

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та маркетингу

Кваліфікаційна робота на правах рукопису

НЕЛЕП Майя Сергіївна

УДК: 614.2:005.95

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Управління розвитком персоналу КП «Лікарня №1» Житомирської
міської ради

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:
Зелінська Антоніна Михайлівна
кандидат економічних наук, доцент

Житомир 2026

АНОТАЦІЯ

Нелеп М. С. Управління розвитком персоналу КП «Лікарня №1» Житомирської міської ради. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Поліський національний університет, Житомир, 2026.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні засади та практичні аспекти управління розвитком персоналу закладу охорони здоров'я. Розкрито сутність розвитку персоналу медичного закладу, систематизовано підходи до його оцінювання та обґрунтовано значення безперервного професійного розвитку, наставництва, мотивації, цифрових компетентностей і психологічної підтримки працівників.

Здійснено організаційно-економічну характеристику КП «Лікарня №1» Житомирської міської ради та проаналізовано його фінансово-економічні, медико-виробничі й кадрові показники за 2023–2025 роки. Виявлено проблеми системи розвитку персоналу: високе навантаження на працівників, повільне зростання оплати праці, потребу в систематизації навчання, наставництві, удосконаленні мотивації та психологічній підтримці.

Запропоновано Програму вдосконалення управління розвитком персоналу лікарні, яка охоплює планування БПР, наставництво, навчання роботі з новим обладнанням, розвиток управлінських і цифрових компетентностей, мотиваційні заходи та психологічну підтримку працівників. Обґрунтовано очікувану економічну і соціальну ефективність реалізації запропонованих заходів.

Ключові слова: розвиток персоналу, медичний заклад, безперервний професійний розвиток, кадровий потенціал, мотивація, наставництво, ефективність.

SUMMARY

Nelep M. S. Personnel Development Management at Municipal Enterprise “Hospital No. 1” of Zhytomyr City Council. – Manuscript.

Qualification paper for obtaining the Bachelor’s degree in speciality 073 “Management”. – Polissia National University, Zhytomyr, 2026.

The qualification paper examines the theoretical foundations and practical aspects of personnel development management in a healthcare institution. The essence of personnel development in a medical institution is defined; approaches to its assessment are systematised; and the importance of continuing professional development, mentoring, motivation, digital competencies and psychological support is substantiated.

The organisational and economic characteristics of Municipal Enterprise “Hospital No. 1” of Zhytomyr City Council are presented, and its financial, operational and personnel indicators for 2023–2025 are analysed. The main problems identified are high workload, slow wage growth, the need for systematic training, mentoring, improved motivation and psychological support for employees.

A Programme for Improving Personnel Development Management at the hospital is proposed. It includes continuing professional development planning, mentoring, training in the use of new equipment, development of managerial and digital competencies, motivational measures and psychological support. The expected economic and social effectiveness of the proposed measures is substantiated.

Key words: personnel development, healthcare institution, continuing professional development, human resources potential, motivation, mentoring, efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	7
1.1. Концептуальні підходи до управління розвитком персоналу в сучасній управлінській науці	7
1.2. Методичний інструментарій оцінювання та розвитку персоналу комунальних підприємств охорони здоров'я	11
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ КП «ЛІКАРНЯ №1» ЖИТОМИРСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ	15
2.1. Організаційно-економічна характеристика КП «Лікарня №1» та аналіз кадрового потенціалу	15
2.2. Оцінювання ефективності діючої системи розвитку персоналу КП «Лікарня №1» Житомирської міської ради	18
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ КП «ЛІКАРНЯ №1» ЖИТОМИРСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ	21
3.1. Розробка організаційно-управлінських заходів з розвитку персоналу КП «Лікарня №1» Житомирської міської ради	21
3.2. Обґрунтування очікуваної ефективності запропонованих заходів для КП «Лікарня №1» Житомирської міської ради	25
ВИСНОВКИ	29
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	31
ДОДАТКИ	35

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Реформування системи охорони здоров'я України, автономізація комунальних закладів, перехід до фінансування медичних послуг за програмою медичних гарантій НСЗУ, цифровізація медичної документації та умови воєнного стану обумовлюють підвищення вимог до якості, безпечності та результативності медичної допомоги. В таких умовах конкурентоспроможність закладу охорони здоров'я визначається насамперед рівнем фахового потенціалу його персоналу: здатністю медичних працівників оновлювати клінічні знання, засвоювати нові технології, забезпечувати командну взаємодію та дотримуватися стандартів якості.

Аналіз останніх досліджень. Теоретичні та прикладні аспекти управління розвитком персоналу, безперервного фахового розвитку, кадрового забезпечення і мотивації в медичній сфері досліджували вітчизняні науковці.

Серед українських авторів, праці яких є важливими для розкриття теми дослідження, доцільно відзначити А. Бричко, Т. Сабецьку, В. Звірича, О. Сумця, Т. Перог, М. Копитка, О. Воронку, Р. Самокіщука, Г. Стаматіна та інших. У їхніх публікаціях розвиток персоналу медичних закладів розглядається через призму кадрового потенціалу, удосконалення механізмів управління, мотивації, лідерства та адаптації до умов воєнного стану.

Разом із тим, подальшого дослідження потребують питання практичного вдосконалення системи управління розвитком персоналу конкретних комунальних медичних закладів з урахуванням їхніх кадрових, фінансових і організаційних особливостей. Це обумовлює доцільність дослідження управління розвитком персоналу на прикладі КП «Лікарня №1» Житомирської міської ради.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів управління розвитком персоналу та розроблення рекомендацій щодо його вдосконалення на прикладі КП «Лікарня №1» Житомирської міської ради.

Визначена мета зумовила необхідність вирішення таких завдань:

- розкрити сутність поняття «розвиток персоналу» та визначити його роль у системі управління медичним закладом;
- дослідити методичний інструментарій оцінювання та розвитку персоналу в медичних закладах;
- охарактеризувати організаційно-економічні особливості діяльності КП «Лікарня №1» Житомирської міської ради та провести аналіз його кадрового потенціалу;
- оцінити ефективність діючої системи управління розвитком персоналу КП «Лікарня №1» Житомирської міської ради;
- виявити проблеми та резерви у системі управління розвитком персоналу закладу;
- розробити організаційно-управлінські заходи з вдосконалення системи розвитку персоналу КП «Лікарня №1» Житомирської міської ради;
- обґрунтувати економічну та соціальну ефективність запропонованих заходів.

Об'єкт і предмет дослідження. *Об'єктом дослідження* кваліфікаційної роботи є процес управління розвитком персоналу КП «Лікарня №1» Житомирської міської ради. *Предметом дослідження* є сукупність теоретичних, методичних і практичних положень щодо управління розвитком персоналу КП «Лікарня №1» Житомирської міської ради в умовах реформування системи охорони здоров'я.

Методи дослідження. У процесі виконання роботи використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. *Методи аналізу і синтезу* застосовано для вивчення теоретичних засад управління розвитком персоналу та узагальнення наукових підходів. Метод узагальнення використано для систематизації концептуальних і методичних підходів до безперервного фахового розвитку медичних працівників.

За допомогою *методу порівняння* здійснено аналіз динаміки основних фінансово-економічних і кадрових показників. *Статистико-економічний метод* використано для оцінювання змін чисельності персоналу, продуктивності праці

та рівні оплати праці. *SWOT-аналіз* застосовано для комплексного оцінювання системи управління розвитком персоналу закладу.

Інформаційну базу кваліфікаційної роботи становлять наукові праці українських учених з питань безперервного фахового розвитку та кадрового забезпечення в охороні здоров'я; нормативно-правові акти України у сфері охорони здоров'я та управління персоналом; звіти підприємства.

Практичне значення отриманих результатів. Практичне значення результатів дослідження полягає у розробленні прикладних рекомендацій щодо вдосконалення управління розвитком персоналу КП «Лікарня №1» Житомирської міської ради. Запропонована Програма вдосконалення управління розвитком персоналу на 2027–2028 роки може бути використана у практичній діяльності закладу для підвищення якості медичної допомоги, зниження плинності кадрів та зміцнення кадрового потенціалу лікарні.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні положення кваліфікаційної роботи відображені у публікаціях:

1. Нелеп М.С. Розвиток компетентностей персоналу закладів охорони здоров'я в умовах воєнного стану *Науковий вимір осмислення та пошуку шляхів розвитку України: маркетинговий, економічний, фінансовий, управлінський та правовий аспекти*. зб.матеріалів III Міжнародної науково-практичної конф., Київ, 2026. С.552-554.

2. Нелеп М. Теоретичні аспекти розвитку персоналу медичного закладу *Менеджмент сталого розвитку організацій: стратегії, інновації, цифрові рішення*. зб. наукових праць Науково-практичної студентської конф., Житомир: Поліський національний університет, 2026. С. 228–232.

