

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

Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

перший (бакалаврський) рівень вищої освіти

**на тему: «Удосконалення адміністративних методів
управління персоналом закладу»**

Виконав:

Жирик Аполлінарія Валеріївна
здобувач вищої освіти
спеціальності 073 «Менеджмент»

**Науковий
керівник:**

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

Рецензент:

Бричко Аліна Михайлівна
к.е.н., доцент, завідувач кафедри публічного управління та
адміністрування

Факультет
Кафедра
Рівень вищої освіти
Спеціальність

Економіки і менеджменту
менеджменту імені професора Л.І. Михайлової
перший (бакалаврський)
073 «Менеджмент» ОПП «Менеджмент»

Завідувач кафедри

ЗАТВЕРДЖУЮ:
 Альвіна ОРЕХОВА

« »

2025 р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Жиряк Аполлінарії Валеріївни

- 1. Тема кваліфікаційної роботи:** «Удосконалення адміністративних методів управління персоналом закладу».
- 2. База практичного дослідження:** ТОВ «ЦСК БІОФАРМА ПЛАЗМА».
- 3. Керівник роботи:** Орехова Альвіна Іванівна, д. е. н., професор
 затверджена наказом по університету «__» _____ 2026 р. №__
- 4. Строк подання здобувачем закінченого проекту (роботи)** «08» травня 2026 р.
- 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 удосконалення адміністративних методів управління персоналом закладу.
- 6. Перелік питань, які потрібно розробити**
 - дослідити теоретико-методичні основи адміністративних методів управління персоналом закладу;
 - надати організаційно-економічну характеристику закладу;
 - провести аналіз системи управління персоналом закладу;
 - надати оцінку ефективності адміністративних методів управління персоналом закладу;
 - сформулювати пропозиції щодо оптимізації системи управління персоналом закладу;
 - обґрунтування використання інноваційних адміністративних методів управління персоналом закладу;
 - обґрунтування самоадміністрування як одного із передових перспективних напрямків адміністрування персоналу.

Завдання прийняв до виконання

_____ **Аполлінарія ЖИРЯК**

Дата отримання завдання

07 травня 2025 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	червень 2025	виконано
2	Підбір та вивчення літературних джерел, законодавчої та нормативної бази	вересень - грудень 2025	виконано
3	Узагальнення теоретичного матеріалу з обраної теми дослідження та представлення чорнового варіанту першого розділу кваліфікаційної роботи	січень - лютий 2026	виконано
4	Збір та обробка фактичного матеріалу, узагальнення аналізу застосування досліджуваного питання на підприємстві (переддипломна практика)	березень - квітень 2026	виконано
5	Оформлення теоретичної частини кваліфікаційної роботи, узагальнення аналітичної частини, захист звіту по переддипломній практиці	березень - квітень 2026	виконано
6	Проектування напрямів вдосконалення досліджуваної проблеми	квітень 2026	виконано
7	Завершення проектної частини кваліфікаційної роботи та подання попереднього варіанту третього розділу керівнику	до 25 квітня 2026	виконано
8	Доопрацювання аналітичного і проектного розділів кваліфікаційної роботи	25 квітня – 01 травня	виконано
9	Оформлення кваліфікаційної роботи, та її подання на попередній захист та рецензування	04 травня 2026	виконано
10	Перевірка кваліфікаційної роботи на автентичність (подання роботи для перевірки на плагіат на кафедру, до відділу якості освіти)	04 травня 2026 – 07 травня 2026	виконано
11	Подання закінченої роботи та документів до неї до деканату	08 травня 2026	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	21-22 травня 2026	

Здобувач _____

Аполлінарія ЖИРЯК

Керівник роботи _____

Альвіна ОРЕХОВА

АНОТАЦІЯ

Жириак Аполлінарія Валеріївна «Удосконалення адміністративних методів управління персоналом закладу».

Кваліфікаційна робота на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за освітньою програмою «Менеджмент», спеціальності 073 «Менеджмент». Сумський національний аграрний університет, Суми, 2026.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методичні основи адміністративних методів управління персоналом закладу. Досліджено стан системи застосування адміністративних методів управління персоналом закладу. Запропоновано напрями удосконалення адміністративних методів управління персоналом закладу.

Адміністративні методи управління персоналом виконують низку важливих функцій в системі менеджменту організації. Регулятивна функція полягає у встановленні норм і правил поведінки, що визначають межі допустимих дій працівників та керівників. Організаційна функція забезпечує формування раціональної структури управління, чіткий розподіл праці та координацію взаємодії структурних підрозділів. Контрольна функція реалізується через систему перевірок виконання прийнятих рішень, аналіз відхилень від встановлених норм і своєчасне коригування управлінських дій.

У другому розділі надати організаційно-економічну характеристику закладу ТОВ «ЦСК БІОФАРМА ПЛАЗМА». Проведено аналіз системи управління персоналом закладу. Надано оцінку ефективності адміністративних методів управління персоналом закладу. Заклад демонструє беззаперечні технологічні та якісні переваги (сильні сторони), проте втрачає операційний потенціал через адміністративні бар'єри та недостатню глибину роботи з лояльністю донорської бази (слабкі сторони).

У третьому розділі сформувані пропозиції щодо оптимізації системи управління персоналом закладу; обґрунтування використання інноваційних адміністративних методів управління персоналом закладу; обґрунтування самоадміністрування як одного із передових перспективних напрямків адміністрування персоналу. Синергія самоадміністрування з іншими інноваційними методами – коучингом, HR-аналітикою, електронним портфоліо – формує якісно нову модель управління людськими ресурсами, де кожен працівник є активним учасником стратегічного розвитку закладу. Реалізація цієї моделі сприятиме не лише підвищенню ефективності управління, а й зміцненню авторитету закладу як організації, що навчається.

Ключові слова: адміністративні методи, управління, персонал, менеджмент, заклад, удосконалення.

ABSTRACT

Zhiryak Apollinariya Valeriivna "Improvement of administrative methods of personnel management of the institution".

Qualification work for obtaining the first (bachelor's) level of higher education in the educational program "Management", specialty 073 "Management". Sumy National Agrarian University, Sumy, 2026.

The qualification work investigates the theoretical and methodological foundations of administrative methods of personnel management of the institution. The state of the system of application of administrative methods of personnel management of the institution is investigated. Directions for improving administrative methods of personnel management of the institution are proposed. Administrative methods of personnel management perform a number of important functions in the organization's management system. The regulatory function is to establish norms and rules of conduct that determine the limits of permissible actions of employees and managers. The organizational function ensures the formation of a rational management structure, a clear division of labor and coordination of interaction between structural units. The control function is implemented through a system of checks on the implementation of decisions made, analysis of deviations from established norms and timely adjustment of management actions.

In the second section, provide an organizational and economic characteristic of the institution LLC "CSK BIOPHARMA PLASMA". An analysis of the institution's personnel management system is carried out. An assessment of the effectiveness of administrative methods of personnel management of the institution is provided. The institution demonstrates undeniable technological and qualitative advantages (strengths), but loses operational potential due to administrative barriers and insufficient depth of work with the loyalty of the donor base (weaknesses).

The third section formulates proposals for optimizing the institution's personnel management system; justification for the use of innovative administrative methods of personnel management of the institution; justification of self-administration as one of the advanced promising areas of personnel administration. The synergy of self-administration with other innovative methods - coaching, HR analytics, electronic portfolio - forms a qualitatively new model of human resources management, where each employee is an active participant in the strategic development of the institution. The implementation of this model will contribute not only to increasing management efficiency, but also to strengthening the authority of the institution as a learning organization.

Keywords: administrative methods, administration, personnel, management, institution, improvement.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1 Теоретико-методичні основи адміністративних методів управління персоналом закладу	11
РОЗДІЛ 2 Стан системи застосування адміністративних методів управління персоналом закладу	21
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ ЦСК «БІОФАРМА ПЛАЗМА»	21
2.2 Аналіз системи управління персоналом закладу	28
2.3 Оцінка ефективності адміністративних методів управління персоналом закладу	33
РОЗДІЛ 3 Напрями удосконалення адміністративних методів управління персоналом закладу	39
3.1 Пропозиції щодо оптимізації системи управління персоналом закладу	39
3.2 Використання інноваційних адміністративних методів управління персоналом закладу	44
3.3 Самоадміністрування як один із передових перспективних напрямів адміністрування персоналу	48
ВИСНОВКИ	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	56
ДОДАТКИ	61

ВСТУП

Актуальність теми. Динамічні зміни в соціально-економічному та правовому просторі України, зумовлені процесами євроінтеграції, цифровізації та тривалою правовою і безпековою нестабільністю, висувають принципово нові вимоги до ефективності менеджменту. У цих умовах стабільність та адаптивність будь-якої організації безпосередньо залежать від якості її кадрового потенціалу та чіткості управлінських алгоритмів. Забезпечення синергії між стратегічними цілями установи та повсякденною діяльністю працівників актуалізує потребу в модернізації системи управління персоналом. Удосконалення організаційно-розпорядчих механізмів дозволить не лише підвищити виконавчу дисципліну, а й створить контрольоване, безпечне та зрозуміле середовище для розвитку кадрового потенціалу закладу, що зрештою забезпечить його конкурентоспроможність.

Стан вивчення проблеми. Серед науковців, які досліджують проблеми управління персоналу, слід виділити таких як Варіс І. О., Кравчук О. І., Івахненко К. О. [1], Васільєва Л. М., Міньковська А. В., Ірза А. М. [2], Дашко І.М., Крилов Д.В., Михайліченко Л.В. [4], Клєцова Н. В., Клєцов А. М., Харченко Т. М. [9], Орєхова А.І., Гома О.О. [12], Пестовська З. С., Вернигора В. К. [15], Труніна І. М., Сербін Р. А., Андрієнко М. С. [19] та ін. Не зважаючи на вагомість проведених досліджень, потребують додаткового дослідження питання пов'язані з удосконаленням системи адміністративних методів управління персоналом закладу.

Мета і задачі дослідження. Мета дослідження полягає в теоретико-методичному обґрунтуванні та прикладному опрацюванні питань щодо удосконалення системи адміністративних методів управління персоналом закладу.

Досягнення мети кваліфікаційної роботи обумовило необхідність вирішення наступних завдань дослідження: дослідити теоретико-

методичні основи адміністративних методів управління персоналом закладу; надати організаційно-економічну характеристику закладу; провести аналіз системи управління персоналом закладу; надати оцінку ефективності адміністративних методів управління персоналом закладу; сформулювати пропозиції щодо оптимізації системи управління персоналом закладу; обґрунтування використання інноваційних адміністративних методів управління персоналом закладу; обґрунтування самоадміністрування як одного із передових перспективних напрямків адміністрування персоналу.

Об'єктом дослідження є господарська діяльність ТОВ «ЦСК БІОФАРМА ПЛАЗМА».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти удосконалення системи адміністративних методів управління персоналом 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 основ адміністративних методів управління персоналом закладу;
- визначені стратегічні напрями удосконалення адміністративних методів управління персоналом закладу;

– обґрунтовано застосування самоадміністрування як одного із передових перспективних напрямків адміністрування персоналу.

Практичне значення одержаних результатів. Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що проведені дослідження дозволяють вдосконалити систему адміністративних методів управління персоналом 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 всеукраїнській науково-практичній конференції у м. Хмельницький.

Публікації. За результатами дослідження опубліковано тезу доповіді:

1. Жиряк А. Проблеми та шляхи удосконалення адміністративних методів управління персоналом сучасного закладу в умовах цифровізації. *Професійне становлення молоді в умовах інтеграційного розвитку: Матеріали XXI Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції молодих вчених, аспірантів та студентів. 28 травня 2026 року. м. Хмельницький. С. 48-49.*

Обсяг і структура роботи. Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний обсяг роботи викладено на 60 сторінках. Список використаних джерел включає 27 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ АДМІНІСТРАТИВНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗАКЛАДУ

Управління персоналом є однією з ключових функцій менеджменту, що забезпечує ефективне використання людських ресурсів організації задля досягнення її стратегічних цілей. У сучасних умовах господарювання, коли конкурентоспроможність закладу значною мірою визначається якістю людського капіталу, роль системи управління персоналом суттєво зростає. Персонал виступає не лише виконавцем функцій, а й носієм знань, компетентностей та інноваційного потенціалу, що обумовлює необхідність комплексного підходу до управління ним. Таким чином, управління персоналом набуває стратегічного характеру і стає невід'ємною складовою загальної системи управління організацією.

