

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

До захисту допущено

кафедрою управління та адміністрування протокол №18 від 16 червня

завідувач кафедри  Оксана НЕСТЕРЕНКО
(підпис) (ім'я, прізвище)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

здобувача першого (бакалаврського) _____ рівня вищої освіти
(першого (бакалаврського) / другого (магістерського))

**«Удосконалення системи управління персоналом медичної лабораторії
«Астра-Діа»**

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
(код та найменування спеціальності; спеціалізації спеціальності)

Освітня програма «Підприємництво»
(назва освітньої програми)

Здобувач  _____ Руслана БИЛКОВА
(підпис) (ім'я, прізвище)

Науковий керівник  _____ Віра НОВИКОВА
(підпис) (ім'я, прізвище)

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»
Кафедра управління та адміністрування

«ЗАТВЕРДЖУЮ»
Завідувач кафедри

Оксана НЕСТЕРЕНКО

«22» вересня 2025 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

здобувача першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
(першого (бакалаврського) / другого (магістерського))

Билкової Руслани Русланівни
Спеціальність (спеціалізація) 076 «Підприємництво, торгівля та
біржова діяльність»
Освітня програма «Підприємництво»

1. Тема роботи: : «Удосконалення системи управління персоналом медичної лабораторії «Астра-Діа»

керівник роботи: Новікова Віра Валеріївна, кандидат технічних наук
затверджені наказом по Університету від «10» березня 2026 року,
№4501-5/659

2. Строк подання студентом роботи «15» травня 2026 року

3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативно-правові акти України; фінансова звітність і внутрішня документація підприємства медичних лабораторій «Астра-Діа»; наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених з проблематики управління персоналом; матеріали міжнародних організацій; інтернет-ресурси.

4. Перелік питань, які потрібно розробити

1) теоретико-методичні засади дослідження системи управління персоналом у сучасних умовах;

2) аналіз системи управління персоналом медичних лабораторій «Астра-Діа»;

3) напрями удосконалення системи управління персоналом медичних лабораторій «Астра-Діа» та оцінка їх економічної ефективності.

5. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Узгодження змісту кваліфікаційної роботи	Другий тиждень жовтня 2025 року	Виконано
2.	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи	Кінець листопада 2025 року	Виконано
3.	Підготовка доповіді на наукову конференцію з викладенням основних результатів кваліфікаційного дослідження	Кінець грудня 2025 року	Виконано
4.	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи	Кінець грудня 2025 року	Виконано
5.	Підготовка другого розділу кваліфікаційної роботи	Третій тиждень березня 2026 року	Виконано
6.	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника	Третій тиждень квітня 2026 року	Виконано
7.	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи. Оформлення списку літератури	Другий тиждень травня 2026 року	Виконано
8.	Подання дипломної роботи на кафедру управління та адміністрування	15.05.2026	Виконано

6. Дата видачі завдання «22» вересня 2025 року

Здобувач вищої освіти  Р. Р. Билкова

Керівник роботи  В. В. Новікова

Анотація

Кваліфікаційна робота здобувача Билкової Руслани Русланівни на тему «Удосконалення системи управління персоналом медичної лабораторії «Астра-Діа» викладена на 93 сторінках комп'ютерного тексту. Вона містить 12 таблиць, 10 рисунків, 4 додатка, список використаних джерел включає 74 найменувань.

Мета роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних заходів щодо підвищення ефективності системи управління персоналом медичної лабораторії «Астра-Діа».

Об'єкт дослідження – система управління персоналом медичної лабораторії «Астра-Діа».

Предмет дослідження – теоретичні, організаційні та практичні аспекти формування, функціонування та удосконалення системи управління персоналом у медичній лабораторії «Астра-Діа».

Методи дослідження – аналіз і синтез (для узагальнення теоретичних засад управління персоналом); системний підхід (для обґрунтування особливостей управління персоналом у закладах охорони здоров'я); порівняльний аналіз (для оцінювання кадрових процесів); метод узагальнення (для формулювання висновків і практичних рекомендацій); метод SWOT-аналізу та економічні розрахунки (для обґрунтування заходів підвищення ефективності системи управління персоналом).

Отримані результати та їхня новизна. У роботі узагальнено теоретичні засади управління персоналом, визначено його сутність, принципи та основні функції. Обґрунтовано особливості формування системи управління персоналом у закладах охорони здоров'я та проаналізовано сучасні тенденції й виклики кадрового менеджменту в медичній сфері. Надано загальну характеристику діяльності медичної лабораторії «Астра-Діа», здійснено аналіз її системи управління персоналом, оцінено ефективність основних кадрових процесів і виявлено проблеми їх функціонування. Практична новизна полягає у розробленні комплексу заходів щодо підвищення ефективності системи управління персоналом медичної лабораторії «Астра-Діа» з урахуванням специфіки діяльності медичного закладу.

Загальні висновки. Запропоновані практичні заходи спрямовані на удосконалення адаптації, мотивації, професійного розвитку, психологічної підтримки та оцінювання персоналу медичної лабораторії «Астра-Діа». Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості їх використання для підвищення ефективності кадрових процесів, зниження

ризиків професійного вигорання, покращення організації праці та забезпечення стабільного функціонування лабораторії.

Ключові слова: персонал, управління персоналом, кадрові процеси, медична лабораторія, заклад охорони здоров'я, мотивація, адаптація персоналу, професійний розвиток, ефективність управління.

Annotation

Thesis of student Bylkova Ruslana Ruslanivna on the topic “Improvement of the human resource management system of the medical laboratory “Astra-Dia” is presented on 100 pages of computer text. It contains 12 tables, 10 figures, 4 appendices, and the list of references includes 74 sources.

Purpose of the work – to theoretically substantiate and develop practical measures to improve the effectiveness of the personnel management system of the «Astra-Dia» medical laboratory.

Object of research – the personnel management system of the «Astra-Dia» medical laboratory.

Subject of research – theoretical, organizational and practical aspects of the formation, functioning and improvement of the personnel management system in the «Astra-Dia» medical laboratory.

Research methods – analysis and synthesis (for summarizing the theoretical foundations of personnel management); systematic approach (for substantiating the specifics of personnel management in healthcare institutions); comparative analysis (for evaluating personnel processes); generalization method (for formulating conclusions and practical recommendations); SWOT analysis and economic calculations (for substantiating measures to improve the personnel management system).

Results and their novelty. The paper summarizes the theoretical foundations of personnel management, defines its essence, principles and main functions. The specifics of forming a personnel management system in healthcare institutions are substantiated, and current trends and challenges of personnel management in healthcare are analyzed. The activities of the «Astra-Dia» medical laboratory are characterized, its personnel management system is analyzed, the effectiveness of key personnel processes is assessed, and problems in their functioning are identified. The practical novelty lies in the development of a set of measures to improve the effectiveness of the personnel management system of the «Astra-Dia» medical laboratory, taking into account the specifics of a healthcare institution.

Conclusions. The proposed practical measures are aimed at improving adaptation, motivation, professional development, psychological support and personnel evaluation in the «Astra-Dia» medical laboratory. The practical significance of the obtained results lies in the possibility of using them to improve personnel processes, reduce the risks of professional burnout, improve work organization and ensure stable functioning of the laboratory.

Keywords: personnel, personnel management, personnel processes, medical laboratory, healthcare institution, motivation, staff adaptation, professional development, management effectiveness.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	12
1.1. Основні поняття, принципи та сутність управління персоналом.....	12
1.2. Особливості формування системи управління персоналом закладу охорони здоров'я.....	18
1.3. Сучасні тенденції та виклики управління персоналом у сфері охорони здоров'я.....	26
Висновки за розділом 1	37
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ МЕДИЧНИХ ЛАБОРАТОРІЙ «АСТРА-ДІА» ТА НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ.....	39
2.1. Характеристика діяльності медичних лабораторій «Астра-Діа».....	39
2.2. Оцінка управління персоналом медичних лабораторій «Астра-Діа».....	44
2.3. Заходи щодо підвищення ефективності системи управління персоналом медичних лабораторій «Астра-Діа».....	63
2.4. Оцінка економічної ефективності заходів щодо удосконалення системи управління персоналом ПП «Астра Діа».....	75
Висновки за розділом 2.....	78
ВИСНОВКИ.....	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	83
ДОДАТКИ.....	93

ВСТУП

Актуальність дослідження. Повномасштабне вторгнення росії суттєво трансформувала всі сфери суспільного життя, зокрема систему охорони здоров'я. Медичні установи опинилися в умовах багатовимірної навантаженості: з одного боку, вони повинні забезпечувати безперебійне надання медичної допомоги населенню в ситуації постійних безпекових ризиків, з іншого — функціонувати в умовах суттєвих організаційних, матеріальних та кадрових обмежень. Значна кількість медичних закладів була пошкоджена або зруйнована, частина медичного персоналу була вимушено переміщена, мобілізована або загинула, що призвело до критичного дефіциту професійних кадрів та ускладнення умов їхньої праці.

У зазначених умовах управління персоналом стає ключовим чинником забезпечення безперервного функціонування системи охорони здоров'я, підтримання належного рівня надання медичних послуг та підвищення професійної мотивації працівників. Практика роботи медичних установ доводить, що навіть за наявності модернізованої інфраструктури та сучасного медичного обладнання, відсутність достатнього кадрового потенціалу робить неможливим ефективне впровадження реформ та адаптацію до нових викликів у сфері охорони здоров'я. Це робить дослідження даної проблематики не лише теоретично значущим, а й практично важливим для розвитку вітчизняної медичної системи, забезпечення її конкурентоспроможності, підвищення якості медичних послуг і адаптації до європейських стандартів.

Практичні аспекти розробки та удосконалення стратегії розвитку персоналу—аналізувалися у працях Мілітовської А., Борща В. І. та ін., Денисенко М. П., Бреус С. В., Левченко О. М., Труніної І. М., Сербіна Р. А., Андрієнка М. С., а також у публікаціях Євась Т. В. та Пилипіва М., Гоя Н. Дослідження присвячені питанням ефективного планування професійного розвитку працівників, стимулювання їхньої активності та оптимізації використання людських ресурсів у діяльності медичних закладів. Однак, незважаючи на значну кількість наукових розробок, присвячених системі

управлінням персоналу, недостатню увагу приділено питання управління в умовах військового стану.

Гіпотеза дослідження полягає в тому, що зміни в суспільстві та вплив військових дій зумовлюють необхідність удосконалення теорії, методології та практики управління людськими ресурсами. В умовах таких трансформацій особливо актуальним стає впровадження сучасних, гнучких підходів до підтримки персоналу, ефективного формування та оптимізації кадрового потенціалу, а також застосування диференційованих методів мотивації праці, що здатні забезпечити високу продуктивність і стійкість організацій.

Мета дослідження: теоретичне обґрунтування та розробка практичних заходів щодо підвищення ефективності системи управління персоналом медичної лабораторії «Астра-Діа».

Відповідно до сформованої мети визначено такі завдання кваліфікаційної роботи:

- узагальнити теоретичні засади управління персоналом, визначити його сутність, принципи та основні функції;
- обґрунтувати особливості формування системи управління персоналом у закладах охорони здоров'я;
- виявити сучасні тенденції та виклики управління персоналом у сфері охорони здоров'я;
- надати загальну характеристику діяльності медичної лабораторії «Астра-Діа»;
- визначити особливості організації системи управління персоналом медичної лабораторії «Астра-Діа»;
- розробити та обґрунтувати комплекс практичних заходів щодо підвищення ефективності системи управління персоналом медичної лабораторії «Астра-Діа»;
- обґрунтувати ефективність основних кадрових процесів та виявити проблеми її функціонування.

Об'єкт дослідження - система управління персоналом медичних лабораторій «Астра-Діа».

Предмет дослідження - теоретичні, організаційні та практичні особливості формування, функціонування та удосконалення системи управління персоналом у медичних лабораторіях «Астра-Діа».

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості використання сформованих у дослідженні висновків і рекомендацій для підвищення ефективності системи управління персоналом у медичних лабораторіях «Астра-Діа». Розроблені пропозиції можуть бути впроваджені в діяльність підприємства з метою оптимізації кадрових процесів, удосконалення механізмів підбору, адаптації, мотивації та оцінювання персоналу, а також підвищення загального рівня кадрової безпеки.

У процесі дослідження були використані наступні **методи дослідження**: загальнонаукові методи, з яких теоретичний аналіз наукової літератури з даної теми; метод класифікації (поділ об'єкту вивчення на окремі групи); метод аналізу і синтезу (узагальнення, систематизація та логічне опрацювання отриманих даних), методи стратегічного аналізу (зокрема експертний метод, застосований для оцінювання ефективності системи управління персоналом у медичних лабораторіях «Астра-Діа»);

Під час підготовки кваліфікаційної роботи інструмент ChatGPT використовувався як допоміжний засіб для мовностилістичного редагування окремих фрагментів тексту, перевірки логічної послідовності викладу та структурування окремих положень. Усі змістові висновки, аналітичні узагальнення, розрахунки та практичні рекомендації були перевірені, адаптовані й остаточно сформульовані автором [72; 73; 74].

Структура роботи. Кваліфікаційна робота викладена на 87 сторінках друкованого тексту, 2 розділів, висновків, списку використаних джерел із 74 найменувань і 4 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

1.1. Основні поняття, принципи та сутність управління персоналом

У контексті сучасних глобалізаційних процесів, які характеризуються зростанням взаємозалежності між національними економіками, секторами діяльності та окремими організаціями, особливого значення набуває людський капітал як ключовий ресурс, здатний формувати додану вартість і забезпечувати конкурентоспроможність підприємства. Саме знання, компетенції та професійний досвід працівників стають основним рушієм економічного зростання та джерелом отримання прибутку.

У науковому дискурсі не сформовано одностайного підходу до трактування поняття «управління персоналом». Частина дослідників інтерпретує його з позиції досягнення певних цілей та застосування управлінських методів, акцентуючи увагу на організаційно-процесуальній складовій. Інші вчені підкреслюють функціональний аспект, розглядаючи управління персоналом як систему дій, спрямованих на реалізацію кадрової політики. Окрема група авторів (прагне інтегрувати ці підходи, поєднуючи стратегічні орієнтири управління людськими ресурсами з реалізацією ключових функцій менеджменту (див. табл. 1.1) [17, 28, 20, 47, 53].

Узагальнюючи існуючі наукові позиції, управління персоналом можна визначити як цілеспрямовану діяльність керівництва організації щодо формування та реалізації кадрової стратегії, застосування комплексу організаційних, економічних і соціальних заходів, спрямованих на ефективне використання, розвиток та відтворення людського потенціалу. Це системний процес впливу на персонал, орієнтований на забезпечення стабільного

функціонування підприємства та зростання його результативності в довгостроковій перспективі.

Таблиця 1.1. - Визначення вчених поняття «управління персоналом»

Автор	Визначення
Шевченко В.С.	Управління персоналом визначається як специфічна функція менеджменту, що охоплює планування, організацію, мотивацію та контроль діяльності персоналу з метою досягнення стратегічних цілей організації.
Глуценко Л.	Управління персоналом розглядається як складний соціально-економічний феномен, що включає в себе планування, підбір, розвиток, мотивацію та оцінку персоналу, спрямовані на забезпечення ефективного функціонування організації.
Клим Д.	Комплекс взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів, спрямованих на нормальне функціонування, розвиток, і ефективне використання кадрового потенціалу працівника
Губик Ю.Ю.	Управління персоналом – це Комплекс цілей, завдань, і основних напрямків діяльності, а також різних видів, методів, і відповідного механізму управління, спрямованих на підвищення продуктивності праці та якості роботи
Шубалий О.М. та ін	Управління персоналом охоплює комплексний підхід до організації кадрової роботи, який включає методологічні основи та формування стратегії й політики управління персоналом у межах організації. До цього процесу належать забезпечення ресурсів для ефективного управління, врахування соціально-психологічних аспектів взаємодії працівників, діяльність служб персоналу та ведення кадрового діловодства. Крім того, управління персоналом передбачає планування та формування кадрового складу, професійний розвиток працівників, організацію процесів руху кадрів, регулювання трудової діяльності та ефективне управління робочим часом.

Джерело: узагальнено автором на основі [17, 28, 20, 47, 53]

При цьому персонал — це всі працівники організації, включаючи найманих співробітників, працюючих акціонерів та власників.

У великих підприємствах структура персоналу є досить складною через різноманітність професій, посад і рівнів кваліфікації працівників, що ускладнює управління колективом і організаційні процеси. У промислових, транспортних та будівельних організаціях персонал зазвичай поділяють на виробничий і невиробничий (допоміжний). В Україні перелік категорій персоналу стандартизований, тому всі організації повинні використовувати єдині назви та класифікацію посад.

До складу персоналу входять постійні, сезонні та тимчасові працівники, серед яких є зайнятими повинний робочий день, а деякі працюють у режимі

неповного робочого дня або тижня. Одна особа може працювати у двох організаціях на засадах сумісництва, але основним місцем роботи вважається та організація, де зберігається трудова книжка працівника. Нажаль на даний час, не надається статистика поділом персоналу на постійних, сезонних та тимчасових працівників. Структура персоналу – це співвідношення чисельності різних категорій працівників (керівників, спеціалістів і рядових виконавців, робітників зайнятих ручною та механізованою працею, працюючих за професіями тощо).

Система управління персоналом підприємства є комплексом організаційних та функціональних механізмів, у рамках яких реалізуються завдання щодо управління людськими ресурсами. Вона включає підсистеми загального та лінійного управління, а також спеціалізовані функціональні підсистеми, що виконують однорідні управлінські функції. Сучасний розвиток управління персоналом характеризується безперервною трансформацією його функцій [48].

З функціональної точки зору управління персоналом передбачає реалізацію таких ключових процесів: формування загальної стратегії організації; планування потреби у персоналі; залучення, відбір і оцінка кандидатів; підвищення кваліфікації працівників; організація кар'єрного росту; політика оплати праці та соціальних гарантій; управління витратами на персонал та інші супутні процеси.

В організаційному аспекті система управління персоналом охоплює всіх працівників і структурні підрозділи, відповідальні за кадрову роботу. Суб'єктами цієї системи є керівники організацій, менеджери структурних підрозділів та фахівці з управління персоналом.

Ключові складові концепції управління персоналом включають:

1. Методологічний підхід до управління персоналом – розглядає персонал як об'єкт управлінської діяльності, визначає механізми формування поведінки працівників, яка узгоджується з цілями організації, а також окреслює принципи та інструменти управлінської взаємодії.

2. Система управління персоналом – охоплює процеси встановлення стратегічних цілей, розподілу функцій, формування організаційної структури та визначення вертикальних і горизонтальних взаємозв'язків між керівництвом та спеціалістами у процесі прийняття, узгодження та реалізації управлінських рішень.

3. Технологія управління персоналом – організація найму, відбору, прийому та оцінки персоналу; адаптація та профорієнтація; навчання та розвиток; управління кар'єрою та службовим просуванням; мотивація та організація праці; управління конфліктами та стресами; забезпечення соціального розвитку організації; взаємодія з профспілками та службами зайнятості; вивільнення персоналу [53, с.8].

Такий підхід дозволяє забезпечити комплексне управління людським капіталом та сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства. Принципи управління персоналом визначають керівні положення, що формують основні вимоги до системи, структури та організації управління людськими ресурсами. Вони поділяються на загальні та спеціалізовані (приватні), відображаючи багаторівневий підхід до управлінської діяльності. Принципи, на яких базується ефективне управління персоналом, мають різні рівні поширення та охоплюють різні сфери діяльності: від управління працею на рівні суспільства й галузі до окремого підприємства та індивідуального працівника. До загальних принципів управління персоналом належать цілеспрямованість, науковість, плановість, системність, безперервність, нормативність, економічність, зацікавленість, відповідальність, дисциплінованість, стимулювання, ієрархічність та інші [48].

Часткові принципи передбачають відповідність функцій управління стратегічним цілям виробництва; індивідуалізацію роботи з персоналом; демократизацію кадрових процесів; використання інформаційних технологій у кадровій діяльності; забезпечення достатнього рівня інформаційного забезпечення для прийняття обґрунтованих управлінських рішень; підбір

кадрів для колективу з урахуванням психологічної сумісності та інші [47, с.19].

Серед окремих принципів виділяють повну довіру до працівників, увагу до ініціативи та розвитку людей, створення згуртованого колективу, який визначає результати роботи організації; максимальне делегування повноважень виконавцям; систематичне вдосконалення системи мотивації та стимулювання праці. Система специфічних принципів управління персоналом наведена на рис.1.1.

Дотримання принципів управління персоналом з боку керівників дозволяє зробити процес управління керованим, передбачуваним та ефективним. Використання чітко визначених принципів дозволяє керівництву формувати прозору і зрозумілу структуру управлінських процесів, визначати обов'язки та повноваження кожного співробітника, встановлювати єдині критерії оцінювання результатів праці та планувати розвиток персоналу. Системне дотримання цих принципів сприяє створенню умов для послідовного впровадження кадрових рішень, таких як підбір, адаптація та навчання працівників, оцінка компетентності та мотиваційні програми.