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний зміст роботи викладено на 30 сторінках. Робота містить 27 таблиць, 2 рисунки. Список використаних джерел налічує 42 позиції.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

1.1. Концептуальні підходи до управління розвитком персоналу в сучасній управлінській науці

Сучасний заклад охорони здоров'я функціонує як соціально відповідальна та водночас економічно самостійна організація, результативність якої визначається не лише матеріально-технічною базою і фінансовими ресурсами, а насамперед професійним потенціалом працівників. Персонал формує якість клінічних процесів, безпеку пацієнтів, спроможність закладу виконувати договори з Національною службою здоров'я України, упроваджувати сучасні технології та забезпечувати доступність медичних послуг. Тому розвиток персоналу є не допоміжною функцією кадрової служби, а складовою стратегічного управління медичним закладом.

Наукова актуальність проблеми посилюється трансформацією системи охорони здоров'я України, автономізацією комунальних закладів, переходом до оплати медичних послуг за програмою медичних гарантій, цифровізацією медичної інформації та зростанням вимог до якості медичної допомоги. За висновком А. Бричко, у сфері охорони здоров'я здійснюються масштабні перетворення, однак ефективні сучасні механізми управління персоналом медичних закладів потребують подальшого запровадження та адаптації до нових умов функціонування [1]. Відтак конкурентною перевагою медичного закладу стає не лише чисельність працівників, а здатність організації системно оновлювати їхні компетентності.

У загальній теорії менеджменту розвиток персоналу пов'язують із цілеспрямованим удосконаленням знань, умінь, компетентностей, фахової поведінки та готовності працівника виконувати актуальні й перспективні завдання організації. У сфері охорони здоров'я таке визначення потребує уточнення, оскільки результати праці працівника безпосередньо впливають на

життя, здоров'я та безпеку пацієнтів. Тому розвиток персоналу медичного закладу повинен охоплювати не лише освітні заходи, а й формування фахової відповідальності, дотримання стандартів якості, клінічних протоколів, етичних норм, навичок командної взаємодії та пацієнтоорієнтованої комунікації.

Під розвитком персоналу медичного закладу у цій роботі пропонується розуміти системний, безперервний і керований процес формування та вдосконалення фахових, клінічних, управлінських, цифрових, комунікативних і особистісних компетентностей працівників, спрямований на забезпечення якісної та безпечної медичної допомоги, ефективне функціонування закладу і кар'єрне зростання його персоналу. Стосовно КП «Лікарня №1» Житомирської міської ради таке визначення означає, що розвиток персоналу є функцією стратегічного управління, а не лише технічним кадровим процесом.

Визначення розвитку персоналу як системного процесу означає, що його не можна зводити до епізодичного направлення медиків на курси підвищення кваліфікації. Система розвитку охоплює виявлення потреб у навчанні, планування, організацію формального й неформального навчання, наставництво, адаптацію нових працівників, оцінювання компетентностей, мотивацію до фахового зростання та моніторинг результатів. Таке бачення відповідає підходу В. Звірича, який обґрунтовує необхідність послідовного вдосконалення механізму управління персоналом у галузі охорони здоров'я на основі визначених етапів і принципів [11].

Зміст розвитку персоналу медичного закладу має враховувати складність його кадрової структури. У закладі охорони здоров'я працюють лікарі, медичні сестри, акушерки, фахівці з реабілітації, лабораторні працівники, молодший медичний персонал, адміністративно-управлінські, інженерно-технічний і господарський персонал. Кожна група має різні фахові завдання, рівень відповідальності та потреби у розвитку. Зокрема, для лікарів пріоритетним є клінічне удосконалення і освоєння сучасних технологій; для медичних сестер - якість догляду, інфекційний контроль, документація й комунікація; для керівників - лідерство, управління змінами, ресурсами та якістю послуг.

Т. Сабецька розглядає кадрове забезпечення галузі охорони здоров'я як критичну умову реалізації функцій медичної системи та акцентує на необхідності збереження і відновлення кадрового потенціалу [26]. Така позиція має особливе значення для розвитку персоналу: навчання й фахове зростання не можуть бути ефективними без політики утримання працівників, належної мотивації, справедливих умов праці та підтримки в умовах надмірного навантаження.

Особливість медичної праці полягає в поєднанні високої соціальної значущості, фахового ризику, емоційного навантаження та потреби в безперервному оновленні знань. Медичні працівники діють в умовах невизначеності, дефіциту часу, контакту з болем і тривогою пацієнтів, необхідності взаємодіяти у мультидисциплінарній команді. У період воєнного стану до цих чинників додаються збільшення потреб у невідкладній, реабілітаційній і психологічній допомозі, загрози безпеці, міграція кадрів та емоційне виснаження. Відтак розвиток персоналу повинен поєднувати фахову підготовку з психологічною підтримкою та формуванням безпечного робочого середовища. Узагальнення підходів до управління розвитком персоналу медичного закладу представлено в табл.1.1.

Таким чином, теоретичне осмислення розвитку персоналу медичного закладу передбачає перехід від вузького трактування його як підвищення кваліфікації до комплексного розуміння як HR-системи. Система повинна забезпечити відповідність компетентностей працівників потребам пацієнтів, стратегічним завданням закладу та викликам зовнішнього середовища.

З позиції управління розвиток персоналу виконує низку взаємопов'язаних функцій: освітню, адаптаційну, мотиваційну, інноваційну, соціальну, безпекову та стратегічну. Освітня функція забезпечує оновлення знань і практичних навичок; адаптаційна – інтеграцію в робочі процеси та освоєння нових технологій; мотиваційна – зацікавленість у фаховому зростанні; інноваційна – здатність впроваджувати нові медичні послуги; соціальна підтримка гідних умов

праці; безпекова зменшення ризиків для пацієнтів і персоналу; стратегічна формування кадрового потенціалу для довгострокового розвитку закладу.

Таблиця 1.1

Узагальнення підходів до управління розвитком персоналу медичного закладу

Підхід	Зміст підходу	Значення для КП «Лікарня №1» Житомирської міської ради
Компетентнісний	Формування клінічних, цифрових, комунікативних і управлінських компетентностей.	Забезпечує відповідність дій персоналу стандартам медичної допомоги та вимогам НСЗУ.
Стратегічний	Узгодження навчання і кадрових рішень із цілями закладу.	Дає змогу забезпечити компетентними кадрами нові пакети послуг і відділення лікарні.
Безперервний	Систематичне оновлення знань протягом усієї трудової діяльності.	Підтримує фахову спроможність і є нормативною вимогою для медичних працівників.
Мотиваційний	Поєднання навчання з оплатою праці, визнанням, кар'єрою та умовами роботи.	Сприяє утриманню фахівців і знижує ризик професійного вигорання в умовах воєнного стану.
Безпеко-та пацієнтоорієнтований	Орієнтація розвитку на якість, етику й безпеку пацієнта.	Перетворює розвиток персоналу на чинник результативності медичної допомоги в закладі.

Джерело: сформовано автором на основі [4; 6; 7; 8].

Нормативним ядром системи розвитку персоналу в Україні є Положення про систему безперервного професійного розвитку працівників сфери охорони здоров'я, затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 14 липня 2021 р. № 725. Документ визначає безперервний професійний розвиток як процес навчання та вдосконалення фахових компетентностей, що дає змогу підтримувати або підвищувати рівень фахової діяльності відповідно до потреб системи охорони здоров'я. Для КП «Лікарня №1» Житомирської міської ради це

означає юридично закріплений обов'язок організовувати безперервний фаховий розвиток усіх категорій медичних працівників.

Стратегічний рівень нормативного забезпечення посилено схваленням Стратегії розвитку системи охорони здоров'я на період до 2030 року та операційного плану на 2025–2027 роки. Розпорядження Кабінету Міністрів України № 34-р передбачає врахування положень Стратегії при підготовці стратегічних і програмних документів, а органам місцевого самоврядування рекомендовано враховувати її положення у розвитку системи охорони здоров'я громад [3]. Відповідно, КП «Лікарня №1» Житомирської міської ради має інтегрувати розвиток персоналу у власний стратегічний план і плани розвитку медичних послуг.

Значення розвитку персоналу медичного закладу проявляється на трьох рівнях. На індивідуальному рівні він забезпечує фахове зростання працівника, упевненість у виконанні обов'язків та перспективи кар'єрного розвитку. На організаційному рівні: підвищення якості послуг, ефективності використання ресурсів, адаптивності до змін та стабільності кадрового складу. На суспільному рівні: доступність, безпеку й результативність медичної допомоги населенню Житомира.

1.2. Методичний інструментарій оцінювання та розвитку персоналу комунальних підприємств охорони здоров'я

Організація розвитку персоналу медичного закладу базується на поєднанні нормативно-правового регулювання, внутрішньої кадрової політики, ресурсних можливостей і фахових потреб працівників. Методичний інструментарій включає сукупність методів, прийомів і процедур, що забезпечують планування, реалізацію та оцінювання системи розвитку персоналу. Для комунальних підприємств охорони здоров'я такий інструментарій набуває специфічних рис, обумовлених публічним характером власності, соціальною місією і нормативними вимогами до кваліфікації медичних працівників.

