

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Економічний факультет
Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ
ОРГАНІЗАЦІЇ»

Виконала: здобувачка 2 курсу, групи ЕЖз-61
Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Бізнес-менеджмент»



(підпис)

Ольга ЄРЕМЕНКО

Керівник наукової роботи:
кандидат економічних наук, доцент,
доцент закладу вищої освіти



(підпис)

Ірина ТЕРНОВА

Рецензент:
Директор приватної стоматологічної клініки
«Black&White»
Вадим ТАРАСЕНКО

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Факультет _____ економічний _____
Кафедра _____ економіки і менеджменту _____
Освітньо-кваліфікаційний рівень _____ магістр _____
Спеціальність _____ 073 «Менеджмент» _____
Освітньо-професійна програма _____ «Бізнес-менеджмент» _____

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри

Лариса ТЄШЕВА

_____ (підпис)

« 10 » _____ грудня _____ 20 25 року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

Єременко Ольги Віталіївни

_____ (прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи «Удосконалення управління розвитком персоналу організації»
керівник роботи Тернова Ірина Анатоліївна, кандидат економічних наук,
доцент, доцент закладу вищої освіти

затверджені наказом вищого навчального закладу від « 05 » листопада 20 25 року № 2101-5/4060

2. Строк подання студентом роботи « 02 » _____ грудня _____ 20 25 року


3. Перелік питань, які потрібно розробити: розкрити зміст поняття про розвиток персоналу в системі управління організацією, розглянути концептуальні підходи до формування системи розвитку персоналу, методологічні підходи та методи розвитку працівників; здійснити організаційно-економічну характеристику стоматологічної клініки «Black&White», провести аналіз чинної системи управління розвитком персоналу організації та оцінити її ефективність; розробити шляхи вдосконалення системи управління розвитком персоналу організації «Black&White» і довести їх економічну доцільність.

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка змісту кваліфікаційної роботи магістра та його узгодження із науковим керівником, ознайомлення із літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом кваліфікаційної роботи.
3	Доопрацювання першого розділу за рекомендаціями наукового керівника. Робота над дослідницько-аналітичним розділом кваліфікаційної роботи.
4	Доопрацювання другого розділу за рекомендаціями наукового керівника. Підготовка проектно-рекомендаційного розділу кваліфікаційної роботи.
5	Доопрацювання третього розділу за рекомендаціями наукового керівника. Написання вступу і висновків кваліфікаційної роботи, оформлення списку використаних джерел.
6	Фінальне доопрацювання кваліфікаційної роботи за рекомендаціями наукового керівника, подання роботи на рецензування.
7	Подання роботи на кафедру

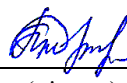
5. Дата видачі завдання « 02 » вересня 20 25 року

Здобувач вищої освіти


_____ (підпис)

Ольга ЄРЕМЕНКО

Керівник роботи


_____ (підпис)

Ірина ТЕРНОВА

Гарант освітньої програми


_____ (підпис)

Ірина ТЕРНОВА

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ.....	7
1.1. Сутність, історія та цілі розвитку персоналу в сучасних умовах.....	7
1.2. Концептуальні підходи до формування системи розвитку персоналу.....	13
1.3. Методологічні підходи та методи дослідження розвитку персоналу.....	19
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	26
2.1. Організаційно-економічна характеристика стоматологічної клініки «Black&White».....	26
2.2. Дослідження та аналіз системи управління розвитком персоналу стоматологічної клініки «Black&White».....	39
2.3. Оцінювання ефективності системи управління розвитком персоналу.....	46
РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	54
3.1. Шляхи вдосконалення управління розвитком персоналу стоматологічної клініки «Black&White».....	54
3.2. Програмні заходи з удосконалення системи управління розвитком персоналу стоматологічної клініки «Black&White».....	61
3.3. Економічне обґрунтування ефективності обраних заходів.....	65
ВИСНОВКИ.....	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	74
ДОДАТКИ.....	79

ВСТУП

Актуальність теми. Дослідження теми про управління системою розвитку персоналу є критично важливим, оскільки сучасний етап світового розвитку характеризується динамічними умовами середовища, які диктують організаціям вимоги до постійної адаптації своїх внутрішніх бізнес-процесів, одним зі складових яких є управління системою розвитку персоналу.

Постійний контроль і підвищення рівня кваліфікації робітників напряду впливає на конкурентоспроможність підприємства. Управління системою розвитку персоналу розглядається як один із ключових елементів стратегічного планування, який визначає можливості організації у забезпеченні стабільного розвитку у довгостроковій перспективі.

Свої наукові роботи присвятили дослідженню питань про розвиток персоналу відомі класичні автори, такі як Ф. Тейлор, П. Друкер, А. Файоль, М. Вебер, Е. Мейо, М. Фоллет, А. Маслоу, Ф. Герцберг, а також сучасні українські науковці, такі як Васюткіна Н., Фесенко Є., Чернікова Н., Кравченко О., Новікова М. та ін. У своїх роботах вони підкреслюють важливість формування сучасних компетентностей, управління знаннями, а також стратегічного підходу до навчання та розвитку персоналу в цілому.

Проте недостатньо висвітленими залишаються питання комплексного формування системи розвитку персоналу у приватних медичних закладах, зокрема інтеграції системного планування навчання, оцінювання компетентностей працівників та економічного аналізу ефективності професійного розвитку.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління розвитком персоналу стоматологічної клініки «Black&White».

Для досягнення мети необхідно вирішити наступні завдання:

- дослідити теоретичні засади управління розвитком персоналу в сучасних умовах;

- визначити концептуальні та методологічні підходи до формування системи розвитку персоналу і методи дослідження рівня розвитку персоналу;
- надати організаційно-економічну характеристику стоматологічної клініки «Black&White»;
- дослідити поточний стан управління розвитком персоналу підприємства, визначити рівень його ефективності та виявити існуючі недоліки;
- розробити пропозиції щодо удосконалення системи управління розвитком персоналу та обґрунтувати їх економічну доцільність.

Об'єктом дослідження є процес управління розвитком персоналу стоматологічної клініки «Black&White».

Предметом дослідження є методи, підходи та інструменти управління розвитком персоналу в організації.

Під час написання кваліфікаційної роботи використовувалися наступні *методи дослідження*: спостереження, опис, порівняння, аналіз, синтез і узагальнення.

Елементами наукової новизни є запропоновані у роботі напрями вдосконалення управління розвитком персоналу, які полягають у впровадженні системного планування навчання працівників та їх індивідуальних планів розвитку.

Практична значущість отриманих результатів полягає у можливості впровадження запропонованих заходів у діяльність організації «Black&White», що сприятиме підвищенню професійних знань персоналу, якості медичних послуг і, відповідно, конкурентоспроможності та фінансових результатів від діяльності підприємства.

Апробація результатів дослідження відбулася на III Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Проблеми та перспективи забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку територій» (31 жовтня 2025 року). Опубліковані тези доповіді на тему: «Концепції управління розвитком персоналу в контексті сучасних економічних трансформацій».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

1.1. Сутність, історія та цілі розвитку персоналу в сучасних умовах

Сучасний світ характеризується стрімким розвитком економіки, технологій та соціуму. Ці зміни зумовлюють необхідність у постійному оновленні знань, навичок і підходів до роботи. Глобалізація та цифровізація бізнес-процесів, популяризація використання штучного інтелекту та створення гнучких організаційних структур на підприємствах формують нові вимоги до працівників і змінюють роль людини в системі управління в цілому.

На початку буде доцільним надати визначення терміну «персонал компанії». Отже, персонал компанії – це сукупність осіб, які перебувають у відносинах з компанією, яка діє як юридична особа, і ці відносини регулюються трудовим договором.

Ефективність людського потенціалу не розкривається сама по собі – вона потребує системного підходу до організації праці, розвитку, мотивації та взаємодії людей у межах досягнення спільних цілей. Звідси і виникає поняття про управління персоналом як поєднання таких функцій, як підбір, відбір, найм, навчання, винагорода, оцінка та розвиток, звільнення співробітників, а також забезпечення добробуту та здоров'я підлеглих. Ця відповідальність полягає у розумному розподілі, навчанні, оцінці та винагороді працівника з метою поліпшення його робочих показників [30].

Історія становлення управління розвитком персоналу пройшла тривалий еволюційний шлях: від епізодичного навчання робітників у період індустріалізації до формування цілісних систем безперервного професійного зростання, інтегрованих у загальну кадрову політику.

В узагальненому виді періоди еволюції підходів до розуміння поняття «управління персоналом» показано на рис. 1.1.

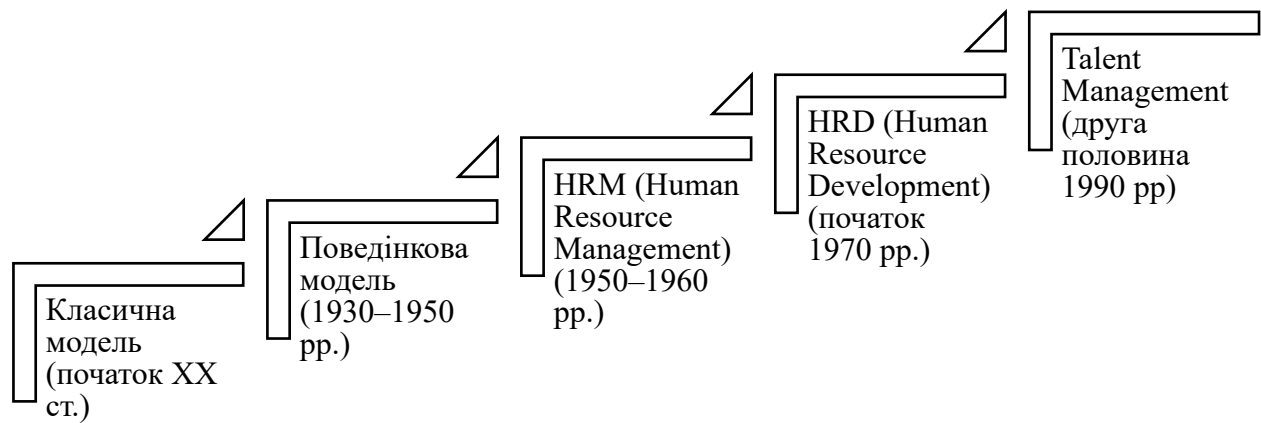


Рисунок 1.1 – Періоди еволюції підходів до розуміння поняття про управління персоналом

Джерела: [45], [8], [15]

Отже, управління персоналом розвивалося від класичних моделей (за Ф. Тейлором, А. Файодем та М. Вебером), які вважали працівника елементом виробничої системи, до поведінкових концепцій (за Е. Мейо, М. Фоллетом, А. Маслоу та Ф. Герцбергом), що акцентували увагу на мотивації, комунікації та соціальних аспектах роботи працівника [15].

У другій половині ХХ ст. виникає поняття HRM (Human Resource Management) – орієнтоване на інтеграцію кадрової політики зі стратегією підприємства [8]. Тоді була усвідомлена потреба не лише в управлінні трудовими ресурсами, а й у їх цілеспрямованому розвитку [45].

На початку 1970 рр. обізнаність про управління персоналом розширюються і виникає термін HRD (Human Resource Development) із фокусом на навчанні, розвитку професійних компетенцій і людському капіталі. У науковий обіг його ввів вчений Л. Надлер і надав йому визначення як сукупності організованих навчальних заходів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності працівників.

У другій половині 1990-х років внаслідок реакції на дефіцит висококваліфікованих фахівців і потребу у стратегічному підході до розвитку людського капіталу виник найсучасніший підхід до управління персоналом –

Talent Management. Він концентрується на виявленні, розвитку та утриманні ключових талантів як стратегічної цінності організації. Він розглядає працівників не лише як ресурс чи об'єкт розвитку, а як носіїв унікальних компетенцій, від яких залежить конкурентоспроможність організації.

Така послідовність розвитку поняття управління персоналом показує зміщення акцентів від контролю й стандартизації до мотивації й соціальних аспектів, а згодом – до стратегічного розвитку знань і талантів.

Відмінності між класичними та сучасними підходами наведено у табл. 1.1:

Таблиця 1.1 – Зміст підходів до поняття про управління персоналом

Підхід	Період	Основна ідея	Роль працівника	Інструменти управління
Класичний (Ф. Тейлор, А. Файоль, М. Вебер)	поч. XX ст.	Раціоналізація праці, контроль, стандартизація	Виконавець	Інструкції, контроль, дисципліна
Поведінковий (Е. Мейо, А. Маслоу, Ф. Герцберг)	1930–1960 рр.	Людський фактор, мотивація, задоволення працею	Учасник колективу	Соціальні стимули, комунікація
HRM/HRD/Talent Management	1960–дотепер	Розвиток компетенцій, навчання, інновації	Ключовий актив, носій знань	Розвиток талантів та корпоративної культури

Джерело: складено автором

Враховуючи усе вищезазначене, для майбутнього дослідження діяльності обраної організації, варто зазначити, що у сучасних умовах розвитку суспільства і підвищення вимог ринку саме розвиток персоналу стає одним із ключових чинників конкурентоспроможності організації, адже він забезпечує її здатність швидко адаптуватися до змін та ефективно реагувати на виклики ринку.

Загалом, розвиток людських ресурсів надає працівникам можливість отримати нові знання та навички для більш ефективного виконання своїх

обов'язків, а також підвищує їхню мотивацію, відданість організації та зацікавленість у її діяльності [2].

Розвиток персоналу є складовою частиною стратегічного управління організацією. Це передбачає цілеспрямоване формування, підтримання та вдосконалення професійного потенціалу працівників. Його ефективність безпосередньо впливає на продуктивність, інноваційність, корпоративну культуру та загальні результати діяльності підприємства.

Поняття розвитку персоналу слід розглядати як безперервний процес покращення якісних характеристик працівників для забезпечення їх гармонійного розвитку та підвищення ефективності діяльності організації в цілому в короткостроковій та довгостроковій перспективі [2].

Елементи системи управління розвитком персоналу зображає рис. 1.2.

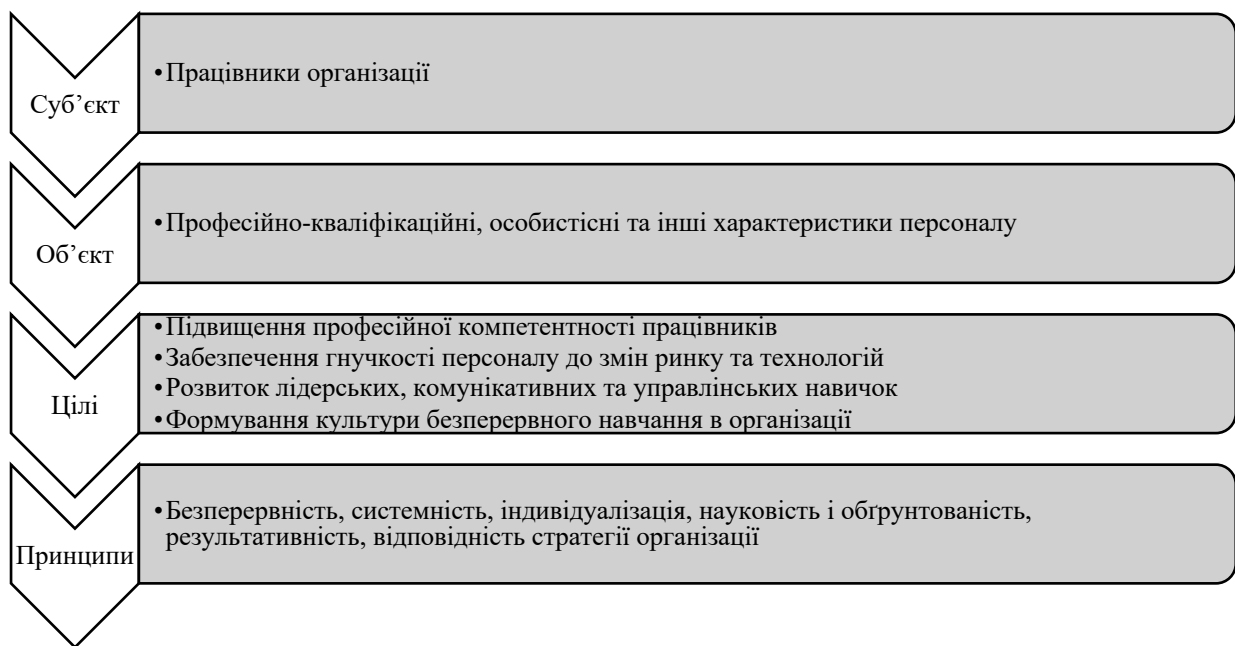


Рисунок 1.2 – Елементи системи управління розвитком персоналу

Джерело: складено автором

Отже, історичний шлях управління розвитком персоналу демонструє, що ефективний розвиток працівників є ключовою умовою конкурентоспроможності та стійкості сучасних організацій.

Управління розвитком персоналу передбачає не лише організацію навчальних заходів або оцінку компетенцій співробітників, а й формування системи цілеспрямованих дій, які забезпечують гармонійне поєднання інтересів працівників і стратегічних потреб підприємства. Основними цілями, на яких базується ефективна система розвитку персоналу, є наступні:

- підвищення професійної компетентності працівників;
- забезпечення стратегічної відповідності персоналу потребам організації;
- мотивація та залученість працівників;
- підтримка організаційних змін і інновацій
- збереження та ефективне використання трудового потенціалу.

На нашу думку, розвиток персоналу не є лише функцією навчання – він перетворюється на стратегічний інструмент управління змінами, формування організаційної культури та забезпечення конкурентних переваг. Саме тому дослідження взаємозв'язку між розвитком персоналу та корпоративною стратегією набуває особливого значення, адже від узгодженості цих напрямів залежить ефективність використання людського потенціалу та реалізація стратегічних цілей компанії.

Розвиток персоналу та корпоративна стратегія перебувають у взаємодії, яка визначає як короткострокову, так і довгострокову здатність організації виконувати свої стратегічні завдання. Коли програми навчання, розвитку та управління талантами формуються у відповідності зі стратегічними цілями підприємства, вони забезпечують спрямоване нарощування компетенцій, необхідних для досягнення конкурентних переваг, інновацій і адаптації до змін ринку. Цю ідею підкреслюють сучасні праці зі стратегічного HRD, які розглядають розвиток персоналу як навчальний і трансформаційний процес, тісно пов'язаний із стратегічним менеджментом організації [46].

Практичні механізми зв'язку стратегії й розвитку персоналу зводяться до кількох ключових дій:

- стратегічне планування компетенцій і робочих місць (skills- and workforce-planning);
- орієнтовані на стратегію навчальні траєкторії та програми розвитку лідерства;
- система вимірювання ефекту навчання, яка пов'язує результати розвитку персоналу із бізнес-метриками (продуктивність, інновації, утримання ключових співробітників) [4].

Саме така цілеспрямована інтеграція підвищує продуктивність та стійкість організації.

