналу. Кількість працівників, направлених на підвищення кваліфікації в навчальні заклади, зросла на 33,3 % (з 9 до 12 осіб). Повністю відсутнє навчання та підвищення кваліфікації за кордоном, пов'язано з фінансовими обмеженнями або ситуацією в країні.

Сформовано кадровий резерв для головних спеціалістів, і його чисельність зросла з 4 до 6 осіб. Це свідчить про планування заміщення ключових експертних посад. Повністю відсутній резерв для керівників та молодшого обслуговуючого персоналу. Відсутність резерву керівників є критичною прогалиною, оскільки може ускладнити процес управління у випадку непередбачуваної зміни на цій позиції.

КНП здійснює кроки для розвитку персоналу, але не використовує інструменти стратегічного планування (резерв керівників), що може негативно позначитися на довгостроковій управлінській стійкості та конкурентоспроможності найбільш кваліфікованих фахівців.

На прикладі табл. 2.13 проведемо аналіз інвентаризації форм розвитку персоналу у медичному закладі.

Представлена таблиця відображає широту використання різних методів навчання та розвитку персоналу КНП у 2024 році. КНП використовує переважну більшість сучасних форм розвитку персоналу, зокрема: активно застосовуються наставництво, делегування повноважень та ротація, що

свідчить про гнучкість та орієнтацію на практичне навчання безпосередньо в робочому процесі. Використовуються тренінги, семінари та групи обміну досвідом, що сприяє командній роботі та швидкому поширенню знань. Використання дистанційного та програмного навчання демонструє адаптацію до сучасних технологій та можливість навчання без відриву від виробництва.

Таблиця 2.13 - Аналіз інвентаризації форм розвитку персоналу у медичному закладі

Методи навчання та розвитку	2024 р.
Наставництво	так
Делегування повноважень	так
Ротація	так
Проведення інструктажу	так
Метод моделювання	ні
Лекції	так
Навчальні ситуації	так
Ділові ігри	ні
Перегляд тематичних фільмів	ні
Програмне навчання	так
Тренінги	так
Дистанційне навчання	так
Формування груп обміну досвідом	так
Навчання у спеціалізованих навчальних закладах та центрах підготовки кадрів	так
Семінари та робочі зустрічі	так

*Джерело: складено за матеріалами КНП «Клінічна лікарня № 5» Сумської міської ради

У закладі не використовуються ключові інтерактивні методи, необхідні для розвитку управлінських та кризових навичок: метод моделювання, ділові ігри, перегляд тематичних фільмів.

Раніше було встановлено, що КНП має обмежене фінансування зовнішнього навчання та зниження середньої оплати праці лікарів. Використання широкого спектра внутрішніх, економічно вигідних методів (наставництво, ротація, інструктаж) підтверджує, що заклад, в умовах фінансових обмежень, максимально використовує внутрішній потенціал для

навчання. Наявність наставництва та ротації є особливо важливою, оскільки зберігається велика кількість досвідчених кадрів, які можуть виступати в ролі наставників для молодих фахівців.

Таким чином, КНП «Клінічна лікарня № 5» має продуману та економічно виправдану систему розвитку персоналу, що використовує більшість доступних внутрішніх та практичних методів (наставництво, делегування, тренінги). Це дозволяє підтримувати професійний рівень колективу в умовах фінансових обмежень.

Проте, для підвищення якості управління та готовності до кризових ситуацій (що є критичним у сфері охорони здоров'я), закладу необхідно інтегрувати у навчальний процес інтерактивні та моделюючі методи (ділові ігри, моделювання).

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ

3.1 Стратегічні напрями удосконалення системи розвитку персоналу медичного закладу

Процес розвитку кадрового потенціалу є багатоаспектною і багаторівневою системою, яка охоплює комплекс взаємопов'язаних підсистем, компонентів, методик та цільових заходів, спрямованих на навчання, підготовку, перепідготовку та підвищення професійної кваліфікації співробітників.

Результати проведених досліджень свідчать про позитивну кореляцію між існуванням формалізованої системи професійного зростання на підприємстві та суттєвим підвищенням рівня залученості персоналу та їхньої задоволеності працею. Наявність таких систем демонструє працівникам, що їхні зусилля у сфері саморозвитку та навчання визнаються та високо цінуються організацією.

Таке інституціоналізоване визнання сприяє формуванню високого рівня лояльності та відданості співробітників щодо організації-роботодавця.

Інтеграція професійного розвитку в мотиваційний комплекс організації може бути реалізована за допомогою різноманітних стратегічних підходів.

Зокрема, навчання та підвищення кваліфікації виступають ключовими механізмами, які забезпечують оперативну та ефективну адаптацію персоналу до динамічних змін зовнішнього середовища, впровадження новітніх технологій та галузевих інновацій. Завдяки спеціалізованим тренінгам, семінарам та кваліфікаційним курсам співробітники мають можливість удосконалювати свої професійні знання та навички. Це

забезпечує їхню конкурентоспроможність на ринку праці та зберігає їхню цінність для компанії в умовах постійних змін.

Крім того, інвестиції організації в розвиток персоналу є маркером корпоративної турботи, що сприяє синергетичному зростанню працівників та компанії. Це, своєю чергою, значною мірою підвищує рівень залученості та задоволеності співробітників.