Процес розвитку персоналу доцільно організовувати як управлінський цикл: аналіз кадрових потреб; планування заходів; визначення ресурсів і відповідальних осіб; реалізація програм; оцінювання результатів; коригування плану. Циклічність дає змогу перетворити навчання на постійний механізм організаційного вдосконалення, а не на формальне виконання нормативних вимог. О. Сумець і Т. Перог зазначають, що середній медичний персонал має істотне значення для забезпечення якості медичних послуг, а заклади охорони здоров'я потребують удосконалення кадрової політики, моделей оплати праці, мотиваційних механізмів та розвитку лідерського потенціалу медичних сестер [31].

Методичний підхід до аналізу потреб у розвитку персоналу передбачає дослідження на трьох рівнях: рівні закладу, рівні структурного підрозділу та рівні працівника. На рівні закладу потреби формуються на основі стратегічних рішень: відкриттям нових відділень, розширенням пакетів медичних послуг, придбанням обладнання, переходом до нових стандартів якості. На рівні підрозділу: клінічними завданнями, навантаженням, результатами внутрішнього контролю. На індивідуальному рівні: фаховим профілем, результатами оцінювання, планом БПР і кар'єрними прагненнями працівника. Основні складові системи розвитку персоналу медичного закладу узагальнені в табл.1.2 (Додаток А).

Методи розвитку персоналу медичного закладу необхідно добирати з урахуванням специфіки компетентностей. Теоретичні знання можуть формуватися через курси, лекції, вебінари, науково-практичні конференції та самостійну роботу з фаховими джерелами.

Практичні клінічні навички потребують тренінгів, симуляційного навчання, відпрацювання стандартних операційних процедур, клінічних розборів і наставництва. Управлінські компетентності керівників доцільно розвивати через проєктну роботу, кейси, навчання з лідерства, управління якістю, стратегічного і фінансового менеджменту.

У медичному закладі доцільно поєднувати внутрішні та зовнішні форми розвитку. Внутрішнє навчання є менш витратним, швидше реагує на проблеми конкретного відділення і сприяє передачі досвіду. Зовнішнє навчання дозволяє залучати нові знання, практики інших установ, стандарти та інновації. Найбільш ефективною є комбінована модель, у якій зовнішньо здобуті знання поширюються всередині закладу через клінічні конференції, внутрішні навчальні сесії та наставництво. Напрями, методи розвитку персоналу та показники оцінювання їх ефективності зведені в табл. 1.3 (Додаток Б).

Значущою складовою методичного інструментарію є мотивація. Р. Самокішук обґрунтовує необхідність розглядати мотивацію медичних працівників у контексті фінансових і нефінансових стимулів, умов робочого середовища, лідерства та ризику професійного вигорання [9]. Відтак навіть якісно розроблена програма навчання не забезпечить результату, якщо працівник не вбачає зв'язку між набутими компетентностями, фаховим визнанням, умовами праці та перспективами свого розвитку.

Для оцінювання результатів розвитку персоналу недостатньо фіксувати лише кількість заходів або сертифікатів. Необхідно оцінювати зміни в компетентностях і результатах роботи: виконання індивідуальних планів БІР (безперервний професійний розвиток). Г. Стаматін пропонує методичний підхід до аналізу стану і процесу розвитку управлінського персоналу на основі системи кількісних показників [29].

Сучасні медичні заклади України провадять кадрову діяльність в умовах одночасного впливу реформування, цифрової трансформації, дефіциту працівників і воєнних викликів. Таке середовище змінює вимоги до системи розвитку персоналу: вона повинна не лише забезпечувати фахову відповідність, а й підтримувати стійкість організації, швидке переналаштування медичних процесів та здатність працювати з новими категоріями потреб пацієнтів. М. Копитко та О. Воронка акцентують, що сучасне управління закладами охорони здоров'я потребує лідерського підходу з урахуванням психологічних та безпекових аспектів [14].

Управлінська відповідальність за розвиток персоналу має бути розподілена між адміністрацією закладу, кадровою службою, медичними директорами, керівниками структурних підрозділів і самими працівниками. Адміністрація формує політику та забезпечує ресурси; кадрова служба координує плани, облік і моніторинг; керівники підрозділів визначають практичні потреби; працівники формують індивідуальний план фахового розвитку. Саме така розподілена відповідальність забезпечує системність і результативність управління розвитком персоналу в комунальних підприємствах охорони здоров'я.

Отже, методичний інструментарій оцінювання та розвитку персоналу комунальних підприємств охорони здоров'я передбачає інтеграцію нормативно визначеного БПР із внутрішньою HR-політикою, мотиваційними механізмами, оцінюванням компетентностей і стратегічними потребами закладу. У такій системі розвиток персоналу набуває вимірюваного характеру і може бути об'єктом управлінського аналізу.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ КП «ЛІКАРНЯ №1» ЖИТОМИРСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

2.1. Організаційно-економічна характеристика КП «Лікарня №1» та аналіз кадрового потенціалу

Комунальне підприємство «Лікарня №1» Житомирської міської ради є багатопрофільним закладом охорони здоров'я комунальної форми власності, який забезпечує надання спеціалізованої медичної допомоги населенню міста Житомира та Житомирської області. Основна діяльність закладу охоплює стаціонарну та амбулаторно-поліклінічну допомогу, хірургічне, акушерсько-гінекологічне і реабілітаційне обслуговування, лабораторну та інструментальну діагностику, послуги у сфері ментального здоров'я .

Цілодобовий стаціонар лікарні розрахований на 485 ліжок, що визначає її значну роль у міській системі охорони здоров'я. Загальна організаційно-правова характеристика підприємства наведена в табл. 2.1 (Додаток В).

Організаційна структура КП «Лікарня №1» є багаторівневою і включає адміністративно-управлінський апарат, стаціонарні відділення, поліклінічні підрозділи, лабораторно-діагностичні служби, спеціалізовані центри та допоміжні господарські підрозділи. Управлінський рівень представлений директором, медичними директорами, заступниками за напрямками, кадровою службою, бухгалтерією та господарськими підрозділами. На рівні медичної діяльності ключову роль відіграють завідувачі відділень, старші медичні сестри та лікарський персонал.

Наявність двох поліклінік, стаціонару, лабораторій, інсультного напрямку, пологової служби, реабілітаційних послуг і центру ментального здоров'я формує складне середовище управління персоналом, яке вимагає диференційованих підходів до навчання, оцінювання, мотивації та розвитку різних кадрових категорій. Структуру організаційних блоків закладу відображено у табл. 2.2 (Додаток Г).

Соціально-економічне значення КП «Лікарня №1» визначається його роллю у забезпеченні доступності медичної допомоги для населення Житомирської міської громади. Заклад є великим роботодавцем, акумулює значний обсяг фінансових ресурсів, отримує кошти за договорами з НСЗУ, використовує кошти місцевого бюджету, а також залучає гуманітарну та благодійну допомогу. У контексті воєнного стану роль лікарні посилюється через зростання потреб у невідкладній допомозі, реабілітації та підтримці ментального здоров'я. Ключові напрями соціально-економічного впливу закладу систематизовано у таб. 2.3 (Додаток Д).

Фінансово-економічні показники діяльності лікарні за 2023–2025 рр свідчать про поступове зростання масштабів діяльності. Дохід підприємства збільшився з 263,9 млн грн у 2023 році до 312,7 млн грн у 2025 р. на 48,8 млн грн, або 18,5%. Особливо помітне зростання відбулося у 2025 р., коли темп приросту доходу становив 12,7%. Фінансовий результат у 2023–2024 рр. був від'ємним, проте у 2025 р. лікарня отримала позитивний результат, що свідчить про покращення фінансової стійкості й ефективності контракування з НСЗУ.

Таблиця 2.4

Динаміка фінансово-економічних показників КП «Лікарня №1»

Показник	2023р.	2024р.	2025р.	Відхилення 2025/2023
Дохід, млн грн	263,9	277,3	312,7	+48,8 млн грн
Темп зростання доходу, %	—	+5,1	+12,7	+18,5%
Чистий прибуток / збиток, млн грн	-7,9	-9,2	+10,6	+18,5 млн грн
Рентабельність, %	-2,62	-3,48	+3,39	+6,01 в.п.
Активи, млн грн	226,1	227,9	319,6	+93,5 млн грн
Зобов'язання, млн грн	24,8	23,6	31,7	+6,9 млн грн

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

За офіційним звітом лікарні за 2025 р., загальні доходи підприємства становили 380,5 млн грн. Основним їх джерелом були кошти НСЗУ за договорами щодо пакетів медичних послуг 305,5 млн грн, або 80,3% від загального обсягу. Така структура є типовою для комунальних медичних підприємств після реформи охорони здоров'я, водночас вона визначає необхідність стабільного кадрового забезпечення задля гарантованого виконання пакетів медичних послуг (Додаток Е).

Поточні витрати підприємства у 2025 р. становили 370 млн грн. Найбільшу частку, 66% займала заробітна плата з нарахуваннями. Це підтверджує, що персонал є головним ресурсом лікарні та провідною статтею витрат, а отже, розвиток персоналу набуває не лише соціального, а й прямого економічного значення.