Сучасні дослідження наголошують, що інвестиції в навчання та розвиток персоналу здатні створювати нові компетенції, які стають основою для зміни стратегії або відкриття нових напрямів бізнесу. Ця перспектива особливо актуальна в умовах цифровізації, коли швидке освоєння нових технологій і гнучкі компетенції стають вирішальними.

Для практичного використання цього взаємозв'язку рекомендують:

- інтегрувати планування розвитку персоналу у процес стратегічного планування;
- встановити показники ефективності розвитку персоналу, пов'язані з бізнес-цілями;
- застосовувати стратегічний підхід до підбору та розвитку лідерів;
- використовувати HR-аналітику для підтвердження впливу інвестицій у розвиток на фінансові та операційні результати [46, 4].

Ефективна інтеграція постійного розвитку персоналу у стратегічне управління сприяє створенню гнучкої, інноваційної та адаптивної організації, здатної швидко реагувати на виклики зовнішнього середовища. Таким чином, розвиток персоналу виступає не лише засобом підвищення продуктивності, а й рушійною силою стратегічного оновлення, яка забезпечує сталий розвиток та конкурентоспроможність компанії на тривалий період.

Системне управління розвитком персоналу – через навчання, мотивацію та формування сприятливого корпоративного середовища – є важливим

інструментом підвищення ефективності бізнес-процесів і стійкості організацій до зовнішніх викликів [24]. Інноваційна сприйнятливість працівників, сформована завдяки цілеспрямованим програмам розвитку, забезпечує адаптивність підприємства до технологічних змін і підсилює його позиції на ринку [9].

Отже, в контексті даного дослідження, розвиток персоналу виступає стратегічним чинником, що інтегрує освітні, мотиваційні та інноваційні процеси в єдину систему, спрямовану на підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного середовища.

1.2. Концептуальні підходи до формування системи розвитку персоналу

Від того, наскільки системно та концептуально побудовано процес розвитку працівників, залежить не лише рівень їхньої професійної майстерності, а й здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, впроваджувати інновації та утримувати конкурентні позиції на ринку.

Підхід до розвитку персоналу сьогодні розглядається не як окремий напрям кадрової політики, а як комплексна стратегічна система, що поєднує навчання, мотивацію, оцінювання, планування кар'єри та створення умов для самореалізації працівників.

Концептуальні засади формування такої системи визначають її цілі, принципи, інструменти й механізми реалізації, які мають відповідати як стратегічним орієнтирам організації, так і потребам кожного працівника.

Розвиток персоналу має охоплювати три основні напрями: особистісний (формування системи цінностей, фізіологічний, психологічний розвиток), соціальний (кар'єрне зростання, соціальний статус), професійний (набуття компетентностей, підвищення кваліфікації), які реалізуються в системі розвитку персоналу в залежності від інтересів, мотивації та здібностей працівників [13].

Серед концептуальних підходів, що визначають узгоджені дії, спрямовані на формування вимог до персоналу та забезпечення необхідного вдосконалення рівня його результативності для досягнення організаційних цілей, можна виокремити такі: безперервного розвитку персоналу, управління знаннями, використання «готової» робочої сили та навчання на робочому місці [3]. Дані концепції можна побачити на рис. 1.3.

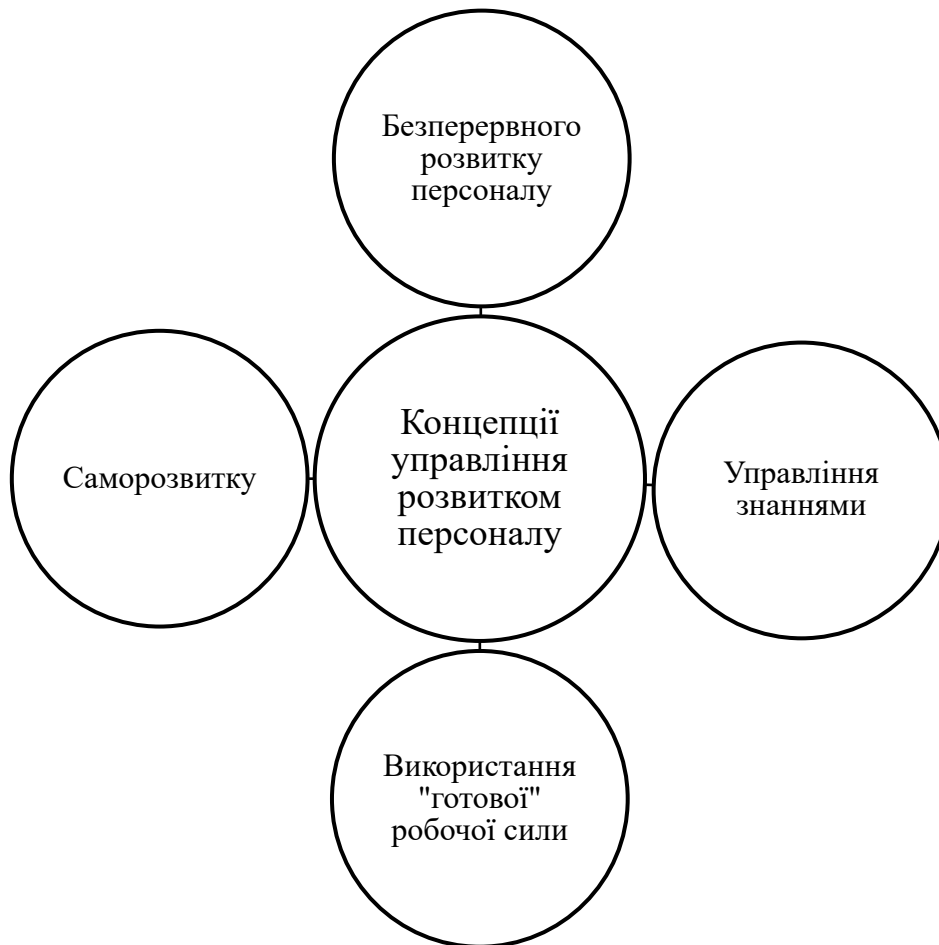


Рисунок 1.3 – Концепції управління розвитком персоналу

Джерело: складено автором

У ході дослідження теми доцільним буде розкрити сутність кожного з вищезазначених концептуальних підходів до управління розвитком персоналу, а також зазначити переваги та недоліки кожного з них.

Концепція безперервного розвитку персоналу найбільш повно відповідає викликам сучасного середовища, оскільки ґрунтується на принципі безперервного навчання працівників та сприяє формуванню сприятливих умов, у яких вони можуть реалізовувати свій потенціал і постійно вдосконалювати набуті компетенції [3].

Перевагами такої концепції є наступні:

- підвищення реакції працівників на зміни у технологіях, ринкових тенденціях та вимогах клієнтів;
- формування здатності генерувати нові ідеї, нестандартні рішення;
- підвищення лояльності працівників, формування відчуття значущості;
- підготовка працівників до зайняття керівних посад;
- сприймання організації, що інвестує у навчання своїх працівників, як соціально відповідальної й сучасної, що приваблює нові таланти.

Недоліками концепції є:

- висока вартість впровадження;
- надмірна кількість програм може відволікати працівників від основної роботи, знижуючи їхню продуктивність у короткостроковій перспективі;
- ймовірність виникнення опіру працівників;
- виникнення проблем з оцінкою ефективності впровадженої концепції;
- без правильної мотивації працівники можуть втратити інтерес до навчання.

Прикладом застосування концепції є програма безперервного професійного розвитку (CPD) для стоматологів, хірургів та лікарів-стоматологів в Україні, яка включає формальну та неформальну освіту, надаючи бали CPD за участь у навчальних заходах, що сприяє постійному професійному зростанню [21].

Концепція управління знаннями ґрунтується на розумінні знань як одного з основних стратегічних ресурсів організації. Її головна мета полягає у створенні безперервного потоку релевантної інформації та забезпеченні її

поширення серед працівників з метою активізації процесів навчання і розвитку [3].

Перевагами такої концепції є:

- запобігання втраті цінної інформації при звільненні працівників і забезпечення безперервності бізнес-процесів;
- сприяння інноваційній діяльності робітників;
- підвищення нематеріальної цінності компанії;
- прискорення швидкості адаптації нових працівників;
- покращення внутрішніх комунікацій завдяки відкритому обміну інформацією між департаментами.

Недоліками цієї концепції виступають:

- високі витрати на впровадження системи;
- ускладненість мотивації працівників до обміну знаннями через можливість виникнення побоювання втрати власної унікальності або конкурентної переваги;
- виникнення ризику перевантаження інформацією;
- можливі проблеми з якістю та актуальністю знань;
- за потреби виникнення необхідності у зміні корпоративної культури, бо концепція потребує відкритості, довіри та командної роботи, що може бути складним у традиційних ієрархічних структурах.

Наприклад, для забезпечення безперервним потоком необхідної актуальної інформації фахівців у сфері медицини європейська група охорони здоров'я зменшила ризик невідповідності, зберігаючи всі затверджені стандартні операційні процедури та клінічні протоколи в одній пошуковій, рольовій платформі, що полегшує доступ медичних працівників до останніх настанов [39].

У сучасних підприємствах дедалі більшого значення набуває усвідомлення ролі та необхідності концепції саморозвитку працівників. Водночас цей процес має бути спрямований на формування необхідних знань,

умінь і поведінкових моделей, а також підтримуватися системою стимулювання, що поєднує економічні та нематеріальні методи мотивації [3].

Перевагами такої концепції є:

- висока внутрішня мотивація, зацікавленість у результаті і залученість з боку працівників;
- можливість у кожного співробітника самостійно підібрати зміст і темп навчання;
- швидке освоєння нових знань у відповідь на зміну вимог і технологій;
- зменшення витрат на централізовані тренінги і логістику;
- підвищення навичок самоорганізації і тайм-менеджменту.

Також концепція має низку недоліків:

- працівники можуть опановувати інформацію різної якості, тому знання можуть бути недостатніми і неповними;
- не всі співробітники мотивовані або володіють навичками самоосвіти;
- виникнення складнощів у порівнянні досягнення різних працівників;
- навчені працівники, особливо високо мотивовані, можуть бути привабливими для конкурентів.

Європейські дослідження показують, що медичні працівники, які обирають саморозвиток – розвивають навички самосвідомості, надають більш співчутливу допомогу та роблять менше діагностичних помилок, розпізнаючи свої власні упередження, емоційні реакції та комунікаційні патерни [43].

Водночас серед підприємств залишається поширеною концепція залучення «готової» робочої сили, сутність якого полягає у наймі працівників із вже наявною кваліфікацією [16].

Перевагами такої концепції виступають наступні:

- швидке заповнення вакансій;
- економія часу і ресурсів на навчання, тренінги й наставництво;
- працівники мають практичний досвід і можуть одразу включатися в робочі процеси;

- можливість швидкої модернізації кадрового складу;
- посилення конкурентоспроможності підприємства.

До недоліків концепції можна віднести:

- висока вартість залучення працівників;
- працівники можуть не мати емоційної прив'язаності до організації й легко перейти до конкурентів;
- можливість виникнення проблем з адаптацією нових працівників;
- виникнення дефіциту майбутніх управлінських кадрових резервів через відсутність внутрішньої кадрової спадковості;
- залежність від зовнішнього ринку праці;
- часте залучення нових людей без спільної історії може розмити цінності та норми організації.

Для допомоги у залученні «готової» робочої сили у Великій Британії організовано програму «Northwell Health's Returnship» з онлайн-навчанням, де кандидати могли дізнатися про кар'єрні можливості, брати участь у живих запитаннях та відповідях з персоналом та виконувати справи, що демонструють деякі з повсякденних ролей, що дозволяє кандидатам краще зрозуміти культуру та вимоги роботи [35]. А роботодавці, у свою чергу, за допомогою цієї програми мають змогу залучити вже мотивованих і поінформованих кандидатів, які краще підходять за компетенціями та очікуваннями.

Створення ефективної системи розвитку персоналу сучасного підприємства є одним із його ключових стратегічних завдань. Це пояснюється високою динамічністю та невизначеністю умов функціонування, нестандартністю змін як у глобальному середовищі, так і в економічних та соціальних процесах на макрорівні, а також трансформацією світогляду та потреб самого персоналу [3].

Для майбутнього дослідження доцільним буде визначити, який же концептуальний підхід є найефективнішим на сучасному етапі світового розвитку? Оскільки ринки функціонують в умовах динамічних змін,

цифровізації та постійного зростання вимог до компетенцій працівників, на нашу думку, найбільш актуальною є стратегія безперервного розвитку персоналу. Вона, як зазначалося раніше, ґрунтується на принципі безперервного навчання протягом життя, що дає змогу працівникам адаптуватися до технологічних і організаційних трансформацій, розвивати гнучкі навички та залишатися конкурентоспроможними.

Водночас варто зазначити, що вибір стратегії розвитку персоналу має бути ситуативним, тобто враховувати галузеві особливості, ресурсні можливості, організаційну культуру та стратегічні цілі підприємства. У більшості випадків ефективним є комбінований підхід, який поєднує елементи кількох стратегій. Саме така гнучкість забезпечує стійкість організації до змін і сприяє її довгостроковому розвитку.

Інвестування в професійне навчання, саморозвиток і формування компетенцій дозволяє співробітникам реалізовувати свій потенціал, підвищувати ефективність роботи та залишатися зацікавленими у довгостроковій співпраці з компанією.

1.3. Методологічні підходи та методи дослідження розвитку персоналу

У сучасних умовах основними викликами в сфері розвитку персоналу є підбір та формування кадрів із сучасним економічним мисленням, забезпечення високої продуктивності праці співробітників та створення й підтримка позитивного психологічного клімату в колективі.

Для ефективного подолання зазначених викликів необхідно формувати науково обґрунтовану систему розвитку персоналу, що базується на методологічних підходах і сучасних принципах управління людськими ресурсами. Такий підхід передбачає поєднання стратегічного бачення із практичними інструментами розвитку компетенцій працівників.

Сама система розвитку персоналу в організації являє собою сукупність методів і інструментів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей у сфері

управління людськими ресурсами. Вона забезпечує послідовне навчання, професійне зростання та, як наслідок, кар'єрний ріст працівників.

Отже, процес управління розвитком персоналу базується на методологічних підходах, кожен із яких розкриває специфіку формування, функціонування та вдосконалення системи розвитку кадрів у сучасних організаціях (табл. 1.2):

Таблиця 1.2 – Методологічні підходи до розвитку персоналу

Підхід	Сутність
Системний	Розглядає організацію та персонал як цілісну систему із взаємопов'язаними елементами
Компетентнісний	Орієнтується на формування й управління ключовими компетенціями працівників
Процесний	Фокусується на послідовних етапах розвитку персоналу: планування, реалізація, оцінка
Стратегічний	Пов'язує розвиток персоналу і стратегічні цілі організації
Інтеграційний	Розглядає розвиток персоналу як результат взаємодії соціальних, економічних, психологічних і технологічних чинників
Ресурсний	Трактує персонал як головний стратегічний ресурс підприємства
Комплексний	Передбачає поєднання кількох концепцій для більш повного розуміння процесу розвитку персоналу

Джерело: складено автором на основі джерела [23]

Технічним засобом реалізації методологічних підходів до розвитку персоналу є методи дослідження, які забезпечують їх практичне втілення через конкретні інструменти збору, аналізу та оцінки даних про рівень розвитку персоналу. Різновиди методів дослідження та їх сутність подано у табл. 1.3:

Таблиця 1.3 – Методи дослідження розвитку персоналу

Метод	Сутність
1	2
Аналіз документів	Вивчення внутрішньої документації, планів, політик для оцінки стану розвитку
Анкета/опитування	Збір первинних даних про сприйняття, потреби й оцінку персоналу
Інтерв'ю	Глибинні бесіди з керівниками або працівниками для виявлення якісних факторів
Спостереження	Вивчення поведінки персоналу в процесі навчання або роботи

Продовження табл. 1.3

1	2
SWOT-аналіз	Оцінювання сильних і слабких сторін, можливостей і загроз у системі розвитку персоналу
Експертне оцінювання	Опитування або інтерв'ювання фахівців HR-галузі для визначення тенденцій розвитку
Математичні та статистичні методи	Аналіз числових даних, анкет, показників продуктивності тощо
Метод «360 градусів»	Оцінка компетенцій працівників через зворотний зв'язок від колег, керівників, підлеглих

Джерело: складено автором

Розглянуті методи дослідження розвитку персоналу дозволяють всебічно проаналізувати стан управління людськими ресурсами в організації. На основі отриманих результатів формується практична база для вибору та застосування методів розвитку персоналу, які спрямовані на вдосконалення професійних компетенцій, підвищення мотивації та ефективності роботи працівників.

Сучасні інноваційні методи, які використовуються для розвитку персоналу наведено на рис. 1.4.

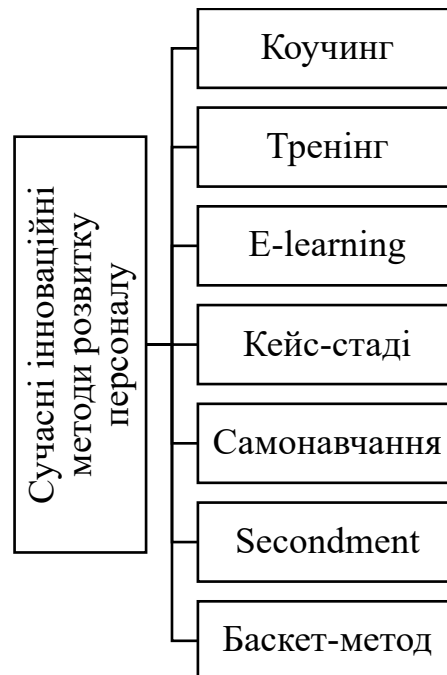


Рисунок 1.4 – Сучасні інноваційні методи розвитку персоналу

Джерело: складено автором на основі джерела [25]

Для даного дослідження важливим є аналіз ключових характеристик та практичного значення кожного з методів розвитку персоналу.

Отже, коучинг – це структурований та результаоорієнтований процес, під час якого тренер (коуч) сприяє підвищенню ефективності роботи, накопиченню життєвого досвіду, розвитку навичок самостійного навчання та особистісному зростанню учня [7]. Цей метод розвитку персоналу створює умови для максимальної реалізації потенціалу працівника, сприяє формуванню професійного самоусвідомлення, розвитку лідерських якостей, а також підтримує процеси самовдосконалення

На сьогодні коучинг у більшості провідних компаній є ефективним елементом управління людськими ресурсами. Його застосовують на етапах планування, відбору, адаптації, мотивації, навчання та розвитку, а також під час атестації та оцінки персоналу [7].

Тренінг – це метод навчання персоналу, спрямований на відпрацювання та закріплення ефективних моделей поведінки, активну залученість учасників, обмін досвідом і використання групової взаємодії [25].

Основною метою тренінгу є максимальний розвиток знань і вмінь персоналу для вирішення конкретних завдань. Особливістю цього методу є те, що навіть при обмежених початкових знаннях учасник отримує необхідну інформацію через виконання численних вправ, що сприяють розвитку професійних компетенцій.