У науковій літературі поняття «управління персоналом» трактується з різних позицій: як сукупність методів і принципів впливу на трудову поведінку працівників, як система взаємопов'язаних організаційно-економічних та соціально-психологічних заходів, спрямованих на забезпечення оптимального функціонування трудових ресурсів, а також як цілеспрямована діяльність керівного складу організації з формування, розвитку та збереження кадрового потенціалу. Більшість дослідників одностайні в тому, що управління персоналом охоплює широкий спектр функцій – від планування потреби в кадрах і рекрутингу до оцінювання, мотивації, навчання та звільнення працівників. Різноманітність підходів до визначення цієї категорії свідчить про її багатоаспектний і комплексний характер [2].

Сутність управління персоналом розкривається через його основні функції, серед яких виділяють: планування персоналу, добір і розстановку кадрів, адаптацію нових співробітників, оцінювання результатів трудової

діяльності, навчання і розвиток персоналу, формування корпоративної культури та управління трудовою дисципліною. Особливе місце серед цих функцій займають адміністративні методи управління, що базуються на владних відносинах, нормативному регулюванні та організаційно-розпорядчій діяльності. Саме ці методи забезпечують дотримання встановлених правил і стандартів, що є необхідною умовою ефективного функціонування будь-якого закладу. Комплексне поєднання всіх функцій управління персоналом створює умови для стабільного розвитку організації та підвищення її ефективності [3].

Значення управління персоналом у сучасних організаціях зумовлено кількома ключовими чинниками. По-перше, в умовах постіндустріальної економіки інтелектуальний капітал і компетентність працівників стають головним джерелом конкурентних переваг. По-друге, зростання вимог до якості послуг та продуктів обумовлює необхідність підвищення кваліфікації та безперервного розвитку персоналу. По-третє, демографічні зміни і трансформація ринку праці ускладнюють процеси залучення та утримання кваліфікованих кадрів. Нарешті, посилення вимог законодавства у сфері трудових відносин і охорони праці вимагає від керівників глибокого знання нормативно-правової бази та її практичного застосування. Сукупність цих чинників робить ефективне управління персоналом не просто бажаною, а об'єктивно необхідною умовою успішної діяльності організації [4].

Таким чином, управління персоналом у сучасних організаціях є багатофункціональною системою, що інтегрує адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи впливу на працівників. Ефективна система управління персоналом сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів, формуванню позитивного організаційного клімату та забезпеченню сталого розвитку закладу. Удосконалення адміністративних методів управління персоналом набуває особливої актуальності в умовах реформування системи освіти та охорони здоров'я,

де необхідне чітке розмежування повноважень, прозорість управлінських рішень і висока виконавська дисципліна. Саме тому дослідження теоретичних засад і практичних аспектів адміністративного управління персоналом закладу є своєчасним і науково обґрунтованим.

Адміністративні методи управління персоналом являють собою сукупність способів і прийомів цілеспрямованого впливу суб'єкта управління на поведінку та діяльність працівників, що ґрунтуються на владних повноваженнях, нормативно-правовому регулюванні та організаційно-розпорядчій діяльності. На відміну від економічних методів, які стимулюють бажану поведінку через матеріальну винагороду, та соціально-психологічних, що спираються на моральні й емоційні важелі впливу, адміністративні методи передбачають обов'язковість виконання управлінських рішень і пряму підпорядкованість виконавця керівнику. Їх сутність виявляється у тому, що вони встановлюють чіткі правила, норми і стандарти поведінки персоналу, формують організаційну структуру закладу та забезпечують координацію спільної діяльності працівників. Таким чином, адміністративні методи виступають базовим інструментом побудови впорядкованої системи управління в будь-якій організації [6].

Класифікація адміністративних методів управління персоналом здійснюється за кількома підставами. За характером впливу виділяють організаційні, розпорядчі та дисциплінарні методи. Організаційні методи забезпечують побудову структури управління, розподіл функцій і повноважень між підрозділами та посадовими особами, регламентацію діяльності через статuti, положення, посадові інструкції та правила внутрішнього трудового розпорядку. Розпорядчі методи реалізуються через видання наказів, розпоряджень, вказівок, що спрямовані на вирішення поточних управлінських завдань і забезпечення оперативного реагування на зміни в діяльності закладу. Дисциплінарні методи охоплюють заходи щодо підтримання трудової дисципліни, включаючи застосування заохочень за сумлінне виконання обов'язків та стягнень за

порушення встановлених норм. За ступенем жорсткості розрізняють директивні методи, що передбачають беззаперечне виконання, та рекомендаційні, які допускають певну свободу вибору виконавця [7].

Адміністративні методи управління персоналом виконують низку важливих функцій в системі менеджменту організації. Регулятивна функція полягає у встановленні норм і правил поведінки, що визначають межі допустимих дій працівників та керівників. Організаційна функція забезпечує формування раціональної структури управління, чіткий розподіл праці та координацію взаємодії структурних підрозділів. Контрольна функція реалізується через систему перевірок виконання прийнятих рішень, аналіз відхилень від встановлених норм і своєчасне коригування управлінських дій. Стабілізаційна функція спрямована на підтримання сталості організаційних процесів, збереження усталеного порядку та попередження дезорганізації в колективі. Комплексне виконання зазначених функцій забезпечує цілісність системи управління персоналом і сприяє досягненню поставлених цілей закладу в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Ефективність застосування адміністративних методів управління персоналом залежить від ряду умов: відповідності організаційних рішень вимогам чинного законодавства, рівня правової та управлінської культури керівного складу, ступеня прозорості та обґрунтованості управлінських рішень, а також від налагодженості каналів зворотного зв'язку між керівництвом і персоналом. Надмірна бюрократизація та жорсткий адміністративний тиск без урахування потреб і інтересів працівників можуть призводити до зниження мотивації, погіршення соціально-психологічного клімату та збільшення плинності кадрів. Водночас, поєднання адміністративних методів з економічними стимулами та соціально-психологічними інструментами управління створює синергетичний ефект, що позитивно впливає на загальну ефективність кадрової роботи. Отже, оптимальне використання адміністративних

методів управління персоналом є важливою умовою успішного функціонування сучасного закладу.

Методи управління персоналом утворюють цілісну систему управлінського впливу, де кожна група методів виконує специфічну роль і доповнює інші. Адміністративні методи ґрунтуються на владних відносинах і передбачають обов'язкове виконання управлінських рішень у формі наказів, інструкцій і нормативних приписів. Економічні методи спрямовані на формування матеріальної зацікавленості працівників у досягненні встановлених цілей і реалізуються через системи оплати праці, преміювання, матеріальних санкцій та інших інструментів економічного стимулювання. Соціально-психологічні методи апелюють до внутрішніх потреб, цінностей і мотивів персоналу, формуючи сприятливий соціально-психологічний клімат, корпоративну культуру та колективну ідентичність. Кожна з наведених груп методів має власну природу, механізм дії та сферу ефективного застосування.

Принципова відмінність між зазначеними групами методів полягає у характері управлінського впливу та ступені свободи виконавця. Адміністративні методи передбачають пряму підпорядкованість і не допускають відхилень від встановлених приписів, що забезпечує високу швидкість реагування та передбачуваність поведінки персоналу. Економічні методи діють опосередковано через систему матеріальних стимулів, надаючи працівнику певну свободу вибору способу досягнення результату за умови дотримання загальних вимог (табл. 1.1).

Соціально-психологічні методи мають найбільш тривалий і глибокий ефект, оскільки орієнтовані на зміну внутрішніх установок і переконань людини, що є значно стійкішим результатом порівняно з поведінковими змінами, спричиненими зовнішнім примусом або матеріальним стимулюванням. Таким чином, методи управління утворюють певну ієрархію за глибиною і тривалістю впливу на персонал.

Таблиця 1.1 - Порівняльна характеристика методів управління персоналом

Критерій порівняння	Адміністративні методи	Економічні методи	Соціально-психологічні методи
Характер впливу	Прямий, директивний	Непрямий, стимулюючий	Непрямий, мотивуючий
Механізм дії	Наказ, розпорядження, норматив	Матеріальне заохочення, санкції	Переконання, соціальний вплив
Обов'язковість виконання	Обов'язкове	Добровільне (через інтерес)	Добровільне (через цінності)
Основа методу	Владні повноваження, право	Економічний інтерес, вигода	Соціальні норми, психологія
Форми застосування	Накази, інструкції, положення	Премії, штрафи, тарифи	Мотивація, переконання, авторитет
Швидкість дії	Висока (негайний ефект)	Середня	Низька (тривалий ефект)
Гнучкість	Низька	Середня	Висока
Ризики неефективності	Формалізм, опір персоналу	Матеріальна залежність	Складність вимірювання ефекту
Сфера застосування	Дисципліна, структура, контроль	Продуктивність, результат	Клімат, лояльність, розвиток

*Джерело: складено автором

Як свідчать дані таблиці 1.1, кожна група методів управління персоналом характеризується власним набором переваг і недоліків. Адміністративні методи демонструють високу ефективність при вирішенні завдань, що потребують негайного реагування, чіткого виконання стандартів і підтримання дисципліни, однак їх надмірне застосування може призводити до формалізму та зниження ініціативності персоналу. Економічні методи є потужним інструментом підвищення продуктивності та орієнтації персоналу на результат, проте в умовах обмеженого

фінансування закладу їх застосування суттєво ускладнюється. Соціально-психологічні методи мають найбільший потенціал у формуванні стійкої мотивації та лояльності персоналу, але їх ефект важко піддається кількісному вимірюванню і потребує значних часових витрат. Оптимальна система управління персоналом будується на раціональному поєднанні всіх трьох груп методів відповідно до специфіки організації, особливостей персоналу та конкретних управлінських завдань [12].

Для закладів, що функціонують у сфері освіти та охорони здоров'я, характерним є переважання адміністративних методів управління, що зумовлено специфікою їх організаційної структури, необхідністю суворого дотримання нормативно-правових вимог і стандартів надання послуг. Разом із тим реформування зазначених галузей в Україні вимагає поступового переходу до більш збалансованої системи управлінського впливу, яка поєднує жорсткість адміністративного регулювання з гнучкістю економічних стимулів і глибиною соціально-психологічних інструментів. Удосконалення адміністративних методів управління персоналом закладу передбачає не відмову від них, а їх модернізацію – приведення у відповідність до сучасних вимог управлінської науки та практики, підвищення прозорості й обґрунтованості управлінських рішень, забезпечення ефективного зворотного зв'язку між керівництвом і персоналом.

Вивчення зарубіжного досвіду застосування адміністративних методів управління персоналом є важливою передумовою для вдосконалення вітчизняної управлінської практики. У розвинених країнах система адміністративного управління персоналом формувалася протягом тривалого часу під впливом національних традицій, культурних особливостей, правових систем і моделей організації праці. Незважаючи на суттєві відмінності між окремими національними моделями, всі вони об'єднані спільними принципами: чітким регламентуванням трудових відносин, прозорістю управлінських рішень, дотриманням законодавчо

закріплених прав і обов'язків сторін трудового договору. Аналіз основних зарубіжних моделей дає змогу виявити як їх переваги, так і обмеження, що є цінним для розуміння напрямів модернізації адміністративного управління персоналом в умовах українських реалій.

Японська модель адміністративного управління персоналом ґрунтується на принципах пожиттєвої зайнятості, поступового кар'єрного просування та колективної відповідальності, що знайшли відображення у чіткій системі організаційних норм і регламентів. Характерною особливістю японського підходу є система *ringi-sho* – механізм узгодження управлінських рішень знизу вгору, що забезпечує залучення персоналу до управлінського процесу при збереженні чіткої ієрархічної підпорядкованості. Ротація кадрів використовується як адміністративний інструмент розвитку компетентностей і формування у працівників цілісного уявлення про діяльність організації. Японський досвід переконливо свідчить про те, що жорсткі адміністративні норми можуть органічно поєднуватися із колективними цінностями і формувати потужну корпоративну культуру. Американська і західноєвропейська моделі управління персоналом, попри певні відмінності, об'єднані спільним акцентом на правовій регламентації трудових відносин і прозорості управлінських рішень. Наочне порівняння зазначених підходів представлено на рис. 1.1.