Рисунок 1.1. - Система специфічних принципів управління персоналом
Джерело: узагальнено автором на основі [34]

Дотримання принципів управління персоналом з боку керівників дозволяє зробити процес управління керованим, передбачуваним та ефективним

Ефективність управління персоналом значною мірою залежить від правильного вибору структури системи управління, розуміння механізмів її функціонування, а також застосування оптимальних технологій і методів роботи з людьми.

Управління персоналом представляє собою багатовимірний процес взаємодії керівника з працівниками, де центральну роль відіграє вплив суб'єкта на об'єкт управління. Цей вплив реалізується через різноманітні методи організації та стимулювання роботи персоналу на підприємстві.

Процес управління персоналом має комунікативний характер і охоплює всі стадії взаємодії між керівником та працівником — від первинної бесіди з кандидатом на вакантну позицію до комплексної оцінки діяльності колективу та окремих співробітників. При цьому зміст і форма управлінської діяльності не існують ізольовано: вони поєднуються у єдину систему, що формує основу спільності та узгодженості дій у колективі.

Отже, управління персоналом є складним явищем, яке включає різні функції, етапи та завдання, взаємопов'язані між собою. Центральним елементом цього процесу є інформація, яка одночасно слугує і предметом, і результатом управлінської діяльності. Саме на основі інформації визначається чисельність персоналу, плануються його завдання, оцінюється ефективність роботи та формується система стимулювання. Комунікація між керівником і працівниками здійснюється через обмін інформацією, що стає базою для застосування конкретних методів управління та прийняття управлінських рішень.

1.2. Особливості формування системи управління персоналом закладу охорони здоров'я

Аналіз наукових джерел із менеджменту в сфері охорони здоров'я засвідчує наявність різноманітних підходів до трактування поняття управління медичним персоналом. Учені по-різному акцентують увагу на складниках цього процесу, визначаючи його через функціональні, організаційні, соціально-економічні та мотиваційні аспекти діяльності закладів охорони здоров'я. Така різноманітність підходів свідчить про багатогранність поняття «управління персоналом» у медичній сфері та необхідність системного розуміння його сутності. Узагальнення основних наукових позицій щодо змісту управління персоналом закладів охорони здоров'я представлено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Наукові підходи до визначення змісту управління персоналом закладів охорони здоров'я

Автори та джерела	Перефразоване визначення
Борщ В. І.; Третяк О. П.; Сінха А.; Граціотова Г. О.; Ясіновська М. О.	Управління персоналом у сфері охорони здоров'я розглядається як системно організований процес, що включає сукупність методик, інструментів і управлінських заходів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей медичного закладу через ефективну організацію праці та постійний професійний розвиток працівників.
Єпіфанова І. Ю.; Панкова В. Д.; Короленко В. В.; Юрочко Т. П.; Кравчук І. І.; Присяжнюк О. Ф.; Веселовський О. Б.	Управління кадровим потенціалом у закладах охорони здоров'я трактується як комплекс заходів, який забезпечує результативну організацію трудової діяльності, формування належних стимулів до продуктивної роботи та створення умов для безперервного розвитку професійної компетентності медичного персоналу.
Ровенська В. В.; Саржевська Є. О.; Бричко А. М.; Лукаш С. М.;	Управління медичним персоналом розглядається як система практичних інструментів та управлінських рішень, спрямованих на формування, підготовку та ефективне використання трудових ресурсів у закладах охорони здоров'я.

Продовження таблиці 1.2

Климчук А. О.; Михайлов А. М.; Грант А.; МакКабе Р.	Управління персоналом у медичних установах визначається як сукупність організаційно-управлінських методів і процедур, які застосовуються для досягнення високого рівня результативності працівників та підвищення загальної ефективності діяльності закладу охорони здоров'я.
---	---

Джерело: узагальнено автором на основі [13, 15, 19, 25, 30, 31, 35, 44, 45]

Управління персоналом закладу охорони здоров'я являє собою безперервний і динамічний процес організації роботи з людськими ресурсами, спрямований на максимально ефективне використання професійного потенціалу працівників через системне кадрове планування, підбір і відбір кадрів, їх розміщення, адаптацію, професійне навчання, розвиток, мотивацію, стимулювання, а також регулярний об'єктивний моніторинг та оцінювання результатів їх діяльності. У центрі цього процесу – досягнення стратегічних і операційних цілей закладу, що поєднує інтереси організації та окремих співробітників [13, с.36].

Сучасна система управління медичними закладами орієнтована на формування та реалізацію стратегії розвитку персоналу як ключового ресурсу. Це пояснюється тим, що результативне кадрове управління є визначальним фактором у підвищенні якості медичного обслуговування населення, що становить основну місію та кінцеву мету функціонування національної системи охорони здоров'я.

Сучасні наукові дослідження широко висвітлюють підходи, принципи та моделі управління персоналом у медичних закладах із врахуванням специфіки їх діяльності, вони узагальнені в табл. 1.3 [70, 14, 37]. В межах HRM виділяють три ключові підходи: компетентнісний, що акцентує на поєднанні професійних і м'яких навичок (Hard та Soft skills); інтеграційного розвитку, який спрямований на систематичну реорганізацію та розвиток персоналу відповідно до ринкових умов і євроінтеграційних стандартів;

трансформаційний, що орієнтує HR на досягнення стратегічних результатів організації через вдосконалення внутрішніх процесів.

Таблиці 1.3 - Підходи управління персоналом у медичних закладах

Підхід	Основна ідея	Ключові характеристики	Застосування в охороні здоров'я
Компетентнісний	Акцент на компетенціях працівників	Hard skills + Soft skills, професійні та м'які навички	Підвищення кваліфікації медперсоналу, ефективне виконання функцій
Інтеграційного розвитку	Систематичний розвиток і реорганізація	Узгодження з ринковими умовами, євроінтеграційними стандартами	Створення стійких кадрових структур, адаптація до змін у системі охорони здоров'я
Трансформаційний	HR інструмент досягнення зовнішніх цілей	Орієнтація на стратегію, зміни внутрішніх процесів	Підвищення ефективності роботи закладів, мотивація персоналу
Гарвардська модель	«М'який» підхід, людина в центрі	Персонал – цінний капітал, увага до потреб та благополуччя	Створення сприятливого робочого середовища, підтримка психологічного стану співробітників
Модель Д. Ульріха	HR стратегічний бізнес-партнер	Управління талантами, лідерство, культура, інтеграція HR у бізнес-операції	Підвищення продуктивності, залучення та утримання персоналу, узгодження HR-стратегії з цілями закладу
Людино-орієнтований підхід (Human-Centred)	Персонал у центрі системи	Баланс «will-do» (мотивація) і «can-do» (компетенції)	Зменшення професійного вигорання, підвищення задоволеності та стійкості кадрів

Джерело: узагальнено автором на основі [21]

У 2017 році в Україні було започатковано масштабну реформу системи охорони здоров'я, одним із ключових етапів якої стало підписання Президентом України законодавчих актів, ухвалених Верховною Радою. Зокрема, 6 листопада 2017 року набув чинності Закон України «Про внесення

змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення законодавства з питань діяльності закладів охорони здоров'я» від 6 квітня 2017 року №2002. Цим нормативним актом передбачено автономізацію медичних закладів, що надає їм ширші управлінські повноваження, включаючи право самостійно визначати форми та системи оплати праці, застосовувати сучасні механізми мотивації та стимулювання персоналу в межах чинного законодавства. Таким чином, відбувається трансформація традиційної парадигми кадрового менеджменту у сфері охорони здоров'я, що сприяє впровадженню інноваційних підходів до управління людськими ресурсами [3].

На даний час мотивація є однією з ключових загальних функцій менеджменту медичного підприємства – рис.1.2.

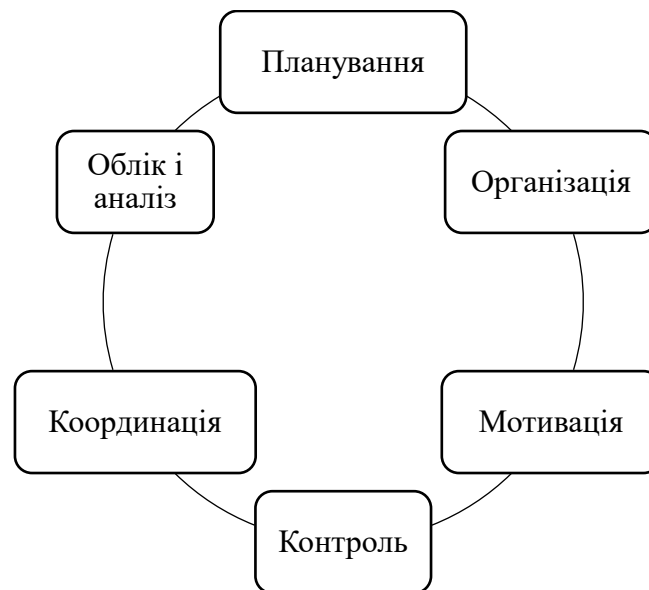


Рисунок.1.2. - Функції кадрового менеджменту закладу охорони здоров'я

Джерело: узагальнено автором на основі [9]

У роботах науковців В. Ровенської та Є. Саржевської запропоновано модель управління персоналом закладу охорони здоров'я, яка ґрунтується на повному циклі управлінських процесі [43] – рис.1.3.

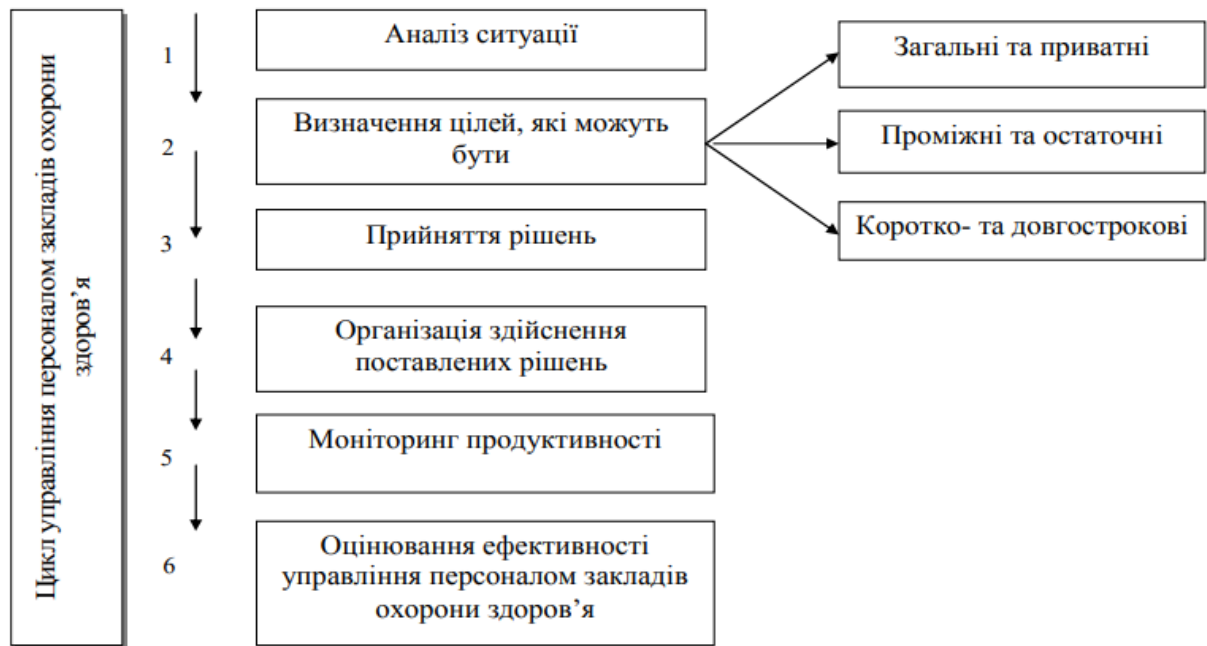


Рисунок 1.3. - Цикл управління персоналом закладів охорони здоров'я

Джерело: [43]

Оскільки основним джерелом фінансування діяльності медичних закладів є бюджетні кошти, що надходять у рамках програми державних гарантій медичного обслуговування населення за фактично надані послуги, збільшення обсягів такого фінансування є ключовою умовою забезпечення стабільного функціонування закладів охорони здоров'я. Разом з тим, сучасні тенденції вимагають активного пошуку альтернативних фінансових ресурсів, зокрема залучення коштів від систем добровільного медичного страхування, укладання угод із суб'єктами господарювання на території громади, створення благодійних фондів, надання медичних послуг соціально вразливим групам населення, розширення спектра платних послуг і впровадження інноваційних проєктів як медичного, так і організаційно-економічного характеру [13, с.25].

Водночас, поряд із фінансуванням, вагомого значення набуває освітня, мотиваційна та психологічна підтримка персоналу. Менеджмент закладів охорони здоров'я має забезпечувати не лише економічні умови діяльності, а й створювати сприятливе середовище для професійного розвитку та

задоволення потреб медичних працівників. Концептуальну модель системи управління персоналом у закладах охорони здоров'я представлено на рис. 1.4.



Рисунок 1.4. – Механізм управління персоналом медичної організації

Джерело: [43]

На рисунку 1.4 наочно представлено механізм управління персоналом, який інтегрує сукупність цілей, напрямків, функцій та методів кадрової політики медичної установи. Як видно з рисунку 1.4, цей механізм включає два ключові компоненти — організацію управління та систему керівництва персоналом у закладі охорони здоров'я. До організації управління входять склад та структура персоналу, рівень їхньої кваліфікації, використовувані технології та управлінські стилі, а також організація праці. Центральними елементами системи управління закладом охорони здоров'я виступають люди, які водночас є об'єктом і суб'єктом управлінських впливів, що визначає специфіку кадрового менеджменту в медичних установах.

Система управління персоналом формується на основі місії та стратегічних пріоритетів організації. Вона реалізує функції управління кадрами з метою забезпечення відповідності кількісних і якісних

характеристик персоналу стратегічним цілям медичного закладу. Головним завданням такої системи є оптимізація кадрового потенціалу для досягнення ефективності та якості надання медичних послуг.

На думку Носуліч Т. М., система управління персоналом у закладах охорони здоров'я повинна реалізовуватися як послідовний процес, що охоплює такі ключові етапи [46, с.52]:

1. Планування кадрових ресурсів – передбачає визначення майбутньої потреби в персоналі та формування плану її задоволення з урахуванням стратегічних цілей закладу.

2. Набір персоналу – здійснення заходів із залучення кандидатів на вакантні посади шляхом оголошення конкурсів, організації співбесід чи інших методів комунікації.

3. Відбір кадрів – оцінювання поданих кандидатур та прийняття рішення щодо найму осіб, які найбільш повно відповідають кваліфікаційним і професійним вимогам організації.

4. Визначення системи оплати праці та соціальних гарантій – спрямоване на забезпечення конкурентоспроможності умов праці, утримання кваліфікованих кадрів і стимулювання їх результативності.

5. Профорієнтація та адаптація – процес ознайомлення нового працівника з організаційною структурою, внутрішніми регламентами та ключовими вимогами до його професійної діяльності.

6. Навчання персоналу – упровадження навчальних програм для формування або вдосконалення компетенцій, необхідних для виконання трудових функцій.

7. Оцінювання результатів діяльності – систематичний аналіз ефективності роботи працівників з можливістю коригування їх діяльності та узгодження індивідуальних цілей із завданнями закладу.

8. Управління кадровим рухом – охоплює процедури підвищення, пониження, переведення чи звільнення працівників відповідно до організаційних потреб і кадрової політики.

9. Формування управлінського резерву та планування кар'єрного зростання – включає заходи з розвитку лідерських здібностей та підвищення ефективності управлінської діяльності керівного складу.

У сучасній практиці управління персоналом методи кадрового менеджменту поділяють на три основні групи: економічні, організаційно-розпорядчі та соціально-психологічні. Економічні методи охоплюють прогнозування та планування кадрових потреб, визначення необхідної чисельності та компетенцій персоналу, а також джерела забезпечення організації кваліфікованими кадрами. Соціально-психологічні методи передбачають конкретні прийоми впливу на формування та розвиток трудового колективу або окремих співробітників і поділяються на соціальні та психологічні. Соціальні методи спрямовані на весь колектив і включають створення сприятливого психологічного клімату, соціальне планування та врахування думки працівників, тоді як психологічні методи орієнтовані на індивідуальні особливості працівників, включаючи психологічний відбір, оцінку компетентності та розвиток кадрів.

Організаційно-розпорядчі методи передбачають використання різноманітних способів впливу на працівників через встановлені управлінські зв'язки, правові норми та внутрішні регламенти, такі як правила внутрішнього трудового розпорядку, положення про атестацію та інші нормативні документи, що регламентують діяльність медичних установ.

Отже, формування ефективної системи управління персоналом у закладах охорони здоров'я передбачає: обґрунтування ролі штатного розпису при запровадженні контрактної моделі; впровадження сучасних підходів до нормування праці; аналіз чинної нормативно-правової бази та її адаптацію до практичних потреб галузі; узгодження посадових номенклатур і професійних стандартів із новою системою акредитації; оцінювання кадрового забезпечення відповідно до нормативних вимог; застосування науково обґрунтованих методів планування персоналу; визначення стратегічних пріоритетів діяльності закладу в умовах кризових викликів; розроблення

дієвих мотиваційних механізмів і заходів щодо запобігання емоційному вигоранню медичних працівників.

1.3. Сучасні тенденції та виклики управління персоналом у сфері охорони здоров'я

У сучасних умовах трансформації системи охорони здоров'я України ключового значення набуває формування високоякісного трудового потенціалу медичних закладів та підвищення ефективності його використання. Система управління персоналом виступає базовим елементом медичного менеджменту, що забезпечує досягнення стратегічних цілей галузі та відповідає вимогам сталого розвитку.

Всесвітня організація охорони здоров'я визначає кадрову кризу у сфері охорони здоров'я як глобальний виклик, оскільки у світі спостерігається дефіцит приблизно 7,2 млн медичних фахівців. Цей дефіцит супроводжується професійною та територіальною диспропорцією, що обумовило ухвалення Глобальної стратегії розвитку людських ресурсів охорони здоров'я на 2016–2030 роки [71]. Зазначена стратегія визначає людський капітал як один із ключових чинників забезпечення доступності й якості медичних послуг, а також конкурентоспроможності системи охорони здоров'я загалом.

У національному контексті слід зазначити, що чинна нормативно-правова база України не містить комплексного стратегічного документа, спрямованого на формування ефективної політики управління персоналом у сфері охорони здоров'я. Існуючі законодавчі акти лише частково регламентують питання підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації медичних працівників, однак не забезпечують впровадження єдиної системної моделі кадрового менеджменту, що враховувала демографічні тенденції, соціально-економічні трансформації та потреби ринку медичних послуг [24, с.26].

Варто виділити наступні нормативно-правових акти, які регулюють управління персоналом у сфері охорони здоров'я:

Закон України «Основи законодавства України про охорону здоров'я» № 2802-XII від 19.11.1992 — містить загальні положення, що стосуються професійної діяльності медичних працівників, їхніх прав та обов'язків, встановлює принципи надання медичної допомоги та організації медичних закладів [1]. Цей закон є базовим у сфері охорони здоров'я і слугує основою для розробки спеціалізованих нормативних актів.

Закон України «Про охорону праці» № 2694-XII від 14.10.1992 — регламентує загальні засади організації безпечної праці. Він визначає права та обов'язки працівників і роботодавців щодо забезпечення безпечних умов праці, створення системи профілактики виробничого травматизму та охорони здоров'я персоналу, що є критично важливим для управління кадрами у медичній сфері [5]

Закон України «Про внесення змін до Основ законодавства України про охорону здоров'я щодо встановлення обмежень для медичних і фармацевтичних працівників» № 5036-VI від 04.07.2012 — встановлює спеціальні обмеження й правила для медичних і фармацевтичних працівників у професійній діяльності [2]

Наказ МОЗ України № 446 від 22.02.2019 р. «Про затвердження Положення про систему безперервного професійного розвитку медичних і фармацевтичних працівників». Він визначає механізми організації безперервного професійного навчання, атестації та удосконалення компетентностей медичного персоналу, що сприяє підвищенню якості надання медичних послуг та підтримці високого рівня професійної підготовки [4]

Наразі професійні стандарти медичного персоналу не узгоджені із сучасними міжнародними вимогами, що обмежує можливості формування уніфікованого підходу до оцінювання професійної діяльності, прогнозування кадрових потреб і планування розвитку персоналу. Вдосконалення

потребують кваліфікаційні вимоги до посад, номенклатура спеціальностей, система обліку та звітності, а також механізми мотивації і стимулювання персоналу.

Варто зазначити, що міжнародні стандарти управління персоналом у сфері охорони здоров'я формують основу для створення ефективної, етичної та стійкої кадрової політики, орієнтованої на розвиток людського потенціалу. У сучасних умовах саме стандарти міжнародних організацій — таких як Міжнародна організація праці (МОП), Всесвітня організація охорони здоров'я (ВООЗ) та Міжнародна організація зі стандартизації (ISO) — задають напрям для вдосконалення систем управління персоналом у медичних закладах, зокрема й в Україні.