Ефективність тренінгу отримується через створення групи, де партнерське спілкування формує тісні взаємозв'язки між учасниками, враховує інтереси інших і створює атмосферу співпраці, довіри, підтримки та відкритості. До базових методів тренінгової роботи належать лекції, групові дискусії, мозкові штурми, аналіз конкретних ситуацій та ігрові методи [25].

E-learning (електронне навчання) – це процес дистанційного навчання за допомогою електронних засобів, що надає учням доступ до знань або інформації в будь-який час і в будь-якому місці, незалежно від обмежень часу

чи місця [27]. Таке навчання забезпечує надає гнучкість, дозволяючи людині самостійно обирати час і місце для занять та визначення темпу навчання.

Метод має на увазі доступ до електронних курсів, відео, інтерактивних вправ і тестів, що сприяє ефективному засвоєнню знань і розвитку практичних навичок. Інтерактивність та мультимедійність матеріалу підвищують рівень сприйняття інформації, а можливість відстежувати прогрес дозволяє коригувати навчальний процес.

E-learning стимулює самостійність, відповідальність за власне навчання та розвиток навичок самоконтролю і планування часу. Крім того, метод дозволяє економити ресурси підприємства, оскільки навчання відбувається без відриву від роботи та значних логістичних витрат.

Метод кейс-стаді є дослідницьким методом, який дозволяє не лише досліджувати або описувати ситуацію, а й встановлювати причинно-наслідкові зв'язки [42]. Це такий метод навчання та розвитку персоналу, що ґрунтується на детальному аналізі реальних або змодельованих ситуацій, які відображають складні професійні виклики. Цей метод сприяє розвитку критичного мислення, аналітичних здібностей, навичок прийняття рішень та ефективної комунікації серед учасників.

Самонавчання – це процес, у якому людина бере на себе відповідальність за визначення цілей навчання, вибір ресурсів і стратегій, організацію навчального процесу та оцінку результатів, що сприяє підвищенню ефективності професійного розвитку [29].

Цей метод відзначається високою гнучкістю, оскільки дозволяє адаптувати навчальний процес до індивідуальних потреб і робочого графіка. У центрі процесу – активна участь самого учня, самоконтроль та самооцінка прогресу. Ефективність самонавчання заключається у сприянні розвитку автономії, критичного мислення, навичок планування часу, самодисципліни, швидкої адаптації до змін та відповідальності за власне професійне зростання. Крім того, самонавчання є економічно вигідним для організації, оскільки не потребує постійного залучення тренерів і додаткових ресурсів.

Метод навчання «secondment» – це тимчасове переведення співробітника до іншої організації або підрозділу для виконання конкретних завдань або для розвитку нових навичок [31]. Це дає змогу працівнику розширити свої професійні компетенції, ознайомитися з іншими бізнес-процесами та культурою організації.

Особливості методу «secondment» відображаються у часовому обмеженні і чіткому визначенні завдань. Працівникові необхідно інтегруватися у незнайоме середовище і виконувати роботу в новому колективі, а у підсумку він має новий досвід та можливість передати знання між підрозділами або організаціями.

Даний метод сприяє розвитку гнучкості, адаптивності та управлінських навичок працівника, дозволяє формувати мережу контактів та обмінюватися передовим досвідом, підвищує мотивацію та залученість персоналу. Метод особливо корисний для підготовки керівників і фахівців, які мають працювати в багатопрофільних або міжнародних проектах.

Баскет-метод – це навчально-розвивальний підхід, який передбачає одночасне тестування або практичну роботу з кількома об'єктами або сценаріями, об'єднаними спільними характеристиками. У контексті розвитку персоналу метод застосовується для формування здатності працювати з різноманітними завданнями та приймати оптимальні рішення в комплексних ситуаціях.

Цей метод розвиває критичне мислення, здатність пріоритезувати завдання та працювати в умовах обмеженого часу і ресурсів. Він допомагає персоналу тренувати навички ухвалення рішень, підвищує адаптивність і гнучкість мислення, а також дозволяє керівництву оцінити готовність співробітників до виконання складних завдань у реальному робочому середовищі.

У сучасних умовах неможливо однозначно виділити один універсальний метод розвитку персоналу, який був би найефективнішим. Вибір конкретного підходу залежить від цілей розвитку, специфіки підприємства, професійних

компетенцій працівників та наявних ресурсів. Але можна зазначити, що найбільш актуальними сьогодні є гнучкі методи – електронне навчання і самонавчання, а також інтерактивні підходи – коучинг, тренінги і кейс-стаді. Вони дозволяють швидко адаптуватися до змін у професійній сфері, стимулюють самостійність та відповідальність працівників, сприяють розвитку компетенцій у реальних умовах і забезпечують високий рівень залученості та мотивації.

Таким чином, ефективність конкретного методу визначається не тільки його структурою, а й умінням організації застосувати його відповідно до конкретних потреб і стратегічних цілей.

У подальшому для аналізу системи управління розвитком персоналу обраної для написання організації – стоматологічної клініки «Black&White» будуть застосовуватися наступні методи дослідження поточного рівня знань працівників підприємства: аналіз документів, опитування, інтерв'ю, спостереження, метод «360°», математичні та статистичні методи.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Організаційно-економічна характеристика стоматологічної клініки «Black&White»

Дослідження управління розвитком персоналу проводилося на прикладі приватної стоматологічної клініки «Black&White», що знаходиться в Україні, у місті Харків.

Для проведення комплексного дослідження управління розвитком персоналу в організації буде доцільним насамперед розглянути загальні відомості про підприємство, його організаційно-економічні особливості, структуру управління та основні напрями діяльності. Це дозволить глибше зрозуміти внутрішнє середовище клініки, специфіку її функціонування на ринку медичних послуг і ті чинники, які безпосередньо впливають на формування системи розвитку персоналу.

Отже, стоматологічна клініка – це медичний заклад, що надає спеціалізовані послуги з діагностики, лікування та профілактики захворювань зубів, ясен та ротової порожнини в цілому [26].

Організаційно-правова форма клініки «Black&White» – ФОП (фізична особа-підприємець) – це найпростіша організаційно-правова форма суб'єкта господарської діяльності. Згідно з Цивільним кодексом України, будь-яка фізична особа може здійснювати підприємницьку діяльність тільки після державної реєстрації, встановленої законом [22]. Отже, юридична назва організації має наступне формулювання: «ФОП Тарасенко Вадим Олександрович». Очолює організацію директор клініки – Тарасенко Вадим Олександрович, він же являється головним лікарем.

Підприємство функціонує на ринку медичних послуг. Цей ринок визначається як сукупність всіх медичних послуг, виробів медичної техніки,

методів організації медичної діяльності, фармакологічних засобів, та існуючих і потенційних виробників товарів і споживачів медичних послуг [1]. Він пов'язаний безпосередньо із якістю життя людини.

Ринок медичних послуг в Україні складається із двох секторів: державної і приватної медицини [17]. Клініка «Black&White» є представником приватного сектору, у якому медичні організації функціонують на комерційних засадах і надають медичну допомогу на платній основі або через систему страхування, з метою задоволення потреб населення та отримання прибутку.

За Національним класифікатором України ДК 009:2010 Класифікація видів економічної діяльності [5], основним видом діяльності підприємства, що розглядається, є: 86.23 Стоматологічна практика. Цей клас включає:

- стоматологічні послуги загального та спеціального характеру, наприклад, зуболікарська практика, ендодонтика та педіатрія, патологія ротової порожнини;

- послуги ортодонта;

- операційну стоматологічну діяльність [5].

Дані з податкових реєстрів України свідчать про те, що підприємство перебуває на обліку в органах доходів та зборів. Реєстрація в Реєстрі неприбуткових установ та організацій відсутня.

Як згадувалося раніше – організація функціонує у статусі ФОП. В Україні існує 3 групи ФОП, вибір яких залежить від виду діяльності підприємства, його очікуваного доходу, ставкою Єдиного податку (ЄП), сплати чи несплати ПДВ і можливістю найму працівників та їх кількості. Організація-база дослідження має ФОП 2 групи і відповідає усім необхідним вимогам: надає послуги фізичним особам (населенню) в Україні, має до 10 найманих працівників, річний дохід не перевищує 6 672 000 грн. (що дорівнює 834 розмірам мінімальної заробітної плати).

ФОП сплачує єдиний податок у розмірі 1 600 грн. щомісяця (що не перебільшує 20% розміру мінімальної заробітної плати), військовий збір у

розмірі 800 грн. щомісяця (10% від мінімальної заробітної плати) та ЄСВ у розмірі 1 760 грн. (22% від мінімальної заробітної плати), не є платником ПДВ.

З 1 січня 2022 року всі підприємці у статусі ФОП 2-4 груп зобов'язані застосовувати РРО/ПРРО при здійсненні розрахункових операцій незалежно від виду діяльності та обсягу доходу [20]. У клініці введено в експлуатацію РРО ще у 2018 році.

Цілі діяльності приватної стоматологічної клініки визначають стратегічний напрям її розвитку, забезпечують ефективне функціонування на ринку медичних послуг і формують основу для управління персоналом та підвищення власної конкурентоспроможності.

Отже, основними цілями організації є:

- надання якісних і безпечних стоматологічних послуг відповідно до сучасних медичних вимог і стандартів;
- підвищення рівня задоволеності пацієнтів шляхом впровадження індивідуального підходу та сервісних інновацій;
- постійний професійний розвиток персоналу через навчання, сертифікацію й участь у міжнародних програмах;
- забезпечення стабільного фінансового зростання та підвищення рентабельності клініки;
- використання новітнього обладнання та цифрових технологій у лікувальному процесі;
- формування позитивного іміджу клініки як надійного та інноваційного медичного закладу;
- утримання конкурентних позицій на локальному ринку медичних послуг.

Причиною існування будь-якої організації є його місія. Місія стоматологічної клініки «Black&White» ґрунтується на забезпеченні населення високоякісними, безпечними та доступними стоматологічними послугами, спрямованими на збереження здоров'я, комфорт і впевненість пацієнтів; створення такої атмосфери, де кожен пацієнт зможе відчувати себе особливим

завдяки створенню умов для постійного розвитку навичок персоналу, що забезпечить формування команди із висококваліфікованих і клієнтоорієнтованих працівників.

Якщо місія відображає те, для чого існує підприємство, то відображенням того, до чого воно прагне у майбутньому, є його бачення. У згаданій вище клініки бачення полягає у становленні провідного медичного закладу, що поєднує високу якість послуг, інноваційні технології та професіоналізм персоналу, забезпечуючи пацієнтам найкращий рівень стоматологічного обслуговування в регіоні. Клініка прагне розширюватися, стати еталоном сучасної приватної медицини з орієнтацією на довіру, комфорт і здоров'я пацієнтів.

За останні 5 років організація ставала перед численними викликами, пов'язаними зі зміною економічного середовища, зростанням конкуренції та трансформацією споживчих очікувань. Особливо відчутного впливу зазнала сфера медичних послуг у період пандемії COVID-19, коли діяльність приватних стоматологічних клінік була тимчасово обмежена або призупинена, що призвело до зниження обсягів наданих послуг і фінансових надходжень.

Додатковим дестабілізуючим чинником став воєнний стан в Україні, який спричинив міграцію частини пацієнтів та персоналу, порушення логістичних ланцюгів постачання медичних матеріалів і загальну невизначеність на ринку.

У сукупності ці обставини на деякий час ускладнили забезпечення стабільності функціонування клініки «Black&White» та актуалізували потребу в удосконаленні системи управління персоналом, зокрема його розвитку та адаптації до нових умов.

Але це далеко не всі чинники, які можуть ускладнювати роботу організації. Тому, аналізуючи надалі її діяльність, розглянемо додаткові фактори, які можуть заважати розвитку клініки.

Чинники обмеження діяльності підприємства – це сукупність внутрішніх і зовнішніх умов, які перешкоджають досягненню стратегічних

цілей організації, знижують ефективність її функціонування та стримують подальший розвиток. Спираючись на результати дослідження і аналізу таких чинників, керівництво може скласти певний план дій, який допоможе уникнути проблем у майбутньому.

Усі чинники, які спричиняють обмеження діяльності будь-якого підприємства, можна поділити на зовнішні і внутрішні. До зовнішніх відносяться наступні: економічні, політичні та правові, соціальні, технологічні та епідеміологічні. Внутрішні чинники включають: кадрові, організаційні, фінансові та психологічні і соціокультурні.

Головні зовнішні чинники обмеження діяльності стоматологічної клініки «Black&White» наведено на рис. 2.1.



Рисунок 2.1 – Зовнішні чинники обмеження діяльності клініки «Black&White»

Джерело: складено автором

Головні внутрішні чинники, які можуть впливати на діяльність стоматологічної клініки «Black&White» наведено на рис. 2.2.

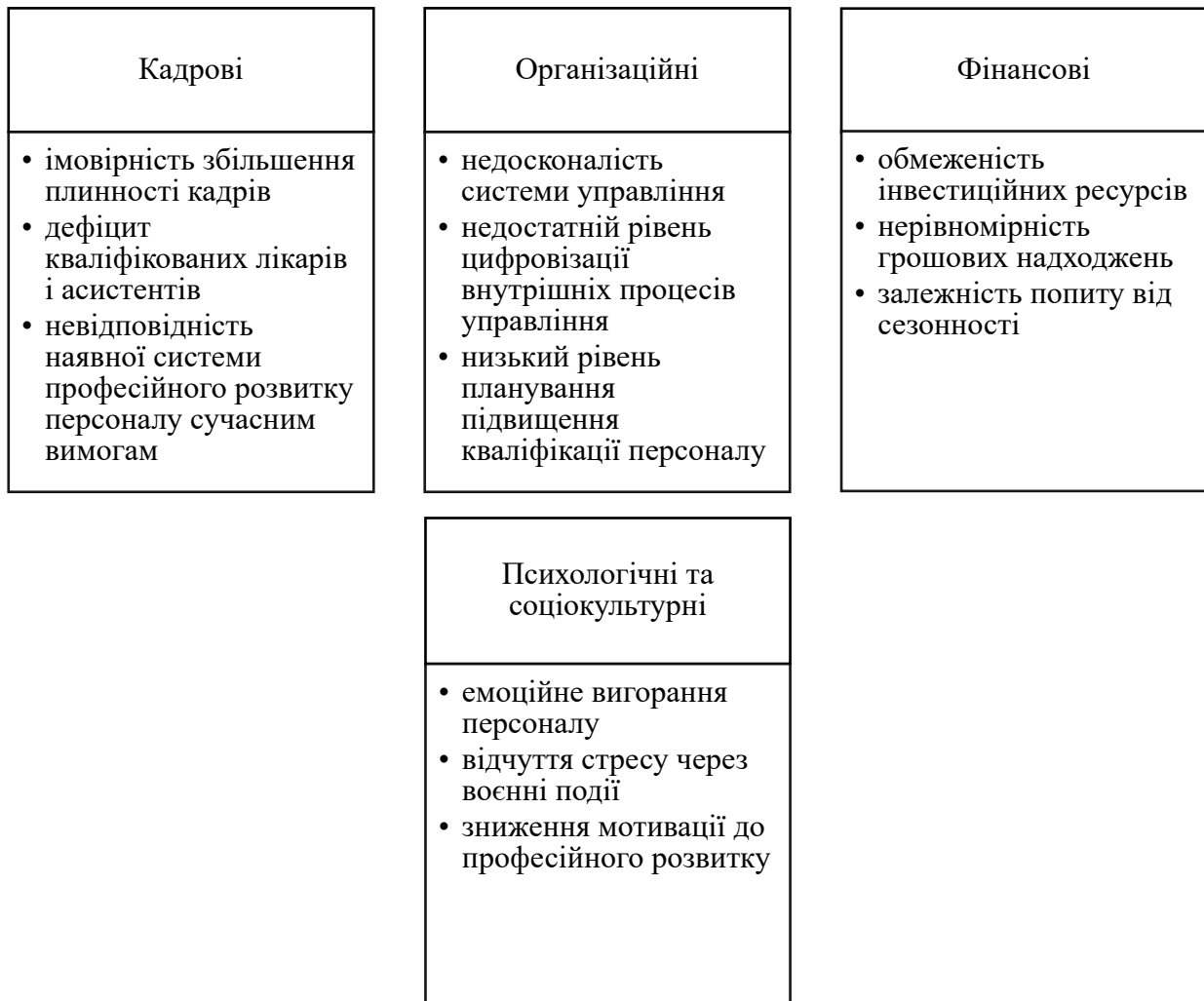


Рисунок 2.2 – Внутрішні чинники обмеження діяльності клініки «Black&White»

Джерело: складено автором

Отже, діяльність стоматологічної клініки «Black&White» відбувається в умовах впливу як зовнішніх, так і внутрішніх чинників обмеження. Найвагомими серед них є економічна нестабільність, наслідки пандемії та воєнного стану, дефіцит висококваліфікованих кадрів і недосконалість внутрішніх управлінських процесів.

Сукупність цих факторів зумовлює необхідність постійного вдосконалення системи управління розвитком персоналу, адже саме вона є

ключовим інструментом підвищення стійкості клініки, її конкурентоспроможності та адаптивності до викликів сучасного ринку медичних послуг.

Основні стратегічні позиції клініки визначаються наступними напрямками:

- формування довготривалих відносин із клієнтами через індивідуальний підхід, комфортне лікування та прозорість у наданні послуг;
- забезпечення високих стандартів медичного обслуговування шляхом постійного контролю якості, використання сертифікованих матеріалів і сучасного обладнання;
- впровадження новітніх технологій у стоматологічну практику, цифровізація діагностики та управлінських процесів;
- створення умов для безперервного навчання, підвищення кваліфікації та формування корпоративної культури розвитку;
- раціональне використання ресурсів, оптимізація витрат, збалансування цінової політики для забезпечення прибутковості;
- популяризація культури догляду за ротовою порожниною, підтримка медичної етики та довіри серед населення.

Для ефективної роботи підприємства необхідна чітко вибудована організаційна структура, яка встановлює логіку підпорядкування, розподіл управлінських функцій і відповідальності між працівниками, а також регламентує систему взаємодії та комунікацій усередині компанії.

Організаційна структура – це впорядкована система управлінських та виробничих ланок, яка забезпечує узгодженість дій між ними і сприяє досягненню стратегічних цілей [29].

Організаційна структура стоматологічної клініки «Black&White» є лінійно-функціональною (рис. 2.3).

У такій системі повнота влади належить лінійному керівнику, який очолює колектив [10].