У Сполучених Штатах адміністративні методи реалізуються передусім через детальні посадові інструкції, системи управління ефективністю (*performance management*) та розгалужене анти дискримінаційне законодавство. Німецька модель відзначається кодифікованістю трудового права, обов'язковою участю представників персоналу у виробничих радах (*Betriebsrat*) та розвиненою системою тарифних угод. Скандинавські країни демонструють приклад децентралізованого адміністративного управління з широкими

повноваженнями структурних підрозділів, прозорістю прийняття рішень і соціальним партнерством як ключовим регуляторним принципом.

Японська модель	Американська модель
• Політика зайнятості (shūshin koyō) • Ротація кадрів як адмін. інструмент • Колективна відповідальність • Чіткі ієрархічні приписи (ringi-sho) • Наставництво (mentoring) як норма <i>Акцент: дисципліна + лояльність</i>	• Детальні job descriptors • Performance management система • At-will employment + чіткі KPI • HR compliance як адмін. пріоритет • Антидискримінаційні регламенти <i>Акцент: результат + правове регулювання</i>
Німецька модель	Скандинавська модель
• Кодифіковане трудове законодавство • Виробничі ради (Betriebsrat) • Тарифні угоди як адмін. регулятор • Участь персоналу в управлінні • Стандартизована система навчання <i>Акцент: правопорядок + партнерство</i>	• Децентралізація адмін. повноважень • Прозорість управлінських рішень • Горизонтальні структури управління • Work-life balance як регламент • Соціальне партнерство держави і бізнесу <i>Акцент: автономія + соціальна відповідальність</i>

Рисунок 1.1 – Моделі адміністративного управління персоналом: зарубіжний досвід

*Джерело: складено автором

Порівняльний аналіз зарубіжного досвіду дозволяє виявити загальні тенденції розвитку адміністративного управління персоналом у сучасних організаціях. По-перше, спостерігається поступова гуманізація адміністративних методів: жорсткі директивні механізми доповнюються процедурами участі персоналу в прийнятті рішень, консультаціями та переговорами. По-друге, зростає роль правового регулювання трудових відносин, що вимагає від керівників глибокої правової компетентності та системного підходу до дотримання нормативних вимог. По-третє, у провідних країнах активно впроваджуються цифрові інструменти адміністративного управління – електронний документообіг,

автоматизовані системи обліку робочого часу, платформи управління ефективністю персоналу.

Для України запозичення зарубіжного досвіду адміністративного управління персоналом має здійснюватися з урахуванням національної специфіки, правової системи та культурних особливостей. Найбільш прийнятними для адаптації в умовах українських закладів видаються елементи німецької та скандинавської моделей, а саме: чітка регламентація трудових відносин на основі законодавчих норм, залучення представників персоналу до вироблення управлінських рішень, розвиток соціального партнерства між адміністрацією і трудовим колективом. Водночас японський досвід управління через цінності і колективну відповідальність може слугувати орієнтиром для формування корпоративної культури закладу, яка б гармонійно поєднувала адміністративну дисципліну із розвитком ініціативності персоналу [17, стор. 8]. Таким чином, зарубіжний досвід пропонує широкий спектр перевірених управлінських рішень, творче осмислення яких є важливою умовою удосконалення системи адміністративного управління персоналом вітчизняних закладів.

РОЗДІЛ 2

СТАН СИСТЕМИ ЗАСТОСУВАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗАКЛАДУ

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ ЦСК «БІОФАРМА ПЛАЗМА»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ЦСК БІОФАРМА ПЛАЗМА» (код ЄДРПОУ 41805628) є юридичною особою приватної форми власності, зареєстрованою 13 грудня 2017 року відповідно до законодавства України. Розмір статутного капіталу підприємства становить 100 000,00 гривень (додаток А). Основним видом господарської діяльності відповідно до КВЕД є 86.90 – «Інша діяльність у сфері охорони здоров'я», що охоплює заготівлю, переробку та зберігання компонентів крові людини. Підприємство здійснює також кілька додаткових видів діяльності: 46.19 (діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту), 46.46 (оптова торгівля фармацевтичними товарами) та 47.73 (роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах). Реєстраційні дані підприємства узагальнено в табл. 2.1.

ТОВ «ЦСК БІОФАРМА ПЛАЗМА» функціонує як стратегічна «видобувна» ланка вертикально інтегрованої структури Biopharma – єдиного в Східній Європі науково-виробничого комплексу, здатного здійснювати повний цикл фракціонування донорської плазми. Місія підприємства виходить за межі комерційної діяльності та фактично охоплює забезпечення національної біологічної безпеки: без власної сировинної бази країна стає вразливою до глобальних дефіцитів імунобіологічних препаратів – альбуміну, специфічних імуноглобулінів та факторів згортання крові. Ринкова позиція компанії характеризується ознаками соціальної монополії: прямих комерційних конкурентів у

сегменті заготівлі плазми для фракціонування в Україні практично немає, проте центр веде постійну непряму конкуренцію з державними станціями переливання крові та альтернативними варіантами використання вільного часу потенційних донорів.

Таблиця 2.1 – Загальні реєстраційні відомості ТОВ «ЦСК БІОФАРМА ПЛАЗМА»

Показник	Значення
Повна назва юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю «ЦСК БІОФАРМА ПЛАЗМА»
Скорочена назва	ТОВ «ЦСК БІОФАРМА ПЛАЗМА»
Код ЄДРПОУ	41805628
Дата державної реєстрації	13.12.2017
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ)
Розмір статутного капіталу	100 000,00 грн
Основний вид діяльності (КВЕД)	86.90 – Інша діяльність у сфері охорони здоров'я
Додаткові види діяльності	46.19; 46.46; 47.73
Місцезнаходження	Україна
Форма власності	Приватна

*Джерело: складено за матеріалами ТОВ «ЦСК БІОФАРМА ПЛАЗМА»

Ліцензовані та додаткові види діяльності підприємства систематизовано в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Види господарської діяльності ТОВ «ЦСК БІОФАРМА ПЛАЗМА» (КВЕД)

КВЕД	Статус	Опис виду діяльності
86.90	Основний	Інша діяльність у сфері охорони здоров'я (збір, переробка та заготівля компонентів крові)
46.19	Додатковий	Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту
46.46	Додатковий	Оптова торгівля фармацевтичними товарами
47.73	Додатковий	Роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах

*Джерело: складено за матеріалами ТОВ «ЦСК БІОФАРМА ПЛАЗМА»

Організаційна структура управління ТОВ «ЦСК БІОФАРМА ПЛАЗМА» є класичною лінійно-функціональною. Підприємство умовно поділено на три ключові блоки: адміністративний, медичний та блок забезпечення якості й логістики (QA). Адміністративний блок очолює директор центру і включає фінансовий відділ, HR-службу та рецепцію. Медичний блок, яким керує головний лікар, охоплює лікарів-терапевтів, медичних сестер-флеботомістів і лаборантів. Третій блок – відділ QA та логістики – контролює операторів шокової заморозки та інженерів з обслуговування сепараційного обладнання. Лінійно-функціональна структура забезпечує стабільність і глибоке опрацювання рішень у межах кожної спеціалізації, однак характеризується надмірною централізацією в некритичних (немедичних) процесах, що знижує загальну гнучкість при вирішенні нестандартних сервісних ситуацій. Структуру управлінських блоків підприємства деталізовано в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Організаційна структура управління ТОВ «ЦСК БІОФАРМА ПЛАЗМА»

Блок управління	Посади / підрозділи	Основні функції
Адміністративний блок	Директор центру, HR, фінансовий відділ, рецепція	Загальне управління, кадрове адміністрування, фінансовий контроль, реєстрація донорів
Медичний блок	Головний лікар (медичний директор), лікарі-терапевти, флеботомісти, лаборанти	Медичний допуск донорів, проведення апаратного плазмаферезу, лабораторна діагностика
Блок якості та логістики (QA)	Менеджер з якості, оператори шокової заморозки, інженери обслуговування	Контроль дотримання GMP/SOP, холододовий ланцюг, температурний моніторинг, документування відхилень

*Джерело: складено за матеріалами ТОВ «ЦСК БІОФАРМА ПЛАЗМА»

Операційна діяльність ТОВ «ЦСК БІОФАРМА ПЛАЗМА» являє собою безперервний технологічний конвеєр від реєстрації донора на рецепції до шокової заморозки та зберігання готової плазми для відправки на завод-фракціонатор. Апаратний зал оснащений 20 кріслами з

сепараторами клітин крові закритого типу Haemonetics PCS2, кожен з яких здатен виконувати 6–8 процедур за восьмигодинну зміну. Процедура апаратного плазмаферезу триває 40–60 хвилин, що при повному завантаженні дозволяє залу теоретично приймати до 20 донорів на годину. Проте реальна пропускна здатність суттєво обмежується логістичним вузьким місцем – кабінетом терапевта, який фізично здатен оглядати не більше 12 донорів на годину. Яскраво вираженою є добова нерівномірність потоку відвідувачів: пікове навантаження припадає на ранкові години (08:00–11:00) та вихідні дні, тоді як у проміжку 13:00–16:00 фіксується суттєвий спад активності. Основні техніко-операційні показники підприємства наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Техніко-операційні показники діяльності ТОВ «ЦСК БІОФАРМА ПЛАЗМА»

Показник	Значення / норматив	Примітка
Кількість апаратів-сепараторів у залі	20 крісел (апаратів)	Haemonetics PCS2 закритого типу
Тривалість однієї процедури плазмаферезу	40–60 хвилин	Без урахування підготовки
Цикл обслуговування одного апарата	≈ 60 хвилин	Включно з підготовкою та зміною донора
Максимальна пропускна здатність залу	20 донорів/год.	При повному завантаженні
Фактична пропускна здатність лікаря	12 донорів/год.	Вузьке місце процесу (bottleneck)
Обсяг плазми за одну донацію	650–800 мл	У контейнері після апаратного плазмаферезу
Максимальна кількість донацій на апарат/зміну	6–8 процедур	За 8-годинну зміну
Часові пікові навантаження	08:00–11:00 та вихідні дні	Добова нерівномірність потоку
Температура шокової заморозки плазми	нижче –30 °C	Для збереження лабільних факторів
Частка логістичного браку	Мінімальна (зведена до min)	Завдяки SOPs і безперервному моніторингу

*Джерело: складено за матеріалами ТОВ «ЦСК БІОФАРМА ПЛАЗМА»

Система управління якістю (СУЯ) підприємства відповідає вимогам міжнародних стандартів належної виробничої практики (GMP) та принципам циклу Демінга–Шухарта (PDCA). Внутрішні стандартні операційні процедури (SOPs) регламентують кожен процес – від кута нахилу голки під час венепункції до алгоритму обробки приміщення залу донації. Інструмент Deviation Control забезпечує документування та аналіз першопричин будь-якого відхилення від протоколу, а система штрих-кодування дозволяє протягом секунд відстежити повний ланцюг походження кожного контейнера плазми. Критичним параметром є дотримання холодового ланцюга: щойно зібрана плазма має бути піддана шоківій заморозці до температури нижче – 30°C протягом встановленого регламентом часу, оскільки лабільні фактори згортання (зокрема Фактор VIII) руйнуються при найменшому підвищенні температури. Основна частка забракованої сировини припадає на медичний брак через хілезнаплазми, що прямо свідчить про недостатню інформаційну підготовку донорів щодо дотримання перед процедурної дієти, – і є резервом підвищення ефективності без капітальних вкладень.