До ключових чинників, що поглиблюють кадровий дефіцит у галузі, належать тривалі строки професійної підготовки медичних фахівців (у середньому 5–6 років для середнього персоналу та 10–12 років для лікарів), низький рівень фінансового забезпечення, відсутність належних соціальних гарантій та ефективної системи мотивації, а також недостатнє фінансування медичної інфраструктури.

Системною та такою, що потребує вирішення, є проблема недофінансування галузі, та створення «дефіциту» фахівців, що формується у закладах охорони здоров'я через недостатнє їх фінансове забезпечення та проведення оптимізації кадрів відповідно до вимог загальнодержавних напрямів проведення реформ [41, с.74]

Відповідно до проведеного аналізу, у сфері управління персоналом закладів охорони здоров'я спостерігається низка системних проблем [20, с.106], серед яких:

- невідповідність професійної підготовки медичних працівників сучасним міжнародним стандартам, що знижує конкурентоспроможність національної системи охорони здоров'я;

- відсутність уніфікованого підходу до визначення нормативів компетентностей для різних категорій персоналу, що ускладнює ефективне планування і використання кадрових ресурсів;
- низький рівень мотивації персоналу, спричинений незадовільними умовами праці, недостатнім рівнем заробітної плати та відсутністю стимулюючих механізмів;
- непрозорі процедури просування по службі та формування кадрового резерву, що знижує довіру працівників до керівництва;
- неефективність програм стажування та підвищення кваліфікації, які здебільшого мають формальний характер і орієнтовані на отримання балів, а не на реальне професійне зростання;
- дисбаланс між удосконаленням системи управління якістю медичних послуг і зростаючими вимогами населення до їх рівня та доступності;
- обмежений доступ до сучасного медичного обладнання, що зумовлено негнучкістю бюджетного фінансування та складністю тендерних процедур, які призводять до суттєвого подорожчання закупівель;
- затягнуті процеси формування ефективної управлінської команди (топ-менеджменту) у закладах охорони здоров'я, що негативно впливає на управлінську стабільність і стратегічний розвиток;
- посилення конкуренції на ринку медичних послуг, що вимагає від закладів охорони здоров'я впровадження нових управлінських підходів і підвищення рівня адаптивності.

На тлі воєнного стану кадрові проблеми в системі охорони здоров'я значно загострилися. Частина медичних працівників була змушена залишити свої робочі місця, інші продовжили діяльність у складних умовах бойових дій, що вимагало термінового перегляду підходів до організації праці, системи оплати, соціального захисту та психологічної підтримки персоналу. Особливого значення набули завдання швидкого формування нових команд, адаптації молодих спеціалістів, інтеграції внутрішньо переміщених

працівників та забезпечення безперервності надання медичної допомоги. Водночас війна виявила здатність системи охорони здоров'я ефективно мобілізувати кадрові ресурси, підкреслила потенціал саморганізації колективів, а також продемонструвала критичну роль емоційного інтелекту, лідерських якостей і взаємної довіри в кризових ситуаціях [38, с.198].

В умовах постійних викликів, зокрема воєнного стану, обмеженості ресурсів та підвищених стандартів якості медичних послуг, інноваційні методи управління персоналом з них важливими є цифровізація.

Одним із ключових напрямів сучасної трансформації кадрової політики у закладах охорони здоров'я є впровадження автоматизованих систем управління людським капіталом (HRM-систем). Такі рішення дозволяють цифровізувати і оптимізувати основні HR-функції: планування та розподіл завдань, кадровий аудит, облік і контроль робочого часу, управління компетенціями та оцінку результатів діяльності. Наприклад, платформи Workday HCM та SAP SuccessFactors пропонують функціонал, що об'єднує модулі рекрутингу, онбордингу, навчання, оцінювання ефективності, аналітики персоналу — усе в єдиному цифровому середовищі [66].

Використання таких HRM-систем дає низку переваг для медичних закладів:

- створення центральної системи обліку персоналу з автоматизованими робочими процесами, що усуває надмірну ручну роботу;
- підвищення прозорості в управлінні кадрами, оскільки керівництво має у реальному часі доступ до показників ефективності, компетенцій та навантаження працівників;
- інтеграція кадрових, навчальних і оцінювальних процесів у єдину платформу, що покращує взаємозв'язок між HR-політикою та стратегією розвитку;
- підтримка адаптивності організації до змін — цифрова HRM-система дозволяє легко налаштовувати ролі, процеси, компетенції й ефективно реагувати на кадрові виклики [12].

Інтеграція сучасних цифрових технологій у медичну практику, таких як електронні медичні картки, телемедицина та автоматизація робочих процесів, створює нові виклики для HR-менеджменту. Персоналу необхідно ефективно адаптуватися до нових інструментів, що робить пріоритетним розвиток культури безперервного навчання та активної взаємодії з інформаційними технологіями. Безперервне підвищення професійної компетентності медичних працівників є ключовим чинником забезпечення високої якості медичного обслуговування.

HR-менеджери організовують навчальні програми, тренінги та курси підвищення кваліфікації, а також заходи, спрямовані на розвиток «м'яких» навичок, таких як комунікація, стресостійкість та командна взаємодія. У зв'язку з високим робочим навантаженням, HR-відділи розробляють програми підтримки психічного здоров'я, запроваджують гнучкі графіки роботи та регулярні перерви, що сприяє збереженню балансу між роботою та відновленням.

Українські цифрові медичні технології вже працюють у масштабах країни: понад 34 млн пацієнтів зареєстровані в електронній системі охорони здоров'я (ЕСОЗ), а понад 400 тис. медичних працівників щодня користуються цифровими сервісами у 16 тис. лікарень та десятках тисяч аптек по всій країні. У сховищах ЕСОЗ зберігається близько 5 млрд медичних записів, що робить повсякденне життя пацієнтів зручнішим — від електронних рецептів і направлень до дистанційних консультацій навіть у найскладніших умовах [62].

В Україні фактично процес цифрової трансформації у медичній сфері стартував в Україні у 2016 році, основою якого стало запровадження електронної системи охорони здоров'я «eHealth». Система eHealth інтегрує ключові складові сфери охорони здоров'я — медичну практику, управління закладами, фармацевтичний сектор і цифрові сервіси для пацієнтів. Вона функціонує на основі центральної бази даних та медичних інформаційних систем, між якими забезпечується безперервний обмін інформацією через

єдиний інтерфейс. Такий централізований підхід гарантує високий рівень сумісності систем, що значно полегшує взаємодію між різними установами, на відміну від децентралізованих моделей, де обмін даними часто ускладнений.

Впровадження eHealth забезпечує суттєві переваги: автоматизацію рутинних процесів, зменшення адміністративного навантаження на лікарів і швидкий доступ до повної медичної інформації про пацієнта. Електронні картки містять усю необхідну історію лікування, що дозволяє уникнути дублювання даних, скорочує час обслуговування та знижує ризик помилок. Крім того, цифрові сервіси спрощують взаємодію пацієнтів із медичними закладами — запис на прийом, доступ до інформації про лікарів і організацію обслуговування без черг, що підвищує загальну ефективність системи охорони здоров'я.

Сьогодні український eHealth – цифрова інфраструктура, що об'єднує країну і охоплює понад 49 тисяч медичних і аптечних закладів; 475 тисяч медичних і фармацевтичних працівників; 5 млрд медичних записів в електронній картці пацієнта [63].

Медичні заклади в Україні можуть самостійно обирати медичні інформаційні системи з переліку тих, що інтегровані з eHealth, за умови дотримання вимог безпеки та захисту даних, контроль за якими здійснює адміністратор системи. Такі МІС гарантують базовий набір електронних сервісів і функціонують на основі модульної структури, що дозволяє поєднувати окремі функції в єдину систему [26].

В Україні, зокрема в Києві, найбільш поширеними МІС є «Helsi.me», «Doctor Eleks», «EMCImed», «Health24», «Medstar», «Askep.net» та «Clinica Web». Ці системи активно використовуються як у державних, так і в приватних медичних закладах, забезпечуючи цифрову підтримку клінічних процесів, електронне ведення медичної документації, призначення рецептів і взаємодію з пацієнтами. Беручи до прикладу майбутнє «Healthy.me» передбачає гармонійну інтеграцію з європейськими стандартами та практиками, зокрема через ініціативу EU4Digital. Ця програма спрямована на

узгодження систем обміну та управління медичними даними із платформами сусідніх країн, що сприятиме взаємодії між ними та підвищенню рівня медичних послуг для пацієнтів за межами національних кордонів

Розглядаючи український прогрес у контексті міжнародного досвіду, слід відзначити, що деякі країни вже досягли високого рівня цифровізації охорони здоров'я, і їхні практики є орієнтиром. Наприклад, Естонія вважається одним із світових лідерів у цій сфері: там протягом двох десятиліть вибудовано комплексну систему електронної охорони здоров'я, де 99% медичних даних зберігаються в електронному вигляді, а кожен громадянин має єдину електронну медичну картку.

Електронні рецепти, записи, цифровий обмін зображеннями – стандарт буденного медичного обслуговування в Естонії. Для України досвід Естонії цікавий тим, що демонструє переваги повної цифрової інтеграції: мінімізація паперу, зручність для пацієнтів і лікарів, широкі можливості вторинного використання даних (наприклад, для наукових досліджень і розробки персоналізованої медицини). Однак Естонія йшла до цього майже 20 років, тоді як Україна намагається здійснити стрибок за значно коротший час. Українські фахівці зазначають, що процеси, які в розвинених країнах тривали десятиліттями, Україна проходить за декілька років [33, с. 43].

Важливим є досвід Ізраїлю. Ізраїль активно використовує централізовані цифрові медичні системи (Clalit, Maccabi), які забезпечують стабільність роботи медичного персоналу навіть під час надзвичайних ситуацій, дають можливість швидкого доступу до даних та автоматизованого планування персоналу.

Медичний центр Sheba Tel HaShomer в Ізраїлі, який постійно входить до 10 найкращих лікарів світу, активно впроваджує багато передових медичних технологій, а потім розширює цю технологію через свою мережу ARC. Програма запускає приблизно від 20 до 30 стартапів щороку та керує великим фондом цифрових інновацій у сфері охорони здоров'я спільноти з

місцевою провідною компанією венчурного капіталу. «Шева» не єдина в цій практиці [56].

Таблиця 1.4. – Закордонний досвід

Країна	Ключові цифрові рішення	Особливості роботи в кризових умовах	Управління персоналом (HR-аспект)
IL Ізраїль	НМОs (Clalit, Maccabi), електронні медичні записи, телемедицина	Система продовжує функціонувати під час воєнних дій завдяки розподіленій цифровій інфраструктурі	Автоматизований перерозподіл навантаження, гнучке планування роботи лікарів
CA Канада	Єдині провінційні електронні медичні системи, телемедицина	Активне використання дистанційних консультацій у кризові періоди (COVID-19)	Гнучке дистанційне управління персоналом, часткова децентралізація
DK Данія	Національна eHealth-платформа, електронні записи пацієнтів	Висока стабільність завдяки централізованій цифровій інфраструктурі	Автоматизоване планування змін і чергувань медичного персоналу
EE Естонія	100% електронні медичні картки, е-рецепти, цифрові архіви	Система зберігає функціональність навіть при високих навантаженнях	Максимальна автоматизація адміністративних процесів
GB Велика Британія (NHS)	NHS Digital, електронні записи пацієнтів, телемедицина	Перехід на дистанційні консультації під час криз (COVID-19)	Централізоване управління кадрами, проте існує дефіцит персоналу

Джерело: узагальнено автором на основі [49]

Військовий стан значно впливає на цифровізацію. Значним викликом є систематичні відключення електроенергії та перебої з інтернет-зв'язком, що безпосередньо ускладнюють функціонування цифрових медичних систем. У таких умовах медичні заклади змушені тимчасово переходити на резервні або паперові форми обліку, що підвищує ризик помилок, уповільнює процеси реєстрації пацієнтів і ускладнює оперативний доступ до медичних даних.

Другою проблемою є ризики втрати або обмеження доступу до цифрових систем, що можуть виникати як через технічні збої, так і внаслідок кіберзагроз, які значно зросли під час воєнного стану. У разі недоступності електронних медичних записів порушується безперервність лікувального процесу, ускладнюється координація між лікарями та зростає навантаження на медичний персонал, який змушений дублювати інформацію вручну.

Третім важливим аспектом є необхідність резервного планування роботи персоналу, що передбачає розробку альтернативних алгоритмів дій у випадку відсутності доступу до цифрових сервісів. Це включає організацію чергувань, перерозподіл функціональних обов'язків, використання офлайн-режимів роботи та забезпечення безперервності надання медичних послуг навіть у кризових умовах [32].

Окремо слід відзначити обмеженість технічних ресурсів, яка впливає як на продуктивність роботи медичних закладів, так і на рівень кадрового навантаження. Недостатня кількість резервного обладнання, генераторів, стабільних каналів зв'язку та сучасної комп'ютерної техніки призводить до додаткового стресу для персоналу, зниження ефективності роботи та збільшення часу на виконання адміністративних і клінічних процедур.

У сучасних умовах швидких змін, зокрема цифровізації, впровадження новітніх медичних технологій та змін у законодавстві, HR-служби медичних установ повинні оперативно реагувати та адаптуватися до нових реалій. Однією з ключових тенденцій є розвиток цифрових систем управління персоналом, включаючи платформи для онлайн-навчання, планування робочого часу та використання штучного інтелекту для моніторингу ефективності праці [31, с.90].

Телемедицина та мотивація медичного персоналу стали важливими інструментами підвищення ефективності охорони здоров'я в Україні. Телемедицина, активно впроваджена в країні з 2018 року, дозволяє забезпечити дистанційний моніторинг стану пацієнтів, консультації та супровід лікування, що особливо актуально для сільських і віддалених регіонів. Завдяки цьому медичні послуги стають доступнішими, а персонал отримує інструменти для якісного виконання професійних обов'язків навіть за відсутності фізичної присутності пацієнта.

Поряд із технологічним забезпеченням, значну роль відіграють персоналізовані програми мотивації та диференційовані системи винагород, які спрямовані на підвищення професійної задоволеності медичних

працівників. Такі програми враховують індивідуальні досягнення, професійні навички та стаж роботи, що стимулює кваліфікований персонал залишатися в медичній сфері та постійно вдосконалюватися.

В умовах війни психологічна підтримка медичного персоналу набуває особливого значення. Регулярні консультації, тренінги зі стрес-менеджменту та програми психоемоційного розвантаження забезпечують стійкість кадрів, допомагають знизити ризик емоційного вигорання та сприяють підвищенню ефективності надання медичних послуг. Забезпечення психологічного комфорту та мотивації працівників у поєднанні з технологічними новаціями формує умови для стабільного функціонування медичних закладів навіть у складних обставинах [36, с. 114].

Для того, щоб управління людськими ресурсами в закладі охорони здоров'я було ефективним, воно повинно підтримуватися проведенням систематичних вимірювань рівня задоволеності пацієнтів, і, перш за все, аналізом та порівнянням поточних результатів з попередніми. Задоволеність пацієнтів повинна постійно контролюватися керівним персоналом. Вона має стати невід'ємним елементом ефективного управління медичним закладом. Завдяки регулярним опитуванням щодо задоволеності пацієнтів послугами, керівний персонал має можливість виявити слабкі місця у функціонуванні медичного закладу, недоліки в наданні послуг, а потім створити стратегію дій, спрямовану на впровадження необхідних змін в управлінні людськими ресурсами, спрямованих на покращення обслуговування пацієнтів.

В умовах зростаючої конкуренції на ринку медичних послуг, керівники медичних центрів повинні постійно контролювати рівень задоволеності пацієнтів та, за необхідності, впроваджувати зміни в сфері управління людськими ресурсами, тим самим підвищуючи стандарти обслуговування.

Керівний склад повинен звертати увагу, перш за все, на негативні оцінки, а також впроваджувати зміни в цій сфері. Відмінний сервіс зараз є обов'язковим для кожного медичного центру, оскільки він впливає на задоволеність пацієнтів та створює імідж даного медичного закладу.

Таким чином, інноваційні підходи до управління медичним персоналом є ключовими для забезпечення ефективності роботи, зниження рівня стресу та підвищення надання якості медичних послуг.

Висновки за розділом 1

У першому розділі досліджено теоретико-методичні засади управління персоналом та встановлено, що в сучасних умовах воно виступає одним із ключових елементів системи менеджменту організації. Узагальнення наукових підходів дало змогу визначити управління персоналом як цілісну систему взаємопов'язаних управлінських процесів, спрямованих на формування, розвиток, мотивацію та ефективне використання трудового потенціалу для досягнення стратегічних цілей організації. Визначено, що основними функціями системи управління персоналом є кадрове планування, добір і відбір працівників, адаптація, навчання, оцінювання результатів діяльності, мотивація та професійний розвиток персоналу. Також обґрунтовано, що результативність кадрового менеджменту значною мірою залежить від дотримання принципів системності, науковості, безперервності розвитку, соціальної відповідальності та узгодженості кадрової політики із загальною стратегією розвитку організації.

У процесі дослідження особливостей формування системи управління персоналом у закладах охорони здоров'я встановлено, що медична сфера характеризується підвищеними вимогами до професійної компетентності працівників, високим рівнем відповідальності за результати діяльності та необхідністю постійного вдосконалення знань і навичок персоналу. Доведено, що ефективна система кадрового менеджменту в закладах охорони здоров'я повинна поєднувати економічні, організаційно-розпорядчі та соціально-психологічні методи управління, забезпечувати належний рівень мотивації працівників, їх професійний розвиток, психологічну підтримку та створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Особливого

значення набуває формування сучасної кадрової політики, орієнтованої на підвищення якості медичних послуг, ефективне використання людських ресурсів і забезпечення сталого розвитку медичних установ.

Аналіз сучасних тенденцій та викликів управління персоналом у сфері охорони здоров'я дозволив встановити, що розвиток кадрового менеджменту відбувається під впливом процесів цифровізації, реформування галузі, посилення конкуренції на ринку медичних послуг та наслідків воєнного стану. Визначено, що найбільш суттєвими проблемами залишаються кадровий дефіцит, професійне вигорання працівників, недостатній рівень мотивації, недосконалість механізмів професійного розвитку та необхідність адаптації персоналу до нових умов діяльності. Водночас перспективними напрямками підвищення ефективності системи управління персоналом є впровадження сучасних цифрових HRM-систем, розвиток безперервного професійного навчання, удосконалення механізмів оцінювання та стимулювання працівників, а також посилення програм психологічної підтримки персоналу. Отримані теоретичні результати створюють науково-методичне підґрунтя для подальшого аналізу системи управління персоналом медичної лабораторії «Астра-Діа» та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення її ефективності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ МЕДИЧНИХ ЛАБОРАТОРІЙ «АСТРА-ДІА» ТА НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ

2.1. Характеристика діяльності медичних лабораторій «Астра-Діа»

Медична лабораторія «Астра-Діа» — одна з провідних лабораторних мереж Закарпатського регіону, що з 2008 року забезпечує населення та медичні заклади сучасними діагностичними послугами європейського рівня. Використання високотехнологічного обладнання від провідних світових виробників (Roche, Sysmex, Siemens, Euroimmun та ін.) у поєднанні з професійною командою співробітників гарантує достовірність, точність і стабільну якість результатів. Мережа лабораторії охоплює 52 пункти забору біоматеріалу та 4 високотехнологічні лабораторні центри, що забезпечує оперативність та доступність послуг у межах усього регіону [57] – рис.2.1.

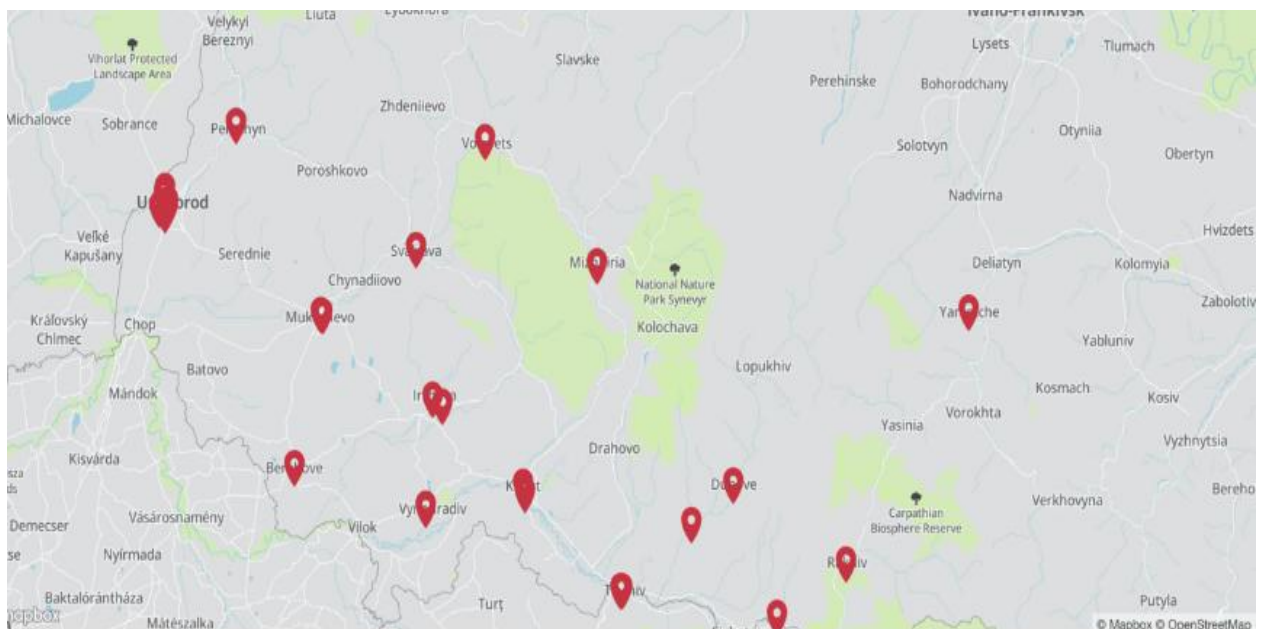


Рисунок.2.1. - Географія відділень

Джерело: [57]

Офіційна назва лабораторії – Приватне підприємство «Астра-Діа». Юридична адреса - Україна, Тячівський р-н, Закарпатська обл., місто Тячів, провулок Голлоші, будинок 8, А [58].