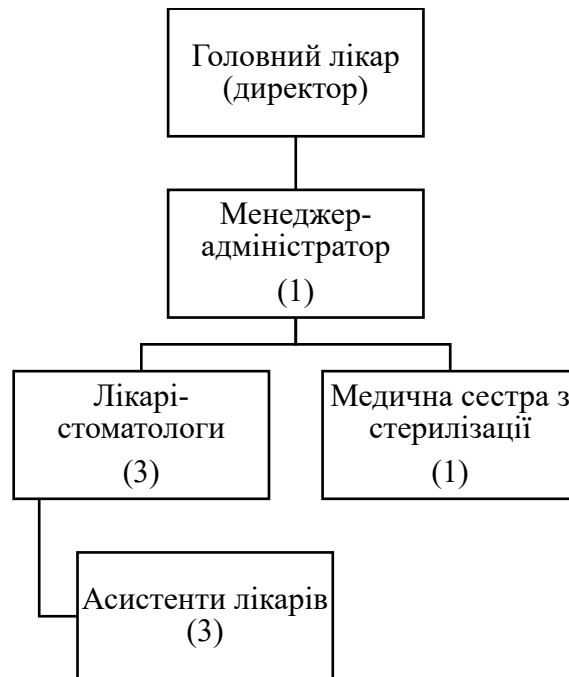


Рисунок 2.3 – Організаційна структура стоматологічної клініки «Black&White»

Джерело: складено автором

Загальне керівництво функціонуванням клініки здійснює головний лікар. Він визначає стратегічні напрями розвитку та несе відповідальність за прийняття управлінських рішень. Менеджер-адміністратор виконує функції координації роботи медичного персоналу, контролює діяльність лікарів, асистентів і працівників допоміжних служб. При цьому кожен лікар безпосередньо керує роботою свого асистента, що забезпечує ефективну взаємодію в процесі лікування пацієнтів.

У такій структурі лінійні підрозділи приймають рішення, а функціональні підрозділи сприяють підготовці різноманітних рішень, заходів і планів для управлінських рішень.

Перевагами лінійно-функціональної організаційної структури є:

- швидке виконання розпоряджень та вказівок, які видаються підлеглим від керівника;
- ефективне поєднання лінійних і функціональних взаємозв'язків;
- стабільність повноважень і відповідальності персоналу;

- єдність і чіткість розпорядництва;
- оперативність у прийнятті рішень;
- професійне вирішення завдань спеціалістами функціональних служб [18].

Головними недоліками лінійно-функціональної організаційної структури є наступні:

- недостатня гнучкість при вирішенні нових завдань;
- ускладнена координація діяльності функціональних підрозділів при впровадженні нових програм;
- ускладнена реалізація технологічних інновацій без залучення керівників вищої ланки [11].

Щоб визначити доцільність вибору даної організаційної структури для обраної організації, розглянемо задачі і функції кожної ланки.

Найвища ланка управління у клініці закріплена за головним лікарем (директором). До його прав та обов'язків входить стратегічне управління клінікою, забезпечення дотримання протоколів лікування та безпеки пацієнтів, прийняття ключових управлінських та фінансових рішень, планування розвитку клініки та комунікація з партнерами, постачальниками і пацієнтами.

Директору підзвітний менеджер-адміністратор. Його відповідальність полягає у організації та контролі роботи персоналу, веденні документації та фінансової звітності, забезпеченні якісного обслуговування пацієнтів, планування графіків прийому, контролі матеріально-технічного забезпечення клініки та сприянні ефективній комунікації з пацієнтами і постачальниками.

У менеджера-адміністратора в підпорядкуванні знаходяться лікарі-стоматологи та медична сестра зі стерилізації. Лікарі-стоматологи надають кваліфіковану медичну допомогу пацієнтам, ведуть медичну документацію, дотримуються стандартів гігієни та безпеки, консультують пацієнтів щодо профілактики та плану лікування, а також взаємодіють з адміністрацією клініки для організації якісного обслуговування.

Медична сестра зі стерилізації відповідальна за правильну підготовку та стерилізацію медичних інструментів та обладнання, контроль за дотриманням санітарно-гігієнічних норм, підтримку чистоти робочих зон та допомогу персоналу клініки у дотриманні стандартів безпеки для пацієнтів і персоналу.

У лікарів-стоматологів у безпосередньому підпорядкуванні знаходяться асистенти. До їх службових обов'язків входить забезпечення допомоги лікарям, за якими вони закріплені, під час проведення медичних прийомів, підготовці робочого місця та необхідних інструментів, слідкуванні за стерильністю матеріалів, підтримці комфорту та безпеки пацієнтів, ведення обліку витратних матеріалів і взаємодії з медичним та адміністративним персоналом для організації ефективної роботи клініки.

Проаналізувавши розподіл обов'язків і повноважень кожної з ланок системи, варто зробити висновок про те, що в обраній організації дотримуються правил розумного делегування, а працівники успішно взаємодіють між собою, не створюючи зайвого навантаження на керівників. Отже, обрана організаційна структура є ефективною для клініки.

Процес надання медичної послуги в клініці «Black&White» відбувається через послідовність певних етапів (рис. 2.4).

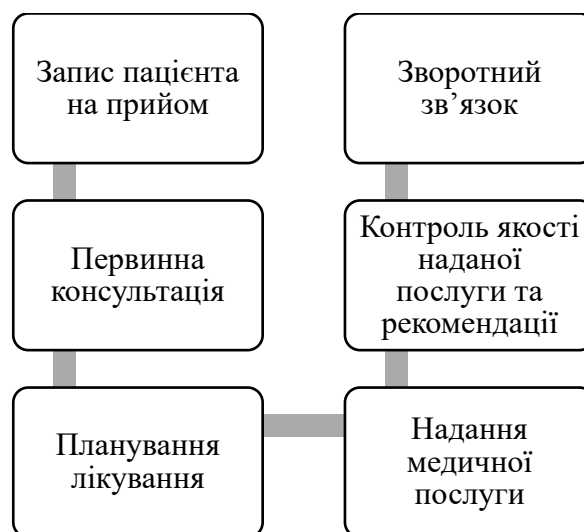


Рисунок 2.4 – Процес надання медичної послуги в клініці «Black&White»

Джерело: складено автором

Розглянемо кожен крок детальніше:

1. Запис пацієнта на прийом: адміністратор клініки спілкується із пацієнтом по телефону або через месенджер, уточнює його потребу, узгоджує час і створює запис до потрібного лікаря.

2. Первинна консультація: якщо пацієнт звертається вперше, під час візиту лікар проводить огляд, збирає анамнез, за необхідності призначає додаткові обстеження.

3. Планування лікування: на основі результатів обстеження лікар разом із пацієнтом погоджує детальний план лікування, обговорює очікувані результати, вартість і приблизні календарні строки процедур.

4. Надання медичної послуги: лікування здійснюється лікарем-стоматологом за супроводом асистента. Усі маніпуляції виконуються із застосуванням сертифікованих матеріалів та сучасного обладнання.

5. Контроль якості наданої послуги та рекомендації: після завершення лікування лікар надає пацієнтові рекомендації щодо наступних візитів, майбутньої профілактики та періодичності повторних оглядів. Адміністратор фіксує завершення надання послуги в базі даних і за необхідності призначає наступний візит.

6. Зворотний зв'язок: після надання послуги клініка проводить опитування задоволеності пацієнта (усно або онлайн), що дає змогу оцінити рівень сервісу та визначити напрями для покращення якості обслуговування.

Під час надання медичної послуги у стоматологічній клініці «Black&White» використовуються наступні ресурси:

- трудові: весь персонал підприємства, а саме лікарі-стоматологи різних спеціалізацій, асистенти, медична сестра зі стерилізації, менеджер-адміністратор;

- матеріальні: стоматологічне обладнання, інструменти, витратні матеріали, меблі;

- інформаційні: CRM-система (із базою даних пацієнтів, електронними медичними картками, фінансами, для ведення запису і робочого розкладу),

протоколи лікування, стандарти якості, онлайн-комунікаційні канали (соціальні мережі, месенджери);

- фінансові: статутний капітал клініки, доходи від наданих послуг, резервні збереження для інвестицій у медичне обладнання та розвиток персоналу;

- інтелектуальні: професійний досвід і компетентності лікарів, корпоративна культура, імідж клініки та здобута лояльність клієнтів.

Для більш детального аналізу роботи клініки доцільним буде провести SWOT-аналіз її діяльності, у якому буде продемонстровано сильні та слабкі сторони, можливості та загрози організації.

Такий аналіз клініки «Black&White» детально наведено у табл. 2.1:

Таблиця 2.1 – SWOT-аналіз клініки «Black&White»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> - найсучасніше стоматологічне обладнання, яке забезпечує високий рівень якості наданих послуг; - молодий, але досвідчений персонал із високою кваліфікацією та гарною репутацією; - зручне розташування у центральній частині міста, що сприяє стабільному потоку пацієнтів; - високий рівень сервісу та клієнтоорієнтованість 	<ul style="list-style-type: none"> - відсутність власного зуботехнічного відділення (виготовлення протезів здійснюється на замовлення); - недостатньо розвинена система маркетингу та рекламного просування; - відсутність чіткої системи мотивації та розвитку спеціалістів
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> - розширення розмірів організації шляхом відкриття нового кабінету і створення мережі клінік; - розширення спектра послуг шляхом створення власної зуботехнічної лабораторії; - впровадження нових технологій лікування та цифрової діагностики; - проведення маркетингових кампаній та програм лояльності для постійних пацієнтів; - підвищення кваліфікації персоналу та розвиток бренду клініки як надійного медичного центру 	<ul style="list-style-type: none"> - зростання конкуренції серед приватних стоматологічних клінік у центральній частині міста; - підвищення цін на стоматологічні матеріали, обладнання та його обслуговування; - коливання купівельної спроможності населення; - ринкова конкуренція за досвідчених спеціалістів

Джерело: складено автором

Проведений SWOT-аналіз показав, що клініка має значний потенціал розвитку завдяки сучасному обладнанню, професійній команді та вигідному розташуванню. Основними напрямками для вдосконалення є розвиток власної технічної бази, активізація маркетингових заходів та формування системи безперервного професійного розвитку персоналу.

Ринок приватних стоматологічних послуг характеризується великим рівнем конкуренції. Тому при аналізі організаційної діяльності варто звертати увагу на її конкурентне середовище. Отже, головними конкурентами приватної стоматологічної клініки «Black&White» є приватні стоматології «White &White» та «Praktika», які мають подібний спектр послуг.

Аналіз трьох вищезгаданих організацій подано у наступній табл. 2.2:

Таблиця 2.2 – Аналіз конкурентного середовища клініки «Black&White»

Критерій	«Black&White»	Конкурент №1 «White &White»	Конкурент №2 «Praktika»
1	2	3	4
Місце знаходження	Центр міста із високорозвиненою транспортною розв'язкою поруч	Центр міста	Спальний район міста із високорозвиненою транспортною розв'язкою поруч
Кількість лікарів	3	5	6
Основні послуги	Терапія, ортопедія, хірургія, ортодонтія, естетика	Діагностика, терапія, ортопедія, хірургія, ортодонтія, естетика, дитяча стоматологія	Діагностика, терапія, ортопедія, хірургія, ортодонтія, естетика, виготовлення протезувальних виробів
Ціновий рівень	Вище середнього	Високий	Преміальний
Рівень сервісу	Високий	Високий	Дуже високий
Система мотивації персоналу	Висока заробітна плата	Бонуси за навчання	Бонуси за навчання
Переваги	Комфорт, персональний підхід, найсучасніше обладнання, доступні ціни, якісні послуги, можливість розстрочення платежів	Комфорт, персональний підхід, найсучасніше обладнання, наявність дитячого лікувального відділення	Комфорт, персональний підхід, найсучасніше обладнання, ширший спектр послуг

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4
Недоліки	Обмежений простір, менший спектр послуг, недостатньо розвинена система мотивації персоналу	Висока вартість послуг, недостатньо розвинена система мотивації персоналу	Дуже висока вартість послуг, недостатньо розвинена система мотивації персоналу

Джерело: складено автором

Отже, аналіз конкурентного середовища клініки продемонстрував, що основна конкурентна перевага клініки «Black&White» полягає у високій якості надаваних послуг, доступних цінах на них і наявністю розстрочення платежів за проведене лікування. А для розвитку організації варто зосередити увагу на розширенні бренду, збільшенні спектру послуг та розробці програми мотивації персоналу.

2.2. Дослідження та аналіз системи управління розвитком персоналу стоматологічної клініки «Black&White»

Ефективне управління розвитком персоналу для будь-якої організації є одним із ключових чинників її стабільного функціонування, підвищення конкурентоспроможності та зміцнення лідируючих позицій на ринку завдяки формуванню компетентної та мотивованої команди.

Для стоматологічної клініки «Black&White» розвиток персоналу має особливе значення, оскільки від наявного рівня знань залежить якість людського життя. Тому виникає неабияка потреба у професійних послугах, рівень яких безпосередньо залежить від рівня кваліфікації, відповідальності та постійного кваліфікаційного вдосконалення персоналу.

Дослідження діючої системи управління розвитком працівників дає змогу визначити сильні сторони діючої системи, виявити проблемні місця та окреслити напрями подальшого її удосконалення.

Отже, розглянемо як організована система навчання персоналу в обраній організації.

У стоматологічній клініці «Black&White» процес розвитку персоналу базується на принципах концепції управління знаннями, що передбачає безперервне оновлення професійних навичок працівників і поширення набутого досвіду в колективі.

Навчання має як індивідуальний, так і колективний характер. Працівники регулярно беруть участь у всеукраїнських конференціях та професійних курсах, від провідних стоматологів України.

Раніше клініка активно долучалася й до міжнародних освітніх заходів, однак через поточну воєнну ситуацію такі відрядження наразі обмежені.

Методологічні підходи до розвитку персоналу мають комплексний характер, поєднуючи:

- системний підхід, який розглядає персонал і організацію як цілісну систему;
- компетентнісний підхід, який відповідає за формування ключових компетенцій працівників й управління ними;
- ресурсний підхід, що вважає персонал головним ресурсом для досягнення стратегічних цілей організації.

Такий підхід дозволяє не лише підтримувати належний рівень професійної підготовки працівників, а й забезпечувати ефективне використання їхнього потенціалу у досягненні стратегічних цілей клініки.

До методів навчання персоналу на поточному стані розвитку системи входять:

- тренінги, що проводяться як безпосередньо у клініці під керівництвом запрошених досвідчених лікарів або управлінців, так і поза межами основного місця роботи під час навчання на виїзних курсах;
- метод кейс-стаді, що дає змогу аналізувати реальні клінічні ситуації та розробляти оптимальні рішення;
- самонавчання, коли працівники опановують нові техніки або матеріали для лікування і управління через професійні онлайн-платформи.

Контроль за розвитком персоналу здійснює головний лікар, який постійно спостерігає за якістю роботи співробітників, визначає зони для вдосконалення та надає рекомендації щодо подальшого навчання.

Сам керівник клініки також приділяє увагу власному професійному зростанню – регулярно бере участь у профільних конференціях і проходить курси підвищення кваліфікації, демонструючи приклад безперервного розвитку і тим самим мотивуючи інших спеціалістів підвищувати власну кваліфікацію.

Відомо, що цьогоріч персонал відвідував такі курси (табл. 2.3):

Таблиця 2.3 – Програма навчання персоналу клініки «Black&White» за 2025 рік

Працівники	Курс	Вартість	Джерело фінансування
Лікар-терапевт Головний лікар	«Розширення верхньої щелепи в ортодонтії»	12 500 грн.	Власні кошти Власні кошти
Лікар-терапевт	«Художня реставрація фронтальних і бокових зубів»	6 500 грн.	Кошти організації
Менеджер-адміністратор	«Профілактика конфліктів з пацієнтами»	5 000 грн.	Кошти організації
Асистенти лікарів-стоматологів	«Асистент лікаря-стоматолога»	10 500 грн.	Кошти організації
Лікар-ортопед	«Естетична реабілітація керамічними вінірами»	13 000 грн.	Кошти організації

Джерело: складено автором

Спираючись на зміст таблиці, можна зробити кілька висновків:

- у поточному 2025 році на момент збору даних у навчання працівників витрачено 35 000 грн. на 4 курси – це вказує на готовність організації інвестувати у підвищення кваліфікації своїх співробітників;

- також 2 працівники фінансували своє навчання самостійно і витратили у сумі 25 000 грн: з одного боку це свідчить про наявність у робітників внутрішньої мотивації до професійного зростання, а з іншого – демонструє,

що частина потреб персоналу у розвитку залишається поза межами бюджету організації.

Як показує практика, така ситуація є типовою для приватних медичних закладів, які не здійснюють регулярного планування навчання персоналу.

Суми, залучені для навчання персоналу за період з 2022 по 2025 роки можна побачити на наступному графіку, який зображено на рис. 2.5.

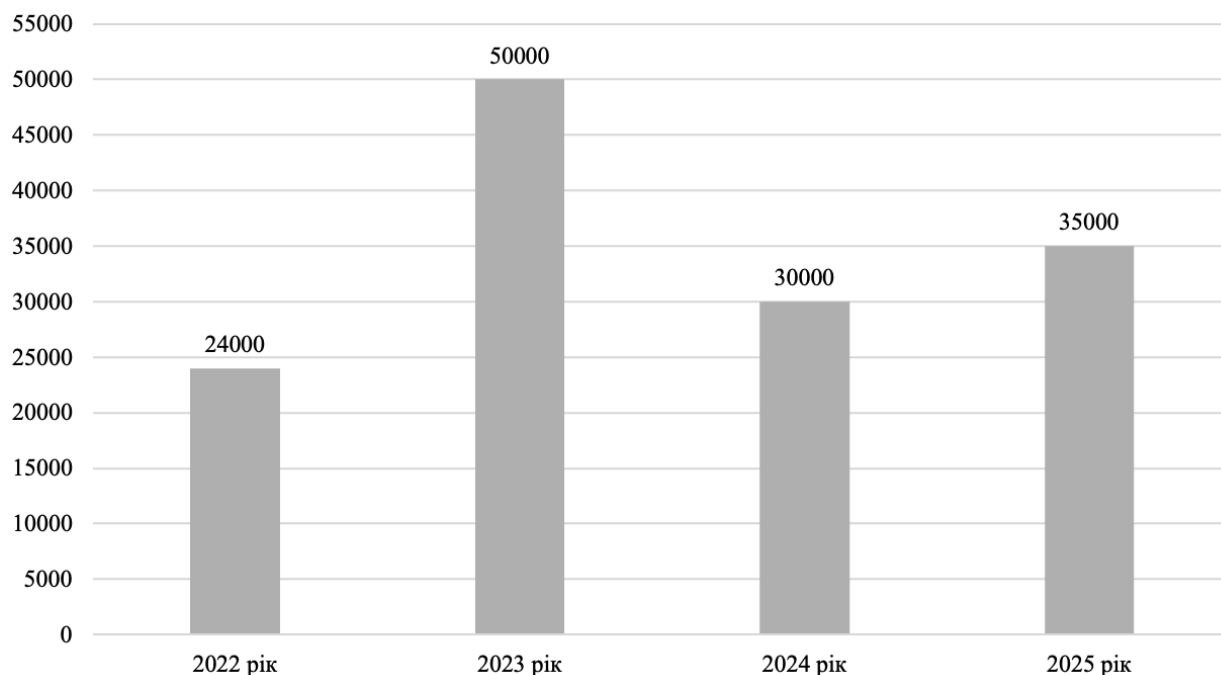


Рисунок 2.5 – Витрати на навчання персоналу клініки за 2022–2025 роки

Джерело: складено автором

На рисунку спостерігаємо, що:

1. Найменша сума, залучена у розвиток персоналу, складає 24 000 грн., була інвестована у 2022 році. Таке управлінське рішення пов'язане із політично-економічними умовами, які склалися того року в Україні. Через початок повномасштабного вторгнення організації довелося на 2 місяці призупинити роботу взагалі, знизився потік пацієнтів, впала платоспроможність населення, почав зростати рівень інфляції. Це призвело до зниження бюджету організації і, відповідно, її можливості вкладатися у розвиток робітників.