Персонал ТОВ «ЦСК БІОФАРМА ПЛАЗМА» поділяється на дві категорії: адміністративний (реєстратори, касири, HR) та медичний (лікарі-терапевти, флеботомісти, лаборанти). Серед медичних сестер-флеботомістів та операторів апаратного залу фіксується підвищена плінність кадрів, обумовлена специфікою умов праці: у пікові години одна медсестра одночасно обслуговує 3–4 апарати, що формує значне монотонне навантаження та підвищений ризик емоційного вигорання. Існуюча система матеріального стимулювання базується переважно на кількісних КРІ (кількість прийнятих донорів та відсутність медичних помилок), що стимулює швидкість і точність маніпуляцій, але не враховує якість клієнтського сервісу. Це призводить до механічного виконання процедур і дефіциту емпатії у взаємодії з донором. Водночас 20% робочого часу персонал витрачає на паперовий документообіг (журнали, чек-листи,

звіти), оптимізація якого через цифровізацію є суттєвим резервом ефективності.

Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ ЦСК «БІОФАРМА ПЛАЗМА» за 2022–2025 р.р. представлені в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ ЦСК «БІОФАРМА ПЛАЗМА»

№	Показник	Одиниця виміру	2022	2023	2024	2025
1	Валюта балансу (активи)	тис. грн	2 847	3 389	4 049	4 642
2	Статутний капітал	тис. грн	100	100	100	100
3	Нерозподілений прибуток	тис. грн	512	748	1 121	1 634
4	Чистий дохід від реалізації	тис. грн	6 814	8 412	10 184	12 637
5	Собівартість реалізації	тис. грн	4 712	5 874	6 948	8 341
6	Валовий прибуток	тис. грн	2 102	2 538	3 236	4 296
7	Чистий прибуток	тис. грн	931	1 233	1 700	2 452
8	Рентабельність продажів (ЧП/Дохід × 100%)	%	13,7	14,7	16,7	19,4
9	Темп зростання чистого прибутку	%	–	32,4	37,9	44,2

*Джерело: складено за матеріалами фінансової звітності ТОВ «ЦСК БІОФАРМА ПЛАЗМА»

Узагальнення зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства у форматі SWOT-аналізу дозволяє системно структурувати ключові фактори, що впливають на операційну ефективність ТОВ «ЦСК БІОФАРМА ПЛАЗМА». Компанія демонструє беззаперечні технологічні та якісні переваги (сильні сторони), проте втрачає операційний потенціал через адміністративні бар'єри та недостатню глибину роботи з лояльністю донорської бази (слабкі сторони). Найбільший простір для зростання лежить у площині цифровізації комунікацій, запровадження персоналізованого CRM-маркетингу та розвитку корпоративного

донорства (можливості). Матриця SWOT-аналізу підприємства наведена в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – SWOT-аналіз ТОВ «ЦСК БІОФАРМА ПЛАЗМА»

СИЛЬНІ СТОРОНИ (Strengths)	СЛАБКІ СТОРОНИ (Weaknesses)
– Єдиний у Східній Європі виробничий комплекс повного циклу фракціонування плазми; – Сучасне обладнання закритого типу (Haemonetics PCS2), що мінімізує людський фактор; – Вертикальна інтеграція з заводом-фракціонатором Biopharma - гарантований збут; – Суворий контроль якості на всіх етапах (GMP, SOPs, Deviation Control).	– Висока плинність флеботомістів через монотонне навантаження та ризик вигорання; – Вузьке місце (bottleneck) - кабінет терапевта в пікові години; черги до 40 хвилин; – Слабка система утримання первинних донорів (низький Retention Rate); – Надмірна централізація у некритичних процесах, що знижує гнучкість сервісу.
МОЖЛИВОСТІ (Opportunities)	ЗАГРОЗИ (Threats)
– Розвиток корпоративного донорства (B2B-маркетинг у рамках CSR-програм); – Діджиталізація пре-скринінгу (планшети в зоні очікування) — збільшення пропускної здатності на 20–25%; – Впровадження мобільного додатку з персоналізованою CRM-комунікацією; – Включення NPS до системи KPI персоналу для підвищення якості сервісу.	– Епідеміологічні ризики (ГРВІ, грип) - тимчасове скорочення бази активних донорів; – Глобальні логістичні кризи та курсові коливання - зростання вартості імпортованих систем; – Конкуренція за донора з боку державних станцій переливання крові та альтернативного підробітку; – Зміни в регуляторних вимогах МОЗ та міжнародних інспекцій - ризик зупинки діяльності.

*Джерело: складено автором

Табл. 2.6 містить SWOT-аналіз ТОВ «ЦСК БІОФАРМА ПЛАЗМА», що систематизує чотири групи факторів: сильні сторони підприємства (технологічна перевага, вертикальна інтеграція з Biopharma, жорсткий контроль якості), слабкі сторони (високий відтік первинних донорів, вузьке місце у кабінеті терапевта, ризик вигорання персоналу), можливості (розвиток корпоративного донорства, діджиталізація комунікацій,

впровадження NPS-KPI) та загрози (епідеміологічні ризики, логістична залежність від імпортованих витратних матеріалів, конкуренція за час потенційних донорів). Аналіз матриці свідчить про ключовий стратегічний дисбаланс: компанія має бездоганну технічну базу та гарантований збут, однак втрачає операційну ефективність через недостатньо розвинену роботу з лояльністю донорів, що визначає пріоритетний напрям вдосконалення системи управління.

2.2 Аналіз системи управління персоналом закладу

Управління персоналом є одним із ключових функціональних напрямів менеджменту ТОВ «ЦСК БІОФАРМА ПЛАЗМА» – підприємства, зареєстрованого 13 грудня 2017 року (код ЄДРПОУ 41805628) із статутним капіталом 100 000,00 гривень. Основний вид діяльності компанії (КВЕД 86.90 – «Інша діяльність у сфері охорони здоров'я») визначає специфіку формування кадрового складу: підприємство потребує водночас висококваліфікованого медичного персоналу та клієнтоорієнтованого адміністративного персоналу. Весь персонал умовно поділяється на дві великі категорії – адміністративну та медичну, – кожна з яких має відмінну структуру, систему оцінки результативності та притаманні їй ризики. Розуміння особливостей кожної категорії є необхідною передумовою для побудови ефективної системи управління людськими ресурсами, яка б відповідала подвійній природі бізнесу: суворим медичним протоколам і вимогам якісного сервісу для донорів.

Адміністративний блок підприємства охоплює директора центру, HR-службу, фінансовий відділ, реєстраторів та касирів і становить орієнтовно 35% від загальної чисельності персоналу. Медичний блок – лікарі-терапевти, флеботомісти, лаборанти, а також персонал відділу

забезпечення якості (QA) та оператори шокової заморозки – утворює більшу частину трудового колективу ($\approx 65\%$). Ця структура відображає операційні пріоритети компанії: основне навантаження та відповідальність зосереджені на медичному персоналі, адже саме від якості їх роботи залежить безпека заготовленої плазми та задоволеність донора. Схему моделі управління персоналом підприємства наведено на рис. 2.1.



Рисунок 2.1 – Модель управління персоналом ТОВ «ЦСК БІОФАРМА ПЛАЗМА»

*Джерело: складено автором

Рис. 2.1 наочно відображає лінійно-функціональну модель управління персоналом ТОВ «ЦСК БІОФАРМА ПЛАЗМА», що складається з трьох блоків, підпорядкованих директору центру: адміністративного ($\approx 35\%$ персоналу, низька плинність), медичного ($\approx$

65%, підвищена плинність флеботомістів) та відділу QA і логістики (помірна плинність). Нижня частина схеми ілюструє перехід від поточної мотиваційної системи, зорієнтованої виключно на кількісні KPI, до пропонуваної – доповненої показниками NPS зміни, Retention Rate донорів та коефіцієнтом емоційного інтелекту (EQ), що забезпечує баланс між медичною ефективністю та якістю клієнтського сервісу.

Аналіз руху робочої сили демонструє виражену диференціацію між двома категоріями персоналу. Адміністративний персонал характеризується відносно стабільним кадровим складом: основними причинами звільнень є кар'єрні переходи або пошук більш вигідних умов оплати праці. Натомість серед медичних сестер-флеботомістів та операторів апаратного залу плинність кадрів є значно вищою і є системною проблемою підприємства. У пікові ранкові години одна медсестра одночасно обслуговує 3–4 апарати для плазмаферезу, що передбачає постійну концентрацію уваги на технічних параметрах сепаратора, стані донора, дотриманні санітарних норм та правильності виконання венепункції. Таке монотонне, але вкрай відповідальне навантаження формує хронічний операційний стрес і стає головним чинником емоційного вигорання персоналу. Наслідком є не лише фінансові витрати на рекрутинг і навчання нових співробітників, а й зниження стабільності якості медичних маніпуляцій.

Існуюча система матеріального стимулювання в ТОВ «ЦСК БІОФАРМА ПЛАЗМА» побудована переважно на кількісних показниках ефективності. Заробітна плата медичного персоналу формується з базової ставки та преміальної частини, що залежить від кількості успішно прийнятих донорів та відсутності зафіксованих медичних помилок або порушень протоколу. Така модель стимулює швидкість і точність виконання маніпуляцій, однак має суттєвий структурний недолік: вона не враховує якість клієнтського сервісу та рівень задоволеності донора. Медичний персонал, зосереджений на технічних показниках, об'єктивно не

має ні часу, ні внутрішнього мотиву для теплого, емпатичного спілкування з людиною, яка сидить у кріслі. У підсумку донор – особливо первинний – часто отримує якісну в медичному сенсі, проте емоційно «холодну» процедуру, що суттєво знижує ймовірність його повторного візиту та підриває стратегічну мету компанії щодо побудови лояльного ком'юніті донорів.

Для структурованого порівняння ключових кадрових показників двох категорій персоналу складено узагальнюючу аналітичну таблицю (табл. 2.7), яка відображає склад, рівень плинності, характер мотиваційної системи та виявлені недоліки в розрізі адміністративного і медичного персоналу.

Окремої уваги в системі управління персоналом заслуговує надмірне навантаження, пов'язане з паперовим документообігом. Вимоги системи управління якістю (GMP, SOPs, Deviation Control) зобов'язують персонал документувати кожну процедуру – від результатів аналізів донора до показань сепаратора та температурного журналу холодового ланцюга. За оцінками, отриманими під час хронометражу робочого дня, співробітники витрачають до 20% загального робочого часу на заповнення журналів, чек-листів і звітних форм. Цей час об'єктивно вилучається зі спілкування з донором. Водночас надмірна бюрократична завантаженість поглиблює відчуття монотонності праці, знижує залученість персоналу та прискорює вигорання. Оцифровування документообігу через впровадження планшетів і електронних форм (у тому числі на етапі пре-скринінгу донора в залі очікування) дозволило б суттєво зменшити рутинне навантаження та вивільнити час для якісного сервісу.

Узагальнюючи результати аналізу, можна констатувати, що система управління персоналом ТОВ «ЦСК БІОФАРМА ПЛАЗМА» потребує комплексного вдосконалення у трьох взаємопов'язаних напрямках. По-перше, необхідна реформа мотиваційної системи: включення до KPI показника NPS (Net PromoterScore) на рівні зміни та коефіцієнта Retention

Rate донорів дозволить переорієнтувати персонал з механічного виконання маніпуляцій на надання повноцінного клієнтського сервісу.