Варто акцентувати, що недостатність фокусування виключно на поглибленні професійних компетенцій може виступати лімітуючим чинником для забезпечення холістичного розвитку трудових ресурсів організації. З огляду на це, стратегічно обґрунтованою є необхідність інкорпорування програм, спрямованих на персональний розвиток людського капіталу компанії.

Зокрема, реалізація навчальних заходів (тренінгів, семінарів), які зосереджені на актуалізації та вдосконаленні таких складових, як емоційний інтелект, лідерські якості, комунікативна компетентність та навички командної взаємодії, сприяє не лише експансії фахових знань та вмінь, але й каталізує прогрес низки індивідуально-психологічних атрибутів персоналу. До цих атрибутів належать: розвинений лідерський потенціал, емпатія, здатність до конструктивної комунікації, самоефективність та медіативна компетентність (навички розв'язання конфліктних ситуацій).

Результатом такої комплексної інтервенції є оптимізація соціально-психологічного клімату в колективі, що проявляється у формуванні позитивної та високої довіри атмосфери. Це, своєю чергою, веде до інтенсифікації внутрішньокорпоративної взаємодії та підвищення рівня суб'єктивного комфорту співробітників. Кумулятивний ефект зазначених змін позитивно корелює із зростанням показників залученості, мотивації та організаційної лояльності персоналу.

Сучасні організації дедалі частіше впроваджують внутрішньокорпоративні системи наставництва та менторства як ключовий

інструмент управління розвитком персоналу. Зазначений підхід передбачає передачу емпіричного досвіду та специфічних знань від висококваліфікованих (досвідчених) співробітників менш досвідченим колегам, що оптимізує процес їхньої професійної адаптації та, в окремих випадках, включає стратегічне спрямування кар'єрної траєкторії підопічних. Така практика не лише консолідує атмосферу співпраці та взаємопідтримки в межах підприємства, але й слугує потужним мотиваційним фактором, демонструючи конкретні приклади успішної самореалізації, тим самим стимулюючи прагнення працівників до безперервного професійного зростання.

Крім того, транспарентна та чітко артикульована система кар'єрного просування в компанії розглядається як критично важливий елемент у контексті мотиваційного аспекту професійного розвитку персоналу. Надання співробітникам чітких і досяжних перспектив вертикального або горизонтального зростання генерує відчуття стабільності та впевненості у майбутньому, що є предиктором не тільки підвищення кваліфікаційного рівня, але й сприяє особистісному розвитку індивідів.

Усвідомлення персоналом механізмів та конкретних етапів кар'єрного просування підвищує їхню цілеспрямованість та орієнтацію на результат, що корелює з посиленням продуктивності праці та зростанням рівня залученості у діяльність організації. І навпаки, компанії, які не інвестують у розвиток та виховання власних кадрів, ризикують зіткнутися з відтоком амбітного, високо мотивованого на розвиток професійного контингенту.

Необхідно також акцентувати увагу на методології використання Індивідуальних планів розвитку персоналу. Індивідуальний план розвитку персоналу являє собою структурований документ, що містить програму навчальних курсів, тренінгів та цільових заходів, розроблених для точкової актуалізації знань та розвитку специфічних компетенцій конкретного

працівника. Ця програма характеризується унікальністю визначених термінів реалізації, індивідуалізованих навчальних цілей та методів набуття знань.

Розробка та імплементація Індивідуальних планів розвитку персоналу для кожного члена трудового колективу здійснюється на основі комплексної оцінки його компетенцій, ідентифікації потреб у професійному зростанні, а також з обов'язковим урахуванням аналізу ключових детермінант мотиваційного профілю даного співробітника. Такий індивідуалізований підхід забезпечує формування кадрового складу, який є не лише професійно компетентним, але й психологічно та мотиваційно підготовленим до ефективного виконання службових обов'язків та досягнення стратегічних результатів, визначених організацією.

Одним із фундаментальних напрямів оптимізації управлінської діяльності щодо розвитку персоналу в системі охорони здоров'я є впровадження та систематизація процедур безперервного професійного розвитку, які мають відповідати міжнародним стандартам якості та провідним світовим практикам.

Реалізація цієї концепції передбачає не лише формалізовані навчальні процеси та традиційне підвищення кваліфікації, а й активне стимулювання таких компонентів, як:

- самоосвіта та самостійне набуття знань;
- участь у науково-практичних конференціях та фахових симпозіумах;
- опанування практичних навичок через спеціалізовані майстер-класи та практичні тренінги;
- ефективне використання інноваційних дистанційних (віддалених) форм навчання.

Такий комплексний підхід забезпечує постійну актуалізацію компетентностей медичних працівників, що є критично важливим для підтримки високого рівня надання медичних послуг.

Поряд із застосуванням формалізованих навчальних програм, критичну роль у професійному розвитку персоналу відіграє активізація внутрішньоорганізаційного навчання та систематизованого обміну емпіричним досвідом. Для цього медичні установи зобов'язані конструювати сприятливе середовище, що підтримує інститути менторства, наставництва, проведення внутрішніх науково-практичних семінарів, детальних клінічних розборів складних кейсів, фахових круглих столів та професійних дискусій. Стимулювання досвідчених фахівців до трансферу знань та практичних навичок молодшим колегам сприяє не лише підвищенню кваліфікаційного рівня кадрів, але й консолідації корпоративної культури, зміцненню командної синергії та, як наслідок, підвищенню якості надання медичних послуг.