2. Різке збільшення інвестицій у навчання у 2023 році. Це обумовлено стратегічною спробою зберегти конкурентоспроможність підприємства – проводилося критично важливе вузькоспеціалізоване навчання лікарів з імплантології та складної хірургії, а також підготовка асистентів за тими ж напрямками.

3. На відміну від попереднього року, у 2024 році спостерігається різке скорочення витрат на розвиток персоналу. Це пояснюється фінансовими та організаційними чинниками:

- по-перше, після суттєвих інвестицій у спеціалізовані навчальні програми у 2023 році, не виникає потреба в оновленні знань у галузі імплантології (яке є дуже затратним);

- по-друге, у 2024 році клініка зіткнулася з підвищенням операційних витрат, що призвело до скорочення фінансування освітніх заходів.

Професійне зростання персоналу у сфері приватної медицини залежить не лише від бажання самих працівників навчатися, а й від умов, створених у межах організації.

У клініці «Black&White» сформована позитивна культура розвитку, проте на ефективність цього процесу впливають низка об'єктивних і суб'єктивних факторів, що частково стримують бажання лікарів, адміністративного та допоміжного персоналу до навчання.

Основні фактори, що обмежують професійне зростання працівників обраної організації зображено на рис. 2.6.



Рисунок 2.6 – Фактори обмеження професійного розвитку персоналу стоматологічної клініки «Black&White»

Джерело: складено автором

Розкриємо детальніше опис кожного із цих факторів:

1. У зв'язку із воєнною ситуацією та економічною нестабільністю виникають фінансові обмеження. Частина бюджету клініки спрямовується на забезпечення поточної діяльності, що зменшує можливості фінансування навчальних заходів і закордонних стажувань.

2. Відсутність системного підходу до планування розвитку полягає у епізодичному характері навчання працівників. Система управління розвитком

не передбачає єдиного плану або графіку підвищення кваліфікації для всіх категорій персоналу.

3. Недостатня формалізація кар'єрного зростання через відсутність чіткої структури професійного або посадового просування, що знижує мотивацію до розвитку.

4. Високе навантаження під час робочого дня зменшує можливість лікарів і адміністративного персоналу відвідувати додаткові тренінги чи онлайн-курси, тому виникає проблема обмеженості часу на навчання.

5. Невизначеність у мотивації робітників проявляється через відсутність матеріального або нематеріального стимулювання за підвищення кваліфікації. Це призводить до того, що працівники не завжди бачать пряму вигоду від професійного розвитку.

6. Зовнішні соціально-економічні чинники проявляються у воєнному стані, міграційних процесах населення, змінах на ринку праці та зниженні купівельної спроможності населення. Працівники відчують нестабільність зайнятості та невпевненість у довгострокових робочих перспективах.

Найбільший вплив на систему управління розвитком персоналу організації серед перерахованих вище факторів обмеження спричиняють фінансові (обмеженість бюджету стримує можливості інвестицій у навчання) та зовнішні соціально-економічні чинники (можуть зменшувати попит на дорогі стоматологічні послуги, збільшувати операційні витрати).

Проаналізувавши чинну систему управління розвитком персоналу в стоматологічній клініці «Black&White», зокрема виділивши актуальні концепції управління знаннями персоналу, методи дослідження його кваліфікації та методологічні підходи до професійного розвитку, а також факторів, які його обмежують, можна виділити наступні недоліки системи:

- відсутність формалізованої програми розвитку персоналу;
- відсутність системної оцінки ефективності навчання;
- обмеженість фінансових ресурсів, що знижує можливість фінансування програм навчання;

- відсутність кадрового резерву, який би забезпечував заміну або розвиток потенційних управлінців усередині клініки.

Таким чином, наявна система управління розвитком персоналу у клініці «Black&White» є дієвою, але потребує вдосконалення.

2.3. Оцінювання ефективності системи управління розвитком персоналу

Зазвичай ефективність системи управління розвитком персоналу організації оцінюється шляхом аналізу кадрових, економічних та соціально-психологічних показників, які відображають результативність проведеного навчання, чинної системи мотивації, утримання та професійного зростання працівників.

Для здійснення оцінювання доцільно поєднувати кількісний і якісний підходи. Кількісний аналіз передбачає розрахунок показників, що характеризують рівень плинності кадрів, участь працівників у програмах навчання, витрати на підвищення кваліфікації та їх окупність.

Якісний аналіз базується на вивченні рівня задоволеності персоналу, наявності можливостей для професійного розвитку, ефективності комунікацій і мотиваційного середовища.

Комплексна оцінка дозволяє визначити сильні та слабкі сторони кадрової політики клініки, а також розробити рекомендації щодо підвищення ефективності управління розвитком персоналу.

Під час проведення наступного аналізу варто мати на увазі, що підприємство здійснює свою діяльність в умовах воєнних дій, що може суттєво впливати на його кадрову політику та систему розвитку персоналу. Зовнішня нестабільність, психологічне напруження та економічні ризики ускладнюють планування навчальних заходів, утримання фахівців і залучення нових працівників.

Водночас саме в таких умовах підвищується значення внутрішніх мотиваційних механізмів, згуртованості колективу та підтримки професійного

розвитку. Збереження інвестицій у навчання навіть у період невизначеності свідчить про стратегічну орієнтацію керівництва на довгостроковий розвиток клініки та стабілізацію її кадрового потенціалу.

Отже, для проведення кількісної оцінки чинної системи управління розвитком персоналу обрано наступні показники:

1. Коефіцієнт плинності кадрів – це показник, який відображає частку робітників, які залишили компанію за певний період. Під час розрахунку враховуються як добровільні звільнення так і ініційовані роботодавцем [6]. Для розрахунку коефіцієнту використовується формула 2.1:

$$K_{\text{пк}} = \frac{Z_{\text{в}}}{\text{КП}_{\text{ср}}} \times 100\% \quad (2.1)$$

де $K_{\text{пк}}$ – коефіцієнт плинності кадрів;

$Z_{\text{в}}$ – кількість звільнених працівників за період;

$\text{КП}_{\text{ср}}$ – середня кількість працівників.

Середня кількість працівників при цьому розраховується за формулою 2.2:

$$\text{КП}_{\text{ср}} = \frac{\text{П}_{\text{пп}} + \text{П}_{\text{кп}}}{2} \quad (2.2)$$

де $\text{П}_{\text{пп}}$ – кількість працівників на початку періоду;

$\text{П}_{\text{кп}}$ – кількість працівників на кінець періоду.

Розрахунок цього показника продемонструє, наскільки чинна система розвитку персоналу сприяє утриманню кадрів.

2. Коефіцієнт участі працівників у навчанні демонструє, яка частка співробітників пройшла навчання за визначений період. Розраховується за формулою 2.3:

$$K_{\text{навч}} = \frac{K_{\text{Ппн}}}{K_{\text{Пср}}} \times 100\% \quad (2.3)$$

де $K_{\text{навч}}$ – коефіцієнт участі працівників у навчанні;

$K_{\text{Ппн}}$ – кількість працівників, що пройшли навчання.

Чим вищим буде показник, тим активніше розвивається персонал.

3. Ефективність інвестицій у розвиток персоналу – це показник, який відображає, наскільки вкладення в навчання персоналу приносять віддачу у вигляді підвищення продуктивності праці, якості послуг або фінансових результатів підприємства. Його можна відстежувати в динаміці: якщо поточна кампанія дає результати кращі ніж попередні, можна робити висновок про правильність ухвалених рішень. Для розрахунку використовують формулу 2.4:

$$ROI_{\text{навч}} = \frac{E_{\text{навч}} - V_{\text{навч}}}{V_{\text{навч}}} \times 100\% \quad (2.4)$$

де $ROI_{\text{навч}}$ – ефективність інвестицій у розвиток персоналу;

$E_{\text{навч}}$ – економічний ефект від навчання;

$V_{\text{навч}}$ – витрати на навчання.

Якщо значення розрахованого показника буде меншим за 100 – це означає, що вкладення не окупуваються, якщо більше або дорівнює 100 – вкладення є прибутковими.

Отже, для визначення ефективності чинної системи управління розвитком персоналу клініки «Black&White», розрахуємо вище згадані показники за останні 3 роки, не враховуючи поточний 2025 рік.

Необхідні дані для розрахунку показників зведено у табл. 2.4:

Таблиця 2.4 – Дані діяльності стоматологічної клініки «Black&White» за 2022–2024 роки

Рік	Показник за рік					
	Кількість працівників на початок року	Кількість працівників на кінець року	Кількість працівників, що пройшла навчання	Кількість звільнених працівників	Витрати на навчання персоналу	Зміна середнього річного доходу клініки
1	2	3	4	5	6	7
2022	6 ос.	6 ос.	3 ос.	0 ос.	24 000 грн.	+ 125 000 грн.
2023	6 ос.	8 ос.	5 ос.	0 ос.	50 000 грн.	+ 356 000 грн.
2024	8 ос.	9 ос.	2 ос.	1 ос.	30 000 грн.	+ 234 000 грн.

Джерело: складено автором

Використовуючи ці дані можна провести розрахунок ефективності розвитку персоналу організації за формулами 2.1–2.4. Результати зведено до наступної табл. 2.5:

Таблиця 2.5 – Показники ефективності системи розвитку персоналу стоматологічної клініки «Black&White» за 2022-2024 роки

Рік	Показник за рік			
	Середня кількість працівників (К _{ср})	Коефіцієнт плинності кадрів (К _{пк})	Коефіцієнт участі працівників у навчанні (К _{навч})	Ефективність інвестицій у розвиток персоналу (ROI _{навч})
2022	6 ос.	0%	50%	420,8%
2023	7 ос.	0%	71,4%	612%
2024	8,5 ос.	11,8%	23,5%	680%

Джерело: складено автором

Для більш наочного представлення результатів кількісного аналізу системи управління розвитком персоналу медичного закладу побудовано графік динаміки ключових показників ефективності за 2022–2024 роки (рис. 2.7).

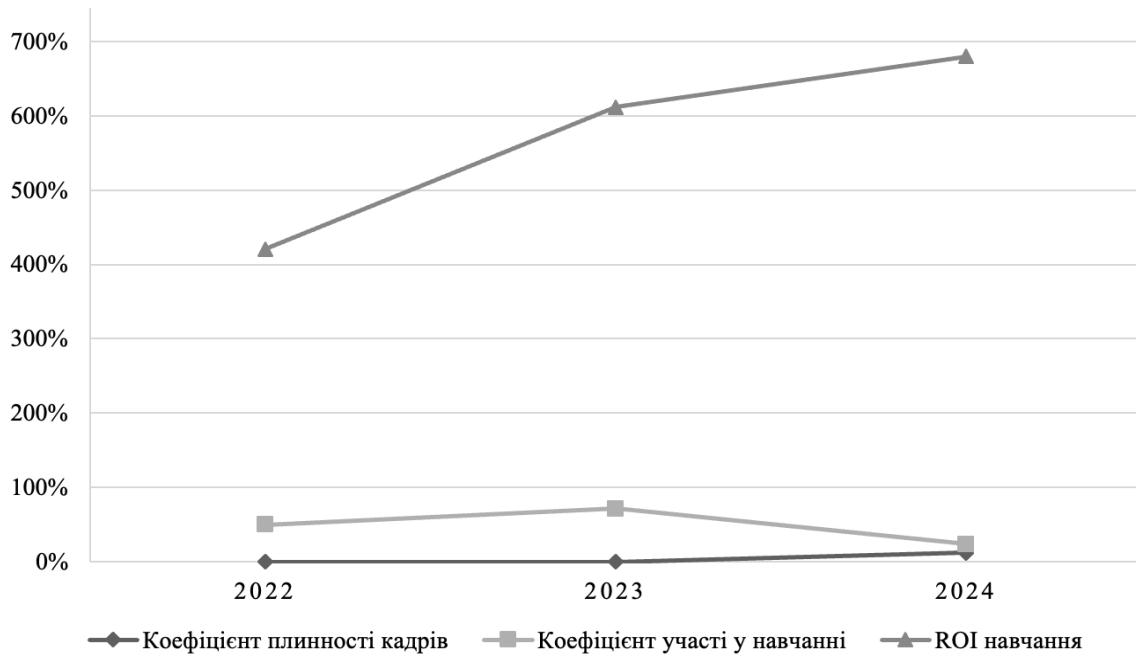


Рисунок 2.7 – Динаміка ключових показників ефективності розвитку персоналу у клініці «Black&White»

Джерело: складено автором на основі табл. 2.5

Аналізуючи табл. 2.5 та рис. 2.7, можна дійти наступних висновків:

1. Коефіцієнт плинності кадрів ($K_{пк}$) показує, що чинна система розвитку персоналу організації сприяє утриманню працівників. У 2022 і 2023 роках він становив 0%, що свідчить про стабільність кадрового складу та сприятливий психологічний клімат у клініці. У 2024 році він підвищився до 11,8%, що пов'язано зі звільненням 1 працівника і залучення до роботи 2 нових.

2. Коефіцієнт участі працівників у навчанні ($K_{навч}$) демонструє, що персонал розвивається активно, за винятком 2024 року. У 2023 році він досяг найвищого рівня і дорівнював 71,4%, що вказує на тогорічну активну політику розвитку персоналу. У 2024 році він становив 23,5%, що свідчить про тимчасове скорочення навчальних заходів. Така тогорічна реакція пояснюється декількома чинниками:

- вплив воєнного стану, який об'єктивно ускладнив можливість планування та проведення освітніх заходів;

- фінансові обмеження, спричинені підвищенням вартості матеріалів та стоматологічного обладнання, нестабільністю попиту на стоматологічні послуги приватно сектору медицини та коливанням доходів клініки, в результаті чого керівництво було змушене перерозподілити бюджет на забезпечення поточної операційної діяльності, що призвело до скорочення інвестицій у підвищення кваліфікації;

- відсутність системного планування та контролю навчання, через що не було заздалегідь закладено конкретної суми в річний бюджет організації на навчання персоналу;

- нерівномірне робоче навантаження персоналу через зміни в структурі попиту та нестабільної кількості записів на лікування; відповідно виокремлення необхідної кількості часу на навчання співробітників було ускладненим.

3. Ефективність інвестицій у розвиток персоналу ($ROI_{\text{навч}}$) має стабільно високі значення протягом звітних років (від 420,8% до 680%), що означає високу економічну віддачу від вкладень у розвиток персоналу. При цьому динаміка показника демонструє нерівномірність ефективності вкладень у розвиток персоналу в різні роки:

- його підвищення у 2023 році обумовлене тим, що тогорічне вузькоспеціалізоване навчання мало прямий вплив на розширення переліку послуг клініки і підвищення суми середнього чеку; у результаті саме завдяки новим компетенціям отримано додаткову виручку, яка сформувала високий показник ROI;

- у 2024 році показник зріс до 680%, що пов'язано із підвищенням операційної стабільності, накопиченого результату розвитку персоналу за минулі роки та збільшенням кількості звернень пацієнтів.

Також для оцінювання діючої системи управління розвитком персоналу було проведено якісний аналіз, який дозволяє оцінити внутрішні аспекти управління – мотивацію працівників, ефективність навчання, рівень

корпоративної культури та загальну спрямованість кадрової політики клініки на професійне зростання співробітників.

Результати такого аналізу демонструє табл. 2.6:

Таблиця 2.6 – Якісний аналіз чинної системи управління розвитком персоналу у клініці «Black&White»

Критерій оцінювання	Характеристика поточного стану	Оцінка
Планування розвитку персоналу	Плани підвищення кваліфікації персоналу складаються керівником, але не мають системного характеру	Середня
Організація навчання та підвищення кваліфікації	Працівники періодично навчаються на курсах, тренінгах, відвідують семінари. Навчання фінансується за рахунок клініки або за власні кошти робітника (за його власного мотиву)	Висока
Мотивація до професійного зростання	Використовуються матеріальні (висока заробітна плата) і нематеріальні чинники (визнання, комфортні умови праці)	Висока
Оцінювання результатів розвитку персоналу	Формалізованої системи оцінювання після навчання немає, ефект визначається переважно за фінансовими результатами діяльності підприємства	Низька
Корпоративна культура та згуртованість колективу	Дружня атмосфера, взаємопідтримка, орієнтація на пацієнта	Висока
Умови праці та забезпечення ресурсами	Сучасне обладнання, комфортні кабінети, чітка організація робочих процесів	Висока

Джерело: складено автором

Проведені кількісний і якісний аналізи за табл. 2.4–2.6 та рис. 2.7 свідчать про те, що рівень ефективності системи управління розвитком персоналу стоматологічної клініки є на рівні вище середнього, але ще не на високому рівні. Клініка характеризується стабільним кадровим складом, високою економічною віддачею від навчання працівників, а також позитивним впливом інвестицій у розвиток персоналу на загальні фінансові результати. Якісний аналіз підтвердив наявність сприятливого мотиваційного середовища, високої залученості співробітників і сильної корпоративної культури.

Разом з тим виявлено певні вузькі місця чинної системи управління розвитком персоналу організації:

- відсутність стратегічного планування навчання;

- нестабільність інвестицій у розвиток працівників;
- недостатня кількість інструментів для оцінювання компетенцій;
- відсутність системи індивідуальних напрямів професійного зростання.

Виявлені недоліки визначають напрями для подальших удосконалень, які запропоновані у наступному розділі. Зокрема, акцент буде зроблено на формуванні системного річного плану розвитку персоналу, впровадженні інструментів оцінювання компетентностей і як результат – виключення непередбачуваних і несистемних витрат на процес навчання.

Саме ці елементи дозволять сформувати дієву модель управління розвитком персоналу та забезпечать її відповідність стратегічним потребам клініки.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Шляхи вдосконалення управління розвитком персоналу стоматологічної клініки «Black&White»

У сучасних умовах конкуренції на ринку медичних послуг ефективно управління розвитком персоналу стає ключовою передумовою стабільного функціонування та підвищення якості роботи організації. Для стоматологічної клініки «Black&White» особливого значення набуває формування системного підходу до професійного зростання працівників, адже саме рівень їхньої компетентності та мотивації у більшій мірі визначає репутацію і конкурентоспроможність клініки.

