

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та маркетингу

Кваліфікаційна робота на правах рукопису

КОЗЛОВА Іванна Олександрівна

УДК: 330.341.1:338

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Інноваційні підходи до управління персоналом КНП «Радомишльська лікарня»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Подається на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр»

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи:
Місевич Микола Анатолійович
Кандидат економічних наук, доцент

АНОТАЦІЯ

Козлова І.О. Інноваційні підходи до управління персоналом КНП «Радомишльська лікарня». – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, 2025.

У роботі досліджено теоретико-методологічні засади управління персоналом у закладах охорони здоров'я, проаналізовано стан кадрового менеджменту в КНП «Радомишльська лікарня» та визначено ключові чинники його ефективності. Запропоновано інноваційні підходи до вдосконалення системи управління персоналом в умовах сучасних викликів у сфері охорони здоров'я.

Ключові слова: управління персоналом, охорона здоров'я, кадрова політика, інновації, мотивація, ефективність, медичний персонал.

SUMMARY

Kozlova I.O. Innovative approaches to human resource management in the municipal non-profit enterprise "Radomyshl Hospital". – Manuscript.

Qualifying work for the degree of «Bachelor» in the specialty 073 «Management». – Polissia National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Zhytomyr, 2025.

The paper examines the theoretical and methodological foundations of personnel management in healthcare institutions, analyzes the current state of HR management at the Radomyshl Hospital, and identifies key factors affecting its efficiency. Innovative approaches to improving the personnel management system in the context of modern healthcare challenges are proposed.

Key words: personnel management, healthcare, HR policy, innovation, motivation, efficiency, medical staff.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ВПЛИВУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ГАЛУЗІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	7
1.1. Сутність, принципи та методи управління персоналом в закладах охорони здоров'я.....	7
1.2. Чинники, що впливають на ефективність управління персоналом у галузі охорони здоров'я.....	10
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ КНП «РАДОМИШЛЬСЬКА ЛІКАРНЯ».....	14
2.1. Організаційно-економічна характеристика досліджуваного закладу охорони здоров'я.....	14
2.2. Сучасний стан управління персоналом в КНП «Радомишльська лікарня»...	18
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ОСНОВІ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ В КНП «РАДОМИШЛЬСЬКА ЛІКАРНЯ».....	22
3.1. Запровадження сучасних методів відбору, мотивації та розвитку персоналу в досліджуваному закладі охорони здоров'я.....	22
3.2. Формування ефективної корпоративної культури та стратегії утримання персоналу в КНП «Радомишльська лікарня».....	26
ВИСНОВКИ	31
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	33
ДОДАТКИ.....	37

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах динамічного розвитку суспільства, трансформацій у сфері охорони здоров'я та активного впровадження цифрових технологій, ефективне управління персоналом набуває стратегічного значення. Інноваційні підходи до управління персоналом – це не просто тренд, а нагальна потреба для медичних закладів, зокрема комунальних некомерційних підприємств. Вони передбачають інтеграцію сучасних технологій, нестандартних управлінських рішень, розвиток гнучких структур і моделей роботи, що сприяють підвищенню мотивації персоналу, зниженню плинності кадрів, а також більш ефективному використанню потенціалу кожного працівника.

Особливо актуальним це є для таких установ, як КНП «Радомишльська лікарня», яка функціонує в умовах обмежених ресурсів і високих соціальних очікувань. Упровадження інноваційних підходів у цій сфері може стати катализатором позитивних змін, покращити якість медичних послуг, сприяти професійному розвитку персоналу, а також забезпечити стратегічну гнучкість і конкурентоспроможність закладу в довгостроковій перспективі.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є розгляд інноваційних підходів до управління персоналом у медичному закладі на прикладі КНП «Радомишльська лікарня», а також розробка практичних рекомендацій щодо їх впровадження з метою підвищення ефективності роботи персоналу та якості управлінських процесів.

Відповідно до цього визначені такі завдання:

- аналіз теоретичних основ інноваційного управління персоналом;
- дослідження особливостей сучасних тенденцій у сфері HR-менеджменту у медичних закладах;
- здійснення аналізу системи управління персоналом у КНП «Радомишльська лікарня»;
- визначення потенційних напрямів впровадження інноваційних рішень у сфері управління персоналом;

- оцінка впливу інноваційних підходів на ефективність роботи персоналу та якість послуг;
- розробка пропозицій щодо вдосконалення управління персоналом на основі інноваційних практик.

Об'єкт і предмет дослідження. *Об'єктом дослідження* виступає процес застосування інноваційних підходів до управління персоналом в умовах КНП «Радомишльська лікарня». *Предметом* вивчення даної теми є інноваційні підходи до управління персоналом у закладі охорони здоров'я, їх вплив на мотивацію, ефективність праці та загальну результативність діяльності лікарні.

Методи дослідження. У процесі роботи використано *метод порівняння, системний метод, метод аналізу і синтезу, статистично-математичний метод, економіко-математичний*. Застосування зазначених методів дало змогу ґрунтовно проаналізувати поточну ситуацію, виявити слабкі місця та запропонувати ефективні шляхи інноваційного вдосконалення управління персоналом.

Інформаційна база дослідження. Інформаційні джерела при написанні кваліфікаційної роботи включають внутрішню документацію КНП «Радомишльська лікарня», звітні матеріали, нормативно-правові акти України у сфері охорони здоров'я, науково-практичну літературу за напрямом дослідження, результати сучасних досліджень у сфері HR-менеджменту, публікації у фахових періодичних виданнях.

Практичне значення одержаних результатів. У кваліфікаційній роботі представлено теоретичне обґрунтування та практичні рекомендації щодо впровадження інноваційних підходів до управління персоналом у медичному закладі на прикладі КНП «Радомишльська лікарня». Запропоновані напрями вдосконалення системи управління персоналом можуть бути використані керівництвом лікарні з метою підвищення ефективності кадрової політики, мотивації працівників, оптимізації організаційної структури та покращення якості медичних послуг. Отримані результати можуть бути впроваджені у

практику функціонування закладу для досягнення його стратегічних цілей і забезпечення стійкого розвитку в умовах змін зовнішнього середовища.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні положення кваліфікаційної роботи висвітлено у наукових працях автора:

1. Козлова І., Примаєв А. Інноваційні підходи до управління продуктивністю праці в контексті менеджменту персоналу підприємства. The XIII International scientific and practical conference «Science and new technologies: problems and ways to solve them», March 31 - April 02, 2025, Rotterdam, Netherlands. С. 78-82. URL: <https://eu-conf.com/en/events/science-and-new-technologies-problems-and-ways-to-solve-them/> (дата звернення: 17.04.2025).

2. Козлова І. Інноваційні підходи до управління персоналом підприємства. Збірник матеріалів науково-практичної конференції (м. Житомир, 30 квітня 2025 року). Житомир: Вид-во «Поліський національний університет», 2025. С. 19-23.