Основний вид діяльності:

86.21 Загальна медична практика

Графік роботи лабораторій в менших містах: Пн-Пт: 07:30 - 16:00, Сб-Нд – вихідний. В Ужгороді деякі лабораторії працюють до 20:00. Взяття біоматеріалу відбувається: Пн-Пт: 07:30 - 14:00.

ПП «Астра-Діа» неодноразово відзначене у всеукраїнських рейтингах — підприємство стало переможцем II туру конкурсу «Сумлінний платник податків» у 2020 році та I туру цього ж рейтингу у 2023 році. Крім того, лабораторія увійшла до престижного списку «Next 250. Нова хвиля» за версією *Forbes Ukraine*, що відзначає найбільш динамічні та перспективні компанії держави. Такі досягнення свідчать про стабільність, інноваційність і високу репутацію підприємства [58].

Соціальна відповідальність є одним із ключових напрямів діяльності «Астра-Діа». Підприємство активно підтримує благодійні та волонтерські ініціативи, допомагає військовим, постраждалим від війни та іншим соціально вразливим групам населення. Турбота про громаду розглядається не лише як обов'язок, а як важливий елемент корпоративної культури й сталого розвитку.

Лабораторія співпрацює як із державними, так і з приватними медичними установами, пропонуючи від базових клінічних аналізів до складних імунологічних та генетичних тестів. Для забезпечення високої точності та надійності лабораторних досліджень медична лабораторія ПП «Астра-Діа» використовує сучасне високотехнологічне обладнання провідних світових виробників. Парк обладнання включає автоматизовані та напіваавтоматизовані системи для біохімічних, імунологічних, гематологічних, молекулярно-генетичних та інших лабораторних досліджень – табл.2.1.

Таблиця 2.1 - Парк обладнання медичної лабораторії ПП «Астра-Діа»

Назва обладнання	Тип / Призначення	Країна виробництва
CPS Hero Cobas Pro Gen 2 Full	Аналітична модульна система для біохімічних та імунохімічних досліджень	Швейцарія, Японія
Roche Hitachi Cobas e 411	Автоматизована система електроімунохемілюмінесцентного аналізу	Швейцарія, Японія
Roche Hitachi Cobas c 311	Автоматичний біохімічний аналізатор	Швейцарія, Японія
Siemens Immulite 2000 XPI	Автоматичний імунохімічний аналізатор	США, Німеччина
Chorus Trio	Автоматичний імуноферментний аналізатор	—
Лазуріт (Solus Automation)	Імуноферментний аналізатор	США
Sysmex XN-550	Автоматичний гематологічний 6-diff аналізатор	Японія
XN-350	Автоматичний гематологічний аналізатор з ручною подачею	Японія
Mindray BC-6000	Автоматичний гематологічний аналізатор	Китай
Sysmex CS-2100	Автоматичний аналізатор гемостазу	Японія
Alifax Roller 20 MC	Автоматичний аналізатор ШОЕ по Вестергрєну	Італія
Test1	Автоматичний аналізатор визначення ШОЕ по Вестергрєну	Італія
Combilyzer 13 (Compy)	Напіваавтоматичний аналізатор сечі	Німеччина
Hti E-Lyte Plus	Аналізатор електролітів	США
CFX96 Dx	Система виявлення ПЛР у реальному часі для діагностики in vitro (IVD)	—

Джерело: узагальнено автором на основі [57]

Завдяки впровадженню такого сучасного обладнання лабораторія здатна виконувати понад 1300 видів лабораторних досліджень, забезпечуючи точність, оперативність та відповідність міжнародним стандартам якості. Використання сертифікованих аналітичних систем дозволяє підтримувати високий рівень діагностичної достовірності та безпеки пацієнтів.

Медична лабораторія пропонує цілий спектр послуг, наприклад: лабораторія, гастроентерологія, 19 гінекологія, кардіологія, терапія, дерматологія, дієтологія, УЗД, ЕКГ та кольпоскопія. Також є послуга «Виклик медичної сестри додому»

Основними цінностями компанії є турбота про здоров'я нації, бездоганна якість діагностики, професійна етика, чесність і відповідальність перед пацієнтами та суспільством. Тому систематично впроваджує заходи для

запобігання похибкам у результатах лабораторних досліджень. Контроль якості функціонує за двома основними напрямками: внутрішнім та зовнішнім.

Зовнішній контроль здійснюється незалежними акредитованими організаціями. Для оцінки точності всі лабораторії, які беруть участь у програмі перевірки, одночасно отримують ідентичні контрольні зразки. Результати досліджень оцінюються шляхом порівняння отриманих даних із середнім значенням у групі. Чим більші відхилення від еталонного результату, тим нижчий рейтинг точності лабораторії.

ПП «Астра-Діа» регулярно бере участь у кількох програмах зовнішнього контролю якості та стабільно демонструє високий рівень точності досліджень, що підтверджується відповідними сертифікатами та документами. Лабораторія отримала понад 10 сертифікатів про участь у різних раундах контрольних програм, а також численні дипломи та нагороди, що свідчить про високий професійний рівень і надійність наданих послуг.

Внутрішній контроль у лабораторії здійснюється самостійно, без залучення зовнішніх організацій чи сторонніх фахівців. Процедури перевірки закріплені у робочих протоколах працівників, що забезпечує системний підхід до контролю якості. Висока точність результатів досягається завдяки поєднанню професійної підготовки персоналу та використанню сучасного вузькоспеціалізованого обладнання провідних виробників. Кожен автоматизований аналізатор оснащено вбудованими алгоритмами контролю достовірності даних, і у разі відхилення показників від нормативів система сигналізує про помилку, вимагаючи втручання оператора для її усунення.

Систематичний моніторинг технічного стану обладнання та постійне підвищення кваліфікації співробітників мінімізують ризик похибок у проведенні лабораторних досліджень, що сприяє високому рівню обслуговування пацієнтів. Використання міжнародних стандартів і протоколів якості формує довіру клієнтів до лабораторії та забезпечує стабільність результатів. Проведення внутрішніх і зовнішніх аудитів дозволяє своєчасно

виявляти недоліки та оперативно їх усувати, підвищуючи точність досліджень і безпеку пацієнтів [55].

Серед ключових переваг лабораторії «АСТРА-ДІА» можна виділити:

- впровадження лабораторних процесів відповідно до міжнародних стандартів;
- використання сучасних інноваційних технологій у лабораторних дослідженнях;
- наявність понад 200 висококваліфікованих фахівців;
- активну участь у національних та міжнародних програмах контролю якості;
- забезпечення високої точності результатів аналізів;
- широкий спектр лабораторних досліджень (понад 2000 видів);
- постійне навчання персоналу в міжнародних лабораторіях та проходження курсів підвищення кваліфікації;
- систематичну роботу над покращенням якості та сервісу для клієнтів;
- швидке отримання результатів онлайн через веб-сервіс MyLab.

В лабораторіях діє постійна програма лояльності. З 1 квітня 2025 року у ПП «Астра-Діа» будуть оновлені умови користування дисконтними картками з метою підвищення прозорості та зручності програми лояльності для пацієнтів. Наявні накопичення залишаються дійсними. Рівень знижки буде автоматично скориговано відповідно до нових умов програми. Зміни для нових пацієнтів:

- знижка 3% надається після накопичення суми від 7 000 грн.
- знижка 5% надається після накопичення суми від 15 000 грн.

Отже, ПП «Астра-Діа» є конкурентною медичною лабораторією, яка має великий перелік послуг і забезпечує їх високою якістю.

2.2. Оцінка управління персоналом медичних лабораторій «Астра-Діа»

Персонал є однією з найважливіших складових успішної медорганізації. Ефективне функціонування медзакладу, його репутація і якість наданих послуг значною мірою залежать від професіоналізму персоналу (рис. 2.2). Персонал медичної організації складається з різних професійних категорій, починаючи від лікарів й медсестер і закінчуючи адміністративним персоналом. Кожен з цих співробітників виконує свою унікальну роль у наданні медпослуг та забезпеченні безперебійного функціонування закладу (табл. 2.2).

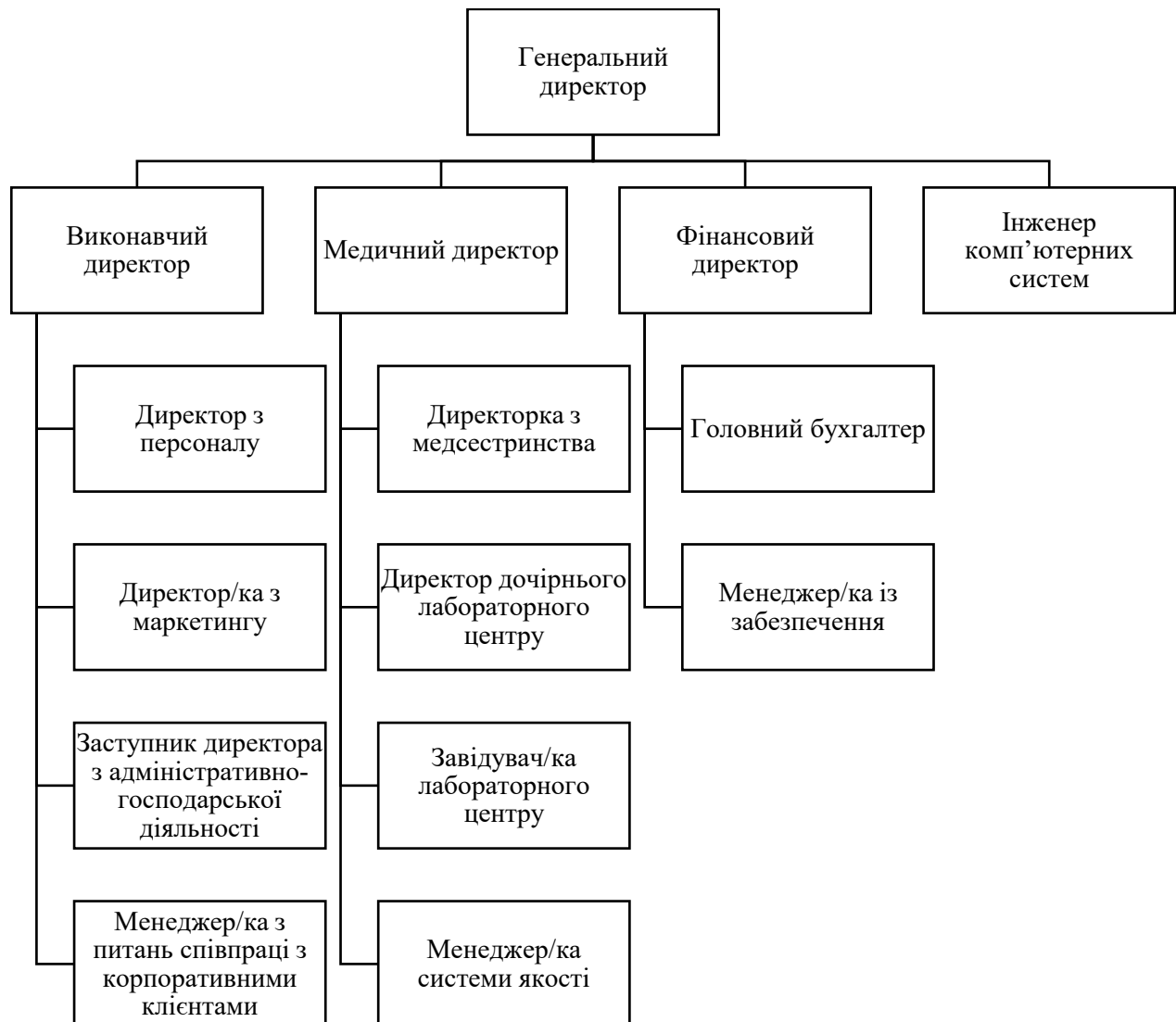


Рисунок 2.2. - Адміністровано-управлінський персонал ПП «Астра-Діа»

Джерело: узагальнено автором на основі [57]

Таблиця 2.2. - Адміністровано-управлінський персонал ПП «Астра-Діа»

№	Посада	Напрямок/функція
1	Генеральний директор	Загальне керівництво підприємством
2	Виконавчий директор	Виконавча функція, координація діяльності
3	Медичний директор	Медична політика, якість лабораторної діагностики
4	Директорка з медсестринства	Організація сестринського обслуговування
5	Директор дочірнього лабораторного центру	Керівництво регіональним підрозділом
6	Директор з персоналу	Управління кадрами, психологія праці
7	Директор/ка з маркетингу	Маркетингова стратегія та розвиток бренду
8	Головний бухгалтер	Бухгалтерський облік та фінансова звітність
9	Фінансовий директор	Фінансове управління, планування бюджетів
10	Завідувач/ка лабораторного центру	Лабораторне управління, резерв кадрів та обладнання
11	Менеджер/ка системи якості	Система управління якістю, акредитація, контроль
12	Заступник директора адміністративно-господарської діяльності	Адміністративна та господарча діяльність
13	Менеджер/ка з питань співпраці з корпоративними клієнтами	Співпраця з корпоративними партнерами
14	Менеджер/ка із забезпечення	Забезпечення ресурсами, логістика
15	Інженер комп'ютерних систем	Інформаційні системи, IT-підтримка

Джерело: узагальнено автором на основі [57]

Трудовий персонал медичної лабораторії ПП «Астра-Діа» складається з висококваліфікованих фахівців, що забезпечують безперервну роботу лабораторії та якісне надання медичних послуг. Основними категоріями працівників є:

- медичні сестри;
- медичний реєстратор;
- лікарі;
- молодші медичні сестри;
- лаборанти ;

- біохіміки
- імунологи
- вузькі спеціалісти
- IT-фахівці;
- спеціалісти з постачання;
- обслуговуючий персонал;
- працівники call-центру

У кадровій структурі ПП «Астра-Діа» чітко розмежовано функції стратегічного, тактичного та операційного керівництва, що сприяє ефективному управлінню трудовими ресурсами та гарантує координацію процесів підбору, мотивації, розвитку й оцінювання персоналу.

На стратегічному рівні управління представлена керівною ланкою підприємства. Генеральний директор формує загальну кадрову політику, визначає ключові напрями розвитку персоналу, затверджує штатний розклад та організаційну структуру. Положення про персонал та кадрову діяльність підпадають під її безпосередню відповідальність.

До складу тактичного управління входять керівники профільних управлінських функцій: директор з персоналу, директор з медсестринства, директор ТОВ-підрозділу, фінансовий директор, головний бухгалтер, директор з маркетингу. Ці посадові особи реалізують кадрову політику, координують підбір і навчання, здійснюють контроль за формуванням мотиваційної системи та забезпечують взаємодію між адміністративним і виконавчим рівнями.

Операційне управління персоналом здійснюють безпосередньо керівники підрозділів та менеджери системи якості, менеджери із забезпечення, менеджери з корпоративної співпраці, інженери комп'ютерних систем тощо. Вони відповідають за виконання щоденних кадрових процесів: прийом, адаптацію, оцінку компетентності працівників, контроль за відповідністю штатного виконання, участь у внутрішніх аудиторіях та діяльність щодо підтримки стандартів якості.

Система управління персоналом характеризується взаємодією між кадровими службами та керівництвом лабораторії

Нами також було розглянуто структура управління окремої лабораторії. В лабораторії працює навчений, висококваліфікований персонал з великим досвідом роботи в цієї сфері. – рис.2.3.

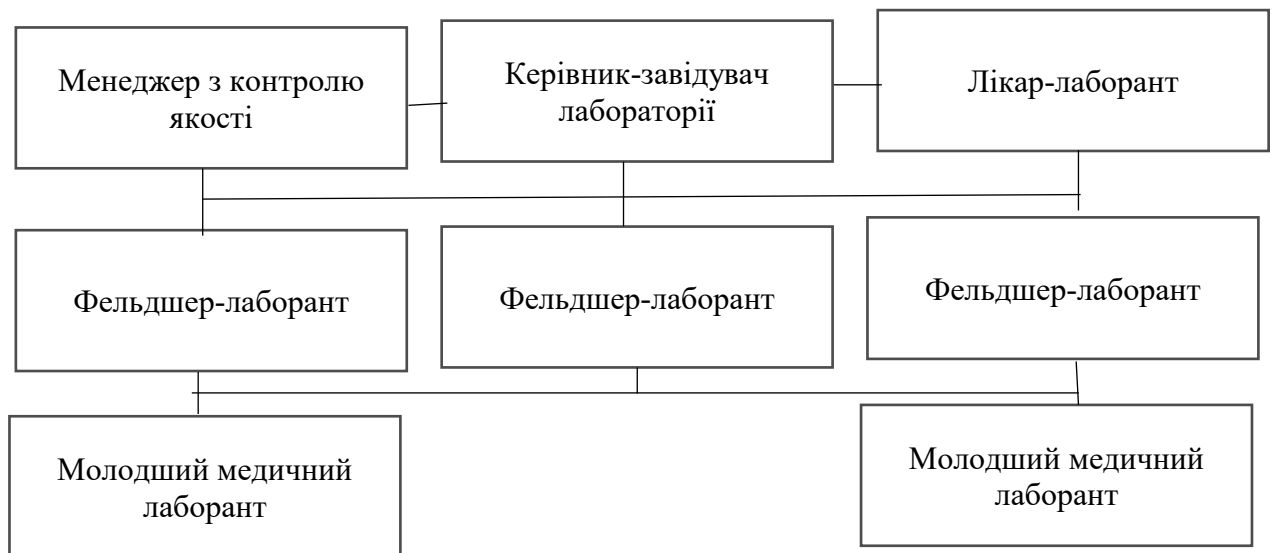


Рисунок 2.3. - Організаційна структура лабораторії

Джерело: узагальнено автором на основі [51]

Організаційна структура лабораторії» представлена ієрархічна модель управління медичним підрозділом. На вищому рівні керівництва знаходиться керівник-завідувач лабораторії, якому безпосередньо підпорядковуються менеджер з контролю якості та лікар-лаборант. Середню ланку персоналу складають три фельдшери-лаборанти, які займаються безпосереднім виконанням досліджень. Нижчу ланку структури замикають два молодших медичних лаборанти, які забезпечують допоміжні функції та підпорядковуються вищому за рангом персоналу.

З метою забезпечення медичної лабораторії ПП «Астра-Діа» висококваліфікованим, підготовленим і мотивованим персоналом впроваджено комплексну систему управління кадрами – рис.2.4.



Рисунок.2.4. - Схема процесів управління персоналу

Джерело: узагальнено автором на основі

Процес управління персоналу в лабораторії розпочинається з фази планування, яка переходить у стадію набору, відбору та звільнення персоналу, після чого слідує безпосередня організація роботи та її виконання. Завершальним етапом основного циклу є оцінка виконання та атестація, результати якої безпосередньо впливають на систему винагороди працівників та визначають потреби у їхньому навчанні і розвитку.

Управління персоналом відбувається на основі наступних принципів [40]:

- справедливість
- послідовність дотримання трудового законодавства
- рівність відсутність дискримінації за віком, статтю, релігією
- науковість
- комплексність
- системність
- ефективність

Система управління персоналом ПП «Астра-Діа» включає чотири ключові компоненти:

1. Планування персоналу – передбачає аналіз потреб закладу у кадрах та розробку стратегічних планів щодо набору, навчання і професійного розвитку працівників.
2. Найм та оцінка ефективності – охоплює процес залучення кваліфікованих фахівців та систематичне оцінювання результатів їхньої роботи.
3. Розвиток, мотивація та система оплати праці – передбачає організацію навчання персоналу, стимулювання його продуктивності та забезпечення справедливої й конкурентоспроможної структури заробітної плати.
4. Формування сприятливого мікроклімату – забезпечується через дотримання принципів справедливості у прийнятті управлінських рішень та прозорості взаємин із працівниками.