Структуру витрат наведено у табл. 2.6 (Додаток Ж). Наведені розрахунки свідчать про поступове збільшення обсягу поточних витрат лікарні: з 271,8 млн грн у 2023 р. до 370,0 млн грн у 2025 р., тобто на 98,2 млн грн, або на 36,1 %. Провідною статтею витрат упродовж усього періоду залишалася заробітна плата з нарахуваннями, частка якої зростає з 64,5 % до 66,0 %, а сума зі 175,3 до 244,2 млн грн. Така тенденція підкреслює визначальну роль персоналу у функціонуванні медичного закладу та обґрунтовує необхідність удосконалення системи його розвитку, мотивації й утримання.

Динаміка медико-виробничих показників характеризує поступове збільшення обсягів діяльності лікарні. У 2025 р. порівняно з 2023 р. кількість пролікованих стаціонарних хворих збільшилася на 938 осіб, кількість проведених операцій на 563, відвідувань поліклінік на 13185. Одночасне підвищення виконання плану ліжкового фонду та хірургічної активності свідчить про зростання інтенсивності роботи персоналу, що актуалізує потребу в його безперервному фаховому розвитку, організаційній підтримці та профілактиці професійного виснаження. Ці показники свідчать про суттєве навантаження на персонал табл. 2.7 Додаток (И), що посилює потребу у стабільному кадровому забезпеченні та системному розвитку персоналу.

2.2. Оцінювання ефективності діючої системи розвитку персоналу КП «Лікарня №1» Житомирської міської ради

Оцінювання системи управління розвитком персоналу КП «Лікарня №1» здійснюється на основі аналізу кадрових показників, диференціації оплати праці, ефективності використання персоналу та результатів SWOT-аналізу. Кадрові показники є базовим інструментом управлінського аналізу, оскільки відображають динаміку чисельності, вартість і продуктивність людського ресурсу закладу.

Динаміка чисельності персоналу КП «Лікарня №1» за 2023–2025 рр. демонструє стійке зростання (табл. 2.8). Кількість працівників збільшилася з 1180 осіб у 2023 р. до 1250 осіб у 2025 р. на 70 осіб, або 5,9%. Найбільш помітне зростання відбулося у 2025 р. на 67 осіб, що пов'язано з розширенням напрямів діяльності лікарні, розвитком реабілітаційних послуг і центру ментального здоров'я.

Таблиця 2.8

**Динаміка чисельності персоналу КП «Лікарня №1»
Житомирської міської ради**

Показник	2023р.	2024р.	2025р.	Відхилення 2025/2023
Кількість працівників, осіб	1 180	1 183	1 250	+70 осіб
Абсолютна зміна, осіб	—	+3	+67	+70 осіб
Темп зростання чисельності, %	—	+0,3	+5,7	+5,9%

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Зростання чисельності персоналу посилює потребу в ефективній системі адаптації нових працівників, наставництва, внутрішнього навчання та кадрового планування. Для системи управління розвитком персоналу це означає збільшення кола учасників освітніх заходів, ускладнення логістики навчання та підвищення вимог до координаційної роботи кадрової служби.

Динаміка середньої заробітної плати за 2023–2025 рр. є помірною. Середня оплата праці зросла з 12852 грн до 13579 грн, тобто на 727 грн, або 5,7%. При цьому основне зростання відбулося у 2024 р. (+686 грн), тоді як у 2025 році приріст становив лише 41 грн. Уповільнення зростання заробітної плати в умовах збільшення навантаження та чисельності персоналу може формувати мотиваційні ризики й ускладнювати утримання кваліфікованих кадрів (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Динаміка середньої заробітної плати в КП «Лікарня №1» Житомирської міської ради за 2023–2025 роки

Показник	2023р.	2024р.	2025р.	Відхилення 2025/2023
Середня заробітна плата, грн	12852	13538	13579	+727 грн
Абсолютна зміна, грн	—	+686	+41	+727 грн
Темп зростання, %	—	+5,3	+0,3	+5,7%

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства.

Внутрішня диференціація оплати праці між категоріями персоналу є суттєвою. За даними звіту лікарні за 2025 р., середня заробітна плата лікарів становила 24 тис. грн, фахівців 16 тис. грн, молодшого медичного персоналу – 10 тис. грн. Різниця між найвищою і найнижчою категоріями є значною і може знижувати мотивацію середнього та молодшого медичного персоналу, від якого суттєво залежить якість догляду і безпека пацієнтів табл 2.10 (Додаток К).

Для оцінки ефективності використання персоналу розраховано кадрово-економічні коефіцієнти. Дохід на одного працівника зріс із 223,7 тис. грн у 2023р. до 250,1 тис. грн у 2025 р., що є позитивною тенденцією. Водночас середня заробітна плата зростала значно повільніше, ніж продуктивність праці. Питома вага фонду оплати праці у загальному доході дещо знизилася, що може свідчити про оптимізацію використання трудових ресурсів, але також несе в собі мотиваційний ризик (табл. 2.11).

Кадрово-економічні показники ефективності персоналу**КП «Лікарня №1» Житомирської міської ради**

Показник	2023р.	2024р.	2025р.	Тенденція
Дохід на 1 працівника, тис. грн	223,7	234,4	250,1	Зростання
Прибуток / збиток на 1 працівника, грн	-6 714	-7 775	+8 489	Покращення
Активи на 1 працівника, тис. грн	191,6	192,7	255,7	Значне зростання
ФОП, млн грн	182,0	192,2	203,7	Зростання

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Показники навантаження на одного працівника підтверджують високу інтенсивність праці в закладі. У розрахунку на 1 середньооблікового працівника у 2025 р. припадало 18,3 пролікованих стаціонарних пацієнта, 132,8 ліжко-дня та 183,8 амбулаторних відвідування. Такий рівень навантаження вимагає не лише підвищення кваліфікації, а й заходів щодо раціонального планування робочого часу та профілактики професійного вигорання табл. 2.12 (Додаток К).

Узагальнену оцінку системи управління розвитком персоналу КП «Лікарня №1» подано у вигляді SWOT-аналізу табл. 2.13 (Додаток Л). Він дає змогу виявити внутрішні сильні та слабкі сторони закладу, а також зовнішні можливості й загрози, що безпосередньо впливають на розвиток персоналу.

Виявлені проблеми та резерви є основою для розроблення практичних пропозицій у третьому розділі роботи.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ

КП «ЛІКАРНЯ №1» ЖИТОМИРСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

3.1. Розробка організаційно-управлінських заходів з розвитку персоналу КП «Лікарня №1» Житомирської міської ради

Результати аналізу, проведеного у другому розділі роботи, засвідчили, що система управління розвитком персоналу КП «Лікарня №1» Житомирської міської ради потребує системного вдосконалення. Ключовими проблемами є повільне зростання середньої заробітної плати, значне навантаження на персонал, недостатня охопленість навчанням, відсутність формалізованої програми наставництва та обмежена психологічна підтримка. З огляду на це, пропонується Програма вдосконалення управління розвитком персоналу КП «Лікарня №1» на 2026–2027 роки, яка передбачає системний і вимірюваний підхід до навчання, мотивації та підтримки персоналу.

Методологічною основою Програми є управлінський цикл «аналіз потреб – планування – реалізація – оцінювання», обґрунтований у першому розділі роботи, та результати кадрово-економічного аналізу підприємства. Програма охоплює сім взаємопов'язаних напрямів, кожен із яких спрямований на усунення конкретної проблеми, виявленої у ході діагностики. Схему управлінського циклу програми наведено на рис. 3.1.

Принциповою особливістю запропонованої Програми є її орієнтація не на проведення окремих кадрових заходів, а на формування цілісної системи розвитку персоналу, інтегрованої в поточну діяльність медичного закладу. Це передбачає визначення реальних потреб працівників у професійному навчанні, узгодження освітніх заходів зі стратегічними та операційними завданнями лікарні, закріплення відповідальних осіб, встановлення строків реалізації та показників результативності. Ураховуючи специфіку діяльності КП «Лікарня №1» Житомирської міської ради, особливого значення набуває розвиток

клінічних, цифрових, комунікативних і стресостійких компетентностей персоналу, оскільки саме вони визначають здатність працівників якісно виконувати професійні обов'язки в умовах високого навантаження, організаційних змін та зростання вимог до медичного обслуговування.

СТРАТЕГІЧНІ ЦІЛІ КП «ЛІКАРНЯ №1» ЖМР ТА ПОТРЕБИ ПАЦІЄНТІВ
↓ Аналіз кадрового потенціалу і потреб у компетентностях
↓ Планування: БПР, адаптація, наставництво, мотивація, розвиток керівників
↓ Реалізація програм розвитку та застосування компетентностей у роботі
↓ Оцінювання результатів, моніторинг показників і коригування плану
↻ Зворотний зв'язок → коригування цілей і планів на наступний цикл

Рис 3.1. Системна модель управління розвитком персоналу КП «Лікарня №1» Житомирської міської ради

Джерело: розроблено автором.