Обсяг та структура. Робота викладена на 36 сторінках комп'ютеризованого тексту. Ілюстративний матеріал представлено у вигляді 10 таблиць та 3 рисунків. Структурно робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та рекомендацій, а також списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ВПЛИВУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ГАЛУЗІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

1.1. Сутність, принципи та методи управління персоналом в закладах охорони здоров'я

Управління персоналом у закладах охорони здоров'я – це комплексна система організаційних, соціально-економічних та психологічних заходів, спрямованих на забезпечення ефективної діяльності медичного персоналу. Воно охоплює планування, підбір, адаптацію, навчання, оцінку, мотивацію та розвиток працівників з метою досягнення стратегічних цілей медичного закладу.

У сфері охорони здоров'я особливо важливо враховувати специфіку трудової діяльності. Тому управління персоналом тут має бути не лише адміністративним, а й гуманістичним і адаптивним [27, с. 51-57] (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Основні принципи управління персоналом у медичних закладах

Найменування	Трактування
Принцип системності	Управління персоналом розглядається як цілісна система, в якій усі елементи (підбір, навчання, мотивація, розвиток тощо) взаємопов'язані.
Принцип науковості	Усі рішення в сфері HR мають ґрунтуватися на сучасних дослідженнях, доказах та найкращих практиках.
Принцип соціального партнерства	Необхідність забезпечення балансу між інтересами адміністрації та працівників, побудова довіри і співпраці.
Принцип безперервного розвитку	Стимулювання постійного навчання та вдосконалення професійної майстерності персоналу.
Принцип гуманізації управління	Орієнтація на повагу до особистості працівника, врахування його потреб, цінностей та психологічного стану.
Принцип мотиваційної відповідності	Система стимулювання має відповідати очікуванням персоналу та сприяти досягненню цілей закладу.
Принцип адаптивності	Здатність швидко реагувати на зміни в законодавстві, технологіях, суспільних потребах, особливо в умовах кризи (наприклад, під час пандемії).

Джерело: адаптовано автором на основі джерела [25, 40].

Методи управління персоналом поділяються на три основні групи:

1. Адміністративні методи: базуються на законодавстві, нормативно-правових актах та внутрішніх регламентах медичного закладу. Видання наказів і розпоряджень, регламентування осадових інструкцій, контроль за виконанням функціональних обов'язків, дисциплінарна відповідальність, службова ієрархія – ці методи забезпечують порядок і чітку організацію роботи, однак мають бути поєднані з іншими підходами для досягнення мотивації працівників [26, с. 33].

2. Економічні методи: передбачають використання матеріального стимулювання для підвищення результативності праці [14, с. 147-149]. Система оплати праці (ставка, надбавки, премії), диференціація оплати залежно від кваліфікації, складності роботи, результатів, надання матеріальної допомоги, соцпакетів, залучення до участі у фінансовому результаті (де це можливо) – ці методи мають стимулюючий характер і впливають на мотивацію, але не завжди достатні для високої ефективності без моральної підтримки.

3. Соціально-психологічні методи: спрямовані на формування сприятливого морально-психологічного клімату, розвиток командної роботи та підвищення рівня лояльності персоналу [37, 64-65]. Створення корпоративної культури, розвиток лідерства, визнання досягнень працівників, підтримка зворотного зв'язку, робота з емоційним вигоранням, наставництво, тренінги – особливо важливі методи у медичних установах, де персонал працює у стресових умовах, і підтримка має велике значення для збереження ефективності.

Сфера охорони здоров'я має специфічне середовище функціонування, що безпосередньо впливає на підходи до управління персоналом. Медичні працівники працюють у надзвичайно складних умовах: високий рівень відповідальності, робота з емоційно нестабільними пацієнтами, ризик зараження інфекційними хворобами, необхідність оперативного прийняття рішень [17, с. 32-39]. Усе це зумовлює потребу в особливих управлінських підходах, орієнтованих на підтримку, розвиток і збереження персоналу.

Крім того, кадровий дефіцит, зростаюча трудова міграція медиків, зміни у фінансуванні системи охорони здоров'я (зокрема, реформи в Україні), а також

цифровізація медичних послуг – все це створює нові виклики для HR-менеджменту в закладах охорони здоров'я (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

**Актуальні напрямки удосконалення управління персоналом у
медичних закладах**

№	Найменування	Трактування
1	Розвиток управлінських компетенцій працівників	Успішне управління медичним персоналом неможливе без підготовлених керівників структурних підрозділів. Часто лікарі стають завідувачами відділень без належної управлінської освіти. Тому важливо впроваджувати навчання з HR-менеджменту, тайм-менеджменту, комунікацій, лідерства.
2	Управління мотивацією та залученістю персоналу	Ефективна система мотивації повинна бути комплексною: поєднувати матеріальне та нематеріальне стимулювання. До нематеріальних засобів належать: професійне зростання, визнання заслуг, участь у прийнятті управлінських рішень, гнучкий графік або інші форми підтримки work-life балансу.
3	Профілактика емоційного вигорання	Це проблема №1 у медичному середовищі. Управління має забезпечити: супервізії та психологічну підтримку, можливість відновлення після важких змін, формування культури турботи всередині колективу.
4	Цифровізація HR-процесів	Використання сучасних інформаційних систем управління персоналом дозволяє: автоматизувати облік кадрів, графіки, навчання, проводити дистанційні оцінювання, створювати індивідуальні траєкторії професійного розвитку.

Джерело: адаптовано автором на основі джерела [12, 17].

Важливим напрямом удосконалення управління персоналом у закладах охорони здоров'я є також формування й розвиток корпоративної культури. Наявність позитивного іміджу установи та спільної системи цінностей сприяє залученню висококваліфікованих фахівців і збереженню кадрового потенціалу. Особливого значення набуває формування довіри між персоналом та керівництвом, забезпечення прозорості управлінських рішень і розвиток ефективної командної взаємодії [10, с. 293-297].

Управління персоналом у сфері охорони здоров'я – це динамічний і складний процес, який потребує врахування не лише професійних характеристик працівників, а й емоційного, мотиваційного та соціального контексту їхньої роботи [6, с. 77-78]. Ефективне використання адміністративних, економічних та соціально-психологічних методів, адаптованих до сучасних умов, дозволяє забезпечити високу якість медичних послуг, зменшити плинність кадрів і досягти стратегічних цілей закладу охорони здоров'я.

1.2. Чинники, що впливають на ефективність управління персоналом у галузі охорони здоров'я

Ефективність управління персоналом в медичних закладах визначається цілим рядом чинників, які можуть мати як позитивний, так і негативний вплив на результативність роботи колективу [5, с. 114-116]. У контексті охорони здоров'я ці чинники варіюються від зовнішніх, таких як державна політика та економічна ситуація, до внутрішніх, таких як мотивація працівників або стан організаційної культури в лікарнях.

Аналіз ефективності управління персоналом у медичних закладах передбачає врахування широкого спектру чинників, що впливають на функціонування системи охорони здоров'я. Ці чинники формують умови, в яких працюють медичні працівники, визначають їхню мотивацію, професійний розвиток та загальний рівень задоволеності роботою [11, с. 46-49].

Оптимізація управлінських механізмів у цьому контексті потребує не лише адаптації до зовнішніх змін, а й постійного вдосконалення внутрішніх процесів. Таким чином, ефективність кадрового менеджменту в медичній сфері є результатом комплексного впливу множинних факторів, які потребують зваженої та стратегічної роботи з боку керівництва закладів охорони здоров'я (рис. 1.1) [9, с. 63-66].