Принципово важливим вектором є впровадження релевантних інформаційно-комунікаційних технологій у процеси управління професійним розвитком персоналу. Використання систем електронного навчання, платформ для управління талантами, спеціалізованих онлайн-курсів, вебінарів та мобільних освітніх додатків забезпечує підвищення гнучкості, доступності та операційної ефективності навчальних ініціатив.

Крім того, автоматизація ключових процесів за допомогою інформаційних систем, включаючи оцінку навчальних потреб, планування кар'єрних траєкторій, моніторинг прогресу розвитку співробітників та аналітичний облік ефективності навчальних інтервенцій, значно оптимізує діяльність відділу управління персоналом та підвищує рівень рентабельності інвестицій у людський капітал.

Для гарантування об'єктивності та максимізації результативності процесів управління професійним розвитком кадрів, критично необхідною є розбудова ефективних систем оцінювання професійної діяльності та діагностики навчальних потреб.

Це вимагає імплементації диверсифікованого комплексу методів оцінки, зокрема:

- оцінка 360° (як всебічний механізм отримання зворотного зв'язку),
- періодична атестація,
- професійне тестування,
- аналіз ключових показників ефективності (KPIs),
- систематизований зворотний зв'язок від пацієнтів та колег.

Результати цієї оцінної діяльності повинні слугувати емпіричною базою для розробки індивідуальних планів розвитку, визначення пріоритетних векторів навчальних інтервенцій, прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо кар'єрного просування та механізмів мотивації персоналу.

Особливого значення набуває створення сприятливого організаційного середовища, яке стимулює перманентне навчання та професійну експансію. Медичні заклади повинні заохочувати проактивну ініціативу співробітників у саморозвитку, забезпечуючи можливості для участі у зовнішніх освітніх програмах, фахових конференціях та стажуваннях.

Ключовим аспектом є інституціоналізація визнання та стимулювання досягнень у сфері професійного вдосконалення, а також формування культури довіри та відкритості до інноваційних знань та технологій. Лідери (менеджмент) медичних установ зобов'язані власною поведінкою демонструвати прихильність до концепції навчання та розвитку, тим самим каталізуючи формування культури безперервного професійного вдосконалення серед усього колективу.

Імплементація зазначених векторів удосконалення системи управління розвитком персоналу вимагає застосування комплексного підходу, стратегічного планування та залучення всіх ключових стейкхолдерів. Однак, інвестиції у розвиток людського капіталу є фундаментальним чинником

забезпечення перманентно високої якості надання медичної допомоги, підвищення конкурентоспроможності медичних установ та гарантування їхнього сталого розвитку в умовах динамічних трансформацій системи охорони здоров'я.

На сучасному етапі актуалізується проблематика розробки інноваційних стратегій навчання та управління професійною експансією фахівців медичної сфери. Раціональна організація цих процесів є ключовим предиктором підвищення операційної продуктивності, суттєвого поліпшення якості робочих процесів та обґрунтованості прийнятих клінічних і управлінських рішень.

Цінність людського капіталу в медичній організації демонструє експоненційне зростання. Рівень кваліфікації медичних працівників має прямий кореляційний зв'язок із репутаційним капіталом, фінансовою стійкістю та загальною функціональною ефективністю медичного закладу. Кожен співробітник повинен демонструвати стратегічне, критичне та проактивне мислення, володіти різнобічною ерудицією, бути ініціативним, адаптивним та здатним до управління змінами. Створення високоефективної системи навчання є дієвим інструментом для підвищення інтегральної результативності, як на рівні окремих індивідів, так і на рівні організації в цілому.

Безперервне навчання та професійне зростання є незамінними компонентами успішної кар'єрної траєкторії та забезпечення еталонної якості медичної допомоги. Для фахівців медичних установ це постає не лише як питання особистісної самореалізації, але і як об'єктивна необхідність, детермінована перманентним розвитком медичної науки, технологій та клінічних стандартів лікування.

Основні елементи, що сприяють безперервному навчанню та професійному зростанню у сфері охорони здоров'я, деталізовано у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 - Елементи, що сприяють безперервному навчанню та зростанню в професійній сфері

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

*Джерело: складено автором на основі [14]

Імплементація та систематична підтримка зазначених елементів безперервного навчання та професійної експансії виступає ключовою передумовою для формування високого рівня професіоналізму медичних працівників.

Цей високий рівень кваліфікації та компетентності, своєю чергою, є фундаментальною основою для забезпечення надання якісної та безпечної медичної допомоги пацієнтам.

На підставі вищевикладеного можна констатувати, що систематичний професійний розвиток є інтегральною складовою системи управління мотивацією персоналу організації. Поглиблення працівниками своїх навичок, знань та вмінь веде до підвищення їхньої індивідуальної продуктивності та ефективності діяльності, а також до зростання показників організаційної залученості. Сукупність цих чинників сприяє консолідації стійкого колективу, що функціонує у сприятливому та ергономічному робочому середовищі. У підсумку, це дозволяє компанії не тільки успішно досягати встановлених корпоративних цілей, але й суттєво підвищувати свою конкурентоспроможність на ринку.