Таблиця 2.7 – Порівняльний аналіз системи управління персоналом ТОВ «ЦСК БІОФАРМА ПЛАЗМА»

Показник аналізу персоналу	Адміністративний персонал	Медичний персонал
Склад категорії	Директор, HR, фінансисти, реєстратори, касири	Лікарі-терапевти, флеботомісти, лаборанти, QA-менеджери
Орієнтовна частка від загальної чисельності, %	≈ 35 %	≈ 65 %
Рівень плинності кадрів	Низький	Середній – Високий (флеботомісти)
Основна причина звільнень	Кар'єрні переходи, кращі умови оплати	Емоційне вигорання, монотонність навантаження, стрес
Система оплати праці	Оклад + адміністративна премія	Оклад + KPI-премія (к-сть донорів, відсутність помилок)
Слабкість мотиваційної системи	Відсутність показників якості сервісу	Орієнтація виключно на кількість, нехтування емпатією
Навантаження в пікові години	Висока когнітивна завантаженість рецепції	1 медсестра на 3–4 апарати одночасно
Ризик вигорання	Помірний	Високий
Наявність програм розвитку персоналу	Обмежена	Обмежена (переважно технічні інструктажі)
Пропонований доповнювальний KPI	NPS зміни (задоволеність донора)	NPS зміни + показник повторних візитів донора

*Джерело: складено автором

По-друге, слід запровадити програми профілактики вигорання для флеботомістів: ротацію між функціями, короткі відновлювальні паузи у між пікові інтервали та регулярні групові розбори складних ситуацій з психологом. По-третє, цифровізація документообігу скоротить непродуктивні витрати робочого часу та знизить хронічний стрес від бюрократичного навантаження. Реалізація цих трьох напрямів не потребує

значних капітальних вкладень, проте здатна суттєво підвищити кадрову стабільність, залученість персоналу і, як наслідок, – загальну операційну ефективність центру.

2.3 Оцінка ефективності адміністративних методів управління персоналом закладу

Адміністративні методи управління являють собою сукупність засобів прямого організаційного впливу на поведінку персоналу та перебіг виробничих процесів, що реалізуються через систему нормативних документів, наказів, розпоряджень, інструкцій та регламентів. На відміну від економічних методів, що формують мотивацію через матеріальний інтерес, адміністративні методи базуються на принципі обов'язкового виконання та відповідальності. Для ТОВ «ЦСК БІОФАРМА ПЛАЗМА» – підприємства, що функціонує на перетині жорстко регульованої медичної галузі та клієнтоорієнтованого сервісного бізнесу, – адміністративні методи є незамінним інструментом забезпечення безпеки заготовлюваної плазми та стабільності технологічних процесів. Разом із тим, їх надмірна жорсткість і централізованість здатні суттєво гальмувати операційну гнучкість підприємства в некритичних аспектах діяльності.

Найбільш розвиненим і найефективнішим адміністративним методом у ТОВ «ЦСК БІОФАРМА ПЛАЗМА» є регламентування, реалізоване через систему стандартних операційних процедур (SOPs) та вимоги належної виробничої практики (GMP). SOPs охоплюють абсолютно кожен технологічний крок – від кута нахилу голки під час венепункції до алгоритму прибирання залу донації і температурних параметрів шокової заморозки. Такий рівень деталізації є не надмірністю, а необхідністю: будь-яке відхилення від протоколу на будь-якому етапі автоматично загрожує якості всієї партії плазми та може поставити під

загрозу експортний сертифікат компанії, оскільки завод-фракціонатор Biopharma підлягає регулярним аудиторам з боку міжнародних інспекцій. Цей метод отримав найвищу оцінку ефективності – 5 балів із 5, – проте його практична реалізація створює побічний ефект: обсяг паперового документообігу поглинає до 20% робочого часу персоналу.

Метод нормування реалізується через встановлення часових нормативів на кожен етап маршруту донора: реєстрація (3–5 хвилин), лабораторний аналіз (5–7 хвилин), прийом терапевта (5–15 хвилин у позапікові години), буфет (5 хвилин), апаратний плазмаферез (40–60 хвилин), каса (2–3 хвилини). Ці нормативи узгоджені з технічними характеристиками обладнання та відповідають галузевим стандартам, що обумовлює достатній рівень ефективності цього методу (4 бали). Водночас нормативи є статичними і не передбачають механізму динамічного перегляду в умовах добової нерівномірності потоку донорів. У пікові ранкові години фактичний час очікування перед кабінетом терапевта може сягати 40 хвилин замість нормативних 15, однак жодного організаційного алгоритму перерозподілу навантаження не передбачено.

Організаційний інструктаж персоналу є стандартним елементом системи управління підприємством і включає вступний, первинний та повторний інструктажі з охорони праці, медичної безпеки і дотримання санітарних норм. Слабкою стороною поточного підходу до інструктажу є його практично виключно технічна спрямованість: персонал отримує докладні інструкції щодо правильного виконання венепункції, налаштування апарата та роботи з документацією, але не проходить жодного навчання з питань комунікації з донорами, управління стресом та технік емпатійного спілкування. У результаті медичний персонал формально відповідає вимогам до кваліфікації, однак не має належних компетенцій для забезпечення того клієнтського досвіду, який формує лояльність донора і визначає ймовірність його повторного візиту. Саме тому цей метод отримав середню оцінку – 3 бали.

Метод розпорядництва в ТОВ «ЦСК БІОФАРМА ПЛАЗМА» реалізується через видання наказів директором центру та усних розпоряджень медичного директора в межах медичного блоку. Характерною рисою поточної моделі є висока централізація управлінських рішень навіть у рутинних, некритичних ситуаціях. Зокрема, реєстратори рецепції не мають повноважень самостійно перерозподіляти потік донорів між кабінетами терапевтів в умовах черги або самостійно компенсувати донору надмірний час очікування навіть у форматі незначного заохочення. Вони вимушені очікувати офіційних вказівок від керівництва, що у практичному вимірі означає затримку рішення на 10–15 хвилин і подальше наростання невдоволення відвідувачів. Ефективність цього методу оцінено на 3 бали: централізація виправдана у медичних питаннях, але є надмірною у сервісних.

Для комплексної систематизації результатів оцінки ефективності кожного з виявлених адміністративних методів управління складено зведену аналітичну таблицю (табл. 2.8), яка охоплює форму реалізації, сферу застосування, бальну оцінку за п'ятибальною шкалою та виявлені недоліки.

Особливої уваги заслуговує метод контролю виконання, реалізований через інструмент Deviation Control (контроль відхилень) та систему RootCause Analysis. Будь-яке відхилення від встановленого протоколу – від апаратної помилки сепаратора до порушення самопочуття донора під час процедури – обов'язково документується у журналі відхилень, після чого менеджер з якості проводить розслідування першопричини та ініціює коригувальні дії. Додатково, кожен контейнер плазми отримує унікальний штрих-код, що містить повний ланцюг інформації: ідентифікатор донора, результати аналізів на інфекційні маркери, прізвище медсестри та серійний номер апарату.

Таблиця 2.8 – Оцінка ефективності адміністративних методів управління ТОВ «ЦСК БІОФАРМА ПЛАЗМА»

Адміністративний метод	Форма реалізації	Сфера застосування	Оцінка ефективності (1–5)	Виявлені недоліки
Регламентування (SOPs / GMP)	Стандартні операційні процедури, накази, інструкції	Медичний блок, QA, холодовий ланцюг	5 – Висока: забезпечує безпеку та якість	Надмірна деталізація збільшує документообіг на 20%
Нормування	Часові нормативи процедур, норми витратних матеріалів	Апаратний зал (40–60 хв / процедура)	4 – Достатня: норми узгоджені з технічними можливостями	Не передбачено динамічного перегляду норм у пікові години
Організаційний інструктаж	Вступний, первинний, повторний інструктажі персоналу	Весь персонал, особливо нові флеботомісти	3 – Середня: акцент лише на технічних навичках	Відсутність інструктажу з клієнтського сервісу та емпатії
Розпорядництво	Накази директора, усні розпорядженням єдиного директора	Адміністративний та медичний блоки	3 – Середня: вертикальна централізація сповільнює рішення	Відсутність делегування
Контроль виконання	Deviation Control, журнали відхилень, Root Cause Analysis	Відділ QA, операційна діяльність	5 – Висока: повна простежуваність кожної партії плазми	Контроль спрямований на медичні параметри, не сервіс
Планування потоку донорів	Електронний запис, розклад прийому	Рецепція, апаратний зал	2 – Низька: значна частка «живих черг» без запису	Відсутність динамічного перерозподілу потоку в режимі реального часу
Матеріально-технічне забезпечення	Формування страхових запасів витратних матеріалів	Відділ логістики, закупівлі	4 – Достатня: безперебійне постачання одноразових систем	Заморож.оборот. капіталу
Середня зважена оцінка ефективності адміністративних методів				3,7 / 5,0

*Джерело: складено автором

Це забезпечує повну простежуваність кожної одиниці продукції і є однією з найсильніших конкурентних переваг підприємства. Єдиним суттєвим обмеженням цього методу є те, що система контролю повністю

зосереджена на медичних та технологічних параметрах і практично ігнорує показники якості клієнтського сервісу. Відповідно, оцінка становить 5 балів за технічною складовою і потребує доповнення сервісними КРІ.

Узагальнення результатів оцінки засвідчує, що середня зважена ефективність адміністративних методів управління в ТОВ «ЦСК БІОФАРМА ПЛАЗМА» становить 3,7 балів із 5,0. Найвищу оцінку отримали регламентування та контроль виконання (по 5 балів) – методи, безпосередньо пов'язані з медичною безпекою та якістю продукту. Критично низьку оцінку – 2 бали – отримав метод планування потоку донорів через переважання «живих черг» і відсутність динамічного управління завантаженістю. Задля підвищення загальної ефективності системи адміністративного управління рекомендується: делегувати старшому реєстратору повноваження щодо оперативного перерозподілу потоку донорів; доповнити програму інструктажу блоком з клієнтського сервісу та емоційного інтелекту; впровадити цифрову систему управління чергою з динамічним балансуванням навантаження між кабінетами. Наочну порівняльну оцінку ефективності всіх адміністративних методів представлено на рис. 2.2.

На рисунку відображено результати оцінки ефективності семи адміністративних методів управління ТОВ «ЦСК БІОФАРМА ПЛАЗМА» за п'ятибальною шкалою у вигляді радарної діаграми та порівняльної гістограми: найвищу оцінку (5 балів) отримали регламентування (SOPs / GMP) та контроль виконання (Deviation Control) як методи, що безпосередньо забезпечують медичну безпеку та якість продукту, тоді як нормування і матеріально-технічне забезпечення оцінено на 4 бали, організаційний інструктаж і розпорядництво – на 3, а найнижчу оцінку (2 бали) отримало планування потоку донорів через переважання «живих черг» і відсутність динамічного управління завантаженістю.

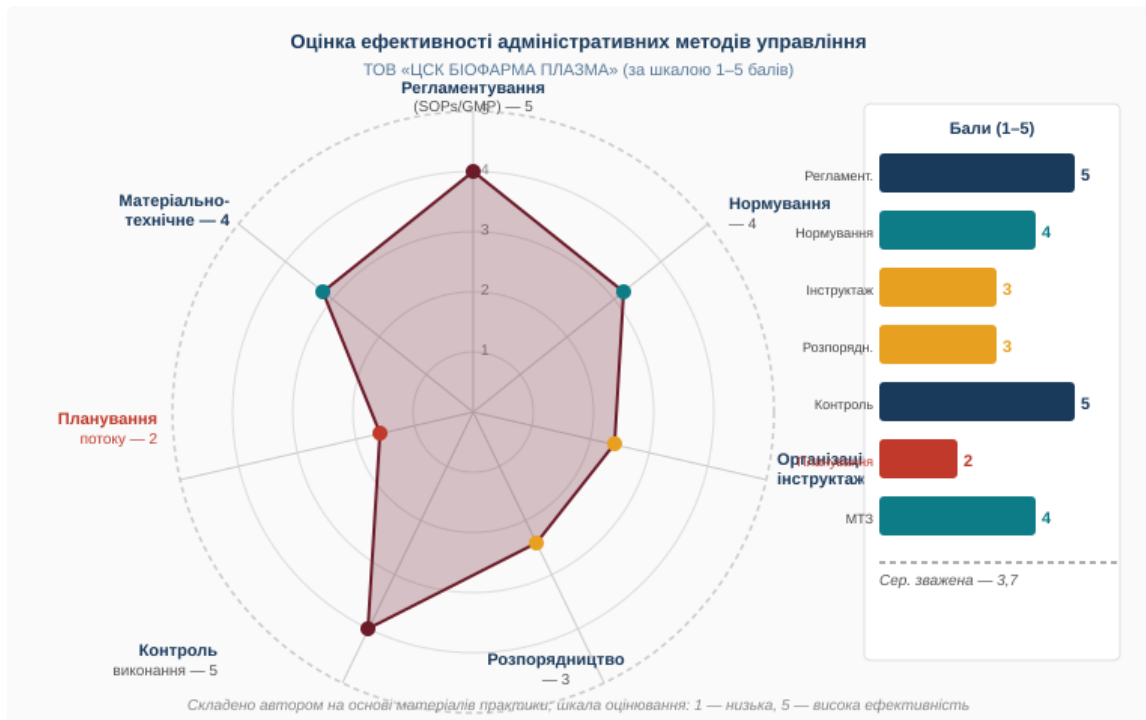


Рисунок 2.2 – Оцінка ефективності адміністративних методів управління
ТОВ «ЦСК БІОФАРМА ПЛАЗМА»