Рис. 1.1. Система факторів, що визначають результативність управлінських процесів у медичному середовищі

Джерело: адаптовано автором на основі джерела [9, 12, 17].

Аналізуючи чинники, що визначають ефективність управління медичним персоналом, доцільно класифікувати їх на три основні групи: зовнішні, внутрішні, а також технологічні та організаційні [15, с. 178-180]. Такий поділ дозволяє всебічно охопити як макро-, так і мікрорівні впливу на кадрові процеси в медичних закладах.

До зовнішніх чинників належать передусім державна політика та система фінансування охорони здоров'я. В умовах реформування медичної галузі, зокрема переходу на нові моделі фінансування через Національну службу здоров'я України, медичні установи мають бути спроможними адаптуватися до змін у правилах розподілу коштів, контрахування послуг та управління ресурсами. Від бюджетної забезпеченості залежить рівень заробітної плати,

наявність можливостей для професійного розвитку персоналу та загальна якість умов праці [18, с. 456-461].

Не менш важливою є економічна ситуація в країні, яка впливає на загальний рівень життя, купівельну спроможність населення, можливості для залучення додаткових ресурсів і збереження стабільності у сфері працевлаштування. За умов економічної нестабільності спостерігається зниження мотивації працівників, плинність кадрів, а також відтік кваліфікованих спеціалістів за кордон. Натомість стабільна економіка створює сприятливе підґрунтя для інвестування в розвиток медичних кадрів [40, с. 235-236].

Серед соціальних факторів особливу увагу слід звернути на зміну ставлення суспільства до професії медика, наявність соціальних гарантій, а також освітній рівень населення, що визначає запити до якості медичних послуг і формує нові вимоги до медичного персоналу.

До внутрішніх чинників, які безпосередньо залежать від менеджменту закладу, належить, передусім, мотивація та залученість персоналу [4, с. 93-97]. Ефективна система мотивації, яка враховує як матеріальні, так і нематеріальні стимули, має вирішальне значення для утримання працівників, підвищення продуктивності праці та покращення якості надання медичних послуг.

Ключовим є і рівень кваліфікації та можливості професійного навчання. Безперервний професійний розвиток медичного персоналу, доступ до актуальних знань і нових медичних технологій забезпечують відповідність медичних послуг сучасним вимогам [36, с. 212-215].

Велику роль відіграє корпоративна культура: атмосфера довіри, підтримки, злагодженої командної роботи позитивно впливає на загальний клімат у колективі [13, с. 189-194]. Відкритість у комунікації між керівництвом і персоналом сприяє швидкому вирішенню робочих питань та знижує ризики виникнення конфліктів.

Ще одним вагомим аспектом є лідерство та управлінські навички керівників. Компетентний керівник здатен надихати, забезпечувати злагоджену

командну роботу, ефективно розв'язувати проблеми та формувати стратегію розвитку закладу [30, с. 113-117].

До технологічних та організаційних чинників належить впровадження інноваційних технологій, таких як електронні медичні системи, телемедицина, автоматизація управлінських процесів. Ці рішення здатні істотно підвищити ефективність роботи персоналу, однак їхня результативність залежить від належного рівня підготовки кадрів та підтримки технічної інфраструктури.

Крім того, організаційна структура медичного закладу та гнучкість робочих процесів мають важливе значення для забезпечення ефективного управління. Чітке розмежування обов'язків, налагоджена система внутрішньої комунікації та здатність швидко адаптуватися до змін у законодавстві чи умовах фінансування є необхідними умовами успішної роботи установи.

Таким чином, ефективність управління медичним персоналом формується під впливом комплексу чинників, взаємодія яких потребує стратегічного підходу, постійного вдосконалення управлінських практик та гнучкого реагування на зовнішні виклики [16, с. 64-67].

Варто зазначити, що ефективне управління персоналом не є лише обов'язком керівника. Це результат спільної роботи всієї команди, де кожен працівник усвідомлює свою роль, має мотивацію до самореалізації та відчуває підтримку з боку організації [33, с. 176-179]. Успішна кадрова стратегія в системі охорони здоров'я повинна будуватися на принципах прозорості, відкритості, розвитку і турботи про персонал.

Отже, ефективність управління персоналом у закладах охорони здоров'я залежить від цілого комплексу чинників, а їх інтеграція у загальну стратегію управління персоналом дозволить медичним закладам забезпечити високу якість послуг, задоволеність працівників та стійкий розвиток системи охорони здоров'я в цілому.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ КНП «РАДОМИШЛЬСЬКА ЛІКАРНЯ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика досліджуваного закладу охорони здоров'я

Ефективне функціонування закладів охорони здоров'я в сучасних умовах вимагає ґрунтовного аналізу їхньої внутрішньої організаційної структури, кадрового потенціалу, а також економічного та управлінського стану.

В умовах підвищених вимог до якості медичних послуг важливого значення набуває чітка організація внутрішніх процесів, що забезпечує ефективну взаємодію підрозділів і стабільне функціонування закладу охорони здоров'я.

У якості об'єкта дослідження було обрано Комунальне некомерційне підприємство «Радомишльська лікарня» Радомишльської міської ради – заклад охорони здоров'я. Основною метою діяльності установи є надання вторинної (спеціалізованої) медичної допомоги населенню на підставі чинного законодавства України та відповідно до положень Статуту [23].

Для комплексного аналізу діяльності закладу охорони здоров'я насамперед необхідно охарактеризувати його організаційну модель управління та структуру, адже саме від неї значною мірою залежать ефективність управлінських рішень, координація роботи підрозділів та функціональна взаємодія персоналу.

Організаційна структура КНП «Радомишльська лікарня» є типовою для установ вторинного рівня медичної допомоги. Вона передбачає наявність адміністративного, лікувального, діагностичного та допоміжного підрозділів, які взаємодіють між собою для забезпечення безперервного процесу лікування та обслуговування пацієнтів (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Організаційна структура КНП «Радомишльська лікарня»

Джерело: власне дослідження автора.

Важливим етапом оцінки діяльності медичного закладу є аналіз обсягів медичних послуг та ефективності лікувального процесу [2, с. 85-87]. Одним із ключових напрямів у діяльності лікарні є надання медичної допомоги в умовах денного стаціонару та стаціонару вдома, що дозволяє оптимізувати ресурси установи та забезпечити пацієнтів необхідним лікуванням у більш комфортних умовах (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Лікування хворих в умовах денного стаціонару та стаціонару вдома

Рік	К-сть ліжок денного перебування	Проліковано хворих		В т. ч. сільських жителів	Проведено хворими л/д		Середній термін перебування на ліжку		Прооперовано хворих	В т. ч. сільських жителів	Стаціонари вдома				
	Всього	Всього	З них для дітей		Всього	В т. ч. дітьми	Всього	В т. ч. дітьми			Всього	В т. ч. сільських жителів	Кількість	Проліковано	
														Всього	В т. ч. дітей
2022	20	255	23	50	1539	115	6,0	5,0	12	3	1	82	-		
2023	20	447	24	90	2946	124	6,6	5,2	12	3	1	96	-		
2024	20	149	1	42	981	4	6,5	4,0	-	-	1	78	2		

Джерело: власне дослідження автора.