У сучасних умовах трансформації системи охорони здоров'я та посилення конкуренції на ринку медичних послуг, система розвитку персоналу перестає бути допоміжною функцією і набуває статусу ключового стратегічного чинника забезпечення стійкості та якості послуг комунального некомерційного підприємства.

Стратегічний пріоритет № 1 - подолання кадрових диспропорцій через фінансове стимулювання.

Аналіз показав критичний дисбаланс у структурі витрат на персонал. На тлі загального зростання фонду оплати праці та збільшення чисельності, середня оплата праці основного персоналу (лікарів) знизилася на 9,6% за період 2022–2024 рр. Зниження фінансового стимулювання ключових фахівців є прямою загрозою для утримання найбільш кваліфікованих кадрів. Це підтверджується декваліфікаційними структурними змінами, де частка фахівців з вищою категорією скорочується.

Стратегічна дія:

- перегляд структури собівартості - необхідно здійснити перерозподіл витрат на персонал, переорієнтувавши фінансові потоки від невиправдано розширеного адміністративно-управлінського апарату до прямого стимулювання лікарів та вузьких спеціалістів;

- впровадження диференційованої системи преміювання - розробити та впровадити систему преміювання, що жорстко прив'язана до кваліфікаційної категорії, стажу та результативності (наприклад, кількості успішних оперативних втручань або освоєння нових технологій), для підвищення середньої оплати праці лікарів до конкурентного рівня.

Стратегічний пріоритет № 2 - подолання декваліфікації та забезпечення наступності. Структурний аналіз виявив, що при загальному омолодженні колективу (за рахунок припливу фахівців 30–40 років) відбувається одночасне скорочення частки найбільш кваліфікованих кадрів (вища категорія). Крім того, наявний персонал характеризується значним досвідом (значна частка має стаж понад 20 років). Зниження частки вищої категорії при збереженні досвідчених кадрів (стаж >30 років) створює розрив між поколіннями та загрозу втрати інституційних знань.

Стратегічна дія:

- оновлення системи наставництва - використовувати наявний великий досвід працівників пенсійного та передпенсійного віку (>30 років стажу) шляхом формалізації та фінансового стимулювання їхньої ролі наставників для молодих фахівців (18–40 років). Це дозволить ефективніше використовувати вже застосовувані методи «Наставництво» та «Делегування повноважень»;

- фінансування цільової сертифікації - спрямувати кошти на зовнішнє навчання та цільове підвищення кваліфікації для отримання вищої категорії молодими фахівцями (30–40 років), які виявили потенціал. Це має бути пряма інвестиція в основний персонал для відновлення балансу кваліфікації.

Стратегічний пріоритет № 3 - впровадження інструментів стратегічного управління кадрами. Аналіз розвитку персоналу виявив критичну прогалину у сфері стратегічного планування, а саме - повну відсутність кадрового резерву керівників. Також не використовуються ключові активні методи навчання (ділові ігри, моделювання). Відсутність резерву керівників створює високі ризики управлінської нестабільності та відсутність внутрішньої мотивації для росту. Невикористання активних методів ускладнює розвиток управлінських компетенцій.

Стратегічна дія:

- формалізація резерву керівників - негайно створити та формалізувати кадровий резерв керівників структурних підрозділів та адміністративного апарату. Це має бути тісно пов'язане з програмою ротації та делегування повноважень;

- включення активних методів - впровадити до навчального процесу ділові ігри та метод моделювання. Це необхідно для розвитку навичок антикризового управління та прийняття рішень, які є критично важливими для керівного складу в умовах КНП. Фінансування цих методів має бути пріоритетним навіть при обмежених фінансових можливостях.

Таким чином, удосконалення системи розвитку персоналу КНП «Клінічна лікарня № 5» повинно відбуватися не лише через кількісне зростання навчальних заходів, але й через структурну переорієнтацію фінансової та кадрової політики. Справжній стратегічний успіх можливий лише за умови пріоритетного інвестування в оплату праці та кваліфікаційний розвиток основного медичного персоналу, що є головним джерелом доходу та конкурентної переваги закладу.

3.2 Розробка та впровадження моделі оцінки та планування індивідуального розвитку медичного персоналу

У динамічних умовах реформування системи охорони здоров'я та зростаючих вимог до якості медичних послуг, кадровий потенціал комунальних некомерційних підприємств стає ключовим активом, що забезпечує їхню конкурентоспроможність та фінансову стійкість. Аналіз фінансових результатів КНП «Клінічна лікарня № 5» за 2022–2024 рр. виявив значне падіння операційного прибутку на тлі зростання собівартості послуг. Однією з головних причин цього є диспропорція у структурі витрат на персонал: фінансові ресурси перерозподіляються на користь адміністративно-управлінського та допоміжного персоналу, тоді як середня оплата праці основного медичного персоналу (лікарів) знижується, а їхня частка у висококваліфікованих категоріях зменшується.

Ці структурні дисбаланси, підтверджені скороченням середньої оплати праці лікарів на 9,6 % на тлі зростання адміністративного штату на 59 %, свідчать про критичний розрив між кадровою політикою та стратегічними цілями закладу. Відповідно, наріла необхідність у розробці та впровадженні науково обґрунтованої, інтегрованої моделі оцінки та планування індивідуального розвитку медичного персоналу. Така модель має стати інструментом стратегічного управління, що забезпечує не лише зростання кваліфікації, але й адресне інвестування у персонал, який генерує основний дохід і забезпечує якість послуг.