З огляду на результати попереднього аналізу чинної системи управління розвитком персоналу в організації, було зроблено підсумок про те, що вона є ефективною, гнучкою та результативною, але потребує подальшого вдосконалення: модель орієнтується на концепцію управління знаннями, однак не має достатньої системності, плановості й механізмів оцінювання результатів навчання.

Ефективне управління розвитком персоналу у стоматологічній клініці «Black&White» вимагає системного підходу, який передбачає поєднання програмності, мотивації та створення умов для постійного професійного зростання працівників.

Після визначення ключових проблем у існуючій системі управління розвитком персоналу організації, було розроблено основні напрями її вдосконалення, які спрямовані на підвищення ефективності кадрової політики, оптимізацію процесів навчання та створення сприятливого середовища для самореалізації співробітників.

Отже, пропонується запровадити заходи, які зображено на рис. 3.1.



Рисунок 3.1 – Пропозиції щодо вдосконалення системи управління розвитку персоналу в клініці «Black&White»

Джерело: складено автором

Далі розглянемо детальний опис кожного із запропонованих заходів: конкретні дії, які розкривають його ідею, а також приклади застосування в українській та європейській стоматологічних практиках:

1. Розробка системного плану розвитку персоналу. Ефективний розвиток персоналу неможливий без системності та плановості. Щодо цієї думки, у своїх працях П. Друкер підкреслював, що розвиток працівників має ґрунтуватися на чітко структурованих цілях та довгостроковому плануванні, яке дозволяє формувати компетентності відповідно до стратегічних потреб організації [33].

Сучасні українські дослідники також наголошують, що наявність річного або піврічного плану розвитку персоналу забезпечує безперервність навчання та оптимізує використання ресурсів підприємства.

Для сприяння такій ідеї у післядипломному центрі стоматологічного факультету Ужгородського університету регулярно проводяться курси підвищення кваліфікації, майстер-класи і тематичні школи (наприклад, «Школа дентальної імплантації»). Це можна вважати частиною системного підходу до планування розвитку фахівців клініки, які співпрацюють із навчальним центром [14].

Що стосується європейської практики, у багатьох європейських клініках (наприклад, приватних стоматологічних лікарнях у Німеччині або Польщі) адміністрація створює щорічні навчальні плани для лікарів та асистентів, які включають внутрішні тренінги, конференції, сертифікаційні курси. Це дозволяє синхронізувати розвиток персоналу з бізнес-цілями клініки.

Отже, одним із першочергових кроків для вдосконалення системи управління розвитком персоналу у клініці «Black&White» є формування річного або піврічного плану навчання, який би охоплював усі категорії працівників – лікарів, асистентів, адміністративний та допоміжний персонал. План має включати графік відвідування курсів, тренінгів і професійних конференцій, визначати конкретні цілі навчання, відповідальних осіб і очікувані результати. Наявність чітко визначеного плану забезпечить безперервність процесу розвитку персоналу та сприятиме ефективному використанню ресурсів клініки.

2. Систематизація процесу оцінювання персоналу. Ідея оцінювання працівників як інструменту управління бере початок у роботах А. Файоля, який наголошував на необхідності проведення контролю як базової функції менеджменту [36].

Сучасні наукові дослідники розглядають оцінювання компетентності персоналу як механізм діагностики сильних і слабких сторін персоналу, що є основою для формування індивідуальних траєкторій розвитку [28].

В Україні на заходах DSConsult («Школа керівника стоматології») обговорюють, як впровадити оцінювання роботи лікарів, адміністраторів та співробітників клініки, у тому числі через інтерв'ю, опитування та аналіз результатів діяльності [34].

У деяких європейських стоматологічних лікувальних закладах (наприклад, клініках у Великій Британії) використовується метод «360° feedback», щоб оцінити компетентність лікарів за професійними й поведінковими показниками. Це допомагає виявляти області для розвитку та планувати персоналізовані навчальні траєкторії.

Для забезпечення об'єктивної оцінки професійного рівня працівників у клініці «Black&White» доцільно впровадити сучасні методи контролю компетенцій – анкетування, інтерв'ю, а також метод «360°» (який полягає в тому, що співробітника оцінюють декілька людей із його робочого оточення) [12]. Це дозволить не лише виявити індивідуальні потреби у навчанні, а й побудувати персоналізовані програми розвитку.

Оцінювання стане основою для ухвалення управлінських рішень щодо підвищення кваліфікації, кар'єрного просування чи мотиваційного заохочення працівників.

3. Підвищення рівня мотивації персоналу. Теорія мотивації працівників бере витоки з досліджень А. Маслоу, який довів, що працівник розвивається і працює ефективніше у разі задоволення його матеріальних та нематеріальних потреб [40].

Сучасні українські науковці підкреслюють, що мотивація у сфері медичних послуг має поєднувати фінансові стимули з можливостями професійного розвитку, визнанням досягнень і створенням умов для самореалізації.

Часто в українських стоматологічних клініках власники чи менеджери стимулюють лікарів до навчання через сплату частини вартості курсів або оплати участі в професійних конференціях. Наприклад, клініки співпрацюють

з DSConsult, щоб лікарі отримували доступ до тренінгів з управління та мотивації [34].

У стоматологічних клініках Європи (наприклад, в Італії чи Іспанії) використовуються системи нематеріального заохочення: сертифікати «Кращий лікар місяця», внутрішні конкурси клінічної майстерності, публічне визнання досягнень. Це мотивує лікарів брати участь у навчанні і активно розвивати себе.

Для підвищення рівня мотивації у працівників клініки «Black&White» варто поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули: запровадити бонуси за участь у навчанні, проводити внутрішні конкурси професійної майстерності, публічно відзначати досягнення працівників. Додатково варто надати можливість самостійного вибору програм підвищення кваліфікації, що сприятиме формуванню відповідальності за власний розвиток.

4. Розвиток цифрових навичок працівників. Діджиталізація є ключовим трендом сучасного управління персоналом. Розвиток цифрових навичок працівників є передумовою конкурентоспроможності організацій.

Цифрові компетентності медичного персоналу напряму впливають на якість послуг, швидкість діагностики та точність лікування. У сучасну стоматологічну діяльність активно інтегруються нові цифрові технології, наприклад: 3D-моделювання, цифрова діагностика, використання спеціалізованого програмного забезпечення.

В Україні під час професійних стоматологічних виставок, наприклад, таких як «Дентал-Експо», де проводяться майстер-класи, курси, пропонується нове обладнання та матеріали, є теми на кшталт «Ефективне управління закладами охорони здоров'я за допомогою цифрових технологій», завдяки яким стоматологічні клініки активно залучають свій персонал до навчання роботі із сучасним програмним забезпеченням та новітніми цифровими інструментами [32].

У деяких європейських стоматологічних клініках застосовують VR-тренажери для підготовки лікарів (наприклад, для тренування лікування

зубних каналів). Дослідження доводять, що VR-симулятори підвищують навички й зробили навчання більш ефективним [38].

Тому для клініки «Black&White» важливо організувати навчання персоналу роботі з новими технологіями, що дозволить підвищити якість обслуговування пацієнтів і оптимізувати внутрішні процеси.

5. Формування сприятливого психологічного клімату. Класичними авторами М. Фоллеттом та Е. Мейо було доведено, що психологічний клімат і якість міжособистісних відносин визначають ефективність роботи працівників [41, 37].

Сучасні дослідження стверджують, що позитивний мікроклімат у колективі знижує рівень професійного вигорання, підвищує продуктивність і сприяє ефективній взаємодії працівників усередині компанії.

В Україні деякі клініки, особливо мережеві, проводять регулярні «тімбілдингові дні», корпоративні зустрічі, внутрішні семінари, щоб підтримати командний дух. Крім того, існують освітні організації для керівників стоматологій (наприклад, DSConsult), які навчають побудові ефективної комунікації між членами команди, їх активному залученню до досягнення корпоративних цілей [34].

У багатьох європейських медичних установах, включно зі стоматологічними клініками, придбають курси з розвитку емоційного інтелекту, тренінги з комунікації та фасилітації командної роботи. Це допомагає знизити вигорання лікарів, поліпшити взаємовідносини в команді і підвищити задоволеність працівників своєю роботою.

Саме через це у діючу систему клініки «Black&White» доцільним буде запровадити командні зустрічі поза місця роботи, корпоративні заходи, тренінги з розвитку комунікацій та емоційного інтелекту. Такі дії допомагають зменшити рівень стресу, запобігти професійному вигоранню та підвищити загальну задоволеність роботою.

Для визначення доцільності впровадження запропонованих заходів з удосконалення системи розвитку персоналу обраної організації наведено

узагальнену таблицю (табл. 3.1), у якій наведено результати, що будуть отримані після їх реалізації.

Таблиця 3.1 – Напрями покращення системи розвитку персоналу та очікувані ефекти

Напрямок удосконалення	Очікуваний ефект
1. Формування системного плану розвитку персоналу	Узгодженість розвитку навичок персоналу зі стратегічними цілями клініки
2. Систематизація процесу оцінювання навичок	Створення індивідуальних програм розвитку, підвищення ефективності роботи
3. Зміцнення мотиваційної системи	Зростання залученості працівників, зменшення плинності кадрів
4. Розвиток цифрових навичок	Підвищення якості послуг, оптимізація внутрішніх процесів
5. Формування сприятливого психологічного клімату	Покращення атмосфери в колективі, підвищення продуктивності та задоволеності роботою

Джерело: складено автором

Отже, запропоновані шляхи з вдосконалення системи управління розвитком персоналу спрямовані на створення цілісної, системної моделі управління розвитком персоналу, що забезпечить підвищення ефективності роботи стоматологічної клініки, зміцнення її репутації та сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Реалізація запропонованих шляхів дозволить підвищити рівень професійної компетентності персоналу, сформувати культуру безперервного навчання, посилити командну взаємодію та зменшити плинність кадрів. Для клініки «Black&White» це відобразатиметься у зміцненні конкурентних позицій на ринку медичних послуг і підвищенні рівня задоволеності пацієнтів.

3.2. Програмні заходи з удосконалення системи управління розвитком персоналу стоматологічної клініки «Black&White»

Ефективне управління розвитком персоналу потребує не лише визначення напрямів удосконалення, а й формування конкретних програм і

планів щодо їх реалізації. Тому, розглянемо конкретні заходи, спрямовані на створення системної та результативної моделі розвитку персоналу для стоматологічної клініки «Black&White», які дозволять підвищити професійну компетентність працівників, їхню мотивацію та загальну ефективність роботи клініки.

Як зазначалося у попередньому підрозділі, першим кроком для вдосконалення чинної системи управління розвитком персоналу є формування цілісного та структурованого плану розвитку робітників на рік або пів року. Такий документ повинен враховувати потреби кожної категорії працівників: лікарів, асистентів, адміністративного персоналу та працівника, який відповідає за стерилізаційну зону.

Пропонується скласти річний план розвитку співробітників клініки, який зазначатиме:

- пріоритетні напрями розвитку персоналу;
- індивідуальний план розвитку (ІПР) кожного з працівників (приклад наведено у дод. А);
- список обов'язкових тренінгів і курсів;
- розклад навчальних заходів на рік;
- відповідальних осіб;
- бюджет на навчання;
- спосіб оцінювання результатів навчання.

Можливий варіант плану розвитку співробітників клініки «Black&White» наведено у дод. Б. Відповідальними особами за складання та контроль за виконанням плану доцільним буде назначити головного лікаря Тарасенко В. О. та менеджера-адміністратора Гончаренко О. А.

Впровадження та щорічне поновлення такого плану розвитку персоналу сприятиме створенню передбачуваної моделі розвитку працівників, підвищення професійної кваліфікації всіх категорій персоналу та уникнення хаотичності та недоречності у виборі навчальних заходів.

Наступним кроком для вдосконалення чинної системи розвитку персоналу у клініці є систематизація процесу оцінювання компетентностей персоналу.

Цей етап є цінним, оскільки дозволяє визначити реальний рівень професіоналізму працівників, виявити прогалини та сформувані індивідуальні напрями для розвитку.

Для здійснення системної оцінки навичок персоналу рекомендується впровадити наступні програмні заходи:

1. Оцінювання за моделлю «360°», коли роботі працівника надається характеристика з боку колег, а також пацієнтів за анонімними формами опитування (приклад такого опитування наведено у дод. В).

2. Впровадження карти компетентностей працівника, що включає оцінку його професійних, комунікаційних, організаційних та поведінкових навичок (як приклад, у дод. Г наведено карту компетентностей для менеджера-адміністратора). У висновку зазначаються сильні сторони працівника і навички, що потребують покращення. Ця карта є фундаментом для складання ІПР працівника. Оцінювання персоналу за картою компетентностей варто закріпити за головним лікарем клініки – Тарасенко В. О.

Системна оцінка професіоналізму персоналу сприяє об'єктивному розумінню рівня їхнього розвитку та формуванню обґрунтованих планів щодо навчання на основі проведених досліджень.

Ще одним пунктом для вдосконалення системи управління розвитком персоналу у стоматологічній клініці є підвищення рівня мотивації робітників. Мотиваційна програма сприятиме підвищенню залученості, покращенню дисципліни та формуванню бажання працівників інвестувати у власний розвиток.

Для практичної реалізації даного шляху пропонується запровадити наступні заходи:

1. Часткова оплата за навчання працівників: роботодавець оплачує 60% від вартості навчальних заходів.

2. Впровадження нематеріальних стимулів, таких як сертифікати і подяки (наприклад за програмою «Кращий працівник місяця»), дошка визнання в зоні очікування.

За створення програм для підвищення мотивації у робітників доцільним буде назначити відповідальним менеджера-адміністратора Гончаренко О. А., а за затвердження бюджету на його виконання – головного лікаря Тарасенко В. О.

Очікуваний ефект від виконання цього етапу – зростання внутрішньої мотивації, зменшення плинності кадрів, формування позитивної корпоративної культури.

Також для підвищення ефективності управління системою розвитку персоналу в організації є розвиток цифрових навичок персоналу під час надання стоматологічних послуг.

Для забезпечення відповідності таких компетентностей вимогам сучасного рівня розвитку ринку стоматологічних послуг, лікарям-стоматологам клініки рекомендовано відвідати онлайн-курс «Основи роботи в Exocad», у якому спеціалістів ознайомлять із інтерфейсом програми, навчать створювати 3D-моделі процесу лікування та подальшій роботі із ними. Адміністративному персоналу пропонується відвідати онлайн-курс, присвячений роботі із CRM-системою «ClinicCards», який поглибить знання і навички роботи із продуктом.

В результаті успішного впровадження заходу очікується підвищення швидкості обслуговування пацієнтів у медичному закладі, точності діагностики та налагодження ефективності внутрішніх процесів в цілому.

Останньою пропозицією для вдосконалення чинної системи управління розвитком персоналу є створення формування сприятливого психологічного клімату, що є основою високої продуктивності та стабільності роботи.

Для цього можна впровадити:

- щомісячні зустрічі «1 на 1» із головним лікарем Тарасенко В. О. для обговорення складнощів та планування розвитку;

- регулярні внутрішні наради тривалістю до 10 хвилин для обміну короткими новинами, обговорення проблемних ситуацій;

- неформальні зустрічі поза місцем роботи раз на квартал.

У результаті впровадження заходів можна прослідити покращення комунікації у колективі, зменшення конфліктів і підвищення задоволеності працівників роботою.

Алгоритм упровадження змін у системі управління розвитком персоналу стоматологічної клініки «Black&White» подано у вигляді рис. 3.2.

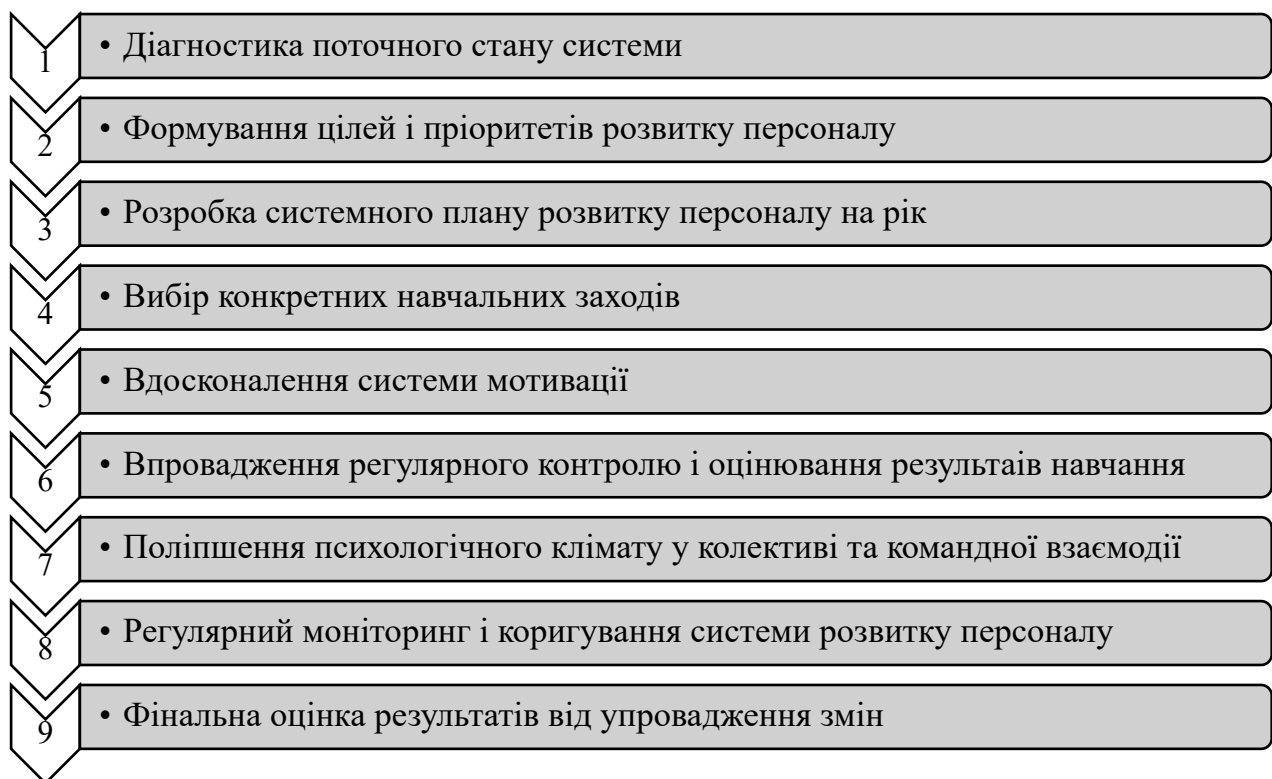


Рисунок 3.2 – Алгоритм упровадження змін у системі управління розвитком персоналу стоматологічної клініки «Black&White»

Джерело: створено автором

Саме такий алгоритм упровадження змін забезпечує керованість процесу, мінімізує ризики прийняття рішень у хаотичному порядку і дозволяє впроваджувати заходи поступово, спираючись на реальні потреби персоналу та стратегічні пріоритети клініки.