Денний стаціонар було організовано на базі лікарні для надання кваліфікованої медичної допомоги хворим шляхом їх госпіталізації на денний час за відсутності показів до постійного лікарського нагляду.

Лікування в умовах денного стаціонару зменшилась у зв'язку зі скорочення ліжок денного стаціонару і переведенням лікаря ЛОР у стаціонарне відділення. Так у 2023 р. проліковано 447 пацієнтів проти 149 пацієнтів у 2024 р.

Загалом, аналіз показує, що 2023 р. був піковим за більшістю показників, із подальшим значним зниженням у 2024 р. через причину зазначену вище.

Загальну результативність роботи закладу відображають основні показники виробничої діяльності. До таких показників належать кількість

пролікованих пацієнтів, середня тривалість лікування, коефіцієнт зайнятості ліжок, обсяг виконаних послуг тощо. Їх аналіз дозволяє зробити висновки щодо рівня ефективності надання медичної допомоги, завантаженості персоналу та раціонального використання ресурсів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Показники фінансових результатів виробничої діяльності
підприємства**

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р., %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	35 508,179	124 560,400	51 863,000	146,1
Чистий прибуток, тис. грн	952,327	1 154,332	4 277,527	449,4
Операційні витрати, тис. грн	33 297,000	43 024,880	47 578,000	142,9
Середньорічна вартість ОВФ, тис. грн	22 685,576	296 397,960	34 094,000	150,3
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн	2 228,652	2 002,746	2 142,000	96,1
Середньорічна чисельність працюючих, осіб	247	232	210	85,0
Фонд оплати праці, тис. грн	22 193,013	26 929,862	33 507,000	151,0

Джерело: розраховано на основі річних звітів КНП «Радомишльська лікарня» [34].

КНП «Радомишльська лікарня» за 2022–2024 р.р. демонструє стійкий розвиток, незважаючи на деякі коливання в показниках. Чистий дохід зріс на 146,1%, а чистий прибуток – на 449,2%, що свідчить про ефективне управління витратами та впровадження нових послуг.

Водночас середньорічна чисельність працівників скоротилася на 15% (з 247 до 210 осіб), але фонд оплати праці зріс на 51%, що вказує на підвищення середньої заробітної плати. Це свідчить про фокус підприємства на утриманні кваліфікованих кадрів та стимулюванні їхньої продуктивності.

Інвестиції в персонал і модернізацію обладнання сприяють підвищенню ефективності діяльності лікарні та її конкурентоспроможності. Однак важливо

підтримувати баланс між оптимізацією чисельності працівників і навантаженням на них, щоб уникнути перевтоми та зниження мотивації.

2.2. Сучасний стан управління персоналом в КНП «Радомишльська лікарня»

Одним із ключових елементів стабільної роботи закладу охорони здоров'я є ефективне управління персоналом [29, с. 202-203]. Умови сучасної медичної практики вимагають не лише професійної підготовки кадрів, а й здатності гнучко реагувати на зміни в системі охорони здоров'я, адаптуватися до нових підходів у лікувальному процесі та впроваджувати інновації.

Аналіз складу та структури персоналу закладу охорони здоров'я дає змогу оцінити рівень забезпеченості підприємства працівниками, виявити дисбаланс між категоріями персоналу або потребу в підвищенні кваліфікації окремих груп фахівців (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Склад і структура персоналу КНП «Радомишльська лікарня»

Категорія персоналу	Середньоспискова чисельність						2024 р. до 2022 р., %
	2022 рік		2023 рік		2024 рік		
	чол	%	чол	%	чол	%	
Загальна кількість працюючих, з них:	247	100,0	232	100,0	210	100,0	86,0
-лікарі	34	13,8	33	14,2	29	13,8	85,3
-середні	116	46,9	108	46,6	96	45,7	82,8
-молодші	52	21,1	49	21,1	48	22,9	93,3
-спеціалісти не медики	1	0,4	1	0,4	1	0,5	100,0
-інші	44	17,8	41	17,7	36	17,1	81,8

Джерело: власне дослідження автора.

Аналізуючи чисельність працюючих у закладі можна відмітити тенденцію до його зниження. Так у 2024 р. число працівників складало 210 чоловік проти 247 у 2022 р. На протязі трьох років чисельність працівників зменшилась на 15%. Чисельність скорочення фізичних осіб пов'язана з досягнення працівників пенсійного віку.

Зниження частки середнього та молодшого медичного персоналу впливає на підвищення навантаження на залишковий персонал, але загалом, підприємство знаходиться у фазі оптимізації ресурсів, включаючи людські, що являється частиною ширшої стратегії підвищення ефективності та адаптації до нових умов ринку.

Аналіз показників руху робочої сили є важливим інструментом оцінки ефективності кадрової політики закладу, оскільки дозволяє виявити тенденції плинності персоналу, рівень укомплектованості та стабільності трудових ресурсів (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Показники руху робочої сили КНП «Радомишльська лікарня»

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р., +/-
	2022	2023	2024	
Середньооблікова чисельність персоналу	247	232	210	-37
Прийнято на підприємство	4	1	2	-2
Вибуло з підприємства	9	15	22	13
В т.ч. скорочення	2	2	2	0
Кількість працівників, яких звільнено за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни	-	-	-	-
По виходу на пенсію	-	-	-	-
Коефіцієнт обороту з прийняття	1,6	0,4	0,9	-0,7
Коефіцієнт обороту з вибуття (звільнення)	3,6	6,5	10,5	6,9
Коефіцієнт плинності	-	-	-	-

Джерело: власне дослідження автора.

Аналіз показників руху робочої сили на підприємстві за 2022–2024 р.р. демонструє негативну динаміку, що може впливати на якість персоналу. Середньооблікова чисельність працівників зменшилася на 37 осіб (15%), що свідчить про значне скорочення штату в результаті структурних змін на підприємстві та економічних факторів. Водночас рівень вибуття працівників суттєво зріс: коефіцієнт обороту з вибуття збільшився з 3,6 у 2022 р. до 10,5 у 2024 р. Зниження коефіцієнта обороту з прийняття з 1,6 до 0,9 пов'язано зі зменшенням потреби у нових кадрах. Одночасно з цим зріс рівень звільнень через зміни в управлінні підприємством. Такі показники вказують на потенційні

проблеми із залученням та утриманням кваліфікованих працівників. Для покращення якості персоналу підприємству необхідно приділити увагу мотиваційним програмам, умовам праці та заходам щодо підвищення професійного розвитку співробітників [22, с. 359-360].

Для КНП «Радомишльська лікарня» стратегічний підхід до управління якості персоналу має вирішальне значення для досягнення високої ефективності та якості наданих медичних послуг. Аналіз внутрішньої кадрового забезпечення лікарні дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, а також визначити можливості для покращення та загрози, які можуть виникнути в процесі розвитку підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз кадрового забезпечення КНП «Радомишльська лікарня»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Кваліфіковані та досвідчені працівники Стабільність кадрового складу Наявність професійних програм розвитку Злагоджена робота команд	Залежність від вікових кадрів Низька залученість молодих спеціалістів Перевантаження персоналу Невизначеність у кадровій політиці
Можливості	Загрози
Залучення молодих кадрів через програми стажування Інвестування в розвиток персоналу Покращення умов праці та мотивації Модернізація кадрової політики	Конкуренція за медичних працівників Бюджетні обмеження та нестабільність фінансування Відтік кадрів Застарілі методи з персоналом

Джерело: власне дослідження автора.