Всі вимоги до посади надаються відділом кадрів, також до функцій цього відділу належить контроль за обов'язковим підвищенням або підтвердженням своєї професійної кваліфікації та отриманням планової відпустки або лікарняного за причини тимчасової непрацездатності. Керівник підрозділу знайомить працівника з його функціональними та посадовими обов'язками більш детально, оцінює його компетентність, керує діяльністю працівника в межах лабораторії, проводить первинний та вторинні періодичні інструктажі з охорони праці та техніки безпеки на робочому місці, слідкує за своєчасністю проходження медичного огляду, підвищення або підтвердження кваліфікаційної категорії, проводить необхідні навчання, наради, стажування, тощо стосовно діяльності працівника у підрозділі, залучає його лабораторних процесів, спонукає до розвитку професіональних якостей, до покращення теоретичних знань та практичних навичок, надає пропозиції вищому керівництву стосовно заохочення працівників [35].

Планування потреби у персоналі, набір нових співробітників, їх навчання та звільнення здійснюється з урахуванням кадрових ресурсів, розширення сфери акредитації, впровадження нових методів досліджень, а

також змін у структурі працівників, таких як вихід на пенсію чи добровільне звільнення. Аналіз потреби в кадрах проводять керівник лабораторії та заступник директора, як у плановому порядку, так і під час позапланових нарад, з урахуванням стратегічних цілей організації.

Відбір персоналу здійснюється виключно на конкурсній основі, причому всі кандидати отримують зворотний зв'язок щодо результатів конкурсного відбору, що забезпечує прозорість та об'єктивність процесу.

Після попереднього відбору резюме, кандидати, що відповідають основним критеріям, запрошуються на співбесіду. На цьому етапі фахівці відділу управління персоналом спільно із завідувачем лабораторії оцінюють такі аспекти [16]:

1. Управлінські здібності: готовність і вміння організовувати роботу, впроваджувати прийняті рішення, оцінювати складні та спірні ситуації, правильно розподіляти завдання між підлеглими, планувати та контролювати виконання робіт, забезпечуючи досягнення поставлених цілей.

2. Професійна компетенція: наявність відповідних знань та практичного досвіду, здатність своєчасно виявляти проблеми, прагнення підвищувати професійний рівень.

3. Вміння працювати в команді: ефективний поділ обов'язків, рівномірне розподілення навантаження, індивідуальний підхід до колег, створення згуртованого колективу та здатність вирішувати конфлікти.

4. Здатність витримувати професійні навантаження: збереження розумової активності та спокою в складних ситуаціях, готовність брати на себе додаткові завдання.

5. Аналітичні навички: вміння аргументовано висловлювати думки усно та письмово, розбирати складні проблеми, застосовувати творчий підхід до роботи.

6. Комунікативні та особистісні якості: комунікабельність, рішучість, відповідальність, відкритість до колег та розуміння їхніх проблем,

уміння підтримувати рівноправні професійні стосунки, а також стресостійкість та емоційна врівноваженість.

7. Відповідність технічному завданню: кандидат має відповідати вимогам, визначеним службовою запискою або технічним завданням від завідувача лабораторії.

Відбір здійснюється шляхом порівняння кількох кандидатів і визначення найбільш придатного відповідно до встановлених критеріїв. Співбесіду з кандидатами на керівні посади проводить генеральний директор або його заступник.

Після успішного проходження співбесіди відділ управління персоналом надає кандидату пропозицію про працевлаштування з чітко визначеними обов'язками та встановленням випробувального терміну. Оформлення нового працівника починається із подання заяви та завершується наказом генерального директора і проведенням введеного інструктажу. Усі документи, що підтверджують рівень освіти, кваліфікацію, практичний стаж та повноваження, зберігаються у відділі управління персоналом для забезпечення належного кадрового обліку.

Всі аспекти управління персоналом описані в кадровій політиці персоналу, що є загальною складовою загальної стратегії підприємства. Дана політика відображає відносини директора та управління лабораторією і персоналу та включає такі положення:

1. Кадровий відбір.
2. Процес найму працівників.
3. Професійну підготовку працівників.
4. Атестацію працівників.
5. Організація просування працівників по службі.
6. Організація належних умов праці та її оплати.
7. Мотивація працівників.
8. Правила поведінки працівників.
9. Соціальний розвиток працівник.

10. Соціальна підтримка працівників.

11. Процес звільнення працівників.

У медичній лабораторії ПП «Астра-Діа» весь персонал працює відповідно до посадових інструкцій, які визначають обов'язки, кваліфікаційні вимоги, права, повноваження та завдання [1-5]. Посадові інструкції розробляються на основі законодавчих норм та внутрішніх регламентів лабораторії й зберігаються на робочих місцях співробітників.

Введення нових співробітників до штату здійснюється лише після ознайомлення з правилами внутрішнього трудового розпорядку, умовами роботи, приміщеннями лабораторії, вимогами охорони праці та проходження підготовки на робочому місці. Для цього впроваджено структурований процес навчання, який включає визначення потреб у підготовці, планування та проведення навчальних заходів, зворотний зв'язок від співробітника, первинне оцінювання компетентності та прийняття рішення про допуск до самостійного виконання робіт.

Для підтримки та підвищення професійного рівня персоналу впроваджено процес регулярного оцінювання компетентності, що включає планування заходів, проведення оцінювання, підтвердження компетентності або розробку коригувальних дій у разі незадовільних результатів. Нові співробітники підтверджують кваліфікацію двічі протягом першого року роботи. Ефективність роботи оцінюється щорічно на основі аналізу річних звітів.

Постійне підвищення кваліфікації персоналу забезпечується через внутрішні та зовнішні тренінги, тематичні цикли підвищення кваліфікації та стажування, що охоплює всі рівні — від керівництва до виконавців. Навчання включає як теоретичні, так і практичні завдання: опрацювання нормативної документації та методичних матеріалів, практичні вправи з проведення аналізів, участь у міжлабораторних порівняннях та міжнародних раундах тестувань.

Тренінги проводять в у психологічному центрі Mentalia, тут пройшли такі тренінги для команди лабораторії «Астра-Дія»:

- «Ціль, стосунки, самоповага: навички міжособистісної комунікації у колективі»
- Тренінг з організації комунікації у колективі та командної взаємодії (для медичних сестер)
- Психологічний тренінг з розвитку командної взаємодії та емоційної підтримки персоналу
- Тренінг із покращення міжособистісної комунікації та управління стресом у колективі [61].



Рисунок 2.5. - Тренінг на тему «Ціль, стосунки, самоповага: навички міжособистісної комунікації у колективі»

Джерело: [60]

Крім того лабораторія співпрацює з центром зайнятості. Так в березні 2026 року вона взяла участь в Ужгородській районній філії Закарпатського обласного центру зайнятості другому локальний форум у межах міжнародного

проєкту ANCHOR. Подія об'єднала представників бізнесу, освіти, громадського сектору та служби зайнятості для обговорення майбутнього ринку праці в Ужгороді – рис.2.6.



Рис. 2.6. Участь в заході

Джерело:[57]

Документація щодо персоналу зберігається у спеціальних індивідуальних файлах, які містять копії дипломів та сертифікатів, записи про підвищення кваліфікації, посадові інструкції, протоколи оцінювання компетентності, результати аналізу ефективності роботи та інформацію про імунізацію. Попередній досвід роботи зберігається у відділі управління персоналом.

Наразі «Астра-Діа» проходить процес акредитації на відповідність міжнародному стандарту ISO 15189:2022 «Медичні лабораторії — Вимоги до якості та компетентності». У даному стандарті визначаються вимоги до медичних лабораторій щодо планування та впровадження заходів для управління ризиками і можливостями для постійного вдосконалення.

Переваги такого підходу включають підвищення ефективності системи управління, зменшення ймовірності отримання неточних результатів та зниження потенційної шкоди для пацієнтів, персоналу лабораторії, громадськості та навколишнього середовища [7].

У стандарті ISO 15189:2022 особлива увага приділяється компетентності персоналу медичних лабораторій. Стандарт встановлює, що всі працівники мають бути компетентними, діяти відповідно до політики етичної поведінки та виконувати свої обов'язки з урахуванням потреб і очікувань користувачів лабораторних послуг. Для кожної посадової функції визначаються вимоги щодо освіти, досвіду, професійних навичок та необхідності регулярної перевірки та підтвердження компетенцій. Працівники повинні бути офіційно уповноважені виконувати певні дії, такі як перевірка методик, затвердження результатів аналізів та доступ до даних пацієнтів, з чітким контролем таких повноважень [7].

Керівництво підприємства орієнтоване на демократичний стиль управління, де кожен працівник має можливість бути почутим, розраховує на підтримку з боку керівництва і має здатність вирішувати будь-які конфлікти, що виникають між співробітниками. Якщо пропозиції підлеглих є доцільними, керівництво видає відповідні розпорядження та організовує навчання для ефективного використання ресурсів і виконання завдань у встановлені терміни. Компанія застосовує різноманітні методи та заходи корпоративного навчання для розвитку своїх працівників:

1. Самонавчання. Заохочується самостійне навчання, де працівники отримують консультації від відділу управління персоналом для кращого розуміння своїх індивідуальних потреб в навчанні та розвитку. Включає: аналіз власного досвіду; збір інформації з відкритих джерел; спостереження за досвідченими працівниками (імітація ролі).

2. Навчання на робочому місці. Даний вид навчання, здійснюється безпосередньо на робочому місці під керівництвом лінійного керівника або супер-юзера. Застосовуються такі методи: інструкторство (метод, при якому

більш досвідчений працівник передає свої знання менш досвідченому, допомагаючи розвивати функціональні навички), наставництво (процес, при якому працівник взаємодіє з досвідченим керівником, щоб реалізувати свій потенціал та досягнути професійного розвитку через самостійну роботу), робоче призначення (набір завдань, які працівник має освоїти перед тим, як зайняти бажану позицію).

3. Стажування. Тимчасова робота в іншому підрозділі чи країні з метою здобуття практичного досвіду, після чого працівник повертається на своє основне місце роботи.

4. Короткострокові навчальні програми. Це програми тривалістю від 4 до 100 академічних годин, які проводяться як за рахунок власних ресурсів компанії, так і за допомогою зовнішніх навчальних постачальників.

5. Участь у конференціях, професійних асоціаціях, майстер-класах, круглих столах та симпозіумах. Ці заходи сприяють отриманню нових знань у різних галузях, підвищуючи професіоналізм співробітників.

6. Електронне навчання. Даний метод, який дозволяє працівникам проходити навчання через інтернет, використовуючи статичні або інтерактивні онлайн-курси.

Для більш детального аналізу ефективності використання трудових ресурсів. Персонал підприємства — це сукупність постійних працівників, які отримали необхідну професійну підготовку та мають практичний досвід і навички роботи. Крім постійних працівників, в роботі підприємства можуть брати участь на основі контракту інші працездатні особи [47].

Продуктивність праці визначаємо за формулою:

$$\text{ПП} = \text{Д(В)} / \text{Чс} \quad (2.1)$$

Д(В) – дохід (виручка) від реалізації продукту, грн

Чс – середньооблікова чисельність працівників, осіб.

Рентабельність персоналу визначаємо за формулою:

$$\text{Рп} = \text{П} / \text{Чс} \quad (2.2)$$

П – прибуток підприємства, грн.

Так персонал ПП «Астра-Діа» налічував у 2024 р. 176 осіб. Ефективність персоналу підприємства визначається продуктивністю праці. Для оцінки стану персоналу та продуктивності праці використано табл. 2.3

Таблиця 2.3 - Аналіз продуктивності праці ПП «Астра-Діа»

Показники	Одиниці виміру	Роки			Зміни 2024/2023		Зміни 2023/2022	
		2022	2023	2024	+, -	%	+, -	%
Дохід (виручка від реалізації)	грн	91716200	114244600	150983500	36738900	32,16	22528400	24,56
Прибуток (збиток)	грн	5615900	2076500	6303600	4227100	203,6	-3539400	-63,0
Середньооблікова чисельність працівників	Осіб	155	152	176	24	15,79	-3	-1,94
Продуктивність праці	тис.грн/особу	591,72	751,61	857,8	106,19	14,13	159,89	27,03
Рентабельність персоналу	%	36231	13661	35816	22155	162,1	-22570	-62,3

Джерело: складено автором

У 2024 році показники ефективності використання трудових ресурсів ПП «Астра-Діа» суттєво покращилися. Виручка зросла на 32,2%, прибуток — більш ніж утричі (+203,6%), а продуктивність праці підвищилася на 14,1%. При цьому середньооблікова чисельність персоналу збільшилася на 15,8%, що свідчить про розширення обсягів діяльності. Рентабельність персоналу також значно зросла — на 162%, що вказує на підвищення ефективності роботи працівників.

Важливою складовою управління персоналом є його мотивація. ПП «Астра-Діа» застосовує комплексну систему мотивації персоналу, яка включає матеріальну та нематеріальну систему мотивації, яка спрямована на підвищення задоволеності працівників та ефективності їхньої роботи.

Таблиця 2.4 - Основні напрями мотивації персоналу «Астра-Діа»

Категорія	Ключові заходи
Матеріальна мотивація	Конкурентна зарплата, премії та бонуси
Нематеріальна мотивація	Визнання досягнень, корпоративна культура, мотиваційні заходи
Кар'єрний та професійний розвиток	Навчання, тренінги, система кар'єрного зростання
Умови праці	Комфортне та безпечне робоче середовище, сучасне обладнання, гнучкий графік, діджиталізація

Аналіз системи мотивації персоналу «Астра-Діа» показує, що лабораторія використовує матеріальну та нематеріальну форми мотивації.

Одним із провідних матеріальних стимулів для працівників є заробітна плата, яка безпосередньо впливає на їхню мотивацію та продуктивність праці. З огляду на це, доцільно детально розглянути основні системи оплати праці та форми матеріального стимулювання, що застосовуються на «Астра-Діа».

Системи оплати праці персоналу лабораторії «Астра-Діа» включають такі види:

- погодинна система;
- погодинно-преміальна система;
- преміальна система;
- окладно-комісійна система;
- відрядна форма оплати праці;
- оплата праці працівників, задіяних у технічному обслуговуванні та калібруванні лабораторного обладнання.

Окладно-преміальна система оплати праці поєднує фіксований оклад і преміальну частину, що залежить від досягнення ключових показників ефективності (KPI), розроблених для кожної посади. Преміальна складова є винагородою за якість виконання професійних обов'язків, дотримання стандартів біобезпеки, точність проведення аналізів, а також за дисципліну, комунікабельність і клієнтоорієнтованість працівників.

Розмір преміальної винагороди становить у середньому 30 % від загальної суми заробітної плати працівника і визначається відповідно до індивідуальних результатів, показників якості роботи та рівня професійної відповідальності.

Відрядна форма оплати праці застосовується для лаборантів, техніків та інженерів, безпосередньо залучених до виконання великого обсягу лабораторних аналізів або технічних операцій. Розмір їхньої заробітної плати залежить від кількості оброблених біологічних зразків чи виконаних тестів, тобто прямо пов'язаний із продуктивністю працівника.

Медичні сестри, які здійснюють виїзний забір біоматеріалу у пацієнтів, отримують погодинну оплату з додатковими надбавками за виїзди, відстань до місця забору та кількість обслугованих клієнтів. Для них також передбачені премії за якість обслуговування, дотримання стандартів стерильності, оперативність і позитивні відгуки пацієнтів. Така система сприяє підвищенню мотивації, відповідальності та забезпеченню високої якості сервісу.

Оплата праці персоналу, задіяного у сервісно-технічних роботах, здійснюється погодинно, з урахуванням фактично відпрацьованого часу. Для цієї категорії працівників передбачено додаткові премії за перевищення встановлених норм якості чи швидкості обслуговування лабораторного обладнання. Окрім матеріальних аспектів, значну роль у мотивації відіграють нематеріальні фактори. Нематеріальні фактори стимулювання праці на «Астра-Діа» охоплюють систему заходів, спрямованих на підвищення задоволеності працівників роботою, розвиток їхнього потенціалу та зміцнення лояльності до компанії. До основних таких чинників належать визнання і моральне заохочення, можливості кар'єрного зростання, професійне навчання та розвиток, підтримання позитивної корпоративної культури, гнучкий графік роботи та залучення працівників до ухвалення управлінських рішень. Важливе значення мають також покращення умов праці, соціальна відповідальність підприємства, неформальні заохочення та позитивний імідж бренду.

Проте ситуація з морально-психологічною мотивацією у «Астра-Діа» є складною, оскільки керівництво поки що не розглядає цей аспект як ключовий фактор стимулювання, а можливості підприємства забезпечити суттєву матеріальну підтримку працівникам обмежені. Надмірний акцент на грошовому стимулюванні та використанні обмежених форм заохочення без урахування психологічних та етичних аспектів може погіршити ситуацію, особливо якщо не враховуються соціальні потреби та індивідуальні особливості співробітників.

Проаналізуємо переваги існуючі проблеми із системою управління персоналу лабораторії. Переваги системи управління персоналом медичної лабораторії «Астра-Діа»:

- чітка організаційна структура (стратегічний, тактичний, операційний рівні) – рис. 2.1.
- висококваліфікований персонал: лікарі, медсестри, лаборанти, ІТ-фахівці.
- комплексна кадрова система: планування, найм, розвиток, мотивація, мікроклімат.
- прозорий і об'єктивний відбір працівників.
- постійне підвищення кваліфікації (тренінги, стажування).
- інтеграція кадрової системи з ISO 15189:2022.
- справедлива окладно-преміальна система оплати праці з KPI.
- додаткові стимули для медсестер, які здійснюють забір аналізів на виїзді.
- сприятливий корпоративний клімат і командна взаємодія.
- використання сучасних ІТ-рішень для управління персоналом і комунікації. Попри це, існують проблемні аспекти, які потребують удосконалення – табл.2.5.

Таблиця 2.5. - Недоліки системи управління персоналом медичної лабораторії «Астра-Діа»

Область	Характеристика недоліків
Структура системи управління персоналом	Відсутня чітка структура розподілу функцій між працівниками; спостерігається дублювання обов'язків та неузгодженість між підрозділами; слабка взаємодія адміністративного та лабораторного персоналу.
Підбір персоналу	Основна увага приділяється професійній підготовці, тоді як особистісні якості, рівень психологічної стійкості та здатність до командної роботи залишаються поза належною увагою. Відсутня система психодіагностики при відборі кандидатів.
Система розвитку персоналу	Недостатня кількість можливостей для професійного та кар'єрного зростання. Перевага надається технічним навичкам, а не розвитку soft skills. Відсутня стратегія індивідуального професійного розвитку.
Мотивація праці	Матеріальне стимулювання обмежене преміюванням і не завжди пов'язане з реальними результатами роботи. Відсутня система

	нематеріального заохочення, морального визнання та психологічної підтримки.
Адаптація персоналу	Відсутня структурована програма адаптації нових працівників. Не передбачено закріплення наставника або менторської підтримки під час перших місяців роботи.
Навчання персоналу	Недостатня кількість навчальних заходів, спрямованих на розвиток психологічної компетентності, управління стресом, комунікацію з колегами та клієнтами. Високе навантаження знижує мотивацію до підвищення кваліфікації.
Інформаційне забезпечення	Недостатня інтеграція сучасних ІТ-інструментів для внутрішньої комунікації та управління знаннями. Відсутня єдина база для обміну навчальними та методичними матеріалами.
Психологічна підтримка персоналу	Відсутні формалізовані програми психологічної допомоги, тренінги з профілактики стресу та вигорання. Працівники не мають постійного доступу до консультацій психолога чи внутрішньої служби підтримки.
Комунікація та корпоративна культура	Недостатня увага до формування командного духу, організації спільних заходів та створення позитивного соціально-психологічного клімату. Не розвинені механізми зворотного зв'язку між керівництвом і працівниками

Джерело: складено автором на основі результатів аналізу системи управління персоналом медичної лабораторії «Астра-Діа».

Оцінювання здійснювалося шляхом порівняння існуючих практик управління персоналом із сучасними підходами до кадрового менеджменту в закладах охорони здоров'я, а також з урахуванням вимог щодо забезпечення ефективності використання людських ресурсів. Результати проведеного аналізу дали змогу систематизувати ключові недоліки системи управління персоналом, які потребують подальшого удосконалення.

Отже, аналіз існуючих практик управління персоналом у медичній лабораторії «Астра-Діа» свідчить про наявність суттєвих недоліків у багатьох ключових сферах: від структури управління та підбору кадрів до мотивації, адаптації та психологічної підтримки персоналу. Найбільш проблемними є недостатній розвиток soft skills, обмежене навчання, відсутність системи нематеріального заохочення та слабка комунікація між підрозділами. Це створює ризики зниження ефективності роботи лабораторії, уповільнення професійного розвитку працівників і негативно впливає на якість обслуговування пацієнтів.

Виявлені недоліки є підставою для проведення SWOT-аналізу, який дозволить системно оцінити сильні та слабкі сторони управління персоналом, а також визначити можливості для вдосконалення та потенційні загрози для ефективної діяльності закладу.