Завдяки дотриманню такої послідовності дій зміни стають не одноразовою ініціативою, а системним процесом, здатним забезпечити довгострокове підвищення якості роботи персоналу й конкурентоспроможності стоматологічної клініки.

Запропоновані у підрозділі програмні заходи створюють комплексну систему підвищення ефективності управління розвитком персоналу стоматологічної клініки «Black&White». Їх впровадження сприятиме професійному зростанню працівників, а також формуванню стабільного, мотивованого та психологічно здорового колективу.

У результаті клініка зможе підвищити якість наданих медичних послуг, зміцнити конкурентні позиції, знизити плинність кадрів та забезпечити довгострокове стратегічне зростання організації.

3.3. Економічне обґрунтування ефективності обраних заходів

Розвиток персоналу в приватній медицині безпосередньо впливає на рівень якості послуг, лояльність з боку пацієнтів, ефективність використання ресурсів і конкурентоспроможність медичного закладу. Тому оцінювання економічної ефективності освітніх програмних заходів дозволяє визначити очікуваний внесок запропонованих інструментів у загальні результати діяльності клініки.

Оскільки будь-які інвестиції у підготовку кадрів мають бути виправдані з позиції фінансової ефективності та стратегічної доцільності, впровадження запропонованих у попередньому підрозділі заходів щодо вдосконалення системи управління розвитком персоналу в стоматологічній клініці «Black&White» потребують ретельного економічного обґрунтування.

Передусім необхідно врахувати обсяг інвестицій, що передбачаються для реалізації річного плану розвитку персоналу:

1. Найбільших фінансових інвестицій потребує навчання лікарів-стоматологів, яке охоплює професійні курси з ендодонтії, сучасних методик реставрації та цифрової стоматології.

2. Навчання асистентів лікарів є менш витратним, однак не менш важливим. Включає курси з організації стерильності, асистування під час стоматологічних втручань та оволодіння сучасним інструментарієм контролю інфекцій.

3. Навчання менеджера-адміністратора клініки базується на розвитку навичок клієнтського сервісу, комунікаційних навичок та роботи з медичними інформаційними системами.

4. Також важливо контролювати і регулярно оновлювати професійні знання працівника стерилізаційної зони завдяки відвідуванню курсів із сучасних методів стерилізації, роботи з автоклавами, ведення необхідної документації та контролю стерильності.

На даний момент стоматологічна клініка «Black&White» вже має затверджений план навчання робітників на 2026 рік. Тому можна визначити суму, яку керівництво розраховує інвестувати у їх розвиток.

Загальні заплановані інвестиції на розвиток персоналу у 2026 році за категоріями працівників подані у табл. 3.2:

Таблиця 3.2 – Інвестиції у розвиток персоналу клініки «Black&White» у 2026 році

Категорії працівників	Кількість осіб	Сума річних витрат на навчання	Частка у бюджеті на розвиток
Лікарі-стоматологи	4 ос.	52 740 грн.	77,9%
Асистенти стоматологів	3 ос.	10 035 грн.	14,8%
Адміністративний персонал	1 ос.	1 545 грн.	2,3%
Допоміжний персонал	1 ос.	3 345 грн.	5%
<i>Усього</i>	<i>9 ос.</i>	<i>67 665 грн.</i>	<i>100%</i>

Джерело: складено автором

Виходячи із наведених у таблиці даних, структуру інвестицій у розвиток персоналу стоматологічної клініки «Black&White» можна продемонструвати у вигляді рис. 3.3.

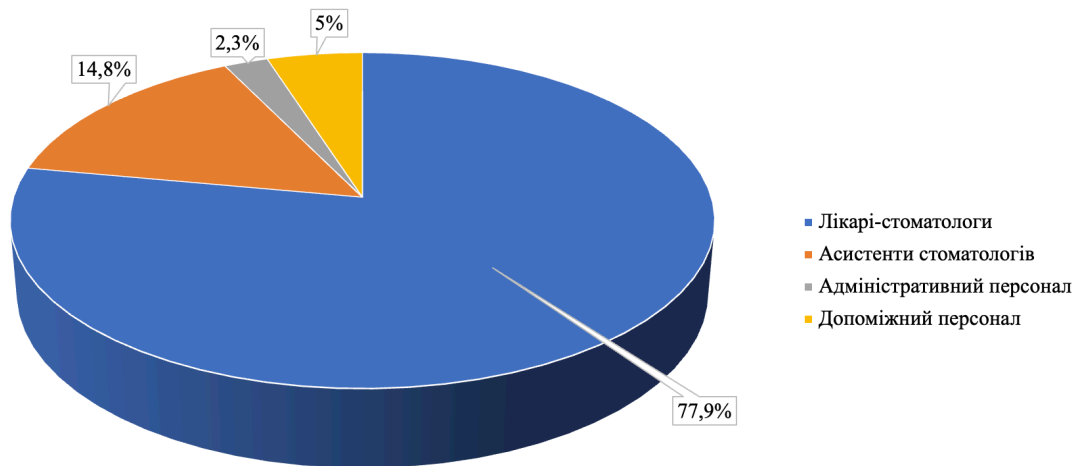


Рисунок 3.3 – Структура інвестицій у навчання персоналу клініки «Black&White» за категоріями працівників

Джерело: складено автором на основі табл. 3.2

Із табл. 3.2 і рис. 3.3 бачимо, що:

- у 2026 році на навчання персоналу рекомендується витратити 67 665 грн.;
- найвагоміша частка у цьому бюджеті належить навчанню лікарів-стоматологів і складає 77,9%;
- найменша частка належить навчанню адміністративного персоналу і складає 2,3%.

Після підвищення кваліфікації персоналу стоматологічної клініки «Black&White» очікується збільшення пропозиції стоматологічних послуг, частки надання складних високовартісних процедур, успішно виконаних планів лікування, лояльності пацієнтів і підвищення вартості послуг.

До того ж, після стабілізації ринку стоматологічних послуг у регіоні очікується збільшення попиту на профілактичні та естетичні процедури, що є

характерною тенденцією для післякризових періодів. Це дає підстави прогнозувати зростання доходу клініки на 10%.

Якщо середній дохід клініки у поточному році на місяць до впровадження запропонованих заходів дорівнює у середньому 330 000 грн., то його річну суму можна розрахувати за формулою 3.1:

$$ДР_{\text{пот}} = Д_{\text{міс}} \times 12 \quad (3.1)$$

де $ДР_{\text{пот}}$ – дохід за поточний рік;

$Д_{\text{міс}}$ – дохід за місяць.

Розрахуємо показник:

$$ДР_{\text{пот}} = 330\,000 \text{ грн.} \times 12 = 3\,960\,000 \text{ грн.}$$

У 2024 році дохід підприємства склав 3 735 000 грн. Тоді приріст доходу у 2025 році складатиме 225 000 грн. Відомо, що у 2025 році на даний момент у навчання працівників інвестовано 35 000 грн. Враховуючи ці дані, можемо приблизно розрахувати показник рентабельності інвестицій у навчання ($ROI_{\text{навч}}$) за 2025 рік за формулою 2.4, який розраховувався для 2022–2024 років у попередньому розділі:

$$ROI_{\text{навч}} = \frac{225\,000 \text{ грн.} - 35\,000 \text{ грн.}}{35\,000 \text{ грн.}} \times 100\% = 542,9\%$$

Отже, у 2025 році інвестиції у навчання персоналу окуповуються.

За прогнозами відомо, що після впровадження заходів із вдосконалення системи управління розвитком персоналу у 2026 році дохід організації зросте приблизно на 10%. Його суму можна розрахувати за формулою 3.2:

$$ДР_{\text{прогноз}} = ДР_{\text{пот}} \times 1,10 \quad (3.2)$$

де $DR_{\text{прогноз}}$ – річний прогнозований дохід.

Розрахунок показника має наступний вигляд:

$$DR_{\text{прогноз}} = 3\,960\,000 \text{ грн.} \times 1,10 = 4\,356\,000 \text{ грн.}$$

Виходячи із результатів розрахунків можна стверджувати наступне: у 2025 році дохід організації складе приблизно 3 960 000 грн. За умов, якщо річний дохід у наступному році зросте на 10%, то його сума складатиме приблизно 4 356 000 грн. (важливо зазначити, що ця сума не перевищує допустиму для 2 групи ФОП). Зміна річного доходу стоматологічної клініки дорівнює +396 000 грн. Рекомендовані витрати на навчання персоналу складають 67 665 грн.

Знаючи ці дані, для оцінювання економічної доцільності запропонованих заходів, необхідно розрахувати показник рентабельності інвестицій у навчання ($ROI_{\text{навч}}$) за формулою 2.4:

$$ROI_{\text{навч}} = \frac{396\,000 \text{ грн.} - 67\,665 \text{ грн.}}{67\,665 \text{ грн.}} \times 100\% = 485,2\%$$

За умов приросту річних доходів клініки на 396 000 грн., $ROI_{\text{навч}}$ досягає 485,2%, що свідчить про високу ефективність упровадження запропонованих заходів та їхню швидку окупність протягом першого ж року.

Динаміка показника окупності інвестицій у розвиток персоналу ($ROI_{\text{навч}}$) стоматологічної клініки «Black&White» із відповідними тогорічними витратами на навчання із 2022 року до прогнозованого у 2026 році зображає наступна табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Показники $ROI_{\text{навч}}$ за 2022–2026 роки

Рік	Витрати на навчання	Ефективність інвестицій у розвиток персоналу ($ROI_{\text{навч}}$)
2022	24 000 грн.	420,8%
2023	50 000 грн.	612%
2024	30 000 грн.	680%
2025	35 000 грн.	542,9%
2026	67 665 грн.	485,2%

Джерело: складено автором

Візуально динаміку витрат на навчання персоналу і показника окупності інвестицій можна візуалізувати у вигляді рис. 3.4.

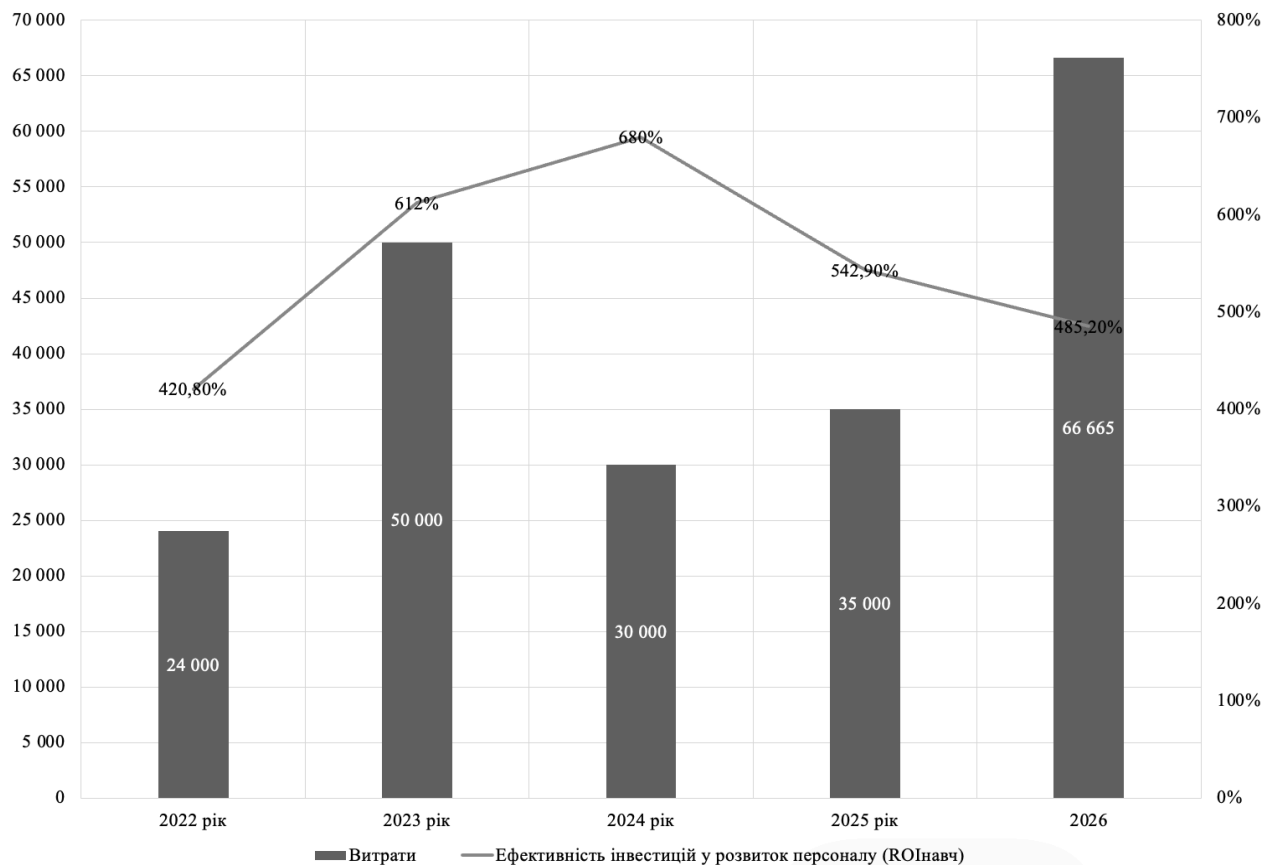


Рисунок 3.4 – Динаміка показників за 2022–2026 роки

Джерело: складено автором на основі табл. 3.3

На рис. 3.4 бачимо, що протягом періоду, який аналізується, показник окупності інвестицій у навчання має стабільно позитивне значення. Це

свідчить про те, що кошти, спрямовані на розвиток персоналу, приносять клініці позитивний економічний ефект.

Зростання $ROI_{\text{навч}}$ у 2023 році до 612% пов'язане зі здійсненням вузькоспеціалізованого навчання і, як наслідок, підвищенням середнього чеку на лікування. Найвищого значення показник досяг у 2024 році – 680% завдяки отриманню «відкладеного» ефекту від навчання минулого року і зростанню попиту на високопрофесійні медичні послуги.

У 2025 році, за прогнозом $ROI_{\text{навч}}$ знижується до 542,9%, однак продовжує залишатися на високому рівні. Це пов'язано з тим, що бюджет на навчання став більше, а його економічний ефект проявляється з певним часовим відставанням, характерним для медичної сфери, де професійні навички трансформуються у фінансовий результат поступово.

Прогнозоване значення $ROI_{\text{навч}}$ у 2026 році становить 485,2%. Зменшення показника відносно попередніх періодів пояснюється тим, що заплановано збільшення інвестицій у розвиток персоналу. Водночас навіть при зростанні витрат індекс зберігається на рівні, що значно перевищує 100%, тобто всі вкладення в розвиток персоналу повністю окупляться і принесуть додатковий прибуток.

Таким чином, реалізація запропонованого системного плану розвитку персоналу у стоматологічній клініці «Black&White» сприяє підвищенню професійних знань працівників, оптимізації процесів всередині організації, формуванню сучасної здорової корпоративної культури, а також забезпеченню збільшення економічного ефекту від діяльності організації.

Інвестиції у розвиток робітників мають довгостроковий позитивний вплив на фінансові результати, конкурентоспроможність клініки та рівень задоволеності пацієнтів, що робить запропонованих заходів стратегічно виправданим і доцільним.

ВИСНОВКИ

Під час написання кваліфікаційної роботи магістра було обґрунтовано та розроблено напрями удосконалення системи управління розвитком персоналу стоматологічної клініки «Black&White».

Під час написання кваліфікаційної роботи було повністю виконано поставлені завдання.

У першому розділі було розкрито теоретичні засади управління розвитком персоналу та визначено концептуальні й методологічні підходи до формування системи розвитку персоналу. У роботі проаналізовано еволюцію наукових поглядів на розвиток працівників: від класичних поглядів Ф. Тейлора, А. Файоля, Е. Мейо, М. Вебера, А. Маслоу та Ф. Герцберга до сучасних моделей HRM, HRD, Talent Management. Підкреслено, що сучасні підходи орієнтуються на розвиток компетентностей, безперервне навчання та формування високої адаптивності медичного персоналу.

Також у розділі здійснено огляд методологічних підходів (системного, компетентнісного, процесного, стратегічного, інтеграційного, ресурсного і комплексного) та методів дослідження розвитку персоналу (аналіз, опитування, інтерв'ю, спостереження, SWOT-аналіз, експертне оцінювання, математичні та статистичні методи, метод «360°»), що забезпечило теоретичне підґрунтя для подальшого аналізу.

Другий розділ був присвячений організаційно-економічній характеристиці стоматологічної клініки «Black&White» та оцінюванню поточного стану системи управління розвитком персоналу. Встановлено, що коефіцієнт працівників, які брали участь у навчанні, змінювався нерівномірно: у 2022 році він становив 50%, у 2023 році – 71,4%, а у 2024 році – лише 23,5%. Причинами такої динаміки є не лише воєнні умови, а й відсутність системного планування, фінансові обмеження та нерівномірне робоче навантаження.

Розрахунок рентабельності інвестицій у навчання показав суттєві коливання: $ROI_{\text{навч}}$ у 2022 році становив 420,8%, у 2023 році – 612%, а у 2024

році показник зріс до 680%, свідчить про те, що інвестиції у розвиток персоналу мають не миттєвий, а накопичувальний ефект і результат можна відслідкувати не завжди одразу.

Завдяки ретельному аналізу показників було визначено низку «вузьких місць» у чинній системі управління розвитком персоналу організації: нестача планування, слабка мотивація до розвитку, нерівномірний розподіл фінансування та відсутність стандартизованих інструментів оцінювання компетентностей працівників.

У третьому розділі було розроблено та економічно обґрунтовано пропозиції з удосконалення системи управління розвитком персоналу стоматологічної клініки «Black&White». Запропоновано впровадити формування річного системного плану навчання, систематизувати процес оцінювання, підвищити рівень мотивації, розвиток цифрових навичок та створення сприятливого психологічного клімату.

Проведене економічне обґрунтування підтвердило фінансову доцільність запропонованих рішень: у разі реалізації заходів дохід клініки може зрости на 10%, тобто до 4 356 000 грн. у 2026 році; рекомендовані витрати на навчання для того ж року становлять 67 665 грн, що забезпечує прогнозований показник рентабельності інвестицій у навчання на рівні 485,2%, тобто кожна гривня, вкладена в розвиток персоналу, здатна повернутися у вигляді 4,85 грн., що свідчить про високу ефективність інвестицій та їхній прямий позитивний вплив на прибутковість клініки.