Реалізація Програми має сприяти не лише підвищенню професійного рівня працівників, а й зростанню їхньої мотивації, посиленню кадрової стабільності, поліпшенню внутрішньої взаємодії та підвищенню якості надання медичних послуг.

Зміст напрямів Програми та очікувані результати від їх реалізації наведено у табл. 3.1. Запропоновані напрями Програми сформовано відповідно до виявлених проблем кадрового розвитку та особливостей діяльності медичного закладу. Їх реалізація передбачає поєднання професійного навчання працівників, удосконалення системи безперервного професійного розвитку, запровадження наставництва для новоприйнятого персоналу, підвищення мотивації до професійного зростання, розвиток управлінських компетентностей керівників структурних підрозділів, підтримку психологічного благополуччя працівників та формування системи моніторингу результативності кадрових заходів. Такий комплексний підхід дає змогу охопити як професійний, так і соціально-психологічний аспекти розвитку персоналу.

**Напрями Програми вдосконалення управління розвитком персоналу КП
«Лікарня №1» Житомирської міської ради на 2026–2027 рр.**

Напрямок	Зміст заходів	Очікуваний результат
1. Щорічне планування БПР	Формування індивідуальних і групових планів БПР для всіх категорій персоналу з урахуванням потреб відділень та стратегії закладу	Системне охоплення навчанням 100% персоналу; виконання нормативних вимог КМУ № 725
2. Програма наставництва	Призначення наставників для нових працівників, розробка чек-листів адаптації, визначення KPI наставника	Скорочення терміну адаптації на 30–40%; зниження плинності в перший рік
3. Навчання роботі з новим обладнанням	Обов'язкове навчання до введення обладнання в роботу; симуляційні тренінги; внутрішні інструктажі	Зменшення ризику помилок; підвищення хірургічної та діагностичної результативності
4. Розвиток управлінських компетентностей	Лідерські програми для завідувачів відділень і старших медичних сестер; навчання управлінню якістю та командою	Підвищення організаційної спроможності; зменшення плинності кадрів у підрозділах
5. Мотиваційний пакет	Надбавки за наставництво; преміювання за виконання БПР; нефінансове визнання; кар'єрні траєкторії	Зростання залученості персоналу; зниження ризику вигорання і відтоку кадрів
6. Психологічна підтримка персоналу	Регулярні групові супервізії; психолог у штаті або за договором; анонімне оцінювання стану вигорання	Зниження рівня вигорання; покращення психологічного клімату та утримання персоналу
7. Цифрова компетентність	Навчання ЕСОЗ, електронній документації, захисту персональних даних; внутрішні цифрові тренінги	Підвищення якості ведення медичної документації; виконання вимог НСЗУ до цифрового середовища

Джерело: розроблено автором.

Для впровадження Програми розроблено дорожню карту реалізації на 2027 рік із визначенням відповідальних осіб і строків (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Дорожня карта реалізації Програми вдосконалення управління
розвитком персоналу КП «Лікарня №1»**

Захід	Строк	Відповідальний	Очікуваний результат
Затвердження програми розвитку персоналу	I квартал 2027 р.	Директор, кадрова служба	Наявність затвердженого документа
Формування індивідуальних планів БПР	I квартал 2027 р.	Кадрова служба, керівники відділень	100% персоналу охоплено плануванням
Запуск програми наставництва	II квартал 2027 р.	Кадрова служба, старші медсестри	70 наставників, чек-листи адаптації
Лідерська програма для керівників	II–III квартал 2027 р.	Директор, зовнішній провайдер	45 керівників пройшли навчання
Цикл внутрішніх навчальних сесій	II–IV квартал 2027 р.	Медичні директори, завідувачі	40+ заходів протягом року
Запровадження психологічної підтримки	III квартал 2027 р.	Адміністрація, психолог	60%+ персоналу охоплено
Оцінювання результатів і коригування плану	IV квартал 2027 р.	Кадрова служба, керівництво	Звіт із показниками; оновлений план

Джерело: розроблено автором.

Розподіл відповідальності за реалізацію Програми є ключовою умовою її результативності. Директор підприємства затверджує Програму і забезпечує фінансові ресурси. Кадрова служба координує планування БПР, ведення реєстрів, моніторинг показників і документування результатів. Медичні директори відповідають за організацію клінічних навчальних заходів. Завідувачі

відділень і старші медичні сестри ідентифікують потреби, здійснюють наставництво та забезпечують застосування нових знань у практиці. Самі працівники формують індивідуальні плани і несуть особисту відповідальність за їх виконання.

3.2. Обґрунтування очікуваної ефективності запропонованих заходів для КП «Лікарня №1» Житомирської міської ради

Оцінювання ефективності запропонованої Програми здійснюється у двох вимірах: економічному та соціальному. Для розрахунку економічного ефекту використано базові дані 2025 року: чисельність персоналу 1250 осіб (середньооблікова – 1058 осіб за звітом), дохід 380,5 млн грн, плинність кадрів орієнтовно 12% (150 осіб/рік). Усі розрахунки є прогнозними і ґрунтуються на консервативних припущеннях.

Бюджет Програми на рік розраховано з урахуванням вартості кожного напряму та кількості учасників. Загальний обсяг фінансування становить 2 218,0 тис. грн на рік, що складає 0,58% від загального доходу підприємства у 2025 році (380,5 млн грн). Це відповідає рекомендованому діапазону витрат на навчання персоналу для медичних організацій у 0,5–1,5% від доходу [29]. Детальний розрахунок бюджету наведено у табл. 3.3 (Додаток М).

Фінансування Програми планується здійснити за рахунок чотирьох джерел. Структуру джерел фінансування наведено у таблиці 3.4 (Додаток Н)

Детальні обґрунтування і розрахунки економічного і соціального ефекту впровадження Програми представлені в додатку П (табл.3.5, 3.6, 3.7 і 3.8).

Зведений розрахунок сукупного економічного ефекту від реалізації Програми за два роки наведено у табл 3.7.

Таким чином, у перший рік реалізації Програми сукупний економічний ефект прогнозується на рівні 12 261,5 тис. грн, що при витратах 2 218,0 тис. грн забезпечує чистий ефект 10 043,5 тис. грн.

Термін окупності Програми становить менше 3 місяців після першого року повної реалізації.

Зведений розрахунок економічного ефекту від Програми вдосконалення управління розвитком персоналу КП «Лікарня №1»

Складова економічного ефекту	2027р., тис. грн	2028р, тис. грн
Економія від зниження плинності кадрів	900,0	1 080,0
Приріст доходу від підвищення продуктивності (30%)	4 687,5	5 625,0
Економія на лікуванні помилок і ускладнень (–10% ускладнень)	420,0	560,0
Додаткові доходи від розширення охоплення послуг НСЗУ (2%)	6 254,0	7 505,0
Сукупний економічний ефект (Е), тис. грн	12 261,5	14 770,0
Витрати на програму (В), тис. грн	2 218,0	2 218,0
Чистий ефект (Е – В), тис. грн	10 043,5	12 552,0

Джерело: розраховано автором.

Соціальний ефект від реалізації Програми проявляється у вимірюваних змінах кадрових і якісних показників діяльності закладу, які не завжди мають пряме грошове вираження, проте є критичними для оцінювання ефективності управління персоналом. Прогнозні значення показників соціального ефекту наведено у табл. 3.8.

Найбільш значущим соціальним ефектом є зниження плинності кадрів із 12% до 7–8%, що відповідає нормативному діапазону для стабільно функціонуючого медичного закладу. Підвищення частки персоналу, що виконав план БПР, із 60% до 90–95% забезпечить відповідність нормативним вимогам постанови КМУ № 725 та підвищить загальний рівень кваліфікації.

Скорочення терміну адаптації нових працівників із 8–10 до 5–6 тижнів дозволить лікарні швидше виводити персонал на повну продуктивність, що особливо важливо в умовах зростаючого кадрового навантаження. Підвищення рівня задоволеності персоналу з 55% до 70–75% знизить ризик латентної плинності та покращить психологічний клімат у колективі.

**Прогнозні показники соціального ефекту від реалізації Програми
вдосконалення управління розвитком персоналу КП «Лікарня №1»**

Показник соціального ефекту	Базовий стан	Після реалізації програми
Плинність кадрів, %	12,0	7,0–8,0
Частка персоналу, що виконав план БПР, %	~60	90–95
Середній термін адаптації нового працівника, тижнів	8–10	5–6
Рівень задоволеності персоналу (за анкетуванням), %	~55	70–75
Частка персоналу, охопленого психологічною підтримкою, %	~10	60–70
Кількість внутрішніх навчальних заходів на рік	~15	40–50
Частка керівників, що пройшли лідерську програму, %	~20	85–90
Рівень ускладнень у стаціонарі (відносно зниження), %	базовий	–8–10

Джерело: розраховано автором.

На рівні пацієнтів соціальний ефект виявляється у підвищенні якості медичної допомоги: зниження рівня ускладнень на 8–10%, покращення пацієнтоорієнтованої комунікації, скорочення термінів діагностики завдяки цифровим компетентностям персоналу та більш чіткому виконанню клінічних протоколів.