Під час підготовки узагальнювальних положень до практичного аналізу ChatGPT застосовувався лише для перевірки логічної послідовності викладу та редагування окремих формулювань. Аналітичні висновки, розрахунки та практичні рекомендації сформульовано й перевірено автором самостійно [72; 73; 74].

Таблиця 2.6 - SWOT-аналіз медичної лабораторії «Астра-Діа»

Сильні сторони - чітка організаційна структура - висококваліфікований і досвідчений персонал (лікарі, медсестри, лаборанти, ІТ-фахівці) - комплексна система управління кадрами: планування, наймання, розвиток, мотивація, мікроклімат - прозора процедура відбору та прийому на роботу - постійне підвищення кваліфікації через тренінги та стажування - інтеграція системи управління персоналом із ISO 15189:2022 - використання принципів справедливості, системності та ефективності	Слабкі сторони - недостатня психологічна підтримка та програми управління стресом - обмежена увага до розвитку soft skills при відборі - обмежена система нематеріальної мотивації та морального заохочення - високе навантаження персоналу знижує мотивацію до навчання - недостатня інтеграція сучасних ІТ-інструментів для комунікацій та управління знаннями - відсутність структурованої адаптації нових працівників - недостатня увага до корпоративної культури та командного духу
Можливості - впровадження програм психологічної підтримки, тренінгів з управління стресом - інтеграція критеріїв саморегуляції та командної взаємодії у професіограми - баланс робота/особисте життя: гнучкий графік, дистанційна робота - використання сучасних технологій: телемедицина, автоматизовані HRM-системи, сучасне лабораторне обладнання - розвиток корпоративної культури через тимбілдінги та участь у прийнятті рішень - створення резерву медичних працівників для мобілізації	Загрози - психологічний вплив війни та невизначеності на продуктивність і моральний дух - висока конкуренція за кваліфікованих фахівців на ринку праці - можливі проблеми з фінансуванням, обмеження розвитку та мотивації персоналу - ризики технологічних збоїв та недостатньої інтеграції ІТ-систем - вигорання та зниження лояльності персоналу через стресові умови та навантаження

Джерело: складено автором

Аналіз системи управління персоналом ПП «Астра-Діа» показав, що підприємство має сильну кадрову базу, чітку організаційну структуру та комплексну систему управління кадрами, що забезпечує ефективне планування, найм, розвиток і мотивацію персоналу. Висококваліфіковані фахівці, прозора процедура відбору та постійне підвищення кваліфікації сприяють стабільності роботи лабораторії та високій якості надання медичних послуг.

Разом із тим, існують певні слабкі сторони, серед яких обмежена психологічна підтримка, недостатній розвиток soft skills, відсутність структурованої адаптації нових працівників та слабка інтеграція ІТ-інструментів для комунікації і навчання. Ці аспекти можуть знижувати мотивацію персоналу та ефективність його роботи.

Можливості для вдосконалення включають впровадження програм психологічної підтримки, розвиток корпоративної культури, використання сучасних технологій, а також оптимізацію балансу між роботою та особистим життям працівників. Водночас зовнішні загрози, зокрема вплив війни, стресові умови роботи, конкуренція на ринку праці та технологічні ризики, можуть ускладнювати досягнення стратегічних цілей лабораторії.

Отже, для підвищення ефективності управління персоналом ПП «Астра-Діа» керівництву необхідно зосередитися на розвитку психологічної підтримки, мотиваційних систем, корпоративної культури та інтеграції сучасних технологій, що дозволить не лише зберегти, а й максимально розкрити потенціал наявного кадрового ресурсу.

2.3. Заходи щодо підвищення ефективності системи управління персоналом медичних лабораторій «Астра-Діа»

Аналіз системи управління персоналом «Астра-Діа» свідчить про загальну ефективність формування та використання кадрового потенціалу підприємства. Водночас, в умовах сучасних викликів керівництву слід

приділяти особливу увагу збереженню та максимальному розкриттю наявного трудового потенціалу. Дослідження показують, що колективна психологічна травма, спричинена війною, продовжує впливати на психофізичний стан працівників, що, у свою чергу, позначається на продуктивності. Крім того, високий рівень невизначеності щодо майбутнього знижує моральний дух і лояльність персоналу, а також спричиняє концентрацію як працівників, так і адміністрації на поточних проблемах, часто на шкоду стратегічному розвитку трудового потенціалу. Тому важливою складовою є психологічне управління персоналом.

Таблиця 2.7 - Напрями підвищення ефективності системи управління персоналом медичних лабораторій «Астра-Діа»

Напрямок	Рекомендації
Психологічна підтримка персоналу	Забезпечення працівникам доступу до психологічних консультацій та програм підтримки. Проведення тренінгів з розпізнавання ранніх ознак стресу та професійного вигорання та управління ними (ознайомлення з прийомами самозбереження та саморегуляції); удосконалення комунікативних навичок та вирішення конфліктів; опанування тайм-менеджменту; розвиток медіаграмотності тощо
Інтеграція психології в кадрову політику	- Враховувати психологічну стійкість та адаптивність при відборі. - Включати критерії саморегуляції, командної взаємодії та комунікації в професіограми.
Баланс робота/особисте життя	- Гнучкий графік та дистанційна робота (де можливо).- Перерви, відпочинок, підтримка здорового режиму.- Популяризація здорового способу життя.
Управління в умовах війни	Забезпечення високої мобільності, здатності до швидкої адаптації та ефективного реагування на зміни в ситуації. Навчання персоналу
Соціально-психологічний клімат	- Організація спільної діяльності, заохочення активності.- Виявлення та розвиток спільних інтересів.- Колективні традиції, участь у прийнятті рішень.- Інноваційні форми: тимблдинги, хакатони, тренінги.
Удосконалення системи мотивації працівників	Чітко сформулювати критерії оцінювання роботи працівників, ознайомити з ними персонал. Винагородження (в тому числі преміювання) працівників здійснювати згідно з визначеними критеріями. Поєднувати матеріальну та нематеріальну мотивацію (частіше застосування похвали)
Покращення робочого середовища	Створення, за можливості, звукоізованої сенсорної кімнати для психологічного та емоційного «розвантаження» медичного персоналу (м'які меблі, ароматизатори повітря, декоративні світильники, світлодинамічні прилади, музика в стилі лаунж та звуки природи) [20]. Надати можливість працівникам брати участь в ухваленні рішень, які впливають на умови праці

Джерело: узагальнено автором на основі [14, 27]

В умовах воєнного стану та кризових ситуацій лабораторія має забезпечити високу мобільність персоналу, здатність до оперативної адаптації та ефективного реагування на зміну обставин. Керівництво повинно організовувати регулярні тренінги з кризового реагування, безпеки, психологічної підтримки та ефективної комунікації, щоб підвищити готовність колективу до роботи в нестабільних умовах і гарантувати безперервність лабораторних послуг.

Налагоджена система внутрішньої та зовнішньої комунікації є ключовою складовою стабільного функціонування в умовах війни. Це передбачає створення чіткої структури взаємодії між адміністрацією, лікарями, технічним персоналом і партнерськими медичними закладами, що дозволить оперативно обмінюватися інформацією та координувати дії в разі надзвичайних ситуацій.

За обмежених ресурсів особливого значення набуває ефективне планування кадрового та матеріального забезпечення: оптимізація графіків роботи, рівномірний розподіл навантаження, раціональне використання реагентів і медичного обладнання.

Важливою складовою є створення дієвої системи професійного навчання. Регулярні тренінги, семінари та програми підвищення кваліфікації допоможуть медичним працівникам удосконалити свої навички, адаптуватися до нових викликів та працювати ефективніше. Особлива увага має приділятися підготовці персоналу до роботи в кризових умовах, зокрема в умовах воєнного стану.

В умовах військового стану важливими є психологічна підтримка. Досвід медичних закладів різних країн демонструє значну різноманітність підходів до реалізації програм психологічної підтримки та запобігання емоційному вигоранню серед медичного персоналу. У США, Великобританії та Канаді поширено створення спеціалізованих служб підтримки працівників, що охоплюють психологічне консультування, групові сесії підтримки та

програми профілактики стресу. Так, у Великобританії активно функціонують програми «peer support», в яких колеги взаємно підтримують один одного, що сприяє формуванню атмосфери співпраці та зниженню рівня стресу. У США багато лікарень застосовують методи управління стресом, включаючи медитацію, йогу та інші релаксаційні практики, що допомагає працівникам зменшувати тривожність і попереджати вигорання.

Дослідження австралійських медичних закладів свідчать, що організації, які інтегрують у корпоративну культуру елементи підтримки персоналу, демонструють нижчий рівень стресу серед працівників. Це включає регулярні зустрічі для обміну досвідом та емоційної підтримки, що зменшує вигорання та підвищує ефективність командної роботи.

Серед ефективних моделей психологічної підтримки персоналу виділяють комплексний підхід. Наприклад, «ротаційна модель», при якій співробітники змінюють обов'язки або виконують різні види діяльності, дозволяє уникнути монотонності та знижує рівень стресу, особливо за високого навантаження. Такий підхід сприяє збереженню психоемоційної рівноваги та запобігає вигоранню [44, с.93].

Інша модель передбачає інтеграцію психологічної підтримки у щоденну практику медичних закладів. Це можуть бути регулярні тренінги з управління стресом, вправи на релаксацію, медитація та дихальні техніки. Також у багатьох установах надається доступ до онлайн-консультацій з психологами та іншими фахівцями. Модель «відкритих дверей» передбачає активну взаємодію керівництва з персоналом, створюючи підтримуюче та відките середовище, де працівники можуть вільно висловлювати емоції та отримувати допомогу на всіх рівнях організації.

Тому рекомендуємо в лабораторії «Астра-Діа»

1. Створення внутрішньої системи психологічної підтримки персоналу. Доцільно організувати в структурі лабораторії «Астра-Діа» постійно діючу службу психологічного супроводу працівників або визначити

відповідального фахівця з питань психоемоційного благополуччя. Основними напрямками її діяльності можуть бути:

- індивідуальні та групові консультації з психологом;
- проведення груп підтримки для обговорення складних робочих ситуацій;
- реалізація заходів профілактики емоційного вигорання.

2. Упровадження моделі «peer support» (взаємопідтримки серед колег). Запропоновано запровадити систему «рівний — рівному», за якої працівники лабораторії можуть отримати моральну підтримку та поради від колег, які мають подібний досвід або стикаються з аналогічними труднощами. Такий підхід зміцнює колектив, сприяє довірі та знижує рівень професійного стресу.

3. Організація тренінгів і заходів зі стрес-менеджменту. Рекомендується регулярно проводити тренінги з управління стресом, емоційної регуляції, mindfulness-практик, а також дихальних і релаксаційних технік. Такі заняття можуть бути інтегровані в розклад корпоративного навчання персоналу та проводитися не рідше одного разу на квартал.

4. Використання ротаційного підходу до організації праці. У межах можливостей варто впровадити часткову ротацію обов'язків між працівниками, щоб уникнути монотонності та надмірного навантаження. Це допоможе знизити рівень психоемоційного виснаження, підвищити гнучкість персоналу та покращити професійну адаптивність.

5. Запровадження політики «відкритих дверей».. Керівництву лабораторії рекомендується активно взаємодіяти з колективом, демонструючи відкритість до діалогу, готовність вислухати пропозиції та занепокоєння працівників. Це створить атмосферу довіри, сприятиме своєчасному вирішенню конфліктних ситуацій та зменшить ризики емоційного вигорання.

6. Розвиток корпоративної культури підтримки та взаємоповаги. Варто систематично проводити спільні зустрічі, обговорення досягнень і труднощів, неформальні заходи (наприклад, тимбілдінг або корпоративні дні

здоров'я). Такі ініціативи підвищують згуртованість колективу та створюють позитивний соціально-психологічний клімат.

7. Використання цифрових рішень для психологічної підтримки. Доцільно забезпечити доступ працівників до онлайн-ресурсів: консультацій психологів, тематичних вебінарів, мобільних застосунків із релаксаційними або медитативними програмами. Це особливо актуально для співробітників, які працюють у змінному або дистанційному режимі [40].

8. Моніторинг рівня психоемоційного стану персоналу. Рекомендується впровадити періодичні анонімні опитування для оцінки рівня стресу, задоволеності роботою та потреб у підтримці. На основі отриманих даних варто розробляти коригувальні заходи та вдосконалювати систему психологічного супроводу.

В кроці балансу доцільно надати певним категоріям працівників лабораторії можливість самостійно визначати параметри свого робочого часу на основі узгодженої угоди, що особливо актуально для військових, які повертаються до цивільного життя, та членів їхніх родин. В умовах гнучкого графіка пряме стимулювання робочого часу може реалізовуватися через запровадження банку часу, де години, відпрацьовані понад встановлену норму, не втрачаються, а накопичуються на особистому рахунку працівника або у спільному фонді додаткового робочого часу. Накопичені години можна використовувати для додаткових відпусток, компенсаційної відпустки або погашення заборгованості за попередні періоди. При цьому право працювати за вільною формою надається лише тим співробітникам, які демонструють високий рівень дисципліни, організованості та відповідальності. Теоретично обґрунтовано і практично підтверджено, що існує прямий зв'язок між рівнем поінформованості колективу, прозорістю діяльності організації та мотиваційними установками персоналу.

Психологічний стан трудового колективу визначається рівнем задоволеності його членів власним положенням у ньому. На нього впливають характер та зміст виконуваної роботи, ставлення оточуючих, престижність

посади, розмір винагороди, кар'єрні перспективи, наявність додаткових можливостей, умови праці та загальна атмосфера. Значною мірою психологічний стан колективу залежить від здатності його членів дотримуватися внутрішніх правил та організаційних норм. Соціально-психологічний клімат визначається як сукупність психічних та емоційних установок членів колективу щодо умов спільної діяльності, взаємин із колегами та керівництвом [29, с.3].

Позитивний та злагоджений соціально-психологічний клімат є ключовим фактором ефективності організаційної діяльності, оскільки згуртованість працівників та їх взаємодія безпосередньо впливають на результати роботи. Настрій окремого працівника формує атмосферу в колективі, відображаючись на поведінці, ефективності та якості виконуваних завдань. Особливо це проявляється при виконанні складних завдань, що потребують інтеграції різноманітних знань, навичок та зусиль багатьох людей — результати колективної роботи при цьому значно перевищують суму індивідуальних досягнень.

Для створення та підтримки сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі рекомендуємо застосовувати такі заходи:

- організація спільної діяльності та заохочення активності, ініціативності й креативності;
- виявлення та розвиток спільних інтересів, що об'єднують працівників;
- запровадження колективних традицій і спільного проведення вільного часу;
- залучення кожного члена колективу до спільного життя та прийняття рішень;
- формування загальнолюдських цінностей та врахування індивідуальних інтересів;
- розвиток комунікативної культури та навичок ефективного спілкування;

Для цього рекомендуємо «Астра-Діа» використовувати інноваційні форми та технології. З яких тимбілдінг, хакатон, проведення соціально-психологічних тренінгів.

Тимбілдінг — це спеціально сплановані та організовані заходи, метою яких є згуртування колективу та формування ефективної команди, здатної продуктивно працювати та досягати поставлених цілей. Такі заходи можуть мати різну форму:

- корпоративні події, які передбачають святкування, нагородження, спільні зустрічі та інтерактивні ігри всередині організації. Вони сприяють покращенню внутрішніх комунікацій, розвитку довіри між співробітниками та зміцненню корпоративної культури.

- активний спільний відпочинок, наприклад, виїзди на природу, спортивні змагання або командні квести. Ці заходи моделюють внутрішньокolleктивні взаємодії, допомагають членам команди зрозуміти сильні та слабкі сторони один одного та відпрацювати спільні стратегії для досягнення результатів.

Завдяки тимбілдингу працівники розвивають комунікативні навички, довіру, відповідальність та здатність до ефективної спільної діяльності, що безпосередньо впливає на підвищення продуктивності та якості роботи всього колективу.

Формування Soft Skills, або «навичок майбутнього», охоплює розвиток комунікаційних здібностей, вміння працювати в команді, лідерські якості, креативність, критичне мислення, адаптивність, ефективне управління часом та самоорганізацію. У поєднанні з професійними технічними знаннями вони формують комплексний набір компетенцій, необхідних для успішної кар'єри та розвитку в сучасному суспільстві.

Також ефективним є командний коучинг. Командний коучинг — це формат групової роботи, який активізує потенціал кожного працівника; це процес пошуку рішень за спільним запитом команди, спрямований на досягнення колективного результату, сучасний підхід до взаємодії з

персоналом, що дозволяє виявити та використати можливості кожного співробітника і об'єднати їх у команду задля виконання стратегічних цілей.

Командний коучинг проводить досвідчений коуч, наділений відповідним сертифікатом. Зазвичай це чергування сесій тривалістю 4 години, що проводяться 5-8 раз на тиждень, що дає змогу визначити та виконати необхідний обсяг завдань, сформулювати потрібні рішення, розробити програму, враховуючи інтереси співробітників і керівництва, і надаючи їм шанс брати участь не лише у навчанні, а й у робочих процесах. Проміжок між сесіями передбачає, що команда працює над впровадженням розробленої програми. На наступній сесії проводиться діагностика ступеня досягнення командою поставлених цілей. Механізм організовано таким чином, щоб поступово команда формувала спільне розуміння вирішення проблем, приймала єдині цінності та цілі.

У медичних лабораторіях існує широкий спектр методів і технологій розвитку Soft Skills, серед яких: проєктне та проблемне навчання, ігрові та кейс-технології, здоров'язберігаючі методики, навчання у співпраці та науково-дослідна діяльність. Серед сучасних підходів особливої популярності набувають хакатони, які сприяють згуртуванню соціальної спільноти, формуванню соціальної відповідальності, усвідомленню актуальних проблем та пошуку ефективних рішень, а також дають можливість ознайомитися з корисними інформаційними ресурсами [23].

Проведення соціально-психологічних тренінгів сприяє зміцненню командного духу, активізації пізнавальної діяльності учнів, а також формуванню важливих практичних навичок у сфері міжособистісного спілкування та соціально-психологічних знань. Ефективність такого навчання обумовлена впливом ряду групових механізмів. Насамперед, учасники мають можливість отримати зворотний зв'язок і відчувати підтримку з боку людей, які стикаються зі схожими труднощами або емоційними переживаннями під час роботи в навчально-тренінговому середовищі.

Основою ефективної діяльності організацій сфери охорони здоров'я є раціональна система мотивації, а головним джерелом, двигуном і резервом будьяких змін стає людський ресурс. Тому забезпечення його максимального генерування і ефективного використання – це стратегічно важливий аспект в діяльності «Астра-Діа».

Визнання та висловлення вдячності мають вирішальне значення для мотивації та утримання талановитих фахівців у командах медичних лабораторій. Дослідження показують, що 83,6% працівників вважають, що визнання впливає на їхнє прагнення досягати успіху в роботі. Встановлення ефективних систем визнання та винагороди не лише піднімає настрій, але й закріплює бажану поведінку та стандарти ефективності. Оцінка ефективності та механізми зворотного зв'язку пропонують цінну інформацію про індивідуальний внесок та сфери, що потребують покращення.

Відзначення досягнень та етапів, будь то дотримання термінів проекту чи перевищення цільових показників якості, культивує культуру досконалості та товариства в команді. Програми стимулювання можуть додатково стимулювати високу продуктивність та сприяти постійному вдосконаленню. Визнаючи та винагороджуючи видатні зусилля, організації демонструють свою відданість вихованню та утриманню найкращих талантів у конкурентній галузі медичної діагностики. Рекомендуємо запроваджувати закордонний досвід [69].

У європейських країнах регулярно здійснюються заходи, спрямовані на підвищення мотивації медичних працівників, що працюють у лікувальних та лікувально-профілактичних закладах. До таких заходів належать проведення аналізу, опитувань і тестувань, розробка та впровадження програм підвищення задоволеності працівників, підвищення заробітної плати та застосування різноманітних методів заохочення.

В Європейському Союзі медичні працівники мають доступ до обов'язкового медичного та пенсійного страхування, що формує соціальний пакет, до складу якого входять медичне страхування, страхування від

нешасних випадків, оплата професійного навчання, відпочинку та інші пільги.

Соціальний пакет персоналу охоплює такі складові:

- охорона здоров'я працівника;
- стимулювання навчання та ефективної праці;
- підвищення професійної кваліфікації;
- соціальна підтримка, відпочинок та культурні заходи.

За оцінками, у зарубіжних медичних закладах до 50% вартості соціального пакету припадає на різні види страхування, з яких пріоритетним є медичне страхування [39, с.28].

У сучасних європейських медичних закладах широко застосовується система мотивації персоналу за принципом «кафетерію», що передбачає індивідуальний вибір соціальних пільг. Цей підхід дозволяє співробітникам медичних установ самостійно, за погодженням із керівництвом закладу охорони здоров'я, обирати найбільш пріоритетні для себе види компенсацій, що підвищує рівень їхньої мотивації та готовності виконувати професійні обов'язки на високому рівні.