Запропоновані заходи є практичними та спрямованими на створення стійкої системи управління розвитком персоналу стоматологічної клініки «Black&White», яка дозволить підтримувати високий рівень професійної обізнаності персоналу, високу якість медичних послуг і стабільний фінансовий результат у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Барзилович А. Д. Наукові підходи до визначення понять «ринок медичних послуг», «державне регулювання ринку медичних послуг». *Держава та регіони*. 2019. №4 (68). С. 70 – 75.
2. Васюткіна Н. В., Самітов Р. О., Колісник М. О. Формування системи розвитку персоналу підприємств на інноваційних засадах в умовах цифровізації економіки. *Сталий розвиток економіки*. 2013. №1 (46), С. 31–37. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-46-4>.
3. Вдолажська Т., Ачкасова Л. Стратегії інноваційного розвитку персоналу. *Економіка транспортного комплексу*. 2024. № 44. С. 79–94. DOI: <https://doi.org/10.30977/ЕТК.2225-2304.2024.44.79>.
4. Від узгодження до інтеграції: погляди керівників та працівників на HR-стратегію. URL: <https://www.shrm.org/executive-network/insights/people-strategy/from-alignment-to-integration-research-insights> (дата звернення 30.09.2025).
5. ДК 009:2010 Класифікація видів економічної діяльності. Чинний від 01–01–2012. – Київ, 2012.
6. Коефіцієнт плинності кадрів: як рахувати, аналізувати і зменшувати ризики втрати команди. URL: <https://hurma.work/blog/koeficziyent-plynnosti-kadriv> (дата звернення 30.10.2025).
7. Котовська І., Оксентюк Р., Вовк Ю. Коучинг як новий метод управління персоналом. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2016. № 1 (14). С. 178–184. DOI: <https://doi.org/10.14254/2223-3822.2016.14-1.21>.
8. Кравченко О., Кравченко Ю. Інвестиція в майбутнє: розвиток та утримання талановитих працівників. *Економіка та суспільство*. 2024. №62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-71>.
9. Кучинський В., Гуцан О., Крамської Д. Інноваційна сприйнятливість персоналу як основа економічного розвитку підприємства. *Вісник НТУ «ХП»*. 2019. № 24. С. 110-116. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2019.24.110>.

10. Лінійно-функціональна організаційна структура підприємства. URL: <https://studfile.net/preview/12529320/page:3/> (дата звернення 30.10.2025).

11. Лінійно-функціональний тип організаційної структури управління підприємством. URL: https://pidru4niki.com/16330826/ekonomika/liniyno-funktsionalniy_tip_organizatsiyanoi_strukturi_upravlinnya_pidpriyemstvom (дата звернення 30.10.2025).

12. Любченко Н., Онищук О., Марчук Г. Метод «360 градусів» у менеджменті загальної середньої освіти у контексті професійних стандартів України. *Нова педагогічна думка*. 2022. №4 (112). С. 3–12. DOI: <https://doi.org/10.37026/2520-6427-2022-112-4-3-12>.

13. Морозов О., Гончар В. Система управління розвитком персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5372> (дата звернення: 01.10.2025).

14. Навчально-науковий тренінговий центр післядипломної освіти стоматологічного факультету ДВНЗ «УжНУ». URL: https://www.uzhnu.edu.ua/uk/cat/fstomat-training_c? (дата звернення 10.11.2025).

15. Новікова М. М., Швед А. Б. Сучасні тенденції розвитку HR-менеджменту на підприємствах України. *Економіка та управління підприємствами*. 2021. №4 (50). С. 127–133. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-4-127-133>.

16. Партика І. В. Стратегічно орієнтоване управління розвитком персоналу організації. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Економіка і управління*. 2020. № 3. С. 190–195.

17. Ринок медичних послуг в Україні: нові русла фінансових потоків. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-medicinskih-uslug-v-ukraine-novye-rusla-finansovyh-potokov> (дата звернення 20.10.2025).

18. Структура організації як чинник забезпечення її ефективності. URL: <https://dl.kpt.sumdu.edu.ua/mod/book/view.php?id=14494&chapterid=61> (дата звернення 30.10.2025).

19. Структура управління організацією. URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/1nebava_menedzhment_organizacij_administuvannya_ch1/index_3.htm# (дата звернення 30.10.2025).
20. Умови перебування на другій групі ЄП у 2025 році. URL: <https://taxer.ua/kb/perebuvannia-na-druhii-hrupi-u-2025> (дата звернення 30.10.2025)
21. Фесенко Є., Марченко Н., Ірха С. Безперервний професійний розвиток (БПР) для українських лікарів-стоматологів та лікарів-хірургів щелепно-лицевих: критерії нарахування балів БПР станом на 2024 рік. *Журнал діагностики та лікування оральної і щелепно-лицевої патології*. 2024. №8 (5), С. 53-64. DOI: <https://doi.org/10.23999/j.dtomp.2024.5.2>.
22. Фізична особа-підприємець. URL: <https://taxer.ua/kb/for> (дата звернення 20.10.2025).
23. Чернікова Н. М. Інноваційні підходи в управлінні HR-процесами на вітчизняних підприємствах. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 3. С. 70–75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-12>.
24. Шевченко І., Кубіцький С., Кубіцький Ю. Вплив ефективного управління розвитком персоналу на конкурентоспроможність підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-56>.
25. Шелюжак І. Г., Тодорюк С. І., Кифяк В. І. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Бізнес Інформ*. 2020. № 3. С. 437–444. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-3-437-444>.
26. Що таке стоматологічна клініка? Як знайти найкращу стоматологічну клініку? URL: <https://lemaclinic.com/uk/що-таке-стоматологічна-клініка-як-зна/> (дата звернення 20.10.2025).
27. Akpen C.N., Asaolu, S., Atobatele, S. Impact of online learning on student's performance and engagement: a systematic review. *Discover Education*. 2024. Vol. 3, № 205. DOI: <https://doi.org/10.1007/s44217-024-00253-0>.

28. Armstrong M., Taylor S. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* : book. London : Kogan Page, 2009. 440 p.
29. Brookfield S.D. Self-Directed Learning. *International Handbook of Education for the Changing World of Work*. 2009. Vol. 1. P. 2615–2627. DOI: https://doi.org/10.1007/978-1-4020-5281-1_172.
30. Buijs T., Olsthoorn P. *Human Resource Management and Leadership at the Faculty of Military Sciences* : book. Springer Cham, 2024. 26 p. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-02866-4_68-1.
31. Danesi P., Bethenod M.A. 6. France. *Transfer of Business and Acquired Employee Rights*. 2016. P. 181–203. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-662-49007-5_6.
32. DentalExpo. Програма наукових заходів 2025. URL: <https://dental-expo.com.ua/program> (дата звернення 10.11.2025).
33. Drucker P. *The Practice of Management* : book. London and New York : Routledge, 1955. 37 p.
34. DSC. Заходи. URL: <https://dsc.com.ua/zahodi> (дата звернення 10.11.2025).
35. Fast-Track Hiring: Healthcare Recruitment Strategies. URL: <https://www.tricehealthcare.com/blogs/fast-track-hiring-healthcare-recruitment-strategies> (дата звернення 01.10.2025).
36. Fayol H. *General and Industrial Management* : book. London : Sir Isaac Pitman & Sons, 1954. 148 p.
37. Follett M. *Creative experience* : book. London and New York : Longmans, Green & Co., 1930. 328 p.
38. Kaluschke M., Su Yin M., Haddawy P., Suebnukarn S., Zachmann G. The effect of 3D stereopsis and hand-tool alignment on learning effectiveness and skill transfer of a VR-based simulator for dental training. URL: <https://arxiv.org/pdf/2309.16251> (дата звернення 10.11.2025).

39. Knowledge Management in Healthcare: Improving Patient Outcomes Through Better Insights. URL: <https://www.stravito.com/resources/knowledge-management-in-healthcare> (дата звернення 01.10.2025).

40. Maslov A. *Motivation and personality* : book. San Francisco : Harper & Row, 1954. 394 p.

41. Mayo E. *The Human Problems of an Industrial Civilization* : book. London : Routledge, 2003. 204 p. DOI: <https://doi.org/10.4324/9780203487273>.

42. Saliya C.A. Case Studies. *Doing Social Research and Publishing Results*. 2022. № 1. P. 273–279. DOI: https://doi.org/10.1007/978-981-19-3780-4_17.

43. Sarah Thompson. 7 Powerful Examples of Self-Awareness in Health and Social Care Settings. URL: <https://ahead-app.com/blog/mindfulness/7-powerful-examples-of-self-awareness-in-health-and-social-care-settings> (дата звернення: 01.10.2025).

44. Swanson, R. A., Holton, E. F. *Foundations of Human Resource Development* : textbook excerpts. San-Francisko : Berrett-Koehler Publishers, 2009. 456 p.

45. Torraco R. J. Early History of the Fields of Practice of Training and Development and Organization Development. *Advances in Developing Human Resources*. 2016. № 15. P. 1–15. DOI: <https://doi.org/10.1177/1523422316659898>.

46. Yorks L., Abel A., Rotatori D. *Strategic Human Resource Development in Practice* : book. New York : Springer Cham, 2022. 199 p. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-030-95775-9>.

ДОДАТКИ

Додаток А

Приклад індивідуального плану розвитку (ІПР) працівника стоматологічної клініки «Black&White»

Працівник: Радченко А. О.

Посада: лікар-стоматолог-терапевт

Період: січень-грудень 2026 року

Головний лікар: Тарасенко В. О.

Індивідуальний план розвитку працівника медичної установи

Цілі розвитку:

1. Набуття нових практичних навичок за напрямками терапії та ендодонтії.
2. Навчання роботі зі складними пацієнтами.
3. Навчання роботі зі стоматологічним програмним забезпеченням для цифрового моделювання стоматологічних випадків «Exocad».

Заплановані навчальні заходи (табл. А.1):

Таблиця А.1 – Заплановані навчальні заходи для працівника

Дата	Захід	Відмітки про виконання
21.01.2026	Тренінг «Робота зі складними пацієнтами»	
31.01.2026	Курс «Видалення зламаних інструментів з корневих каналів»	
01.05.2026 – 31.05.2026	Онлайн-курс «Основи роботи в Exocad»	

Методи оцінювання виконання ІПР:

- оцінка якості вирішення клінічних випадків головним лікарем;

- моніторинг кількості повторних звернень через помилки;
- оцінка за методом «360°» – відгуки від асистента, адміністратора, головного лікаря та пацієнтів;
- використання карти компетентностей працівника;
- самооцінювання.

Очікувані результати від виконання ІПР:

- зростання рівня професійної компетентності лікаря;
- розширення переліку процедур, які лікар може виконувати самостійно;
- підвищення продуктивності роботи лікаря та прибутковості клініки.

Дата підписання ІПР

01.12.2025

Працівник

(підпис)

Радченко А. О.

Головний лікар

(підпис)

Тарасенко В. О.

Додаток Б

Приклад річного плану розвитку персоналу стоматологічної клініки «Black&White»

Річний план розвитку персоналу
стоматологічної клініки «Black&White» на 2026 рік

Головною метою складання річного плану розвитку персоналу стоматологічної клініки «Black&White» є створення системи розвитку персоналу, що забезпечить підвищення професійної майстерності, ефективності роботи та конкурентоспроможності організації.

Категорії персоналу, які охоплюються даним планом:

- лікарі-стоматологи;
- асистенти лікарів-стоматологів;
- адміністративний персонал;
- працівник стерилізаційної зони.

Пріоритетні напрями розвитку персоналу:

1. Оптимізація клінічних навичок лікарів за наступними напрямками: ендодонтія, ортопедія, терапія.
2. Освоєння нових цифрових технологій, таких як цифрове моделювання лікування.
3. Підвищення якості асистування лікарів.
4. Удосконалення компетентностей адміністративного персоналу.
5. Розвиток командної роботи та міждисциплінарної взаємодії між лікарями.

Календар навчання на 2026 рік (табл. Б.1):

Таблиця Б.1 – календар навчання працівників на 2026 рік

Дата	Заходи	Категорії працівників	Вартість навчання*
1	2	3	4
І квартал			
19.01.2026 – 21.01.2026	Тренінг «Ефективне управління медзакладом»	Головний лікар, менеджер-адміністратор	13 900 грн. за курс
21.01.2026	Тренінг «Робота зі складними пацієнтами» (частина тренінгу «Ефективне управління медзакладом»)	Усі категорії працівників	
31.01.2026	Курс «Видалення зламаних інструментів з корневих каналів»	Стоматолог-терапевт	9 000 грн.
28.02.2026 – 01.03.2026	Курс «Естетична реабілітація пацієнта. Керамічні реставрації. Вініри»	Стоматолог-ортопед, стоматолог-хірург, головний лікар	15 000 грн. за особу
II квартал			
01.05.2026 – 31.05.2026	Онлайн-курс «Основи роботи в Ехосад»	Лікарі-стоматологи	5 900 грн. за особу

Продовження табл. Б.1

1	2	3	4
III квартал			
13.09.2026	Курс «Сучасні алгоритми і протоколи роботи асистента стоматолога, медсестра стерилізаційного кабінету»	Асистенти стоматологів, працівник стерилізаційної зони	3 000 грн. за особу
IV квартал			
Підсумкове оцінювання компетентностей			
Оцінка за моделлю «360°»		–	–
Формування плану розвитку на наступний рік			

Методи навчання, що застосовуються: тренінги, E-learning, кейс-стаді, самонавчання.

Оцінювання результатів розвитку відбувається шляхом:

- оцінки навичок за допомогою карти компетентностей кожного працівника (2 рази на рік);
- моделі «360°»;
- аналізу помилок і клінічних випадків;
- перевірки виконання ІПР**;
- зворотнього зв'язку від головного лікаря.

Очікувані результати від виконання річного плану розвитку персоналу:

- підвищення якості стоматологічних послуг;
- зростання продуктивності персоналу;
- підвищення задоволеності пацієнтів послугами клініки;
- зростання конкурентоспроможності клініки;
- формування стабільної, професійної команди.

Бюджет на виконання плану: 67 700 грн.

Термін дії плану:

План розроблено на 2026 рік із вимогою до щорічного його оновлення.

Відповідальні особи за реалізацію плану:

Головний лікар	(підпис)	Тарасенко В. О.
Менеджер-адміністратор	(підпис)	Гончаренко О. А.

* – роботодавець у повній мірі оплачує тренінг «Ефективне управління медзакладом», а також сплачує 60% вартості інших курсів.

** – індивідуальні плани розвитку (ІПР) кожного з працівників додаються.

Додаток В

Приклад анонімного опитування пацієнта про роботу лікаря

Анонімне опитування пацієнтів стоматологічної клініки «Black&White»
щодо якості роботи лікаря-стоматолога-ортопеда

Мета опитування: оцінити рівень професійної та сервісної діяльності лікаря-стоматолога-ортопеда, визначити напрями для покращення якості послуг.

Опитування є повністю анонімним. Будь ласка, оцініть кожен пункт за шкалою від 1 до 5 (де 1 – дуже погано, 5 – відмінно).

I. Організація прийому

Зручність запису на прийом:

1 2 3 4 5

Час очікування перед прийомом:

1 2 3 4 5

Комфортність умов у клініці:

1 2 3 4 5

II. Комунікбельність лікаря

Привітність та ввічливість лікаря:

1 2 3 4 5

Здатність лікаря пояснити проблему та
план лікування:

1 2 3 4 5

Увага лікаря до Ваших скарг та запитань:

1 2 3 4 5

III. Професіоналізм лікаря

Оцінка якості проведеного лікування:

1 2 3 4 5

Охайність роботи, дотримання правил
стерильності:

1 2 3 4 5

Відчуття комфорту під час проведення
лікування:

1 2 3 4 5

IV. Ставлення до пацієнта

Психологічна підтримка, створення
відчуття безпеки:

1 2 3 4 5

Готовність пояснити наступні кроки
лікування чи догляду:

1 2 3 4 5

V. Загальна оцінка роботи лікаря

Загальне враження від роботи лікаря-ортопеда:

1 2 3 4 5

Чи порадили б Ви лікаря своїм друзям чи родичам?

Так Ні Не впевнений(а)

Що, на вашу думку, можна покращити в роботі лікаря-стоматолога-ортопеда або клініки? _____

Дякуємо, що поділилися своїми враженнями!

Ваші відповіді допоможуть нам стати кращими та створити максимально комфортні умови лікування для кожного пацієнта.

Додаток Г

Приклад карти компетентностей працівника

Карта компетентностей працівника стоматологічної клініки «Black&White»

Працівник: Гончаренко О. А.
Посада: менеджер-адміністратор

Таблиця Г.1 – Карта компетентностей менеджера-адміністратора

I. Професійні компетентності			
Компетентність	Опис	Критерії оцінювання	Оцінка (1–5)
1	2	3	4
1. Запис і планування прийомів	Організація графіка прийому лікарів, оптимальне завантаження кабінетів	Точність запису пацієнтів, мінімум накладок у лікарів, швидкість реагування	
2. Робота з медичною програмою CRM	Володіння системою CRM «ClinicCards»	Швидкість, безпомилковість, вміння знаходити дані	
3. Ведення документації	Оформлення карт пацієнтів, згод, чеків, договорів	Акуратність, повнота, відповідність вимогам	
4. Фінанси та розрахунки	Робота із РРО, прийом оплати, контроль заборгованостей	Точність, безпомилковість, підзвітність	
5. Контроль стерильності та наявності матеріалів	Взаємодія із асистентами та працівником стерилізаційної зони щодо стерилізації та запасів матеріалів	Своєчасність контролю, відсутність дефіциту	
II. Комунікаційні компетентності			
1. Комунікація з пацієнтами	Привітність, вміння відповідати на запитання, пояснювати етапи процедури	Доброзичливість, емпатія, професійність	
2. Конфлікт-менеджмент	Вирішення конфліктних ситуацій, робота зі скаргами	Тактовність, швидкість вирішення проблем	
3. Телефонна комунікація та онлайн-чат	Робота з дзвінками, повідомленнями, соцмережами	Швидкість відповіді, чіткість, ввічливість	
4. Презентація послуг клініки	Уміння презентувати лікаря та послуги, стимулювати запис	Рівень переконливості, професійність	

Продовження табл. Г.1

III. Організаційні компетентності			
1	2	3	4
1. Управління записом і графіком	Управління записами і графіком прийому лікарів	Кількість накладок або зривів прийомів, ефективність графіка	
2. Дотримання внутрішніх стандартів сервісу	Виконання протоколів зустрічі, супроводу, прощання із пацієнтами	Стабільність сервісу, відсутність зауважень	
3. Ситуаційне управління (нестандартні випадки)	Реакція у випадку затримок під час прийомів, відсутності лікаря, термінових ситуацій	Оперативність, рішучість, правильність дій	
IV. Поведінкові компетентності			
Стресостійкість	Здатність працювати в інтенсивному режимі	Спокійність, витримка, рівень напруги	
Відповідальність і дисципліна	Чіткість виконання завдань, пунктуальність	Якість роботи, дотримання норм	
Командна взаємодія	Ефективна співпраця з лікарями, асистентами, керівництвом	Комунікація, взаємоповага, готовність допомогти	
Орієнтація на пацієнта	Створення позитивного досвіду лікування у клініці	Кількість позитивних відгуків, відсутність скарг	

Підсумкова оцінка:

Середній бал компетентностей: _____

Сильні сторони: _____

Зони, що потребують розвитку: _____

Рекомендації для ІПР: _____

Дата проведення оцінювання _____

Менеджер-адміністратор (підпис) Гончаренко О. А.

Головний лікар (підпис) Тарасенко В. О.