Для забезпечення результативності Програми необхідна система моніторингу, яка включає регулярне вимірювання ключових показників,

встановлення цільових значень і механізм коригування заходів за результатами оцінювання. Показники моніторингу Програми наведено у табл. 3.9 (Додаток Р).

Система моніторингу побудована за принципом збалансованих показників: вона включає як кадрові (плинність, охоплення навчанням, адаптація), так і фінансові (дохід на 1 працівника, виконання кошторису) та якісні (задоволеність персоналу, кількість навчальних заходів) індикатори. Звіт про виконання Програми доцільно подавати директору щоквартально, а річний підсумок – на засіданні наглядової ради з рекомендаціями щодо коригування плану на наступний рік.

Таким чином, запропонована Програма вдосконалення управління розвитком персоналу КП «Лікарня №1» Житомирської міської ради є економічно обґрунтованою, соціально значущою та практично реалізованою. Вона спирається на реальні дані підприємства, враховує нормативні вимоги, відповідає стратегічним пріоритетам закладу і забезпечує вимірюваний результат як у фінансовому, так і в кадровому вимірі.

ВИСНОВКИ

У результаті дослідження встановлено:

1. Розвиток персоналу медичного закладу є складним системним процесом, який охоплює безперервне фахове навчання, адаптацію, наставництво, мотивацію, оцінювання компетентностей. На відміну від інших організацій, для закладу охорони здоров'я розвиток персоналу має безпосередній зв'язок із якістю та безпекою медичної допомоги, а тому є стратегічно необхідним напрямом управління.

2. Доведено, що сучасна система розвитку персоналу у сфері охорони здоров'я має нормативне та стратегічне підґрунтя. Постанова КМУ № 725 закріплює засади безперервного фахового розвитку; наказ МОЗ № 2016 розширює механізми БПР для середнього медичного персоналу; Стратегія розвитку системи охорони здоров'я до 2030 року визначає загальну перспективу модернізації галузі та вимагає врахування стратегічних орієнтирів на місцевому рівні. Для КП «Лікарня №1» Житомирської міської ради ці нормативні документи є обов'язковим контекстом кадрового управління.

3. Обґрунтовано, що для КП «Лікарня №1» Житомирської міської ради доцільною є система розвитку персоналу, що базується на аналізі кадрового потенціалу і потреб у компетентностях, плануванні навчання і БПР, організації адаптації й наставництва, впровадженні мотиваційних заходів, розвитку управлінського персоналу та оцінюванні результатів через кадрові й якісні показники діяльності.

4. У результаті проведеної діагностики системи управління розвитком персоналу встановлено, що заклад є великим багатoproфільним комунальним підприємством із розгалуженою організаційною структурою, широким спектром медичних послуг і суттєвим соціально-економічним значенням для міської громади.

5. Аналіз фінансово-економічних показників за 2023–2025 роки засвідчив позитивну динаміку: дохід зріс із 263,9 до 312,7 млн грн, активи збільшилися до 319,6 млн грн, фінансовий результат у 2025 році став позитивним.

6. Кадровий аналіз показав зростання чисельності персоналу до 1250 осіб у 2025 році та підвищення показника доходу на одного працівника до 250,1 тис. грн. Водночас середня заробітна плата зростала повільно (+5,7% за три роки), а рівень навантаження залишається високим.

7. SWOT-аналіз підтвердив наявність сильного кадрового потенціалу і зовнішніх можливостей для розвитку, однак виявив необхідність посилення системності навчання, вдосконалення мотиваційних механізмів і запровадження заходів профілактики вигорання.

8. Розроблена Програма вдосконалення управління розвитком персоналу КП «Лікарня №1» Житомирської міської ради на 2027–2028 роки охоплює сім взаємопов'язаних напрямів: щорічне планування БПР, програму наставництва, навчання роботі з новим обладнанням, розвиток управлінських компетентностей, вдосконалення мотиваційного пакету, психологічну підтримку персоналу та підвищення цифрової компетентності.

9. Загальний бюджет Програми становить 2218,0 тис. грн на рік, що становить 0,58% від доходу підприємства. Фінансування планується з чотирьох джерел: власні кошти (36,1%), кошти місцевого бюджету (31,5%), кошти НСЗУ (22,5%) і гранти (9,8%). Розроблено дорожню карту реалізації заходів на 2027 рік із визначенням відповідальних осіб і строків.

10. Розраховано економічний ефект за чотирма складовими: економія від зниження плинності кадрів (900,0 тис. грн), приріст доходу від підвищення продуктивності праці (4 687,5 тис. грн), економія на лікуванні ускладнень (420,0 тис. грн) та додаткові доходи від розширення охоплення послуг НСЗУ (6 254,0 тис. грн). Сукупний економічний ефект у перший рік становить 12 261,5 тис. грн при витратах 2218,0 тис. грн, що забезпечує чистий ефект 10 043,5 тис. грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бричко А. Ефективність управління персоналом як один із етапів ведення власної справи (на прикладі закладів охорони здоров'я). *Економіка та суспільство*. 2022. № 36. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-27>.
2. Вавдіюк Н. С. Удосконалення вибору стилів лідерства в ситуаційному менеджменті. *Економічний форум*. 2021. № 2. С. 62–74.
3. Варіс І. О., Кравчук О. І., Ельдріс Ю. Ф. Лідерство в умовах нестабільності: інноваційна модель для підвищення стійкості організацій. *Social and Labour Relations: Theory and Practice*. 2024. Т. 14, № 2. С. 1–16. DOI: 10.21511/slntp.14(2).2024.01.
4. Голобородько Т. В., Адамовська В. С. Лідерство та менеджмент впровадження інновацій у забезпеченні цифрових трансформацій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 9. С. 142–149.
5. Голобородько Т. В., Буркова Л. А. Етичні аспекти лідерства в управлінській практиці: роль інформаційного забезпечення та менеджменту персоналу в умовах розвитку цифрового суспільства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 14. С. 47–54.
6. Горбань Г. О. Лідерський потенціал особистості як ресурс ефективного ухвалення рішень. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. № 2 (74). С. 265–272. DOI: 10.31732/2663-2209-2024-74-265-272.
7. Гурман О. М., Власюк Ю. О. Розвиток потенціалу керівника та ефективність його діяльності. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 4 (04). С. 29–33. DOI: 10.32782/2786-8141/2023-4-6.
8. Зачосова Н. В., Носань Н. С., Брайко К. С. Роль соціальних (м'яких) навиків і мотиваційних механізмів для розвитку лідерського потенціалу управлінського персоналу підприємств. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-74-56.

9. Зелінська А. М., Лавриненко С. О., Тарасович Л. В. Значення ціннісних орієнтирів корпоративної культури у формуванні HR-стратегій. *Економічний простір*. 2025. № 199. С. 184–190. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.199.184-190>.
10. Зелінська А. М., Лавриненко С. О., Тарасович Л. В. Плинність персоналу в умовах воєнного стану: чи варто використовувати нормативні коефіцієнти? *Економічний простір*. 2025. № 197. С. 32–37. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.197.32-37>.
11. Звірич В. В. Методичні засади та принципи удосконалення механізму управління персоналом у галузі охорони здоров'я. *Публічне урядування*. 2022. № 2 (30). С. 32–39. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-2\(30\)-4](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-2(30)-4).
12. Звіт КП «Лікарня №1» за 2025 рік. URL: <https://cm11.zt.ua/informatsia/zvt-kp-lkarnya-1-za-2025-rk> (дата звернення: 05.05.2026).
13. Звіт управління охорони здоров'я Житомирської міської ради за 2025 рік. URL: <https://zt-rada.gov.ua/files/upload/sitefiles/doc1771406574.pdf> (дата звернення: 05.05.2026).
14. Копитко М., Воронка О. Управління організаціями і закладами охорони здоров'я на засадах лідерства з використанням сучасних концепцій управління: психологічні та безпекові аспекти. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. № 1 (77). С. 211–219. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-77-211-219>.
15. КП «Лікарня №1» Житомирської міської ради: фінансовий профіль підприємства. OpenDataBot. URL: <https://opendatabot.ua/c/42788614> (дата звернення: 05.05.2026).
16. Лавриненко С. О., Зелінська А. М., Бездітко О. Є. Бізнес-комунікації та їх інноваційність в системі менеджменту підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-41>.
17. Лопушняк Г. С., Кравчук О. І., Миляник Р. В. Розвиток лідерства в бізнес-організації: проектування ефективних програм та оцінювання результативності. *Економіка та суспільство*. 2026. № 83. DOI: [10.32782/2524-0072/2026-83-46](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-46).