Система «кафетерію» передбачає кілька варіантів так званих «Меню», які містять різні пакети соціальних та матеріальних пільг. Наприклад, «Меню №1» може включати оплату харчування, навчання та підвищення кваліфікації, а також медичне страхування. «Меню №2» передбачає покриття витрат на транспорт (оплату бензину або проїзд у громадському транспорті), мобільний зв'язок, відпустку для особистих потреб або для дитини. «Меню №3» може включати оплату службового автомобіля, відпустку та медичне страхування. Така диференціація дозволяє задовольнити різноманітні потреби працівників, забезпечуючи індивідуальний підхід до мотивації та підвищуючи ефективність їхньої роботи.

Рекомендуємо «Астра-Діа» запровадити соціальний пакет, який буде включати:

- медичне страхування;
- оплата навчання та підвищення кваліфікації;

- творчі та навчальні відпуски;
- страхуванням життя (цивільні та воєнні ризики) від компанії TAS life.

Страховими випадками за програмою є втрата життя, встановлення інвалідності та травматизм.

- матеріальна допомога в умовах форс-мажорних обставин у таких випадках: у разі тяжких травм, хвороб та поранень, у зв'язку зі смертю родича першої лінії спорідненості внаслідок бойових дій, при частковому та повному руйнуванні житла, допомога родині у разі загибелі співробітника;

- оплата проїзду до місця роботи.

Покращення робочого середовища є одним із ключових напрямів підвищення ефективності та задоволеності працівників у медичних закладах. У середньому людина проводить на роботі від 7 до 8 годин, важливо, щоб вона працювала в комфортних умовах. Це вигідно, перш за все, роботодавцю, оскільки за умови правильної організації робочого простору співробітник зможе працювати максимально продуктивно. Дослідження показують, що умови праці безпосередньо впливають на продуктивність, психологічний стан, рівень стресу та загальне самопочуття персоналу. Одним із ефективних заходів є створення сенсорної кімнати для психологічного та емоційного «розвантаження».

Сенсорна кімната - це чарівне приміщення для релаксації, зняття стресу, це- терапія для емоцій. Якщо немає для неї місця валиво облаштувати куток де працівники зможуть відпочити, в спокійній обстановці, в відомих компаніях, в таких зонах облаштовують ігрову зону з різними віртуальними і настільними іграми.

Додатково важливим є залучення працівників до ухвалення рішень, які впливають на умови їхньої праці. Коли медичний персонал бере участь у формуванні робочих процесів, плануванні графіків, організації простору та виборі інструментів для полегшення праці, вони відчують більшу відповідальність, мотивацію та задоволеність роботою.

Низка досліджень показала, що у співробітників, задоволених умовами праці, на 16 відсотків підвищується продуктивність. Компанія стає привабливішою для них на 30%, ніж фірми-конкуренти. Також дві третини опитаних повідомили: якщо роботодавець дбатиме про їхнє здоров'я, вони навіть не замислюватимуться про зміну роботи.

Реалізація зазначених заходів дозволяє не лише підтримати психоемоційний стан персоналу, а й підвищити ефективність використання трудового потенціалу, зміцнити командну взаємодію та забезпечити безперервність лабораторних послуг у складних умовах. Варто підкреслити, що ефективність мотиваційних і соціально-психологічних ініціатив зростає лише за умови їх комплексного, цілісного впровадження, коли всі елементи механізму взаємопов'язані та спрямовані на розвиток професійних і особистих компетенцій працівників.

2.4. Оцінка економічної ефективності заходів щодо удосконалення системи управління персоналом ПП «Астра Діа»

Ефективність запропонованих заходів з удосконалення системи управління персоналом у медичному підприємстві доцільно оцінювати на основі економічних показників, що дозволяють визначити ступінь їхньої окупності та впливу на діяльність закладу. В умовах обмежених ресурсів та зростання конкуренції на ринку лабораторних послуг важливо використовувати об'єктивні інструменти оцінювання, зокрема: рентабельність інвестицій у персонал (ROI), аналіз витрат і вигод (CBA), оцінку економії витрат від зниження плинності кадрів, а також визначення економічного ефекту від підвищення продуктивності праці.

Наукове підґрунтя для такого підходу базується на теорії людського капіталу (G. Becker), моделі стратегічного HR-менеджменту (D. Ulrich), концепції економічної вартості працівника (EVP), методиці «HR ROI» Бодро

та Ремстада, а також рекомендаціях BOOЗ і OECD щодо оцінювання кадрових рішень у сфері охорони здоров'я [64,64,67].

Вихідні припущення наведені для демонстрації алгоритму розрахунку економічного ефекту заходів HR-менеджменту і не відображають фактичні дані ПП «Астра Діа».

Вихідні умовні дані:

1. Витрати на HR-заходи (C) – 120 000 грн
2. Зниження плинності персоналу з 18% до 10%
3. Витрати на заміну одного працівника – 45 000 грн
4. Продуктивність працівника зросла з 92 до 105 аналізів/зміну
5. Середня ціна одного аналізу – 140 грн
6. Середня кількість днів лікарняних зменшилась з 9 до 6 на працівника
7. Вартість одного дня відсутності – 1 300 грн

Для узагальнення результатів оцінки економічної ефективності запропонованих заходів розрахуємо основні показники інвестиційної привабливості проєкту, зокрема рентабельність інвестицій у персонал (ROI) та коефіцієнт вигоди/витрат (CBA), які дозволяють оцінити доцільність вкладення коштів у розвиток системи управління персоналом.

Таблиця 2.8 - Розрахунок економічного ефекту від впровадження заходів HR-менеджменту

Показник	Формула	Пояснення	Розрахунок	Ефект, грн	Джерело
Економія від зниження плинності персоналу	$E_{turnover} = (T_0 - T_1) \times C_1$	T_0 – плинність до заходів, T_1 – після заходів; C_1 – витрати на заміну одного працівника	$(0,18 - 0,10) \times 45\,000$	360 000	Звіти відділу кадрів, HR-звітність
Ефект приросту продуктивності	$E_{prod} = (P_1 - P_0) \times C_{\text{послуги}}$	P_0 – продуктивність до заходів, P_1 – після; $C_{\text{послуги}}$ – середня ціна аналізу	$(105 - 92) \times 140$	1 820 / зміну (~40 040 /міс)	Операційні звіти лабораторії
Економія на лікарняних	$E_{sick} = (D_0 - D_1) \times C_{\text{день}}$	D_0 – середня кількість днів лікарняних до заходів, D_1 – після; $C_{\text{день}}$ – вартість одного дня відсутності	$(9 - 6) \times 1\,300$	3 900	Табель робочого часу, дані бухгалтерського обліку
Загальні вигоди	$B = E_{turnover} + E_{prod} + E_{sick}$	Сума економічних ефектів від усіх заходів	$360\,000 + 40\,040 + 3\,900$	403 940	Фінансова звітність
ROI HR-заходів	$ROI = ((B - C) / C) \times 100\%$	Відношення чистих вигод до витрат на заходи	$(403\,940 - 120\,000) / 120\,000 \times 100\%$	236,6%	-
Показник вигоди/витрати (CBA)	$CBA = B / C$	Показує, скільки гривень вигоди отримано на кожную вкладену гривню	$403\,940 / 120\,000$	3,37	-

Проведена оцінка підтверджує, що запропоновані заходи є не лише організаційно доцільними, але й економічно вигідними для ПП «Астра-Діа». За прогностичними розрахунками загальний економічний ефект від їх впровадження становитиме 403,94 тис. грн при загальних витратах 120 тис. грн. Водночас очікується підвищення продуктивності праці персоналу, скорочення витрат, пов'язаних із плинністю кадрів та адаптацією нових працівників, а також покращення якості виконання професійних обов'язків. Враховуючи, що у 2024 році дохід підприємства склав 15 098,35 тис. грн, а продуктивність праці досягла 857,8 тис. грн на одного працівника, реалізація запропонованих заходів створює додаткові передумови для подальшого зростання ефективності використання кадрового потенціалу підприємства та зміцнення його конкурентних позицій на ринку медичних лабораторних послуг.

Найбільший вплив на загальний економічний ефект має зниження плинності персоналу, що дозволяє суттєво скоротити витрати на підбір, адаптацію та навчання нових працівників. Суттєвим також є ефект від підвищення продуктивності праці, який проявляється у зростанні обсягів наданих лабораторних послуг без додаткового залучення ресурсів. Додатковий економічний ефект формується за рахунок зниження рівня тимчасової непрацездатності працівників, що свідчить про покращення умов праці, психологічного клімату та загального рівня задоволеності персоналу.

Висновки за розділом 2

У другому розділі здійснено загальну характеристику діяльності медичної лабораторії «Астра-Діа» та досліджено особливості її кадрового забезпечення. Встановлено, що лабораторія функціонує як сучасний заклад лабораторної діагностики, діяльність якого ґрунтується на використанні кваліфікованого персоналу, дотриманні вимог чинного законодавства та міжнародних стандартів якості. Визначено, що ефективність діяльності

підприємства значною мірою залежить від належної організації кадрових процесів, професійної компетентності працівників та здатності системи управління персоналом забезпечувати стабільний розвиток організації в умовах динамічних змін зовнішнього середовища.

Проведений аналіз системи управління персоналом медичної лабораторії «Астра-Діа» засвідчив наявність низки сильних сторін, серед яких чітка організаційна структура управління, висококваліфікований персонал, прозорі процедури відбору працівників, система професійного навчання та підвищення кваліфікації, використання сучасних інформаційних технологій і застосування принципів управління якістю відповідно до вимог ISO 15189:2022. Водночас було виявлено певні недоліки, зокрема недостатню увагу до адаптації нових працівників, розвитку soft skills, нематеріального стимулювання, психологічної підтримки персоналу та вдосконалення внутрішніх комунікацій. Результати проведеного SWOT-аналізу підтвердили необхідність подальшого удосконалення окремих складових кадрового менеджменту для забезпечення довгострокової ефективності діяльності лабораторії.

З метою усунення виявлених недоліків розроблено комплекс заходів щодо підвищення ефективності системи управління персоналом медичної лабораторії «Астра-Діа». Запропоновані заходи передбачають впровадження програми наставництва для нових працівників, удосконалення системи нематеріальної мотивації, розвиток корпоративної культури, організацію тренінгів із розвитку комунікативних та управлінських компетентностей, а також створення програм психологічної підтримки та профілактики професійного вигорання персоналу. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню рівня задоволеності працівників, покращенню внутрішньої взаємодії та зміцненню кадрового потенціалу лабораторії.

Проведена оцінка економічної ефективності підтвердила доцільність упровадження запропонованих заходів. Очікується, що їх реалізація забезпечить зростання продуктивності праці, підвищення якості кадрових

процесів, зниження ризику плинності кадрів і професійного вигорання працівників, а також сприятиме підвищенню конкурентоспроможності медичної лабораторії «Астра-Діа» на ринку медичних послуг. Таким чином, запропоновані напрями удосконалення мають практичну цінність та можуть бути використані як інструмент підвищення ефективності системи управління персоналом підприємства.

ВИСНОВКИ

У роботі узагальнено теоретичні засади управління персоналом та визначено, що управління персоналом є цілеспрямованою системою управлінських дій, спрямованих на формування, розвиток, мотивацію, оцінювання та ефективне використання людського потенціалу організації. Встановлено, що основними функціями управління персоналом є планування, добір, адаптація, навчання, мотивація, оцінювання та розвиток працівників.

Обґрунтовано особливості формування системи управління персоналом у закладах охорони здоров'я. Визначено, що така система повинна враховувати високу соціальну відповідальність медичних працівників, необхідність безперервного професійного розвитку, дотримання стандартів якості медичних послуг, а також забезпечення належних умов праці та психологічної підтримки персоналу.

Виявлено сучасні тенденції та ключові виклики управління персоналом у сфері охорони здоров'я. До основних із них належать кадровий дефіцит, професійне вигорання медичних працівників, зростання вимог до рівня професійних компетентностей, необхідність цифровізації кадрових процесів, а також адаптація системи управління персоналом до умов воєнного стану.

Надано загальну характеристику діяльності медичної лабораторії «Астра-Діа». Визначено, що підприємство функціонує як спеціалізований заклад лабораторної діагностики, має сформовану організаційну структуру та кадровий потенціал, необхідний для забезпечення якісного надання медичних послуг і стабільного функціонування в умовах конкурентного середовища.

Здійснено аналіз системи управління персоналом медичної лабораторії «Астра-Діа». Встановлено, що на підприємстві реалізуються основні кадрові процеси, пов'язані з доббором, адаптацією, навчанням та мотивацією персоналу, проте окремі напрями кадрової роботи потребують подальшого вдосконалення з урахуванням сучасних вимог до управління людськими ресурсами.

На основі результатів дослідження розроблено та обґрунтовано комплекс практичних заходів щодо підвищення ефективності системи управління персоналом медичної лабораторії «Астра-Діа», який передбачає удосконалення процесів адаптації, мотивації, професійного розвитку, психологічної підтримки та оцінювання працівників. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності кадрового менеджменту, зміцненню кадрового потенціалу підприємства та покращенню результатів його діяльності.

Оцінено ефективність основних кадрових процесів та виявлено проблеми функціонування системи управління персоналом. Основними проблемами визначено недостатню формалізацію процесу адаптації нових працівників, обмежене використання інструментів нематеріальної мотивації, ризики професійного вигорання, потребу в систематичному навчанні персоналу та удосконаленні механізмів внутрішньої комунікації і зворотного зв'язку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Основи законодавства України про охорону здоров'я: Закон України від 19 листопада 1992 р. №2802-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/2801-12> (дата звернення: 01.10.2025)
2. Про внесення зміни до Основ законодавства України про охорону здоров'я щодо встановлення обмежень для медичних і фармацевтичних працівників під час здійснення ними професійної діяльності: Закон України від 04 липня 2012 р. № 5036-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/5036-17> (дата звернення: 01.10.2025)
3. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення законодавства з питань діяльності закладів охорони здоров'я: Закон України від 6 квітня 2017 року №2002. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2002-19#Text> (дата звернення: 01.10.2025)
4. Про затвердження Положення про систему безперервного професійного розвитку медичних і фармацевтичних працівників: Постанова Кабінету Міністрів України від 14 липня 2021 р. № 725. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/725-2021-%D0%BF#Text> (дата звернення: 03.10.2025)
5. Про охорону праці: Закон України від 14 жовтня 1992 р. №2694-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text> (дата звернення: 04.10.2025)
6. ДСТУ EN 15224:2019 Системи управління якістю. EN ISO 9001:2015 у сфері охорони здоров'я (EN 15224:2016, IDT). URL: [URL:http://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=82162](http://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=82162) (дата звернення: 05.10.2025)
7. ISO 15189:2022. Medical laboratories — Requirements for quality and competence. URL: <https://www.iso.org/ru/standard/76677.html> (дата звернення: 06.10.2025)

8. Алфіренко Н.О., Кубіцький С.О. Система управління персоналом у закладах охорони здоров'я. *Матеріали конференцій МЦНД*, (06.10.2023; Дніпро, Україна). 2023. 22–26.
9. Алькема В.Г., Сумець О.М., Кириченко О.С. Менеджмент закладу охорони здоров'я: навчальний посібник. Кн.1. Київ: Університет «КРОК», 2023. 244 с.
10. Алькема В., Діденко В. Планування стратегічного управління організаціями, закладами охорони здоров'я в сучасних умовах. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2024. №1(73). С. 139–146
11. Алшарф І. А. М. Формування механізму управління ефективністю діяльності медичних підприємств та установ : дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Міжнародний гуманітарний університет, Чернігівський національний технологічний університет Міністерства освіти і науки України. Чернігів, 2020. 231 с.
12. Богуславська, С., Чубенко Т. Інтеграція цифрових технологій в механізм управління розвитком персоналу в медичних закладах. *Економічний простір*. 2024. №194. С. 8-12. URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2024/11/194-8-12-boguslavska.pdf>. (дата звернення: 15.10.2025)
13. Борщ В. Менеджмент та маркетинг в охороні здоров'я : навчальний посібник / В. І. Борщ, О. В. Рудінська, Н. Л. Кусик. Одеса : Олді+, 2022. 264 с.
14. Борщ В.І. Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. *Економіка та управління національним господарством*. 2019. Т. 1. № 69. С. 73-78.
15. Бричко А.М., Лукаш С.М. Мінімізація ризиків інноваційного розвитку бізнесу (на прикладі закладів охорони здоров'я). *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. № 4(98). С. 37–41.
16. Вишнiveцький І.І., Гур'янов В.Г., Жила А.В. Менеджмент у системі медичної допомоги населенню: навчальний посібник. За заг. ред. д.

мед. н., проф. Парія В.Д. і д. мед. н., проф. Журавля В.І.; Національний медичний університет імені О.О. Богомольця. – Київ: [Електронний посібник], 2023. 1289 с. URL: <http://ir.librarynmu.com/handle/123456789/7203> (дата звернення: 09.10.2025)

17. Глущенко, Л., Пілявоз, Т., Коваль, Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. URL: [Uhttps://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41)

18. Гольцева А. П. Менеджмент у лабораторній медицині : навч.-метод. посібник для студентів бакалаврату (спеціальність "Технології медичної діагностики" денної форми навчання). Харків : ХНМУ, 2019. 104 с.

19. Граціотова Г. О., Ясіновська М. О. Управління персоналом та підвищення кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я України в умовах європейської інтеграції. 2020. № 6(52). С. 25-34.

20. Губик Ю.Ю., Бельєв С.С., Багунц О.С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. *Економіка та суспільство*. 2018. №17. С. 216–224.

21. Денисенко, М. П., Бреус, С. В., & Левченко, О. М. (2025). Методи та моделі управління персоналом закладів охорони здоров'я. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 14. 18 с.

22. Дмитрук О.В., Свінцицька О.М. Управління адаптацією персоналу закладів охорони здоров'я в нових умовах господарювання. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 5(10). С. 182–186

23. Долгова О. В. Хакатон як інноваційна форма STEM-освіти: досвід практичної діяльності лідерів учнівського самоврядування. *Теоретико-методичні проблеми виховання дітей та учнівської молоді. Збірник наукових праць*, 2017. №21. С.178–188.

24. Євась Т.В. Підходи до удосконалення управління персоналом закладів охорони здоров'я. *Подільський науковий вісник* № 1 (17) 2021. с.35-40

25. Єпіфанова І.Ю., Панкова В.Д. Удосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств України. *Економіка та суспільство*. 2021. – №2. – С. 1-10
26. Запорожець Т. В. Цифрові трансформації системи охорони здоров'я в умовах реформування. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 10. С. 1–5.
27. Коваль Н.В., Колосова К.К. Управлінська діяльність з попередження синдрому професійного вигорання в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип.66. 11 с.
28. Клим Д. Методика роботи с негативною емоційною хвилею у випадку звільнення персоналу. 2018. С.115
29. Кравець І.М., Совира Н.Р. Шляхи поліпшення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі. URL: <https://elar.khmnmu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/24c52ea2-c906-4cc8-9663-80fdd265e3c2/content> (дата звернення: 23.10.2025)
30. Кравчук І. І., Присяжнюк О. Ф., Веселовський О. Б. Удосконалення управління персоналом закладів охорони здоров'я. *Ефективна економіка*. 2020. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7626>
31. Литвинова О. Н., Трущенко Л. В., Агафонова Л. М., Лихацький П. Г., Петрашик, Ю. М. Основні функціональні сфери менеджменту в закладі охорони здоров'я в сучасному динамічному просторі. *Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України*. 2025. № 1. С. 88–92.
32. Маркевич, Ю. Стратегічне управління інноваційним розвитком медичних закладів в умовах воєнного стану. *Актуальні питання економічних наук*. 2026. №21. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.19361176> (дата звернення: 20.10.2025)
33. Мельник А.Ф., Загалюк О.М. Використання цифрових технологій для модернізації механізмів управління медичними закладами в адміністративному районі. *Актуальні проблеми економіки*. № 9 (291), 2025. С34-46

34. 27.Менеджмент у системі медичної допомоги населенню [Текст]: [Навч. посібник] Вишнівецький І.І., Гур'янов В.Г., Жила А.В., Журавель В.І., Кожемякіна Т.В., Короткий О.В., Парій В.Д., Матукова Г.І., Матукова-Ярига Д.Г., Юнгер В.І./ За заг. ред. д. мед. н., проф. Парія В.Д. і д. мед. н., проф. Журавля В.І.; Національний медичний університет імені О.О. Богомольця. – Київ: посібник, 2023. 1289 с.

35. 28.Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. / Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. / за заг. ред. М. М. Шкільняка.- Тернопіль: ЗУНУ, 2022.- 280 с.

36. Меркулов Б.О. Проблеми впровадження електронного документообігу в медичному закладі. Управлінські парадигми сталого розвитку та інклюзивного економічного зростання. 2024. С.113-114

37. Мілітовська А. Особливості управління персоналом у закладах охорони здоров'я. URL: <https://ur.knute.edu.ua/server/api/core/bitstreams/ef2e67fc-511b-4327-b7b6-0abed7f8d25b/content> (дата звернення: 20.10.2025)

38. Омельченко Ю. Сучасні виклики управління кадровим потенціалом у закладах охорони здоров'я в умовах трансформації системи охорони здоров'я України. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів : VI Всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю*. С.196-199

39. Особливості мотиваційної діяльності медичних працівників охорони здоров'я, шляхи оптимізації : методичні рекомендації / Укл.: В.В. Чорна, Н.Д. Корольова, О.А. Серебреннікова, Н.І. Гуменюк, В.М. Махнюк, М.В. Матвійчук та ін. Вінниця : ТВОРИ, 2022. 44 с.