Головна мета розділу полягає у створенні такого механізму, який забезпечить:

1. об'єктивну оцінку наявних компетенцій медиків, виявлення зон зростання та дефіциту знань,

2. формалізацію індивідуальних планів розвитку, які будуть інтегровані з кар'єрними цілями співробітника та стратегічними потребами закладу,

3. ефективне впровадження розробленої моделі в організаційну культуру та управлінські процеси КНП «Клінічна лікарня № 5».

Запропонована модель індивідуального розвитку персоналу є циклічною, інтегрованою системою, що поєднує об'єктивну оцінку поточного стану, визначення стратегічних потреб і планування розвитку.

Блок діагностики та оцінки - ґрунтується на аналізі ключових фінансових, кадрових та кваліфікаційних показників:

Профіль кваліфікації - об'єктивна оцінка наявних кваліфікаційних категорій, стажу та віку працівників для виявлення зон декваліфікації. Аналіз показав, що, незважаючи на загальне збереження досвідчених кадрів (стаж >30 років), частка фахівців вищої категорії знижується.

Профіль ефективності - аналіз індивідуальних показників праці. У моделі пропонується інтегрувати показники чисельності та динаміки середньомісячних витрат на оплату праці для обґрунтування фінансової доцільності інвестицій у розвиток.

Оцінка мотиваційного середовища - використання якісних методів (анкетування, як зазначено у вступі) для оцінки задоволеності персоналу системою розвитку та оплати праці. Це критично важливо, оскільки зниження середньої оплати праці лікарів може підривати ефективність навіть найкращих програм розвитку.

Блок планування та цілепокладання - на основі результатів діагностики відбувається формування індивідуальних планів розвитку:

Визначення пріоритетів (синхронізація з потребами КНП) - пріоритет надається розвитку тих категорій персоналу (основний медичний персонал), які:

- генерують основний дохід,

- потребують підвищення кваліфікації для виходу на вищу категорію,
- забезпечують якість та безпеку медичних послуг.

Формування кадрового резерву - Модель індивідуального розвитку персоналу акцентує увагу на необхідності формування стратегічного резерву керівників та головних спеціалістів. Відсутність резерву керівників є критичною прогалиною, яку необхідно усунути за допомогою цільової підготовки фахівців середнього віку (30 - 40 років), чисельність яких зростає.

Блок реалізації програм розвитку - передбачає використання широкого, але структурованого набору методів розвитку, згідно з інвентаризацією, проведеною у закладі:

Нарощування використання активних методів - хоча КНП активно використовує внутрішнє навчання (наставництво, ротація, тренінги), Модель індивідуального розвитку персоналу вимагає впровадження інтерактивних, моделюючих методів (метод моделювання, ділові ігри) для відпрацювання управлінських та кризових навичок. Це особливо актуально для зростаючого адміністративно-управлінського штату.

Цільове зовнішнє навчання - для підвищення частки висококваліфікованих фахівців (вища категорія) Модель індивідуального розвитку персоналу передбачає збільшення фінансування зовнішнього навчання у спеціалізованих навчальних закладах та розгляд можливості (за умов фінансової стабільності) навчання за кордоном.

Ефективність впровадження моделі оцінюється не лише кількісними показниками навчання, але й їхнім впливом на фінансові та кадрові результати КНП:

- фінансова ефективність - зменшення темпів зростання адміністративних витрат та зростання валового/операційного прибутку як результат підвищення кваліфікації основного персоналу.
- кадрова ефективність:

- зростання частки працівників вищої категорії,
- усунення негативної динаміки середньої оплати праці основного персоналу,
- зниження плинності кадрів у ключових медичних підрозділах,
- наявність сформованого резерву керівників.

Впровадження моделі індивідуального розвитку персоналу перетворить систему розвитку персоналу КНП зі спонтанного набору заходів на стратегічно орієнтовану, керовану систему інвестицій, що має забезпечити стійке функціонування закладу в довгостроковій перспективі.

3.3 Обґрунтування та оцінка ефективності впровадження запропонованих заходів

Після ґрунтовного аналізу теоретичних засад управління розвитком персоналу та всебічної діагностики існуючої системи в КНП «Клінічна лікарня № 5», що були представлені в попередніх розділах, стало очевидним, що, незважаючи на успішне виконання обов'язкових освітніх вимог, існують значні резерви для якісного зростання. Виявлені проблемні зони, зокрема недостатня увага до немедичних компетенцій (soft skills), відсутність формалізованих програм розвитку лідерства та прогалини у системі ефективного наставництва, знижують загальну ефективність людського капіталу лікарні.

Отже, справжня цінність даного дослідження полягає не лише у констатації наявних недоліків, але й у розробці конкретних, реалістичних та економічно обґрунтованих заходів, спрямованих на стратегічне вдосконалення процесу розвитку персоналу.

З метою ідентифікації та систематизації прагнень медичних фахівців до кар'єрного розвитку доцільно застосовувати методи структурованого інтерв'ю або анкетування. У рамках цієї процедури проводиться оцінювання

за п'ятибальною шкалою (ліквідувальна шкала) низки критично важливих індивідуально-психологічних та управлінських якостей:

- організаційна компетентність;
- аналітичні здібності;
- дисциплінованість;
- проактивність у прийнятті відповідальності;
- мотивація до професійної експансії.