18. Митрофанова Г. Я., Євтушенко О. А., Глухий А. О. Роль мотивації досягнення успіху у процесі професійного становлення потенційних керівників-лідерів. *European Vector of Economic Development*. 2023. № 2. С. 84–100.
19. Мушинський О. Розвиток лідерства в управлінні проєктними командами. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. № 4 (76). С. 165–173. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-76-165-173>.
20. Офіційний сайт КП «Лікарня №1» Житомирської міської ради. URL: <https://cm11.zt.ua/> (дата звернення: 05.05.2026).
21. Оцінювання персоналу : навч. посіб. / за ред. В. М. Данюка. Київ : КНЕУ, 2019. URL: <https://ir.kneu.edu.ua> (дата звернення: 20.04.2026).
22. Перерва І. М. Стили керівництва та їх місце в управлінні діяльністю підприємства. *Бізнес Інформ*. 2023. № 2. С. 241–248. DOI: 10.32983/2222-4459-2023-2-241-248.
23. Про затвердження Положення про систему безперервного професійного розвитку працівників сфери охорони здоров'я : Постанова Кабінету Міністрів України від 14.07.2021 № 725. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/725-2021-п> (дата звернення: 01.06.2026).
24. Про подальше удосконалення системи післядипломної освіти та безперервного професійного розвитку фахівців з фаховою передвищою, початковим рівнем та першим (бакалаврським) рівнем вищої медичної і фармацевтичної освіти та магістрів з медсестринства : Наказ Міністерства охорони здоров'я України від 10.11.2022 № 2016. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z0039-23> (дата звернення: 01.06.2026).
25. Про схвалення Стратегії розвитку системи охорони здоров'я на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025–2027 роках : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.01.2025 № 34-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/34-2025-р> (дата звернення: 01.06.2026).
26. Сабецька Т. Аналіз кадрового забезпечення галузі охорони здоров'я України. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-26>.

27. Самокіщук Р. Моделі мотивації медичних працівників у сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-147>.
28. Стаматін Г. В. Теоретичні положення розвитку управлінського персоналу підприємств галузі охорони здоров'я у воєнних та повоєнних умовах. *Ефективна економіка*. 2025. № 9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.9.90>.
29. Стаматін Г. Методичний підхід до аналізу стану і процесу розвитку управлінського персоналу в галузі охорони здоров'я у воєнний період. *Економіка та суспільство*. 2026. № 84. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-127>.
30. Судук О. Ю., Щербакова А. С. Особливості забезпечення лідерської ефективності в системі менеджменту організації. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки*. 2023. Вип. 2. С. 305–312.
31. Сумець О., Перог Т. Проблеми управління середнім медичним персоналом вітчизняних закладів охорони здоров'я. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. № 3 (75). С. 102–107. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-75-102-107>.
32. Томах В. В., Дорошенко Т. М., Тимошенко Ю. В. Стилi лiдерства та їх вплив на управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: [10.32782/2524-0072/2024-60-149](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-149).
33. Фроленкова Н. А. Комунікативна компетентність лідера в управлінні командою та кадровому менеджменті. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки*. 2023. Вип. 2. С. 349–358.
34. Caligiuri P. M., Collings D. G., De Cieri H., Lazarova M. B. Global Talent Management: A Critical Review and Research Agenda for the New Organizational Reality. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2024. Vol. 11. P. 393–421. DOI: [10.1146/annurev-orgpsych-111821-033121](https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-111821-033121).

36. Emam S. M., Fakhry S. F., Abdrabou H. M. Leaders development program by 360 degree feedback: reflection on head nurses' leadership practices. *BMC Nursing*. 2024. Vol. 23. Art. 772. DOI: 10.1186/s12912-024-02395-w.
37. Lavrynenko S., Tarasovych L., Zelinska A. Social entrepreneurship as an innovative component of post-war business. *Ефективна економіка*. 2025. № 4. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.4.52>.
38. Mykola Inslynova, Nadiia Babych, Volodymyr Vitruk. Effective Dispute resolution for a social-labour partnership: the experience of Ukraine. *Access to Justice in Eastern Europe*. 2023. 2(14). C. 134-145. DOI: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/statti/petrova_0039.pdf
39. Julia F. Lippert, Mackenzie B. Furnari, Charlie W. Kriebel. The Impact of the COVID-19 Pandemic on Occupational Stress in Restaurant Work: A Qualitative Study. *Int J Environ Res Public Health*. 2022. № 18(19) C.1-15. DOI: <https://www.mdpi.com/1660-4601/18/19/10378>
40. Rytis Krasauskas, Ingrida Macernyte-Panomarioviene. Social partnership as a method of legal regulation of employment relations: the case of Lithuania. *Baltic Journal of Law & Politics*. 2023. № 2(15). C. 1-29. DOI: <https://www.proquest.com/openview/b757973f082f1e6eebe0152544e7ba84/1?p>

Основні складові системи розвитку персоналу медичного закладу

Складова	Зміст	Очікуваний результат
Професійне навчання і БПР	Курси, тематичне удосконалення, конференції, симуляційне навчання, самоосвіта.	Оновлення клінічних і фахових компетентностей персоналу лікарні.
Адаптація	Введення в посаду, ознайомлення з процедурами, стандартами та культурою закладу.	Скорочення терміну входження в роботу та зниження ризику помилок.
Наставництво	Супровід нових або менш досвідчених працівників досвідченими фахівцями.	Передача практичного досвіду і підтримка фахової соціалізації.
Оцінювання компетентностей	Оцінка знань, навичок, результатів роботи, потреб у навчанні.	Обґрунтування індивідуальних і групових планів розвитку.
Мотивація до розвитку	Оплата навчання, визнання, преміювання, кар'єрні можливості, умови праці.	Підвищення залученості та утримання персоналу в закладі.
Розвиток керівників	Лідерство, управління змінами, якістю, ресурсами та командами.	Організаційна спроможність і стійкість КП «Лікарня №1».

Джерело: узагальнено автором на основі [1; 2; 6; 7; 11].

Методи розвитку персоналу та показники оцінювання їх результативності

Напрямок розвитку	Основні методи	Показники оцінювання
Клінічні компетентності лікарів	БПР, тематичне удосконалення, клінічні розбори, симуляційне навчання.	Виконання планів БПР; результати внутрішніх аудитів; освоєння нових процедур.
Компетентності медичних сестер	Наставництво, тренінги догляду, інфекційного контролю та комунікації.	Охоплення навчанням; результати перевірки навичок; утримання персоналу.
Адаптація нових працівників	Програма введення в посаду, чек-листи, наставник.	Тривалість адаптації; проходження контрольних етапів; збереження після випробувального строку.
Управлінські компетентності	Лідерські програми, проєкти змін, навчання з якості та HR-менеджменту.	Виконання планів підрозділу; кадрові показники; якість внутрішніх процесів.
Психологічна стійкість	Супервізії, тренінги стресостійкості, психологічна підтримка персоналу.	Рівень вигорання/задоволеності; плинність кадрів.

Джерело: сформовано автором на основі [7; 8; 9; 11].

Загальна характеристика КП «Лікарня №1» Житомирської міської ради

Повна назва	Комунальне підприємство «Лікарня №1» Житомирської міської ради
Код ЄДРПОУ	42788614
Місцезнаходження	м. Житомир, вул. Велика Бердичівська, 70
Форма власності	Комунальна
Профіль діяльності	Багатопрофільний заклад охорони здоров'я
Потужність стаціонару	485 ліжок
Основні напрями	Стаціонар, поліклініки, діагностика, хірургія, пологи, реабілітація, ментальне здоров'я

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Організаційна структура КП «Лікарня №1» Житомирської міської ради

Організаційний блок	Основний зміст діяльності
Адміністративно-управлінський апарат	Загальне управління, фінанси, кадри, закупівлі, організаційна робота, контроль якості
Стаціонар	Цілодобове лікування пацієнтів за різними профілями, інтенсивна терапія, хірургія, акушерство, інфекційна допомога
Поліклініки	Амбулаторне обслуговування, консультації спеціалістів, денний стаціонар
Діагностичні підрозділи	Лабораторна та інструментальна діагностика, бактеріологічні дослідження
Спеціалізовані напрями	Інсультний блок, мамологічний центр, реабілітація, ментальне здоров'я
Допоміжні служби	Харчоблок, пральня, господарська служба, технічне забезпечення

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

Додаток Д

Таблиця 2.3

**Соціально-економічне значення КП «Лікарня №1» Житомирської міської
ради для громади міста**

Напрямок впливу	Зміст соціально-економічного значення
Медичний	Надання стаціонарної, амбулаторної, діагностичної, хірургічної, акушерсько-гінекологічної та реабілітаційної допомоги
Соціальний	Захист здоров'я населення, підтримка материнства і дитинства, допомога в умовах кризових ситуацій
Економічний	Формування робочих місць, використання бюджетних і страхових коштів, закупівля товарів і послуг
Кадровий	Залучення та розвиток медичних, управлінських, технічних і допоміжних працівників
Інноваційний	Освоєння нового обладнання, цифровізація, впровадження стандартів якості та нових напрямів медичних послуг

Джерело: складено автором

Таблиця 2.5

Структура доходів КП «Лікарня №1» Житомирської міської ради у 2025р.