Сильні сторони кадрового забезпечення лікарні включають висококваліфікованих і досвідчених працівників, що є основним ресурсом для підтримання високих стандартів медичних послуг. Враховуючи стабільний кадровий склад, лікарня забезпечує стабільність та ефективність роботи, що має важливе значення в умовах медичних реформ і збільшення навантаження на заклади охорони здоров'я. Більш того, лікарня активно інвестує в розвиток персоналу через програми підвищення кваліфікації, що дозволяє медичним працівникам бути готовими до нових викликів в медичній сфері.

Проте існують і слабкі сторони, серед яких найважливішою є значна частка вікових фахівців у колективі. Це створює потенційні ризики для майбутнього лікарні, оскільки відсутність достатньої кількості молодих спеціалістів може обмежити можливість для забезпечення безперервності високоякісного медичного обслуговування. Більш того, проблема перевантаження персоналу через великий потік пацієнтів вимагає вирішення, адже це може призвести до зниження якості послуг і негативно впливати на моральний стан працівників. У зв'язку з цим, лікарня має значні можливості для вдосконалення кадрової політики. Зокрема, впровадження програм стажувань для молодих спеціалістів дозволить не лише залучити нових працівників, а й збільшити їх професійну кваліфікацію. Поліпшення умов праці та мотивації співробітників, зокрема через розробку системи бонусів та кращих умов для розвитку кар'єри, знизить плинність кадрів і підвищить ефективність роботи персоналу. Також важливим є модернізація, включаючи використання сучасних технологій для управління персоналом, що дозволить поліпшити організацію робочого процесу та підвищити рівень задоволення від роботи серед співробітників. Водночас загрози, що виникають на шляху кадрового розвитку лікарні, вимагають пильної уваги. Серед них варто зазначити високу конкуренцію за медичних працівників, зокрема молодих спеціалістів, що можуть бути приваблені більш вигідними умовами праці в інших медичних установах або в приватному секторі. Також, залежність від бюджетного фінансування обмежує можливості лікарні в інвестуванні в новітні кадрові технології та програми розвитку, що ставить під загрозу її майбутній розвиток.

КНП «Радомишльська лікарня» має активно працювати над залученням молодих кадрів, підвищенням кваліфікації існуючого персоналу, а також вдосконаленням умов праці і мотивації співробітників. Це дозволить лікарні підтримувати високий рівень медичних послуг і стати стабільним і конкурентоспроможним медичним закладом.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ОСНОВІ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ В КНП «РАДОМИШЛЬСЬКА ЛІКАРНЯ»

3.1. Запровадження сучасних методів відбору, мотивації та розвитку персоналу в досліджуваному закладі охорони здоров'я

Сучасні умови функціонування системи охорони здоров'я в Україні характеризуються посиленням вимог до якості надання медичних послуг, підвищенням ролі людського капіталу та необхідністю оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища. У такій ситуації особливого значення набуває ефективне управління персоналом, яке передбачає впровадження інноваційних підходів у всі ключові процеси.

Аналіз поточного стану управління персоналом у КНП «Радомишльська лікарня» показав низку системних проблем, серед яких: плинність окремих категорій персоналу, недостатній рівень професійного навчання та удосконалення кваліфікації працівників, а також обмеженість механізмів мотиваційного впливу.

У зв'язку з цим виникає потреба у трансформації кадрової політики шляхом впровадження сучасних інструментів управління людськими ресурсами, орієнтованих на підвищення ефективності роботи персоналу, формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, а також забезпечення сталого професійного розвитку працівників.

Запровадження сучасних методів відбору персоналу передбачає перехід від традиційного підходу, заснованого виключно на перевірці відповідності дипломів та досвіду, до більш комплексної оцінки потенціалу кандидатів. Це може включати застосування компетентнісного підходу, коли оцінюються не лише професійні знання, а й поведінкові характеристики, здатність до командної роботи, адаптивність та стресостійкість. Доцільно впровадити структуровані

співбесіди, професійне тестування, а також елементи асесмент-центру для оцінки управлінських та організаційних здібностей медичних керівників.

У сфері мотивації персоналу варто відійти від виключно матеріальних стимулів та звернути увагу на нематеріальні чинники, які, як показують сучасні дослідження, мають не менше значення для підвищення залученості працівників. Серед таких заходів – гнучкий графік роботи, можливість професійного зростання, визнання досягнень, формування корпоративної культури на основі взаємоповаги та довіри. Для КНП «Радомишльська лікарня» доцільним є запровадження мотиваційної моделі, що поєднує матеріальні та нематеріальні стимули відповідно до ролі, кваліфікації та результативності працівників.

Що стосується розвитку персоналу, сучасний підхід акцентує увагу на безперервному професійному навчанні, саморозвитку та обміні досвідом. Запровадження індивідуальних траєкторій розвитку, проведення внутрішніх тренінгів, майстер-класів, участь у професійних конференціях, наставництво з боку досвідчених лікарів – усе це дозволяє не лише оновлювати знання, а й формувати згуртовану команду, здатну до інноваційного мислення (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Сучасні методи та інструменти кадрового менеджменту для закладу охорони здоров'я

Напрямок удосконалення	Запропоновані заходи	Очікуваний ефект
Відбір персоналу	Запровадження структурованих співбесід, компетентнісного тестування, елементів асесмент-центру	Підвищення якості добору кандидатів, зниження плинності
Мотивація	Розробка комбінованої системи стимулювання, впровадження нематеріальних мотиваційних механізмів	Підвищення залученості та задоволеності працівників
Розвиток	Індивідуальні плани розвитку, наставництво, регулярні внутрішні навчання	Підвищення кваліфікації, формування професійного резерву

Джерело: власне дослідження автора.

Запропоновані заходи слід реалізовувати поетапно, інтегруючи їх в існуючу систему управління персоналом із урахуванням специфіки діяльності КНП «Радомишльська лікарня» (рис. 3.1).

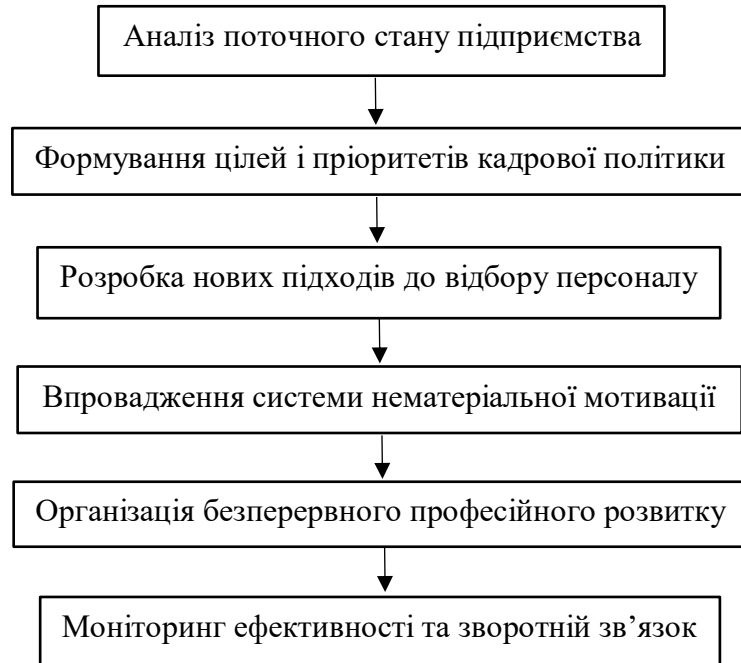


Рис. 3.1 Етапи впровадження інноваційних підходів до управління персоналом у КНП «Радомишльська лікарня»

Джерело: власне дослідження автора.