Початковий рівень професійної майстерності (базовий рівень компетентності) встановлюється за допомогою валідизованого тестування, яке включає кваліфікаційні завдання, релевантні до специфіки функціональної сфери діяльності працівника.

На підставі цієї комплексної оцінки, яка інтегрує кар'єрні побажання фахівця, оцінені особистісні якості та встановлений початковий рівень професійної компетентності, приймається обґрунтоване управлінське рішення щодо включення конкретного працівника до кадрового резерву. Це рішення має на меті забезпечення його подальшої професійної та особистісної експансії.

З метою детальної оцінки ступеня готовності працівника до вищих посад або проектної роботи рекомендується використовувати матрицю «потенціал-результат» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 - Матриця «потенціал-результати»

		Потенціал		
		Високий	Середній	Низький
Результати	Високий	х		
	Середній		х	
	Низький			х

*Джерело: складено автором

Діагностика професійного потенціалу співробітників має здійснюватися на основі інтегрального аналізу їхніх первинних

індивідуально-психологічних характеристик та вихідного рівня професійної кваліфікації (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 - Оцінка потенціалу

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

*Джерело: складено автором

По завершенні підготовчої фази оцінного процесу здійснюється документальне оформлення результатів проведеної діагностики (табл. 3.4).

На основі отриманих даних відбувається позиціонування співробітників медичного закладу в двофакторній матриці «потенціал–результативність». Це стратегічне ранжування дозволяє детермінувати пріоритетність кандидатів для подальшого заміщення вакантних або керівних посад.

Крім того, щорічно передбачається обов'язкова процедура переоцінки позицій тих медичних працівників, які були інкорпоровані до складу кадрового резерву організації.

Таблиця 3.4 - Оцінка результатів

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

*Джерело: складено автором

Процес ротації кандидатів у складі кадрового резерву здійснюється на основі порівняльного аналізу результатів їхнього навчання, професійної діяльності та особистісного розвитку.

Для забезпечення об'єктивного перерозподілу позицій у резерві рекомендується застосування рейтингової системи, яка передбачає нарахування балів (скоринг) за ключові досягнення.

Основні критерії оцінки, за які нараховуються бали:

- успішність у навчальних програмах та курсах.
- оцінка рівня професійних компетенцій.
- оцінка особистісних якостей та потенціалу (табл. 3.5).

Підсумковий інтегральний рейтинг кандидата визначається як сума набраних балів. При цьому застосовується пряма залежність: вища сума балів відповідає вищій позиції кандидата у списку ранжування кадрового резерву.

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

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

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

* Джерело: складено автором

З метою розширення інструментарію оцінки результативності діючого персоналу та підвищення якості процесу рекрутингу, пропонується імплементувати розширений набір критеріїв для оцінювання медичних працівників закладу.

Такий комплексний підхід дозволить інтегрувати в оціночний процес не лише професійні, кваліфікаційні та технічні компетенції як чинних, так і потенційних співробітників, але й оцінювати їхні соціально-психологічні

характеристики. Для валідної реалізації цієї мети може бути використана система показників, схематично представлена на рис. 3.1.



Рисунок 3.1 - Комплексна система оцінки навичок персоналу
медичного закладу

*Джерело: складено автором на основі [9]

Представлена графічна ілюстрація демонструє еволюційний перехід від традиційних методів оцінювання персоналу, які акцентували увагу переважно на кількісних та формальних характеристиках професійної діяльності, до холістичної (глибинної) оцінки. Нова парадигма включає

психологічні, етичні та особистісні атрибути працівників, а також їхній потенціал до подальшого розвитку та науково-дослідної активності.

Враховуючи складність безпосередньої квантифікації конкретних результатів навчання висококваліфікованих медичних працівників, доцільно акцентувати увагу на соціальному впливі, який проявляється у наступних позитивних аспектах:

- підвищення стресостійкості персоналу та їхньої здатності до психологічного саморегулювання,
- рання діагностика симптомів та етіологічних чинників професійного вигорання та цілеспрямоване впровадження заходів для їхньої превенції та усунення,
- оптимізація планування часу відпочинку працівників,
- покращення соціально-психологічного клімату в колективі, що сприяє розширенню можливостей для ефективної інтеракції та співпраці,
- реалізація та подальша експансія індивідуальних талантів і здібностей медичного персоналу,
- впровадження передових технік управління часом в операційну діяльність організації,
- делегування певної автономії у сфері планування та організації виконання професійних функцій,
- підвищення якості виконання професійних завдань завдяки інституціоналізації системи наставництва.

Сукупність цих позитивних змін має сприяти зростанню професійного потенціалу як окремих фахівців медичного закладу, так і підвищенню інтегральної спроможності організації в цілому. Зростання рівня професійної майстерності, своєю чергою, позитивно корелює із гарантією збереження робочого місця, перспективами кар'єрного зростання, формуванням почуття власної цінності та розширенням можливостей для самореалізації.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі було здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано розв'язання наукового завдання, що полягає в удосконаленні системи управління розвитком персоналу медичного закладу.