*Джерело: складено автором

Середня зважена ефективність адміністративних методів становить 3,7 бала із 5,0, що свідчить про достатній рівень управлінської зрілості у медично-технічній сфері та водночас вказує на суттєві резерви підвищення ефективності у площині клієнтського сервісу та операційної гнучкості.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗАКЛАДУ

3.1 Пропозиції щодо оптимізації системи управління персоналом закладу

Результати аналізу переконливо свідчать, що система управління персоналом ТОВ «ЦСК БІОФАРМА ПЛАЗМА» сформувала потужну технічну та санітарну базу, проте має виражені слабкості у трьох взаємопов'язаних площинах: мотиваційній системі, профілактиці емоційного вигорання медичного персоналу та цифровізації операційних процесів. Ці недоліки не є критичними для поточного функціонування підприємства, однак систематично підривають два стратегічно важливі показники: Retention Rate донорів (рівень утримання повторних відвідувачів) та стабільність кадрового складу флеботомістів. Оскільки обидва показники безпосередньо впливають на рентабельність та виробничу потужність центру, їх оптимізація є пріоритетним завданням сучасного менеджменту підприємства. Запропонований комплекс рекомендацій включає три взаємодоповнюючі напрями, кожен з яких розгорнуто у конкретні заходи з визначенням очікуваних ефектів і термінів реалізації.

Перший напрям – реформа мотиваційної системи – спрямований на усунення ключового структурного дисбалансу: існуючі KPI оцінюють виключно кількісні медичні показники (кількість прийнятих донорів, відсутність помилок), ігноруючи якість клієнтського досвіду. Першочерговим заходом є запровадження NPS-показника (Net Promoter Score) на рівні зміни до системи преміювання медичного персоналу. Для реалізації на виході з залу донації встановлюється простий термінал з

трьома смайликами, де донор в один клік оцінює привітність персоналу та комфорт процедури. Що місячна премія персоналу коригується на 20% залежно від середнього індексу задоволеності зміни. Такий підхід відповідає найкращим практикам управління клієнтоорієнтованим сервісом та реалізується в мережах CSL Plasma і Grifols—глобальних лідерів галузі заготівлі плазми.

Другим заходом у межах мотиваційного напрямку є включення показника Retention Rate донорів до системи оцінки результативності рецепції. Цільовий рівень показника – не менше 55% повторних візитів від числа первинних донорів протягом 12 місяців. Фактично це означає, що щонайменше кожен другий новий донор має повернутися до центру хоча б вдруге. Цей показник виміряти технічно нескладно: CRM-система підприємства вже містить усі необхідні дані про частоту відвідувань кожного донора. Впровадження цього KPI перемістить фокус реєстраторів з суто адміністративної обробки відвідувачів на свідоме формування позитивного першого враження – ключового чинника, що визначає рішення донора про повторний візит. Третім заходом є делегування старшому реєстратору уповноважень щодо оперативної компенсації надмірного часу очікування: можливість самостійно запропонувати донору орендований сувенір або ваучер на каву без погодження з директором усуне бюрократичну затримку та нівелює сформований негатив.

Другий напрям – профілактика емоційного вигорання медичного персоналу – є відповіддю на системну проблему підвищеної плинності флеботомістів. Як було встановлено в підрозділі 2.2, головною причиною вигорання є поєднання монотонного навантаження та постійної відповідальності за безпеку донора без достатнього емоційного ресурсу для відновлення. Першим заходом цього напрямку є запровадження функціональної ротації: перерозподіл флеботомістів між різними зонами роботи – апаратний зал, зона буфету, допомога реєстраторам – з інтервалом кожні дві години. Ротація не порушує санітарних вимог і не

вимагає нових штатних одиниць, натомість забезпечує когнітивне перемикання та знижує рівень операційного стресу. За даними досліджень у галузі медичного менеджменту, функціональна ротація скорочує ризик вигорання на 25–35% при мінімальних організаційних витратах.

Другим заходом у межах профілактичного напрямку є запровадження регулярних тренінгів з емоційного інтелекту та клієнтського сервісу для всього персоналу, що контактує з донорами. Програма тренінгів (16 академічних годин, двічі на рік) має охоплювати техніки активного слухання та емпатійного реагування, алгоритми деескалації конфліктних ситуацій і роботи з незадоволеними відвідувачами, методи самоменеджменту та відновлення емоційних ресурсів у перервах між процедурами, а також розбір реальних кейсів зі щоденної практики центру. Третім заходом є організація психологічного де брифінгу після складних ситуацій: непритомність донора, різкий конфлікт або масована штатна ситуація залишають у персоналу прихований стресовий слід, який за відсутності опрацювання накопичується і прискорює вигорання. Короткі групові розбори (15–20 хвилин після зміни) дозволяють знизити цей ефект без залучення штатного психолога.

Третій напрям – цифровізація операційних процесів – є технологічним підґрунтям для ефективної реалізації перших двох напрямів і водночас самостійним джерелом підвищення продуктивності. Ключовим заходом є впровадження планшетного пре-скринінгу в зоні очікування: замість того щоб сидіти в черзі перед кабінетом лікаря, донор самостійно заповнює електронну анкету з 40+ стандартизованих питань. Система автоматично аналізує відповіді й до моменту виклику формує для лікаря готовий звіт. Це скорочує тривалість огляду з 5 до 3 хвилин, збільшуючи пропускну здатність кабінету терапевта з 12 до 20 донорів на годину. Синхронізація пропускну здатностей кабінету лікаря та апаратного залу ліквідовує головне логістичне «вузьке місце» і дає змогу центру приймати

на 20–25% більше донорів у пікові ранкові години без найму додаткового медичного персоналу.

Другим технологічним заходом є налаштування CRM-тригерів для автоматизованої персоналізованої комунікації з донорами після процедури. Система відправляє два ключові повідомлення: перше – через 48 годин після першої донації (персональна подяка від головного лікаря), друге – через шість місяців, коли заморожена плазма передається на завод (повідомлення про те, що плазма донора відправлена на виробництво препаратів крові). Цей емоційний зв'язок між актом донорства та його реальним результатом є найпотужнішим нематеріальним мотиватором для формування лояльного ком'юніті регулярних донорів. Третім технологічним заходом є оцифровування паперового документообігу – переведення журналів, чек-листів і звітів у електронні форми, що вивільнить до 20% робочого часу персоналу для безпосередньої взаємодії з донорами.

Наочне уявлення про комплексну програму оптимізації системи управління персоналом, що охоплює три напрями та дев'ять конкретних заходів із визначеними очікуваними результатами та термінами реалізації, наведено на рисунку 3.1. Реалізація запропонованого комплексу заходів не потребує суттєвих капітальних вкладень: загальні одноразові витрати на впровадження планшетного пре-скринінгу та NPS-терміналу оцінюються в межах 150–200 тис. грн. Потенційний ефект – підвищення доходу від 20–25% додаткових донацій у пікові години та скорочення витрат на рекрутинг і навчання нових флеботомістів унаслідок зниження плинності кадрів – суттєво перевищує витрати на впровадження. Запропоновані рішення адаптовані до реалій і наявних ресурсів ТОВ «ЦСК БІОФАРМА ПЛАЗМА», що забезпечує їх практичну реалізованість у короткостроковій перспективі.

Комплексна програма оптимізації системи управління персоналом ТОВ «ЦСК БІОФАРМА ПЛАЗМА» (авторська розробка) представлено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Комплексна програма оптимізації системи управління персоналом ТОВ «ЦСК БІОФАРМА ПЛАЗМА»

НАПРЯМ 1: Реформа мотивації	НАПРЯМ 2: Профілактика вигорання	НАПРЯМ 3: Цифровізація процесів
Захід 1.1 Запровадження NPS до KPI медичного персоналу. <i>Вага в премії: 20%</i>	Захід 2.1 Ротація флеботомістів між зонами кожні 2 год. <i>Знижує монотонність на 25–35%</i>	Захід 3.1 Планшетний пре-скринінг: огляд лікаря 5 → 3 хв. <i>Пропускна здатність +25%</i>
Захід 1.2 Retention Rate донорів до KPI рецепції. <i>Ціль: $\geq 55\%$ повторних візитів</i>	Захід 2.2 Тренінги з емоційного інтелекту та сервісу. <i>16 год., 2 рази на рік</i>	Захід 3.2 CRM-тригери: повідомлення через 48 год і через 6 міс. після донації.
Захід 1.3 Делегування реєстратору права компенсації очікування. <i>Сувенір / ваучер без погодження</i>	Захід 2.3 Психологічний дебрифінг після складних ситуацій. <i>15–20 хв після зміни</i>	Захід 3.3 Цифровізація документообігу: електронні журнали. <i>Економія 20% робочого часу</i>
Очікуваний результат $\uparrow$ Retention Rate $\downarrow$ САС	Очікуваний результат $\downarrow$ Плинність $\uparrow$ NPS персоналу	Очікуваний результат $+20\text{--}25\%$ донацій -33% часу
Терміни реалізації		
Напрямок 1: 3–6 міс.	Напрямок 2: 1–12 міс.	Напрямок 3: 2–4 міс.

*Джерело: складено автором

Рис. 3.1 відображає комплексну програму оптимізації системи управління персоналом ТОВ «ЦСК БІОФАРМА ПЛАЗМА», що структурована за трьома напрямками та включає дев'ять конкретних заходів: перший напрям (реформа мотивації, 3–6 міс.) передбачає запровадження NPS-KPI, включення Retention Rate до системи оцінки рецепції та делегування повноважень щодо компенсації очікування; другий напрям (профілактика вигорання, 1–12 міс.) – ротацію флеботомістів між зонами, тренінги з емоційного інтелекту та психологічний дебрифінг; третій напрям (цифровізація, 2–4 міс.) – планшетний пре-скринінг, CRM-тригерну комунікацію та оцифровування документообігу. Реалізація

програми забезпечить підвищення Retention Rate донорів і зниження САС, скорочення плинності флеботомістів та підвищення NPS персоналу, а також збільшення кількості донацій на 20–25% і економію 33% операційного часу без залучення значних капітальних вкладень.

3.2 Використання інноваційних адміністративних методів управління персоналом закладу

Становлення сучасного підприємства в конкурентному середовищі вимагає системного оновлення не лише виробничих технологій, але й управлінських методів роботи з персоналом. Для ТОВ «ЦСК БІОФАРМА ПЛАЗМА», що функціонує на перетині жорстко регульованої медичної галузі та клієнтоорієнтованого сервісного бізнесу, інноваційні адміністративні методи є інструментом подолання конкретних системних слабкостей, ідентифікованих у попередніх розділах: над централізації управлінських рішень у некритичних процесах, відсутності сервісних показників у системі мотивації, низького Retention Rate первинних донорів і підвищеного рівня емоційного вигорання флеботомістів. Запропонована комплексна програма включає сім конкретних заходів, кожен з яких передбачає відмову від застарілого методу на користь сучасного аналога. Наочну порівняльну схему змін наведено табл. 3.2.

Першим і найдоступнішим для негайного впровадження є метод Agile-адміністрування. Традиційна практика проведення планерок раз на місяць без проміжного контролю виконання доручень призводить до того, що операційні відхилення залишаються без реагування протягом двох-трьох діб. Впровадження системи щоденних стенд-ап нарад тривалістю 10–15 хвилин, де кожен підрозділ звітує за триелементним форматом (що зроблено – що заплановано – що блокує), у поєднанні з публічним цифровим бек-логом завдань скорочує час реагування до 24 годин.