Кожен із зазначених етапів повинен супроводжуватись інформаційною підтримкою, участю керівництва та формуванням позитивного ставлення персоналу до змін. Особливої уваги заслуговує питання мотивації, де необхідно поєднувати матеріальні стимули з розвитком корпоративної культури, що сприяє підвищенню залученості працівників.

Також варто підкреслити, що розвиток персоналу має базуватися на системному підході, передбачаючи регулярне підвищення кваліфікації, наставництво та внутрішнє навчання, що особливо важливо для підтримки конкурентоспроможності медичного закладу.

Одним із ключових напрямів розвитку персоналу є впровадження цифрових рішень у процесі управління людськими ресурсами. Зокрема, використання автоматизованих HR-платформ (наприклад, PeopleForce,

BambooHR, Hurma) може значно спростити процеси рекрутингу, оцінки ефективності, навчання та аналітики. Такі системи дозволяють централізовано зберігати інформацію про персонал, відстежувати ключові показники продуктивності, а також автоматично формувати індивідуальні плани розвитку для кожного працівника.

Окрім того, актуальним є впровадження практики 360-градусного оцінювання, яка забезпечує комплексну оцінку професійної діяльності працівника з боку керівництва, колег та пацієнтів. Такий підхід сприяє формуванню зворотного зв'язку, виявленню сильних і слабких сторін, а також є основою для побудови персоналізованих навчальних програм.

В контексті мотивації доцільно впровадити нематеріальні стимули, зокрема: системи визнання досягнень, участь у професійних конференціях, доступ до додаткових освітніх ресурсів та внутрішні програми менторства. За даними досліджень, саме такі інструменти дозволяють досягти високого рівня залученості персоналу без суттєвого збільшення витрат.

Слід також відзначити важливість розвитку внутрішніх комунікацій у закладі. Впровадження сучасних комунікаційних платформ (наприклад, корпоративні чати, внутрішні портали новин, мобільні застосунки для персоналу) дозволяє не лише оперативно передавати інформацію, а й формує відчуття залученості працівників до життя організації, що позитивно впливає на рівень лояльності та командної взаємодії.

Крім того, доцільним є запровадження системи внутрішнього моніторингу задоволеності працівників, наприклад, шляхом регулярних анонімних опитувань або коротких опитників NPS (Net Promoter Score). Отримані результати дозволять виявити «вузькі місця» в управлінні персоналом, своєчасно реагувати на проблеми та підвищити рівень довіри між працівниками та керівництвом.

Таким чином, запровадження сучасних методів відбору, мотивації та розвитку персоналу в КНП «Радомишльська лікарня» сприятиме формуванню стабільної, професійно орієнтованої та ефективної команди. Системний підхід до управління людськими ресурсами з використанням інноваційних

інструментів дозволить не лише оптимізувати внутрішні процеси, а й підвищити якість надання медичних послуг у довгостроковій перспективі.

3.2. Формування ефективної корпоративної культури та стратегії утримання персоналу в КНП «Радомишльська лікарня»

Формування ефективної корпоративної культури є фундаментальним елементом стратегії управління персоналом у сучасних медичних закладах. Корпоративна культура сприяє створенню єдиного ціннісного простору, що визначає поведінкові норми, мотиваційні чинники та взаємодію між працівниками різних підрозділів КНП «Радомишльська лікарня». Високий рівень корпоративної культури підвищує залученість персоналу, формує позитивний психологічний клімат і значно знижує рівень плинності кадрів.

З метою підвищення рівня утримання персоналу в КНП «Радомишльська лікарня» доцільно розробити цілісну кадрову стратегію, яка передбачатиме поєднання фінансових і нефінансових інструментів мотивації, створення комфортного психологічного середовища, а також можливостей для професійного зростання. Одним із базових елементів такої стратегії має стати удосконалення системи матеріального стимулювання – через перегляд заробітних плат відповідно до ринкових орієнтирів, впровадження гнучких бонусних програм, соціальних пільг, а також прозорі системи преміювання за досягнення конкретних результатів.

Невід’ємною складовою ефективною кадровою політики є підтримка балансу між професійним та особистим життям працівників. Для цього доцільно розглянути впровадження гнучких графіків роботи, особливо для категорій працівників, чия присутність у закладі не є критичною цілодобово. Це сприятиме зменшенню професійного вигорання, підвищенню лояльності працівників до роботодавця та зниженню рівня внутрішньої плинності кадрів.

Окрему увагу слід приділити розвитку інституційних умов для професійного навчання: регулярне проведення внутрішніх і зовнішніх тренінгів,

стажувань, підтримка участі у медичних конференціях та семінарах сприятимуть підвищенню кваліфікації персоналу, що позитивно вплине не лише на рівень обслуговування пацієнтів, а й на мотивацію самих працівників до довгострокового співробітництва з лікарнею. Створення умов для горизонтального та вертикального кар'єрного росту має закріплюватися в індивідуальних планах професійного розвитку, які формуються на основі оцінки потреб та інтересів персоналу.

Також варто впровадити інструменти адаптації нових працівників, зокрема програми наставництва, які дозволяють скоротити період входження у професійну діяльність, підвищити рівень залученості та забезпечити спадкоємність досвіду. Важливо також послідовно формувати позитивний імідж роботодавця, що включає соціальну відповідальність, відкритість до зворотного зв'язку, рівність можливостей, дотримання етичних стандартів і безпечні умови праці.

Крім того, важливою складовою ефективної корпоративної культури є комунікація між керівництвом та персоналом. Відкритий стиль управління, залучення працівників до процесу ухвалення рішень, регулярне інформування про зміни та стратегічні цілі закладу сприяють зміцненню довіри та формують відчуття приналежності до організації. Особливо актуальним є впровадження регулярних внутрішніх опитувань, які дозволяють виявляти рівень задоволеності працівників, їхні потреби та очікування, що в подальшому слугуватиме основою для коригування управлінських рішень. Формування такої взаємодії сприяє розвитку організаційної зрілості закладу охорони здоров'я та формує стійке кадрове ядро, здатне адаптуватися до викликів сучасної медичної практики (табл. 3.2).

Найбільш ефективним підходом до утримання персоналу є поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів у межах цілісної кадрової політики, яка враховує специфіку роботи в закладі охорони здоров'я. Зокрема, важливу роль відіграє створення сприятливого середовища для професійного зростання, з чітко визначеними можливостями кар'єрного просування та регулярного

підвищення кваліфікації. Також позитивно впливає впровадження індивідуальних програм наставництва для молодих фахівців, що дозволяє не лише підвищити рівень адаптації нових працівників, а й формує у них почуття значущості та підтримки з боку колективу.