Результати дослідження дали підстави зробити наступні висновки та надати пропозиції:

1. Управління розвитком персоналу в медичному закладі є однією з найбільш критичних функцій менеджменту. Медична сфера, на відміну від багатьох інших галузей, характеризується постійним науково-технічним прогресом, високими вимогами до кваліфікації та безперервного навчання, а також значним емоційним та психологічним навантаженням на співробітників. Персонал є не просто ресурсом, а ключовим активом, від якого безпосередньо залежить якість медичних послуг, безпека пацієнтів і, зрештою, репутація закладу. Відсутність ефективної системи розвитку персоналу неминуче призводить до кадрового дефіциту, зниження якості лікування та професійного вигорання.

2. Об'єктом проведеного дослідження виступає КНП «Клінічна лікарня № 5» Сумської міської ради, м. Суми. КНП «Клінічна лікарня № 5» знаходиться у стані активного розвитку та інвестицій (зростання активів, збільшення нерозподіленого прибутку). Однак, ефективність основної діяльності знижується через неконтрольоване зростання витрат, головним чином, собівартості. Критичним питанням є дисбаланс у фонді оплати праці, де зростають адміністративні та допоміжні витрати, тоді як фонд оплати праці основного медичного персоналу скорочується.

3. Загальні середньомісячні витрати на оплату праці одного працівника зросли на 2028,4 грн., з 16675,8 грн. у 2022 р. до 18704,2 грн. у 2024 р. Це позитивна динаміка, що відображає загальне підвищення рівня оплати праці в закладі. Щодо кваліфікаційних категорій - найбільший приріст чисельності

зафіксовано у працівників, які мають II кваліфікаційну категорію - 30 осіб. Це свідчить про активну атестацію працівників, які раніше були без категорії. Чисельність фахівців з вищою та I категорією також зросла на 8 та 16 осіб відповідно, що є позитивним показником, оскільки свідчить про збереження найбільш досвідчених кадрів. Кількість працівників без категорії зросла на 13 осіб, що відображає загальне розширення штату, зокрема за рахунок молодшого персоналу та нових працівників. Домінуючою категорією залишається II кваліфікаційна категорія, її частка зросла з 31,9 % до 33,1 %. Це підтверджує тенденцію до омолодження або початкової атестації кадрів. Частка працівників з вищою категорією скоротилася на 1,3 п.в. Це є негативним структурним зрушенням. Хоча абсолютна кількість таких фахівців зросла на 8 осіб, їхня частка у загальному розширеному штаті зменшилася. Аналіз кваліфікаційних категорій підтверджує, що, незважаючи на загальне збільшення штату, структура кадрів у КНП зазнає декваліфікаційних змін. Зростання відбувається переважно за рахунок фахівців II категорії, тоді як частка найбільш досвідчених працівників (вища категорія) скорочується.

4. КНП «Клінічна лікарня № 5» має продуману та економічно виправдану систему розвитку персоналу, що використовує більшість доступних внутрішніх та практичних методів (наставництво, делегування, тренінги). Це дозволяє підтримувати професійний рівень колективу в умовах фінансових обмежень. Проте, для підвищення якості управління та готовності до кризових ситуацій (що є критичним у сфері охорони здоров'я), закладу необхідно інтегрувати у навчальний процес інтерактивні та моделюючі методи (ділові ігри, моделювання).

5. Удосконалення системи розвитку персоналу КНП «Клінічна лікарня № 5» повинно відбуватися не лише через кількісне зростання навчальних заходів, але й через структурну переорієнтацію фінансової та кадрової політики. Справжній стратегічний успіх можливий лише за умови

пріоритетного інвестування в оплату праці та кваліфікаційний розвиток основного медичного персоналу, що є головним джерелом доходу та конкурентної переваги закладу.

6. Запропоновано розробку та впровадження науково обґрунтованої, інтегрованої моделі оцінки та планування індивідуального розвитку медичного персоналу. Така модель має стати інструментом стратегічного управління, що забезпечує не лише зростання кваліфікації, але й адресне інвестування у персонал, який генерує основний дохід і забезпечує якість послуг.

7. З метою розширення інструментарію оцінки результативності діючого персоналу та підвищення якості процесу рекрутингу, пропонується імплементувати розширений набір критеріїв для оцінювання медичних працівників закладу. Такий комплексний підхід дозволить інтегрувати в оціночний процес не лише професійні, кваліфікаційні та технічні компетенції як чинних, так і потенційних співробітників, але й оцінювати їхні соціально-психологічні характеристики.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аровіна М. П., Терещенко Л. О. Роль програмного забезпечення з управління персоналом у розвитку High performance work systems. *Економічний простір*. 2024. № 190. С. 323-329.
2. Ачкасова О. В., Іванісов О. В., Лебединська О. С. Інноваційно-адаптивний підхід до підготовки та розвитку управлінського персоналу у повоєнний період. *Ефективна економіка*. 2025. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2025_3_54 (дата звернення: 15.09.2025).
3. Бабінцева А. Г., Годованець Ю. Д. Досвід Буковинського державного медичного університету у проведенні заходів безперервного професійного розвитку для медичного персоналу, який здійснює неонатальний та педіатричний супровід в Україні. *Неонатологія, хірургія та перинатальна медицина*. 2023. Т. 13, № 2. С. 12-19.
4. Бондаренко С.Л. Вплив кадрової політики на розвиток персоналу організації. *Менеджмент XXI століття: проблеми і перспективи* : матеріали XIV Всеукр. наук.-практ. конф., 17 жовтня 2024 р. / М-во освіти і науки України, УНУС, ф-т менеджменту. – Умань : ВІЗАВІ, 2024. С.40-41.
5. Бондаренко С.Л. Інноваційні підходи до управління розвитком персоналу медичних закладів. Матеріали Всеукраїнської наукової конференції студентів і аспірантів, присвяченої Міжнародному дню студента – (18-22 листопада 2024 р.). – Суми, 2024. С. 388.
6. Богуславська С. І. Інтеграція цифрових технологій в механізм управління розвитком персоналу в медичних закладах. *Економічний простір*. 2024. № 194. С. 8-12.
7. Боришкевич І. І., Гой Н. В., Жук О. І. Теоретичні засади управління розвитком персоналу компанії. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2024. Вип. 20(2). С. 31-40.