Джерело доходу у 2025 році	Сума, млн грн	Частка, %
Договір з НСЗУ	305,5	80,3
Місцевий бюджет	36,1	9,5
Платні послуги та клінічні дослідження	7,0	1,8
Благодійна, гуманітарна та безоплатна допомога	29,2	7,7
Разом	380,5	100,0

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

Таблиця 2.6

Динаміка структури поточних витрат КП «Лікарня №1»
Житомирської міської ради

Стаття витрат	2023 р.		2024 р.		2025 р.	
	Частка, %	Сума, млн грн	Частка, %	Сума, млн грн	Частка, %	Сума, млн грн
Заробітна плата з нарахуваннями	64,5	175,3	65,2	186,8	66,0	244,2
Лікарські засоби та медичні вироби	20,5	55,7	19,8	56,7	19,1	70,7
Комунальні послуги	8,0	21,7	7,4	21,2	7,0	25,9
Інші послуги та харчування	7,0	19,1	7,6	21,8	7,9	29,2
Разом	100,0	271,8	100,0	286,5	100,0	370,0

Джерело: складено автором за даними підприємства

**Динаміка основних медико-виробничих показників КП «Лікарня №1»
Житомирської міської ради**

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025/2023
Проліковано хворих у стаціонарі, осіб	18420	18970	19358	+938
Кількість ліжко-днів	134466	137682	140529	+6 063
Виконання плану, %	84,9	86,9	88,8	+3,9 в.п.
Середній термін перебування, днів	7,3	7,3	7,3	0,0
Проведено операцій, од.	6685	6970	7248	+563
Прооперовано пацієнтів, осіб	5780	6010	6237	+457
Хірургічна активність, %	54,4	55,5	56,5	+2,1 в.п.
Кількість пологів, од.	1875	1930	2019	+144
Народилося дітей, осіб	1890	1944	2029	+139
Відвідування поліклінік, од.	181250	188670	194435	+13 185
Пацієнти денних стаціонарів, осіб	5240	5520	5855	+615

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Додаток К*Таблиця 2.10***Диференціація заробітної плати за категоріями персоналу****КП «Лікарня №1» у 2025 р.**

Категорія персоналу (2025)	Середня зарплата, тис. грн	Співвідношення до середньої по лікарні
Лікарі	24	150,0%
Фахівці	16	100,0%
Молодший медичний персонал	10	62,5%
Середня по лікарні	16	100,0%

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

*Таблиця 2.12***Показники навантаження на одного працівника КП «Лікарня №1»****Житомирської міської ради у 2025 р.**

Показник	Загальне значення	На 1 працівника
Проліковано хворих у стаціонарі	19358	18,3
Ліжко-дні	140529	132,8
Проведено операцій	7248	6,9
Відвідування поліклінік	194435	183,8
Пацієнти денних стаціонарів	5855	5,5

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства.

Додаток Л

Таблиця 2.13

**SWOT-аналіз системи управління розвитком персоналу КП «Лікарня №1»
Житомирської міської ради**

Сильні сторони	Слабкі сторони
Багатопрофільність, 485 ліжок стаціонару; значний обсяг фінансування за НСЗУ; розширення реабілітаційних послуг центру ментального здоров'я; зростання доходу та позитивний фінансовий результат у 2025 р.; оновлення матеріально-технічної бази	- Повільне зростання середньої заробітної плати; - значне навантаження на персонал; диференціація оплати між категоріями; ризик нестачі вузькопрофільних фахівців; висока залежність від фінансування НСЗУ
Можливості	Загрози
Розширення пакетів медичних послуг НСЗУ; розвиток внутрішнього навчання та наставництва; цифровізація медичних процесів; підвищення якості послуг і впровадження стандартів управління якістю; залучення молодих спеціалістів	Кадровий дефіцит у сфері охорони здоров'я; міграція медичних працівників; ризик професійного вигорання; воєнні ризики та додаткове психологічне навантаження на персонал; зміни тарифів НСЗУ

Джерело: складено автором.

**Бюджет Програми вдосконалення управління розвитком персоналу КП
«Лікарня №1» на 2027 р.**

Захід	Кількість учасників	Вартість на 1 особу, грн	Річна сума, тис. грн
Зовнішні курси БПР для лікарів (25 балів/рік)	350	2500	875,0
Зовнішні курси/тренінги для медичних сестер та фахівців	400	800	320,0
Внутрішні навчальні сесії та клінічні конференції	1 250	150	187,5
Навчання роботі з новим обладнанням	120	1200	144,0
Лідерська програма для керівників відділень	45	3500	157,5
Програма наставництва (надбавки наставникам)	70	1800 / міс × 3 міс	378,0
Психологічна підтримка (психолог за договором)	—	—	96,0
Адміністрування програми (кадрова служба)	—	—	60,0
РАЗОМ	—	—	2 218,0

Джерело: розраховано автором.

**Джерела фінансування Програми вдосконалення управління розвитком
персоналу КП «Лікарня №1» на 2027 рік**

Джерело фінансування	Сума, тис. грн	Частка, %
Власні кошти підприємства (прибуток 2025 р.)	800,0	36,1
Кошти місцевого бюджету (цільова субвенція)	700,0	31,5
Кошти НСЗУ (у складі адміністративних витрат)	500,0	22,5
Гранти та благодійна допомога (плановані)	218,0	9,8
РАЗОМ	2218,0	100,0

Джерело: розраховано автором.

Додаток П

Перший напрям економічного ефекту - зниження витрат на ротацію персоналу. Вартість заміни одного медичного працівника включає витрати на пошук, оформлення, навчання та виведення на повну продуктивність і орієнтовно становить 18,0 тис. грн. За умови зниження плинності кадрів із 12% (150 осіб/рік) до 8% (100 осіб/рік) щорічна економія складатиме 900,0 тис. грн. Розрахунок наведено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Розрахунок економічного ефекту від зниження плинності кадрів у КП
«Лікарня №1»**

Показник	Базовий (без програми)	Прогноз (з програмою)
Середньорічна плинність кадрів, %	12,0	8,0
Кількість працівників, що звільняються, осіб/рік	150	100
Вартість заміни 1 працівника (пошук + адаптація), тис. грн	18,0	18,0
Сукупні витрати на ротацію, тис. грн/рік	2700,0	1800,0
Економія від зниження плинності, тис. грн/рік	—	900,0

Джерело: розраховано автором.

Другий напрям економічного ефекту - зростання продуктивності праці внаслідок підвищення компетентностей персоналу. Прийнятий консервативний прогноз: приріст доходу на 1 працівника на 5% , з 250,1 тис. грн до 262,6 тис. грн. Загальний приріст доходу становитиме 15625,0 тис. грн. Частку, що безпосередньо залежить від реалізації Програми розвитку персоналу, оцінено в 30% – 4 687,5 тис. грн. Розрахунок наведено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

**Розрахунок ефекту від зростання продуктивності праці персоналу КП
«Лікарня №1»**

Показник	Базовий (2025)	Прогноз (рік 1+)
Дохід на 1 працівника, тис. грн	250,1	262,6
Приріст доходу на 1 працівника (5%), тис. грн	—	12,5
Кількість працівників, осіб	1 250	1 250
Сукупний приріст доходу, тис. грн/рік	—	15 625,0
Частка, що залежить від розвитку персоналу (30%), тис. грн	—	4 687,5

Джерело: розраховано автором.

Третій напрям – економія від скорочення медичних помилок і ускладнень. Підвищення клінічних компетентностей, навчання роботі з новим обладнанням і розвиток стандартів догляду дозволяють прогнозувати зниження рівня ускладнень у стаціонарі на 8–10%. Один випадок ускладнення в середньому збільшує вартість лікування на 3,5–5,0 тис. грн (додаткові ліжко-дні, медикаменти, діагностика). Навіть при 120 таких випадках на рік і 35%-ному запобіганні завдяки навчанню економія становить щонайменше 420,0 тис. грн/рік.

Четвертий напрям: додаткові доходи від підвищення якості виконання пакетів НСЗУ. Навчений і мотивований персонал здатен збільшити охоплення медичних послуг у рамках договору з НСЗУ на 2%, що при базовому обсязі 305,5 млн грн дасть приріст 6 110,0 тис. грн.

**Система показників моніторингу Програми вдосконалення управління
розвитком персоналу КП «Лікарня №1»**

Показник	Відповідальний	Частота вимірювання	Цільове значення
Охоплення персоналу БПР, %	Кадрова служба	Раз на рік	$\geq 90\%$
Плинність кадрів, %	Кадрова служба	Щоквартально	$\leq 8\%$
Термін адаптації нових працівників, тижнів	Наставник / кадри	Після кожного прийому	≤ 6 тижнів
Задоволеність персоналу (анкетування), %	Психолог / кадри	Двічі на рік	$\geq 70\%$
Виконання кошторису програми розвитку, %	Бухгалтерія / директор	Щоквартально	85–100%
Дохід на 1 працівника, тис. грн	Економічна служба	Раз на рік	≥ 262 тис. грн
Кількість навчальних заходів на рік	Кадрова служба	Раз на рік	≥ 40

Джерело: розроблено автором.