Таблиця 3.2

**Основні заходи зі стратегії утримання персоналу в КНП
«Радомишльська лікарня»**

Напрямок	Заходи	Очікуваний результат
Матеріальна мотивація	Конкурсна заробітна плата, бонуси, соціальні	Підвищення задоволеності, зниження плинності
Гнучкі умови праці	Впровадження змінних графіків, часткова зайнятість	Поліпшення балансу робота/життя, зниження стресу
Професійний розвиток	Тренінги, курси, участь у конференціях	Підвищення кваліфікації, мотивація до зростання
Менторські програми	Наставництво для молодих працівників	Швидка адаптація, підвищення якості роботи
Імідж роботодавця	Соціальні проекти, прозорість, відкритість	Залучення та утримання талановитих кадрів

Джерело: власне дослідження автора.

Не менш важливим є розвиток системи внутрішнього корпоративного визнання, що включає щомісячне або щоквартальне відзначення досягнень окремих працівників або підрозділів. Така система дозволяє підвищити мотивацію, а також створює позитивне емоційне тло в команді. В умовах високої емоційної навантаженості, що притаманна роботі медичних працівників, підтримка морального клімату в колективі є не просто бажаною, а необхідною умовою стабільного функціонування медичного закладу. Всі ці заходи у сукупності сприяють зниженню рівня плинності кадрів, збереженню кадрового потенціалу та підвищенню якості надання медичних послуг.

Удосконалення корпоративної культури та стратегії утримання персоналу не повинно обмежуватись лише внутрішніми мотиваційними інструментами. Важливим напрямом є також формування бренду роботодавця – тобто позитивного іміджу лікарні як привабливого місця для працевлаштування. У сучасних умовах конкуренції за кваліфіковані кадри саме репутація закладу, відкритість до інновацій, прозорість управлінських процесів та дотримання

принципів справедливості у відносинах із працівниками формують довгострокову лояльність персоналу. Окрему увагу слід приділяти питанням залучення молодих фахівців і збереження кадрового резерву. Тут доцільним є встановлення партнерських відносин із профільними навчальними закладами, організація практичної підготовки студентів, а також запровадження спеціальних стипендіальних або мотиваційних програм для тих, хто готовий після завершення навчання працювати в КНП «Радомишльська лікарня».

З метою підвищення ефективності управлінських рішень у сфері утримання персоналу доцільним є використання типологічного підходу, який дозволяє класифікувати працівників за рівнем їхньої залученості та лояльності до закладу. Такий підхід сприяє глибшому розумінню внутрішньої структури трудового колективу, виявленню сильних сторін і потенційних ризиків, пов'язаних із плинністю кадрів, професійним вигоранням чи низькою мотивацією (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Типологія працівників охорони здоров'я за рівнем залученості та лояльності

Тип працівника	Характеристика	Рекомендовані управлінські дії
Активно залучені й лояльні	Висока мотивація, ініціативність, відданість закладу.	Розвиток, кар'єрне зростання, наставництво, залучення до стратегічних змін.
Лояльні, але пасивні	Приймають цінності організації, але не проявляють ініціативи.	Мотиваційні тренінги, залучення до командних проєктів, підвищення відповідальності.
Залучені, але критично налаштовані	Працюють активно, проте не ідентифікують себе з організацією.	Індивідуальна робота, покращення внутрішніх комунікацій, включення в культуру.
Відчужені	Низька залученість і лояльність, схильність до плинності.	Виявлення причин невдоволення, коучинг, у випадку безрезультатності - заміна.

Джерело: власне дослідження автора.

Аналіз категорій персоналу з урахуванням двох ключових чинників – організаційної залученості та лояльності – дозволяє сформулювати більш адресну стратегію управління людськими ресурсами. Зокрема, це забезпечує підґрунтя для впровадження персоналізованих заходів з розвитку, мотивації та підтримки

працівників, залежно від їхнього поточного ставлення до роботи та організації в цілому. Виявлення типів працівників за рівнем залученості та лояльності дозволяє керівництву КНП «Радомишльська лікарня» більш точно визначати пріоритетні напрями кадрової політики. Наприклад, для групи високозалучених і лояльних працівників (так звані «амбасадори» організації) доцільно передбачити заходи щодо довгострокового професійного розвитку, просування по службі та залучення до стратегічного планування. Для працівників з високою залученістю, але середнім рівнем лояльності (так звані «потенційні лідери») варто реалізовувати програми лояльності, зокрема, підвищення соціального пакета або забезпечення додаткових бонусів.

З іншого боку, у разі наявності працівників з низьким рівнем залученості, але збереженою лояльністю, слід сконцентрувати увагу на внутрішній мотивації – створенні умов для підвищення змістовності праці, зміцненні командної взаємодії, гнучкості графіка. Найбільш проблемною групою є працівники з низьким рівнем і залученості, і лояльності – в таких випадках доцільним є перегляд трудових відносин, з акцентом на професійне консультування, оцінку потенціалу або ротацію кадрів.

Таким чином, застосування такого підходу дозволяє персоніфікувати HR-стратегії відповідно до реальних потреб колективу, що в результаті сприятиме зниженню плинності кадрів, зростанню задоволеності працею та посиленню внутрішньої стабільності закладу. У поєднанні з розвитком корпоративної культури це формує міцне підґрунтя для довгострокового кадрового потенціалу медичного закладу.

ВИСНОВКИ

За результатами кваліфікаційного дослідження, присвяченого удосконаленню управління персоналом у сфері охорони здоров'я на прикладі КНП «Радомишльська лікарня», було узагальнено:

1. Управління персоналом у медичних закладах є ключовим фактором забезпечення ефективності їх роботи, особливо в умовах трансформації системи охорони здоров'я, дефіциту кваліфікованих кадрів та зростаючих вимог до якості послуг. Забезпечення стратегічного підходу до HR-менеджменту сприяє стабільності і конкурентоспроможності медичних установ.

2. У ході дослідження виявлено низку проблем у системі управління персоналом КНП «Радомишльська лікарня», серед яких – недостатня мотиваційна політика, відсутність ефективної адаптації нових працівників, слабкий розвиток персоналу, низький рівень цифровізації HR-процесів і обмежена інституційна підтримка управлінських рішень.

3. Обґрунтовано необхідність інтеграції сучасних інструментів управління персоналом: автоматизованих HR-платформ, системи 360-градусного оцінювання, гейміфікації навчання, наставництва, формування кадрового резерву та індивідуальних планів розвитку. Запропоновано комплексну стратегію утримання персоналу, що поєднує матеріальні і нематеріальні стимули з урахуванням індивідуальних потреб медичних працівників.

4. Визначено роль корпоративної культури як основного чинника, що забезпечує залученість, лояльність та відповідальність працівників. Типологічне зонування за рівнем залученості дало змогу сформулювати персоніфіковані управлінські рішення для мотивації, розвитку та утримання кадрів.