Таблиця 3.2 – Порівняльна схема впровадження інноваційних адміністративних методів управління персоналом ТОВ «ЦСК БІОФАРМА ПЛАЗМА»

Метод	До впровадження	Після впровадження
1. Agile-адміністрування	Планерки 1–2 рази/міс.; реакція на відхилення 2–3 дні	Стенд-ап 15 хв щодня + бек-лог → реакція за 24 год
2. Функціональна ротація	Закріплення за одним місцем; монотонність → вигорання	Ротація між зонами кожні 2 год → ↓ вигорання 25–35%
3. Планшетний пре-скринінг	Усний анамнез (5 хв/донора); черга 20–40 хв	Планшетна анкета: огляд 5 → 3 хв; +20–25% донацій
4. NPS-based KPI	Премія лише за кількістю; сервіс не враховується	20% премії від NPS зміни → сервіс стає вигідним
5. CRM-тригери	Масові безособові SMS; донор не знає де його плазма	Тригер 48 год + 6 міс. → Retention Rate 55%+
6. OKR-цілі	Річний KPI без проміжних точок; цілі зверху вниз	Квартальні OKR спільно → ↑ залученість персоналу
7. Цифровий документообіг	Паперові журнали: 20% часу на заповнення	Електронні журнали → вивільнення 20% робочого часу

*Джерело: складено автором

Паралельно, функціональна ротація флеботомістів між зонами апаратного залу, буфету і рецепції з інтервалом кожні дві години усуває головну причину хронічного вигорання – монотонність навантаження при постійній відповідальності за безпеку донора. За даними міжнародних досліджень у сфері медичного менеджменту, ротація між функціями знижує ризик емоційного вигорання медичного персоналу на 25–35% при мінімальних організаційних витратах.

Вирішення ключового логістичного вузького місця підприємства – черги перед кабінетом терапевта – забезпечується впровадженням планшетного пре-скринінгу. На відміну від традиційної практики усного збору анамнезу лікарем, що займає до 5 хвилин на кожного донора і обмежує пропускну здатність кабінету 12 особами на годину, цифрова анкета дозволяє донору самостійно відповісти на стандартні питання ще під час очікування. До моменту виклику лікар отримує готовий звіт і витрачає на огляд не більше трьох хвилин, що збільшує пропускну

здатність до 20 донорів на годину. Синхронізація швидкостей кабінету терапевта і апаратного залу ліквідовує чергу та дозволяє приймати на 20–25% більше донорів у пікові ранкові години без розширення штату. Саме цей підхід реалізований у мережах CSL Plasma (США) та Grifols (Іспанія) і є визнаним галузевим стандартом ефективного управління плазмацентром.

Четвертим методом є NPS-орієнтована система оцінки персоналу, що кардинально змінює систему стимулювання. Існуюча модель преміювання, побудована виключно на кількісних показниках, формує у медичного персоналу установку на механічне виконання маніпуляцій без уваги до емоційного стану донора. Включення NPS-показника зміни до щомісячної премії з вагою 20% запускає природний поведінковий зсув: кожен флеботоміст та реєстратор починає шукати способи покращити сервіс через внутрішній мотив – прямий зв'язок між ставленням до донора та розміром власного доходу. Додатковим підсилювачем є публічний дашборд результатів NPS у кімнаті персоналу, що формує командну відповідальність не лише перед керівництвом, а й перед колегами.

Персоналізована CRM-тригерна комунікація є п'ятим інноваційним методом, спрямованим на перетворення разових донорів на лояльних постійних відвідувачів. На відміну від масових безособових SMS-розсилок, що є транзакційними за своєю природою, два ключових тригерних повідомлення – подяка від головного лікаря через 48 годин після першої донації та повідомлення про передачу плазми на виробництво препаратів через 6 місяців – формують емоційний зв'язок донора з брендом центру. Усвідомлення реального результату власного вчинку є найпотужнішим нематеріальним мотиватором для повторного візиту. За розрахунками, підвищення Retention Rate лише на 10 відсоткових пунктів скорочує вартість залучення нового донора (Cost of Acquisition) на 15–20%, що при реальному маркетинговому бюджеті центру є відчутною економією.

Шостим методом є система OKR (Objectives and Key Results), що замінює традиційну практику річного KPI без проміжних контрольних

точок. Цілі в рамках OKR формуються спільно командою та керівництвом, є прозорими для всього підрозділу і відстежуються щоквартально. Для медичного блоку підприємства типовий квартальний OKR може включати: збільшити NPS зміни з 6,5 до 8,0 балів, знизити середній час очікування перед терапевтом до 10 хвилин, зменшити частку хілезного браку на 2 відсоткові пункти. Сьомим методом є повна цифровізація документообігу: переведення журналів відхилень, температурних протоколів і чек-листів у електронний формат вивільняє до 20% робочого часу персоналу для безпосередньої взаємодії з донором та усуває помилки, характерні для ручного заповнення паперових форм. В додатку Д представлена розроблена анкета оцінки задоволеності персоналу системою управління та умовами праці в ТОВ ЦСК «БІОФАРМА ПЛАЗМА» станом на 2026 р.

Таким чином, запропонований комплекс інноваційних адміністративних методів управління персоналом є системно збалансованим та внутрішньо узгодженим: методи першого напрямку реформують адміністрування і знижують вигорання, методи другого напрямку підвищують лояльність донорів і якість сервісу, методи третього напрямку забезпечують технологічний фундамент ефективності. Усі сім методів взаємно підсилюють один одного: NPS-KPI стає реальним стимулом лише після навчання персоналу емпатії та клієнтського сервісу; CRM-тригери досягають максимального ефекту лише за умови позитивного першого враження донора; Agile-стендапи є продуктивними лише якщо персонал розуміє OKR-пріоритети підрозділу. Загальні одноразові витрати на весь комплекс оцінюються в межах 150–200 тис. грн, тоді як сукупний річний ефект від 20–25% додаткових донацій та скорочення витрат на рекрутинг багаторазово перевищує ці вкладення, що свідчить про високу економічну доцільність запропонованих заходів.

3.3 Самоадміністрування як один із передових перспективних напрямів адміністрування персоналу

Самоадміністрування (self-management) є одним із найбільш перспективних та інноваційних напрямів сучасного адміністрування персоналу, що передбачає свідому та систематичну організацію людиною власної професійної діяльності, часу, ресурсів і розвитку без постійного зовнішнього контролю з боку керівництва. На відміну від традиційних директивних моделей управління, де основним регулятором поведінки є накази, розпорядження й санкції, самоадміністрування базується на внутрішній мотивації, розвиненій самосвідомості й усвідомленій відповідальності співробітника за результати власної діяльності та загальний успіх організації. У контексті сучасних трансформацій ринку праці, пов'язаних із поширенням гнучкої зайнятості, дистанційної роботи та горизонтальних організаційних структур, самоадміністрування перетворюється з опціональною навичкою на ключову компетентність, без якої ефективне функціонування персоналу у складному та динамічному середовищі стає практично неможливим.

Теоретичні витoki концепції самоадміністрування сягають ідей психолога Абрахама Маслоу про самоактуалізацію як вищу потребу особистості та досліджень Едварда Десі і Річарда Раяна в межах теорії самодетермінації (Self-Determination Theory, SDT). Відповідно до SDT, внутрішня мотивація — коли людина виконує діяльність заради неї самої, а не через зовнішній тиск — породжує вищий рівень залученості, творчості й витривалості порівняно з будь-якими зовнішніми стимулами. Пізніше Пітер Друкер у своїй концепції «управління за цілями» (Management by Objectives) та Пол Херсі і Кен Бланшар у «ситуаційному лідерстві» розвинули ідею поступового переходу від директивного управління до самокерованості у міру зростання компетентності та мотивованості співробітника. Сучасні дослідники Стівен Мантц і Чарлз

Манц (Charles Manz) у концепції «суперлідерства» (Superleadership) обґрунтували, що справжній лідер XXI століття – це той, хто вчить послідовників керувати собою самостійно, тобто розвиває в команді здатність до самоадміністрування.

Самоадміністрування як практична система включає кілька взаємопов'язаних компонентів. По-перше, управління власними цілями: здатність формулювати особисті та професійні цілі за принципами SMART (конкретні, вимірювані, досяжні, релевантні, часово обмежені) та узгоджувати їх зі стратегічними пріоритетами організації. По-друге, управління часом і пріоритетами: самостійне планування робочого дня, виокремлення ключових завдань (методи матриці Ейзенхауера, GTD, техніка «Помодоро»), уникнення прокрастинації та ефективний розподіл енергії між різними видами діяльності. По-третє, управління власним розвитком: проактивний пошук зворотного зв'язку, рефлексія власних сильних і слабких сторін, самостійне планування навчання. По-четверте, управління стресом і емоціями: розвиток стресостійкості, навички саморегуляції в умовах навантаження. По-п'яте, управління власними комунікаціями: здатність ефективно представляти результати своєї роботи без нагадувань і підготовлювати колег до спільного вирішення завдань.

Для ТОВ «ЦСК БІОФАРМА ПЛАЗМА» впровадження культури самоадміністрування є особливо актуальним з огляду на специфіку операційного середовища. Медичний персонал (флеботомісти, терапевти) щодня ухвалює сотні мікрорішень в умовах жорсткого регламентування, де ціна помилки є надзвичайно високою, – і водночас змушений проявляти клієнтоорієнтованість та емпатію, що неможливо регламентувати наказом. Адміністратори рецепції перебувають у перехресному тиску вимог медичного протоколу, черги донорів і технічних збоїв системи – і мають реагувати оперативно без постійного звернення до керівництва. У цих умовах розвиток навичок самоадміністрування є не надбудовою над основною функцією, а умовою якісного виконання цієї функції.

Співробітник, який уміє самостійно розставляти пріоритети, керувати власним стресом і приймати рішення в рамках делегованих повноважень, стає набагато ціннішим ресурсом для плазмацентру, ніж той, хто потребує постійного контролю й інструктажу.

Практична реалізація само адміністрування в системі управління персоналом підприємства передбачає декілька конкретних заходів. Першим є запровадження системи індивідуальних планів розвитку (ІПР) для кожного співробітника: на початку кварталу разом з керівником узгоджуються 2–3 персональні цілі розвитку, прогрес до яких співробітник відстежує самостійно і звітує на щоквартальній бесіді «один на один». Другим заходом є розвиток навичок тайм-менеджменту через короткі (4 години) практичні воркшопи з управління часом і пріоритетами, адаптовані до специфіки медичного персоналу. Третім – введення практики «ретроспектив»: коротких (15 хв.) групових рефлексій наприкінці тижня, де команда аналізує, що пройшло добре, що потребує покращення і що кожен зробить інакше наступного тижня. Четвертим заходом є делегування реальних мікрорішень на рівень виконавців: адміністратор рецепції отримує право самостійно обирати спосіб реагування на нестандартну ситуацію в межах затверджених параметрів, не чекаючи вказівки керівника.

Самоадміністрування нерозривно пов'язане з розвитком емоційного інтелекту (EQ) – здатності розпізнавати, розуміти та керувати власними емоціями й емоціями оточуючих. Дослідження Деніела Гоулмана доводять, що у сферах, де результат визначається якістю міжособистісних взаємодій (обслуговування клієнтів, медицина, освіта), внесок EQ у загальну ефективність перевищує внесок технічних компетенцій. Для персоналу плазмацентру, який щодня взаємодіє з донорами в ситуаціях фізичного дискомфорту та емоційного напруження, емоційна самосвідомість є ключовою компонентою самоадміністрування. Конкретними інструментами розвитку EQ у межах самоадміністрування є:

щоденне ведення короткого журналу настрою (2–3 хвилини вранці та ввечері); відпрацювання технік «паузи перед реакцією» для запобігання імпульсивним відповідям у напруженій ситуації; використання моделі «ненасильницького спілкування» Маршалла Розенберга у конфліктних взаємодіях із донорами. Ці прості практики не потребують тривалого навчання і можуть бути впроваджені поетапно як частина корпоративної культури.