40. Основи менеджменту та маркетингу в медицині : навчальний посібник / В. Г. Шутурмінський, Н. Л. Кусик, О. В. Рудінська. Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2020. 176 с.

41. Пилипів М., Гой Н. Особливості формування системи публічного управління персоналом у закладах охорони здоров'я. *Управління та адміністрування: реалії воєнного стану та перспективи розвитку* : матеріали Міжнар. наук.практ. конф., м. Івано-Франківськ, 29 трав., 2024 р. Івано-Франківськ, 2024. С. 72-75.
42. Присвітла О. В. Сутність формування мотиваційного механізму в системі стратегічного управління людськими ресурсами. *Економічний простір*. 2020. № 164. С. 107-105.
43. Ровенська В. В., Саржевська Є. О. Управління персоналом закладів охорони здоров'я в нових умовах господарювання та перспективи розвитку в Україні. *Економічний вісник Донбасу* . 2019. № 3. С. 162-168
44. Романенко С.В., Марчук І.А., Жарлінська Р.Г., Лепетан І.М. Психологічна підтримка медичного персоналу: управлінські рішення для зменшення рівня емоційного вигорання. *Економічна наука. Інвестиції: практика та досвід* 2025. № 6. С.87-94
45. Третяк О. П. Роль менеджменту персоналу у формуванні та використанні трудового потенціалу медичних закладів. *Бізнес-інформ*. 2014. № 11. С. 331-326
46. Труніна І.М., Сербін Р.А., Андрієнко М.С. Особливості управління персоналом у медичній галузі. *Вісник ХДУ Серія Економічні науки*. 2021. №43. С.51-56
47. Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О.А. Хілуха, П.М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 414 с.
48. Управління персоналом: опорний конспект лекцій. Львівський державний університет фізичної культури ім. Івана Боберського, 2019. 76 с.
49. Цифрова трансформація економіки України шляхом інтеграції європейського досвіду в умовах війни та повоєнного відновлення : колективна

монографія / за ред. А. В. Череп, І. М. Дашко, Ю. О. Огренич, О. Г. Череп, В. М. Гельман. Рига, Латвія : Baltija Publishing, 2025. 396 с

50. Хмурова, В., Волкова, Я. Вдосконалення системи якості менеджменту персоналу у сфері охорони здоров'я в Україні. *Сталий розвиток економіки*. 2023. № (1(46)), 135-140.

51. Худецький І. Ю., Антонова-Рафі Ю. В, Пономарьов Е. Е. Основи менеджменту, маркетингу та економіки в галузі охорони здоров'я [Електронний ресурс] : навчальний посібник до вивчення дисципліни «Основи менеджменту, маркетингу та економіки галузі охорони здоров'я» / КПП ім. Ігоря Сікорського. Київ: 2022. 200 с

52. Черчик Л., Матюшко Ю. Управління людськими ресурсами закладів охорони здоров'я. Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. 2024. 3 (39). С. 101-108

53. Шевченко В. С. Управління персоналом : конспект лекцій (для студентів всіх форм навчання першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування) / В. С. Шевченко ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. 121 с.

54. Шушпанов Д., Шушпанова Н. Впровадження сучасних технологій та інструментів з управління персоналом в закладах охорони здоров'я. Сучасні тренди і стратегічні імперативи розвитку HR- інжинірингу, економіки та бізнесу в умовах турбулентності й трансформації національної економіки. 2024. с.36-38

55. Юрочко Т., Бубенчикова С. Реформування та розвиток системи охорони здоров'я в Україні. URL: https://rpr.org.ua/wp-content/uploads/2019/04/Fin_11.Toronto_Ohorona_zdorovya.pdf (дата звернення: 11.11.2025)

56. Економічна та торговельна місія Ізраїлю в Україні. URL: <https://itrade.gov.il/ukraine/2025/02/26/%D1%96%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97-%D0%B2->

%D0%BC%D0%B5%D0%B4%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%B8%D1%85-%D1%82%D0%B5%D1%85%D0%BD%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%8F%D1%85-%D1%96%D0%B7%D1%80/ (дата звернення: 11.11.2025)

57. Медична лабораторія Astra Dia. Офіційний веб-сайт. URL: <https://astra-dia.ua/> (дата звернення: 01.11.2025)

58. ПП «АСТРА-ДІА». URL: <https://opendatabot.ua/c/35796071> (дата звернення: 01.11.2025)

59. ПП "АСТРА-ДІА". URL: <https://vkursi.pro/card/pp-astra-dia-35796071> (дата звернення: 01.11.2025)

60. Сергій Скрипинець. Тренінг для лабораторії «Астра-Дія». URL: <https://mentalia.com.ua/podii/%d1%82%d1%80%d0%b5%d0%bd%d1%96%d0%bd%d0%b3-%d0%b4%d0%bb%d1%8f-%d0%bb%d0%b0%d0%b1%d0%be%d1%80%d0%b0%d1%82%d0%be%d1%80%d1%96%d1%97/> (дата звернення: 01.11.2025)

61. Найближчі події. Психологічний Центр Mentalia. URL: <https://mentalia.com.ua/%D0%BD%D0%B0%D0%B9%D0%B1%D0%BB%D0%B8%D0%B6%D1%87%D1%96-%D0%BF%D0%BE%D0%B4%D1%96%D1%97/> (дата звернення: 01.11.2025)

62. Цифрова медицина в дії: як eHealth змінює життя українців. URL: <https://www.apteka.ua/article/730852> (дата звернення: 01.11.2025)

63. Цифрова трансформація охорони здоров'я: підсумки 2025 року. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/tsyfrova-transformatsiia-okhorony-zdorovia-pidsumky-2025-roku> (дата звернення: 01.11.2025)

64. Becker, G. S. (1964/1993). Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education (3rd ed.). University of Chicago Press. URL: <https://www.nber.org/books/beck94-1> (дата звернення: 01.11.2025)

65. Breus S., Bielialov T., Denysenko M. та ін. Strategic management of deployment of innovation projects at the enterprise. Academy of Strategic Management Journal. 2019. Vol. 18, Spec. Iss. 1. P. 1–5.

66. Driving HR Innovation with SAP SuccessFactors: A Framework for Scalable Employee Engagement
https://www.researchgate.net/publication/390720028_Driving_HR_Innovation_with_SAP_SuccessFactors_A_Framework_for_Scalable_Employee_Engagement

(дата звернення: 20.10.2025)

67. Smith, J., et al. The impact of conflict on employee morale and organizational stability. *International Journal of Human Resource Management*, 2022, 33(5), 123-139.

68. From Chaos to a Streamlined System: Best Practices for Laboratory Management. URL: <https://www.1lims.com/blog/best-practices-for-laboratory-management> (дата звернення: 07.10.2025)

69. Personnel Management in Medical Labs: Building Strong Teams. URL: <https://sheownsit.com/personnel-management-in-medical-labs-building-strong-teams/> (дата звернення: 10.11.2025)

70. Reynaldos-Grandón, K. L., & Rojas-Ávila, J. Administration models applied to care management: An approach to macro-, meso-, and micromanagement. *Salud, Ciencia y Tecnología*. 2024. URL: <https://doi.org/10.56294/saludcyt20241173>

71. WHO Global Strategy on Human Resources for Health 2016–2030. URL: https://apps.who.int/gb/ebwha/pdf_files/WHA75/A75_15-en.pdf (дата звернення: 10.11.2025)

72. OpenAI. ChatGPT. URL: <https://chat.openai.com/> (дата звернення: 03.06.2026).

73. Міністерство освіти і науки України. Штучний інтелект у закладах вищої освіти: рекомендації для викладачів, студентів і працівників ЗВО. URL: <https://mon.gov.ua/news/shtuchnyi-intelekt-u-zakladakh-vyshchoi-osvity-rekomendatsii-dlia-vykladachiv-studentiv-i-pratsivnykiv-zvo> (дата звернення: 03.06.2026).

74. Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна. Політика Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна щодо

використання штучного інтелекту.

URL:

https://ecology.karazin.ua/shhodo_vikoristannja_shtuchnogo_intelektu/

(дата

звернення: 03.06.2026).

ДОДАТКИ

Додаток А
Сертифікат участі в конференції

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ В. Н. КАРАЗІНА



СЕРТИФІКАТ

Руслана БИЛКОВА

взяла участь
у III міжнародній науково-практичній інтернет-конференції

**"ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
СТІЙКОГО СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО
РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ"**

Директор
навчально-наукового інституту
«Каразінська школа бізнесу»

Володимир РОДЧЕНКО

31 жовтня 2025 року

3. White, A., Wheelock, M., Canwell, A., Smets, M. 6 Key Levers of a Successful Organizational Transformation / Andrew White, Michael Wheelock, Adam Canwell, Michael Smets. Harvard Business Review, 10 May 2023. URL: <https://hbr.org/2023/05/6-key-levers-of-a-successful-organizational-transformation>.

4. Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. Marketing 5.0: Technology for Humanity. Hoboken, NJ: Wiley, 2021. 272 p.

БИЛКОВА Руслана, здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня кафедри управління та адміністрування, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У КОНТЕКСТІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ

Сучасний етап розвитку медичних підприємств характеризується активною цифровізацією бізнес-процесів, що вимагає трансформації системи управління персоналом. Інноваційні технології у сфері HR-менеджменту стають необхідною умовою забезпечення ефективності роботи медичних установ, підвищення якості послуг та конкурентоспроможності на ринку [1; 2].

У цьому контексті особливої актуальності набуває питання адаптації кадрової політики до цифрового середовища. Трансформація системи управління персоналом передбачає не лише впровадження сучасних інформаційних технологій, а й зміну управлінських підходів, орієнтованих на розвиток цифрових компетенцій, підвищення гнучкості організаційної структури та забезпечення ефективної комунікації між усіма рівнями управління. Це дозволяє створити цілісну екосистему управління персоналом, де технологічні інструменти поєднуються з людським потенціалом для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Одним із ключових напрямів інноваційного управління персоналом у медичних лабораторіях є впровадження цифрових HR-платформ, які автоматизують процеси підбору, навчання, оцінювання та мотивації працівників. Системи електронного обліку кадрів, аналітичні панелі (HR dashboards) та інструменти управління компетенціями дозволяють формувати персонал з урахуванням цифрових навичок та професійної мобільності [3; 4].

Особливу роль відіграє розвиток електронного навчання (e-learning) та мікроосвітніх платформ для підвищення кваліфікації медичного персоналу. Використання віртуальних тренінгів, симуляцій клінічних ситуацій і дистанційних курсів сприяє швидшому засвоєнню знань і зменшує витрати часу

на офлайн-навчання. Це підвищує адаптивність працівників до змін технологічного середовища [5].

Крім того, цифровізація створює умови для впровадження HR-аналітики – системного аналізу кадрових даних для прийняття управлінських рішень. Використання big data у кадровій роботі допомагає прогнозувати плинність кадрів, оптимізувати навантаження та підвищувати мотивацію персоналу через персоналізовані стимули [6; 7].

В умовах переходу до зеленої економіки важливо інтегрувати екологічні цінності в HR-стратегію медичних установ. Це виявляється у формуванні корпоративної культури, орієнтованої на сталий розвиток, цифрову етику та соціальну відповідальність [8].

Таким чином, інноваційні підходи до управління персоналом у медичній сфері базуються на поєднанні цифрових технологій, аналітичного підходу та екологічно свідомої організаційної культури. Їх впровадження сприятиме підвищенню ефективності діяльності медичних закладів, зокрема мережі лабораторій, таких як «АСТРА-ДІА», та забезпеченню високої якості послуг у цифровому середовищі [9].

Впровадження інноваційних підходів у управлінні персоналом у медичних установах дозволяє інтегрувати цифрові технології та аналітичні інструменти, підвищуючи продуктивність і адаптивність працівників. Використання цифрових платформ та аналітики великих даних сприяє оптимізації кадрових процесів, прогнозуванню потреб та формуванню стратегічного резерву фахівців. Крім того, інтеграція екологічно свідомих практик і принципів зеленої економіки в HR-стратегію зміцнює корпоративну культуру та підвищує соціальну відповідальність установ. Загалом, поєднання цифровізації, аналітики та сталих підходів у HR забезпечує конкурентоспроможність медичних підприємств і підвищує якість медичних послуг для пацієнтів, створюючи ефективну та сучасну систему управління персоналом.

Література

1. Державна стратегія цифрової трансформації системи охорони здоров'я України на період до 2030 року. Київ : Міністерство охорони здоров'я України, 2022. 48 с.
2. Werner L., Puta C., Chilalika T. et al. How digital transformation can accelerate data use in health systems. *Frontiers in Public Health*. 2023. 11:1106548. DOI: 10.3389/fpubh.2023.1106548.
3. Armstrong, M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Michael Armstrong. London : Kogan Page, 2020. 406 p. URL: <https://salolli/9AFA917>.

4. Matkivska H. S., Zachko O. Моделі цифровізації систем HR-менеджменту безпеко-орієнтованих організацій. *Innovative technologies and scientific solutions for industries*. 2024. № 1(27). С. 204-214. DOI: 10.30837/ITSSI.2024.27.204.
5. Panchenko I. B., Kryvenko N. S. Формування стратегії управління персоналом в умовах цифрової трансформації бізнесу // *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-69-92.
6. Fil' O., Svatyuk O. HR-технології як цифрові трансформації компаній у США, Японії та Європі // *Development Service Industry Management*. 2024. № 8(37). DOI: 10.31891/dsim-2024-8(37).
7. Bocean C. G., Vărzaru A. A. Health status in the era of digital transformation and sustainable economic development. *BMC Health Services Research*. 2025. 25:343. DOI: 10.1186/s12913-025-12498-y.
8. World Health Organization. Global strategy on digital health 2020–2025. – Geneva : WHO, 2021. 48 p. URL: <https://www.who.int/docs/default-source/documents/g4dhdaa2a9f352b0445bafbc79ca799dce4d.pdf>.
9. Perriñez Á., Fernández del Río A. та ін. The Digital Transformation in Health: How AI Can Improve the Performance of Health Systems. *Digital Health*. 2024. DOI: 10.1080/23288604.2024.2387138.

ВОРОБІЙОВА Марія, здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня Державного університету економіки і технологій

ВИКЛИКИ РОЗВИТКУ ЗЕЛЕНОЇ ЕКОНОМІКИ ЧЕРЕЗ МЕХАНІЗМИ СВАН

Україна зараз переживає найскладніший період за всю історію незалежності. Початок повномасштабного вторгнення призвів до катастрофічних наслідків у всіх сферах. А прямі збитки інфраструктури сягнули майже 170 мільярдів доларів [4]. Підприємства втратили власні потужності, обладнання, території та людей.

Продовжують погіршувати стан економіки постійні атаки на енергетичну систему. Критичні пошкодження змушують знову повертати графіки відключень для споживачів та імпортувати електроенергію з ЄС.

Найбільше страждають підприємства, адже саме на них, в першу чергу, накладають обмеження та впроваджують стабілізаційні відключення. При тому, навіть за наявності електроенергії, в останній час спостерігається проблема з постійністю напруги, що змушує навіть за наявності електроенергії обмежувати виробництво. Знедавна до переліку ресурсів, що під ударом, додалася і газова інфраструктура.

Додаток Б

Акт впровадження



АСТРА-ДІА
Наш досвід –
ваша довіра!

ПП "Астра-Діа"
Код ЄДРПОУ: 35796071
IBAN: UA963006140000026006500051164
ПАТ «Креді Агропол»

СМЯ МЛ ДЦ ПП «АСТРА-ДІА» Ф-М/І-4.3-02 Видання № 1

90500, м. Течів, пров. Голлоці, буд. 8, корп. А
buhastradia@gmail.com
0 800 35 52 36, факс: 097 892-83-39
astra-dia.ua

Вих. №: _115/1_ від 08/05/2026

АКТ ВПРОВАДЖЕННЯ

Я, виконавчий директор ПП «АСТРА-ДІА» Марина Сміянова, підтверджую, що результати кваліфікаційної роботи бакалавра Билкової Руслани Русланівни, студентки 4 курсу групи П-41 Навчально-наукового інституту «Каразінська школа бізнесу» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, на тему:

«Удосконалення системи управління персоналом медичних лабораторій «Астра-Діа» були розглянуті та рекомендовані до практичного використання у діяльності ПП «АСТРА-ДІА».

У кваліфікаційній роботі розроблено та обґрунтовано комплекс практичних рекомендацій, спрямованих на вдосконалення системи адаптації, підтримки та професійної взаємодії персоналу медичних лабораторій, зокрема:

- запровадження внутрішніх навчальних заходів та тренінгів зі стрес-менеджменту, емоційної регуляції та ефективної комунікації, адаптованих до специфіки роботи персоналу медичної лабораторії в умовах підвищеного професійного навантаження;
- удосконалення системи нематеріальної мотивації персоналу через підтримку професійного розвитку, участі у внутрішніх навчальних заходах та формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі;
- покращення соціально-психологічного клімату в колективі шляхом проведення командоутворюючих заходів, внутрішніх комунікаційних зустрічей та тренінгів, спрямованих на розвиток Soft Skills і командної взаємодії;
- удосконалення процесів адаптації персоналу шляхом розвитку наставництва, підтримки внутрішньої комунікації та залучення працівників до корпоративної культури підприємства;
- розвиток корпоративної культури підприємства шляхом посилення принципів професійної етики, взаємоповаги, командної підтримки та відповідальної внутрішньої комунікації персоналу.

ПП «АСТРА-ДІА» підтверджує, що окремі рекомендації кваліфікаційної роботи були впроваджені у практику управління персоналом підприємства та інтегровані у внутрішні процеси роботи, зокрема:

- посилено адаптаційні механізми для нових працівників через розвиток наставництва та покращення внутрішньої комунікації між працівниками;
- впроваджено внутрішні комунікаційні та командоутворюючі заходи, спрямовані на підтримку ефективної взаємодії персоналу та покращення соціально-психологічного клімату в колективі;
- окремі рекомендації щодо етичної комунікації, взаємоповаги, недопущення конфліктних ситуацій, підтримки командної взаємодії та професійної поведінки були враховані при вдосконаленні положень Кодексу корпоративної етики ПП «АСТРА-ДІА»;

— удосконалено підходи до адаптації персоналу та підтримки корпоративної культури підприємства.

За результатами практичного застосування окремих рекомендацій відзначено покращення процесів адаптації нових працівників, підвищення рівня внутрішньої комунікації, ефективності командної взаємодії та залученості персоналу до корпоративної культури підприємства, що сприяє стабільності кадрового потенціалу та підвищенню ефективності внутрішніх робочих процесів ПП «АСТРА-ДІА».

**Виконавчий директор
ПП «АСТРА-ДІА»**



Марина СМІЯНОВА

Експертний лист оцінювання кадрових процесів медичної лабораторії

«Астра-Діа»

Додаток може використовуватися для фіксації експертної оцінки кадрових процесів підприємства та уточнення проблем, виявлених у розділі 2 кваліфікаційної роботи.

Кадровий процес	Критерій оцінювання	Оцінка (1-5)	Коментар експерта
Підбір персоналу	відповідність кандидатів професійним та особистісним вимогам		
Адаптація персоналу	наявність зрозумілого плану входження нового працівника в посаду		
Мотивація персоналу	зв'язок винагороди з результатами праці та якістю виконання функцій		
Професійний розвиток	системність навчання, тренінгів і підвищення кваліфікації		
Психологічна підтримка	наявність інструментів профілактики вигорання і підтримки стійкості персоналу		
Оцінювання результативності	чіткість критеріїв оцінювання та регулярність зворотного зв'язку		

Додаток Г

Узагальнення запропонованих заходів та очікуваних результатів їх
упровадження

Напрямок удосконалення	Зміст заходу	Очікуваний результат	Показник контролю
Адаптація персоналу	запровадження єдиного плану адаптації та наставництва	скорочення періоду входження в посаду, зниження ризику раннього звільнення	тривалість адаптації; плинність нових працівників
Психологічна підтримка	організація консультацій, профілактика професійного вигорання	підвищення стресостійкості та зменшення кількості лікарняних	кількість лікарняних днів; оцінка задоволеності
Мотивація персоналу	посилення зв'язку преміювання з якістю та результативністю праці	зростання продуктивності та залученості персоналу	продуктивність за зміну; якість виконання завдань
Розвиток компетентностей	проведення тренінгів з комунікації, сервісу та командної взаємодії	покращення якості взаємодії з пацієнтами і всередині колективу	кількість тренінгів; оцінка якості сервісу
Оцінювання результативності	уточнення критеріїв оцінювання працівників і регулярний зворотний зв'язок	прозорість кадрових рішень та підвищення керованості HR- процесів	періодичність оцінювання; виконання КРІ