5. Результати дослідження підтверджують, що впровадження системного і стратегічно орієнтованого управління персоналом у КНП «Радомишльська лікарня» сприяє підвищенню ефективності діяльності закладу, кадровій стабільності та адаптивності до змін зовнішнього середовища.

Запропоновані управлінські рішення можуть бути використані як основа для формування сучасної кадрової політики медичних установ.

6. У перспективі доцільно послідовно впроваджувати описані ініціативи з урахуванням тенденцій ринку праці, нормативних змін у сфері охорони здоров'я та потреб працівників. Особливу увагу слід приділити підвищенню управлінської культури керівників усіх рівнів, що є ключовим для реалізації кадрових стратегій та сталого розвитку внутрішнього трудового середовища.

Таким чином, реалізація комплексного підходу до управління персоналом, запропонованого у роботі, дозволяє не лише оперативно реагувати на поточні виклики, а й формувати довгострокову кадрову стабільність у медичних закладах. КНП «Радомишльська лікарня» може стати прикладом сучасної моделі HR-менеджменту в державному секторі охорони здоров'я, де ефективне управління людським капіталом є ключовим чинником якості медичних послуг та соціального добробуту громади.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрєєва Т. В. Ефективне управління персоналом: підручник. Суми: СумДУ, 2020. 280 с.
2. Архієреєв С. І., Волоснікова Н. М., Губанова Н. Н. та ін. Економічна теорія: навч. посіб. Харків: Іванченко І. С., 2020. 230 с.
3. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 468 с.
4. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
5. Бондаренко І. М. Управління персоналом: підручник. Полтава: ПУЕТ, 2021. 295 с.
6. Борщ В. І. Управління закладами охорони здоров'я. Херсон: Олди-плюс, 2020. 391 с.
7. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія. Тернопіль: Економічна думка ТНЕУ, 2020. 211 с.
8. Бронікова С. А. Комунікативна культура як елемент корпоративної культури медичного закладу. *Теорія та практика публічного управління та адміністрування у XXI сторіччі*: матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції. Київ: НАДУ, 2020. С. 45–49.
9. Веретенникова Г.Б. , Томах В.В., Геращенко І.М. Планування та організація діяльності підприємства. Х.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 210 с.
10. Василенко В. А. Стратегічне управління персоналом: підручник. Київ: КНЕУ, 2020. 360 с.
11. Ведерніков М. Д., Чернушкіна О. О., Мантур-Чубата О. С. Сучасні технології управління персоналом: компетентнісний підхід: навч. посіб. Ужгород: УжНУ, 2020. 200 с.

12. Годлевський М. Д., Романович Н. Ю. Проблеми управління персоналом в закладах охорони здоров'я. Маркетинг і інфраструктура. 2020. № 42. С. 47–53.
13. Гусєва О.Ю., Воскобоева О.В., Ромащенко О.С. Планування діяльності підприємств: навчальний посібник. Київ: Державний університет телекомунікацій, 2020. 267 с.
14. Забарна Е. М., Козакова О. М., Задорожнюк Н. О. та ін. Економічна теорія: закономірності, практика та сучасність: підручник. Херсон: Олді-Плюс, 2020. 410 с.
15. Захарчин Г. М., Струтинська Л. Р., Любомудрова Н. П., Винничук Р. О. Управління персоналом: навч. посіб. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2020. 260 с.
16. Зайцева О. І., Савіна Г. Г. та ін. Управління персоналом в умовах знанневої економіки: колективна монографія. Херсон: ХНТУ, 2020. 129 с.
17. Звірич В. В. Методичні засади та принципи удосконалення механізму управління персоналом у галузі охорони здоров'я. *Публічне урядування*. 2022. № 2(30). С. 32–39.
18. Ковальчук І.В. Економіка підприємства: навч. посіб. К.: Знання, 2020. 679 с.
19. Козакова О. М. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 352 с.
20. Козлова І. Інноваційні підходи до управління персоналом підприємства. *Збірник матеріалів науково-практичної конференції* (м. Житомир, 30 квітня 2025 року). Житомир: Вид-во «Поліський національний університет», 2025. С. 19-23.
21. Козлова І., Примак А. Інноваційні підходи до управління продуктивністю праці в контексті менеджменту персоналу підприємства. *The XIII International scientific and practical conference «Science and new technologies: problems and ways to solve them»*, March 31 - April 02, 2025, Rotterdam, Netherlands.

С. 78-82. URL: <https://eu-conf.com/en/events/science-and-new-technologies-problems-and-ways-to-solve-them/> (дата звернення: 17.04.2025).

22. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент: підручник. Київ: КНЕУ, 2020. 479 с.

23. Коротка довідка КНП «Радомишльська лікарня» Радомишльської міської ради. URL: <https://radolik.itmed.org/> (дата звернення 20.03.2025)

24. Кузьмін, О.Є., Гончар, О.М. Основи стратегічного управління персоналом: сучасні підходи та інструменти. Менеджмент та підприємництво в Україні . 2021, № 9. С. 81-88.

25. Малігон Ю. М. Державна кадрова політика у сфері охорони здоров'я: теоретичні засади та сучасні тенденції. Економіка, управління та адміністрування. 2020. № 4(94). С. 160–164.

26. Михасюк І. Р., Лукашенко Т. В. Мотивація і сучасні технології управління персоналом: метод. вказівки. Львів: ЛНУ ім. Івана Франка, 2022. 60 с.

27. Муляр В. В. Управління персоналом в закладах охорони здоров'я України: суть, завдання, основні переваги та недоліки: магістерська робота. Суми: Сумський державний університет, 2020. С. 51-57.

28. Пономаренко, В.С. Управління людськими ресурсами в стратегічній перспективі. Формування ринкових відносин в Україні. 2022, № 4. С. 75-79.

29. Петренко Л. В. Основи управління персоналом: підручник. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2020. 298 с.

30. Решетнікова, О.В., Іванченко, Л.М. Стратегічне управління кадрами як основа сталого розвитку підприємств. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2023, № 1. С. 113-117.

31. Сидоренко В. О. Менеджмент персоналу: підручник. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2021. 410 с.

32. Ткаченко Т. І. Стратегічне управління персоналом: підручник. Київ: КНЕУ, 2022. 376 с.

33. Федоренко В. Г. Управління людськими ресурсами: підручник. Дніпро: ДНУ, 2023. 330 с.

34. Фінансові звітності КНП «Радомишльська лікарня» Радомишльської міської ради. URL: <https://clarity-project.info/edr/01991903> (дата звернення 21.03.2025)
35. Хоменко О. І. Управління персоналом в організації: підручник. Одеса: ОНУ імені І. І. Мечникова, 2020. 290 с.
36. Цимбалюк С. О. Управління персоналом: підручник. Тернопіль: ТНЕУ, 2021. 315 с.
37. Шевченко Н. В. Основи HR-менеджменту: підручник. Київ: КНЕУ, 2022. 340 с.
38. Швець, І.Б. Розробка кадрової стратегії як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та держава*. 2023. С. 106-112.
39. Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Гордійчук А. І. та ін. Управління персоналом: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Луцьк: ЛНТУ, 2023. 414 с.
40. Яковенко І. П. Управління персоналом у сфері охорони здоров'я: підручник. Харків: ХНМУ, 2023. 360 с.