8. Завальський В. В. Проблеми мотивації професійного розвитку персоналу підприємств: зарубіжний досвід. *Ефективна економіка*. 2025. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2025_3_80 (дата звернення: 15.09.2025).

9. Заїка С. О., Шафоренко С. Ю. Основні етапи та тенденції розвитку теорії управління персоналом. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія : Економічні науки. 2024. № 2(2). С. 9-18.

10. Захарова О., Рябоконь Н. Потенціал ненасильницького спілкування як інструменту розвитку персоналу, взаємодії у партнерстві і трансформування конфліктів. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету*. Серія : Економічні науки. 2025. Т. 26, Вип. 2. С. 77-89.

11. Домчук О. М., Богуславська С. І. Вплив сучасних тенденцій у медичному менеджменті на підбір і розвиток управлінського персоналу: аналіз і перспективи. *Бізнес Інформ*. 2024. № 2. С. 303-313.

12. Литовченко І. Методи й технології навчання та розвитку персоналу у США: традиції та сучасні інновації. *Освіта. Інноватика. Практика*. 2025. Т. 13, № 2. С. 72-80.

13. Марценюк Л. В., Махінько І. В . Особливості формування систем управління розвитку персоналу підприємства. *Агросвіт*. 2024. № 24. С. 40-44.

14. Могильна Л.М., Орехова А.І., Хромушина Л.А. Використання інноваційних ІТ технологій для HR-менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1829> (дата звернення: 15.09.2025).

15. Могильна Л.М, Харченко Т.М, Клецова Н.В. Основні аспекти управління соціально-економічним розвитком персоналу підприємства в умовах сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2777> (дата звернення: 15.09.2025).

16. Клецова Н. В., Клецов А. М., Харченко Т. М. Професійне вигорання персоналу як точка зростання: міжнародний соціально-економічний підхід до формування стійкості в контексті сталого розвитку та турбулентного бізнес-середовища. *Ефективна економіка*. 2025. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2025_6_74 (дата звернення: 15.09.2025).

17. Орехова А.І., Гома О.О. Штучний інтелект та аналіз великих даних як інноваційні рішення в управлінні людським капіталом. *Інфраструктура ринку*. 2024. № 81. С.166-171.

18. Орехова А.І., Гома О.О. Сучасні виклики та інноваційні підходи в управлінні людським капіталом: глобальний та український контексти. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4987> (дата звернення: 15.09.2025).

19. Пестовська З. С., Вернигора В. К. Сучасне управління персоналом: лідерство в умовах ризиків і викликів розвитку підприємства. *Економічний простір*. 2025. № 203. С. 209-215.

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

21. Федотова Т. А. Фундаментальний аналіз розвитку персоналу в системі розробки ефективного механізму використання внутрішнього потенціалу підприємства. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2022. № 3. С. 34-39.

22. Фурман Д. Г. Науково-практичні підходи до формування системи професійного розвитку персоналу підприємств. *Агросвіт*. 2023. № 17. С. 39-47.

23. Харченко Т. М., Орехова А. І., Шестакова А. В. Соціально-економічні орієнтири в управлінні розвитком персоналу підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023 р. Том 8. № 3. С.

265-269.

24. Хілуха О. А. Корпоративне навчання в процесі розвитку персоналу. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2021. № 4. С. 54-59.

25. Шалімова І. М. Організаційно-педагогічні засади управління розвитком персоналу в закладі охорони здоров'я. *Проблеми інженерно-педагогічної освіти*. 2024. Вип. 83. С. 94-110.

26. Dilkhaz, Sevar. (2020). Human Resource Management with Strategic Development. *Journal of Civil Engineering Frontiers*. 1. 16-19. 10.38094/jocef117.

27. Guttermann, Alan. (2023). Human Resources Management. URL: https://www.researchgate.net/publication/326183548_Human_Resource_Management (дата звернення: 12.10.2025).

28. Kyrylenko, Oksana & Novak, Valentyna & Lukianenko, Maksym. (2023). Development and talent management in the hr management system. *Economics. Finances. Law*. 12/2023. 34-37. 10.37634/efp.2023.12.7.

29. Oppong, Halifax. (2021). Human Resource Management. URL: https://www.researchgate.net/publication/354983031_Human_Resource_Management (дата звернення: 12.10.2025).

30. Putri, Rifqa & Sopiah, Sopiah. (2022). Human resources training and development: A systematic literature review and bibliometric analysis. *Jurnal ekonomi kreatif dan manajemen bisnis digital*. 1. 204-217. 10.55047/jekombital.v1i2.320.

ДОДАТКИ