Таким чином, самоадміністрування є не лише передовим методом управління персоналом, а й стратегічним ресурсом розвитку організаційної культури ТОВ «ЦСК БІОФАРМА ПЛАЗМА». Його впровадження дозволяє вирішити одночасно кілька системних проблем підприємства, виявлених у процесі аналізу: знизити навантаження на керівників середньої ланки за рахунок делегування мікрорішень; зменшити плінність флєботомістів через підвищення їх автономності та відчуття власної значущості; підвищити якість клієнтського сервісу за рахунок того, що персонал діє проактивно, а не реактивно.

Перехід до культури самоадміністрування є поступовим процесом і потребує системної підтримки з боку керівництва: лідери мають свідомо моделювати бажану поведінку, забезпечувати безпечне середовище для прийняття самостійних рішень і відмовитися від мікроменеджменту в некритичних ситуаціях. У довгостроковій перспективі організація, персонал якої опанував навички самоадміністрування, набуває стійкої конкурентної переваги: вона стає більш адаптивною, ефективнішою та привабливою для талановитих фахівців медичної та сервісної сфери.

Порівняльний аналіз традиційного адміністрування та самоадміністрування дозволяє виявити принципи відмінності між цими підходами за ключовими параметрами управлінської взаємодії. Детальне зіставлення обох підходів за основними критеріями наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 - Порівняльна характеристика традиційного адміністрування та самоадміністрування персоналу закладу

Аспект порівняння	Традиційне адміністрування	Самоадміністрування
Прийняття рішень	Централізоване, виключно керівником	Розподілене, із залученням самого працівника
Контроль діяльності	Зовнішній – з боку адміністрації	Внутрішній – через самоконтроль і рефлексію
Планування роботи	Плани формують керівник або адміністрація	Працівник самостійно складає індивідуальний план
Мотивація персоналу	Переважають зовнішні: накази, інструкції, санкції	Внутрішні: особиста відповідальність і самомотивація
Розвиток компетентностей	За направленням адміністрації	Самостійний вибір напрямів і форм навчання
Зворотний зв'язок	Надходить переважно від керівника	Багатоканальний: самооцінка, колеги, керівник
Відповідальність	Зосереджена на керівнику підрозділу	Розподілена між керівником і самим працівником
Ефективність у кризових ситуаціях	Уповільнена реакція через ієрархію	Висока оперативність завдяки автономії
Творча ініціатива	Обмежена регламентом і субординацією	Заохочується, є основою діяльності
Рівень довіри	Середній – контроль переважає над довірою	Високий – довіра є базовим принципом

*Джерело: складено автором

Самоадміністрування вирізняється вищим рівнем довіри до працівника, акцентом на внутрішній мотивації та розподіленій відповідальності, тоді як традиційне адміністрування спирається на зовнішній контроль і централізоване прийняття рішень. Практичне запровадження самоадміністрування у закладі вимагає поетапного підходу. На підготовчому етапі необхідно провести діагностику готовності персоналу до самостійного управління власною діяльністю, визначити межі автономії для різних категорій працівників та розробити відповідну

нормативну базу. На основному етапі здійснюється навчання працівників навичкам самопланування та самоконтролю, запроваджуються інструменти цифрової підтримки (електронні щоденники, платформи для фіксації цілей і результатів). Завершальний етап передбачає інституціоналізацію самоадміністрування як системного елемента управлінської культури закладу.

Цифровізація суттєво розширює технологічну базу самоадміністрування. Хмарні сервіси для управління завданнями (Trello, Notion, Microsoft Planner), платформи для онлайн-навчання та е-портфоліо, а також системи постановки й відстеження цілей (на основі методології OKR або SMART) надають медичним працівникам зручні інструменти для самоорганізації та документування власних досягнень. Інтеграція цих сервісів із загальною інформаційною системою закладу дозволяє адміністрації отримувати агреговані аналітичні дані без здійснення мікроменеджменту.

Синергія самоадміністрування з іншими інноваційними методами – коучингом, HR-аналітикою, електронним портфоліо – формує якісно нову модель управління людськими ресурсами, де кожен працівник є активним учасником стратегічного розвитку закладу. Реалізація цієї моделі сприятиме не лише підвищенню ефективності управління, а й зміцненню авторитету закладу як організації, що навчається.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено комплексне дослідження теоретичних засад і практичних аспектів адміністративних методів управління персоналом на прикладі ТОВ ЦСК «БІОФАРМА ПЛАЗМА». За результатами дослідження сформульовано наступні висновки.

1. Адміністративні методи управління персоналом є базовим інструментом побудови впорядкованої системи кадрового менеджменту, що реалізується через систему нормативних документів, наказів, розпоряджень та регламентів. Порівняльний аналіз засвідчив, що оптимальна система управління персоналом будується на раціональному поєднанні адміністративних, економічних та соціально-психологічних методів відповідно до специфіки організації. Вивчення зарубіжного досвіду показало загальну тенденцію до гуманізації адміністративних методів, їх цифровізації та розвитку соціального партнерства.

2. Організаційно-економічний аналіз ТОВ ЦСК «БІОФАРМА ПЛАЗМА» засвідчив стаке зростання доходу закладу: чистий дохід зріс з 8,4 до 12,6 млн грн, чистий прибуток – з 1,2 до 2,5 млн грн за 2023–2025 роки. Заклад функціонує як стратегічна «видобувна» ланка у сфері заготівлі донорської плазми з лінійно-функціональною організаційною структурою, що охоплює адміністративний, медичний блоки та блок якості й логістики.

3. Середня зважена ефективність адміністративних методів управління становить 3,7 бала з 5,0. Найвищу оцінку отримали регламентування (SOPs / GMP) та контроль виконання (Deviation Control) – по 5 балів, як методи, що безпосередньо забезпечують медичну безпеку. Критично низьку оцінку (2 бали) отримало планування потоку донорів через переважання «живих черг». Виявлено три системні слабкості: надцентралізація управлінських рішень, відсутність сервісних показників у системі мотивації та низький Retention Rate первинних донорів.

4. Розроблено комплексну програму оптимізації системи управління персоналом за трьома напрямками. Перший – реформа мотиваційної системи: запровадження NPS-показника до системи преміювання, включення Retention Rate до KPI реєстрації та делегування старшому реєстратору повноважень щодо оперативного реагування на ситуації надмірного очікування. Другий – профілактика емоційного вигорання: функціональна ротація флеботомістів між зонами роботи з інтервалом кожні дві години, тренінги з емоційного інтелекту та практика психологічного дебрифінгу. Третій – цифровізація операційних процесів: впровадження планшетного пре-скринінгу, CRM-тригерної комунікації з донорами та оцифровування документообігу.

5. Обґрунтовано доцільність запровадження самоадміністрування як передового напрямку розвитку системи управління персоналом, що передбачає свідому організацію працівником власної діяльності через індивідуальні плани розвитку, воркшопи з тайм-менеджменту та щотижневі командні ретроспективи. Для персоналу плазмацентру, який щодня ухвалює сотні мікрорішень в умовах жорсткого регламентування, розвиток навичок самоадміністрування є умовою якісного виконання функцій і ключовим чинником зниження плинності кадрів.

6. Загальні витрати на реалізацію запропонованого комплексу заходів оцінюються в межах 150–200 тис. грн. Очікуваний ефект: підвищення пропускної здатності центру на 20–25%, зростання Retention Rate донорів до рівня не менше 55%, зниження плинності флеботомістів та вивільнення до 20% робочого часу персоналу за рахунок цифровізації документообігу. Розроблені рекомендації можуть бути адаптовані для підприємств медичної та сервісної галузей, а також використані в навчальному процесі при підготовці фахівців зі спеціальності 073 «Менеджмент».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Варіс І. О., Кравчук О. І., Івахненко К. О. Світовий досвід у процесах адаптації персоналу. *Бізнес Інформ*. 2024. № 5. URL: https://www.business-inform.net/article/?abstract=2024_5_0_357_366&year=2024 (дата звернення: 15.03.2026).
2. Васільєва Л. М., Міньковська А. В., Ірза А. М. Формування кадрової безпеки як напрям стратегії управління персоналом у бізнес-середовищі. *Бізнес Інформ*. 2024. № 9. URL: https://www.business-inform.net/article/?abstract=2024_9_0_423_429&year=2024 (дата звернення: 18.03.2026).
3. Глущенко Л. М., Кулинич М. Б. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1105> (дата звернення: 15.03.2026).
4. Дашко І.М., Крилов Д.В., Михайліченко Л.В. Атестація персоналу як основний метод оцінювання його розвитку. *Економічний простір*. 2022. № 179. С. 50-54.
5. Дзямулич М. Ефективність функціонування системи розвитку персоналу на підприємстві. *Економічний форум*. 2023. № 1. С. 3-7.
6. 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.
7. Жиряк А. Проблеми та шляхи удосконалення адміністративних методів управління персоналом сучасного закладу в умовах цифровізації. *Професійне становлення молоді в умовах інтеграційного розвитку: Матеріали XXI Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції*

молодих вчених, аспірантів та студентів. 28 травня 2026 року. м. Хмельницький. С. 48-49.

8. Кислий О. М. Сучасні підходи до управління персоналом промислового підприємства в умовах мінливого ринкового середовища. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/download/8305/8438/18125> (дата звернення: 15.03.2026).

9. 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: 18.04.2026).

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

11. Махмудов Х. З., Бойченко К. С. Оцінка системи управління персоналом у сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2605> (дата звернення: 18.04.2026).

12. 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.

13. 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: 18.03.2026).

14. Обидєннова Т. С., Черноус І. О. Методи формування кадрового потенціалу підприємств. *Бізнес Інформ*. 2024. № 6. URL: <https://www.business->

inform.net/article/?abstract=2024_6_0_382_388&year=2024 (дата звернення: 18.04.2026).

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

16. Продіус О. І., Литвиненко І. В. Удосконалення системи управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4195> (дата звернення: 15.03.2026).

17. Продіус О. І., Литвиненко І. В. Напрями удосконалення системи управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3812> (дата звернення: 18.04.2026).

18. Тимошенко В. В., Тютюнник Н. Г. Тенденції у сфері управління персоналом підприємств в умовах трансформації. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2523> (дата звернення: 15.03.2026).

19. 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.

20. 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.

21. Фурман Д. Г. Науково-практичні підходи до формування системи професійного розвитку персоналу підприємств. *Агросвіт*. 2023. № 17. С. 39-47.
22. Шулла Р. С., Попик М. М. Контроль і оцінка діяльності персоналу як елементи управління ним на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2024. № 7. URL: https://www.business-inform.net/article/?abstract=2024_7_0_465_471&year=2024 (дата звернення: 18.04.2026).
23. SalehzadehR., PoolJ. K., LashakiJ. K. та ін. Decision making in human resource management: a systematic review of the applications of analytic hierarchy process. *Frontiers in Psychology*. 2024. URL: <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2024.1400772/full> (дата звернення: 15.03.2026).
24. Haines V. Y. III, Arseneault M., Boudrias J.-S. The fairness of human resource management practices: an assessment by the justice sensitive // *Frontiers in Psychology*. 2024. URL: <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2024.1355378/full> (дата звернення: 18.04.2026).
25. Aguilar-Fernández M., Ochoa Pacheco P., Martínez-Falcó J. et al. Human Resource Management in Complex Environments: A Viable Model Based on Systems Thinking. *Systems*. 2024. Vol. 12, No. 11. URL: <https://www.mdpi.com/2079-8954/12/11/489> (дата звернення: 15.03.2026).
26. McGrath P. J., Kim K. Y. Human resource management practices in corporate entrepreneurship: a systematic review and future research agenda. *Personnel Review*. 2024. URL: <https://www.emerald.com/pr/article/doi/10.1108/PR-02-2024-0159/1255580> (дата звернення: 18.04.2026).
27. Shahiduzzaman M., Kowang T. O., Abdul Hamid A. B. et al. Digital Maturity in Transforming Human Resource Management. *Administrative*

Sciences. 2025. Vol. 15, No. 2. URL: <https://www.mdpi.com/2076-3387/15/2/51>
(дата звернення: 15.03.2026).