

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І  
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ  
Гуманітарно-педагогічний факультет**

**УДК 331.101.3**

**ПОГОДЖЕНО**

Декан гуманітарно-педагогічного  
факультету,  
кандидат філософських наук, доцент  
\_\_\_\_\_ Інна САВИЦЬКА  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р.

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**

Завідувач кафедри  
управління та освітніх технологій,  
кандидат педагогічних наук,  
професор  
\_\_\_\_\_ Сергій КУБИЦЬКИЙ  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р.

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«Управління розвитком трудового колективу закладу охорони  
здоров'я»**

Спеціальність	073 «Менеджмент»
Освітня програма	«Управління персоналом»
Орієнтація освітньої програми	освітньо-професійна

**Гарант освітньої програми**

кандидат педагогічних наук, професор \_\_\_\_\_ **Сергій КУБИЦЬКИЙ**

**Керівник магістерської роботи**

кандидат педагогічних наук, доцент \_\_\_\_\_ **Ярослав РУДИК**

**Виконав** \_\_\_\_\_ **Тарас ЛЕСЕЙКО**

**Київ – 2024**

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ  
Гуманітарно-педагогічний факультет**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри управління  
та освітніх технологій  
професор \_\_\_\_\_ Сергій  
КУБИЦЬКИЙ  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р.

**ЗАВДАННЯ  
ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ  
СТУДЕНТУ  
Лесейку Тарасу Олеговичу**

Спеціальність	073 «Менеджмент»
Освітня програма	«Управління персоналом»
Орієнтація освітньої програми	освітньо-професійна

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: «Управління розвитком трудового колективу закладу охорони здоров'я» затверджена наказом ректора НУБіП України від « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р. № \_\_\_\_

Термін подання завершеної роботи на кафедрі «01» листопада 2024 р.

Вихідні дані до роботи: Закони України, Постанови Верховної Ради України, Постанови Кабінету Міністрів України, теоретичні та практичні напрацювання українських і зарубіжних науковців за темою роботи, періодичні видання, статистичні дані.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Здійснити аналіз сучасних підходів до управління трудовим колективом у закладах охорони здоров'я, включаючи соціально-психологічні, організаційні та економічні аспекти.

2. Оцінити стан управління розвитком трудового колективу в обраних медичних установах України, визначити ключові проблеми та бар'єри, що перешкоджають ефективному управлінню.

3. Розробити рекомендації щодо вдосконалення управління трудовими колективами з акцентом на мотивацію, адаптацію та професійний розвиток працівників у контексті трансформацій системи охорони здоров'я.

Дата видачі завдання « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р.

Керівник магістерської роботи \_\_\_\_\_ Ярослав РУДИК

Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_ Тарас ЛЕСЕЙКО

## ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ТРУДОВОГО КОЛЕКТИВУ	
1.1. Основи розвитку персоналу трудового колективу	7
1.2. Значення управління в розвитку персоналу трудового колективу	16
Висновки до розділу 1	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	
2.1. Загальна характеристика закладу охорони здоров'я	33
2.2. Особливості та складові управління розвитком персоналу в медичних закладах	44
2.3. Стан розвитку персоналу медичної клініки «Redental»	50
Висновки до розділу 2	59
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ МЕДИЧНОЇ КЛІНІКИ «REDENTAL»	
3.1. Аналіз та реорганізація існуючих методів управління розвитком персоналу	63
3.2. Впровадження нових підходів до управління розвитком персоналу медичної клініки «Redental»	72
Висновки до розділу 3	79
ВИСНОВКИ	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	85

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Успішне функціонування медичних установ значною мірою залежить від рівня організації та розвитку трудових колективів, які є основою для надання якісних медичних послуг населенню. Особливої важливості набуває підвищення кваліфікації, мотивація працівників, створення сприятливих умов для професійного зростання та поліпшення ефективності їхньої праці. В умовах реформування медичної галузі питання управління трудовими ресурсами потребує нових підходів, що враховують як внутрішні, так і зовнішні чинники впливу на розвиток колективу.

Науковці різних країн активно досліджують питання управління персоналом у галузі охорони здоров'я, зважаючи на специфічні виклики, що постають перед медичними установами. Медичні працівники зазнають значного емоційного та фізичного навантаження, що зумовлює необхідність створення ефективних моделей управління, які не тільки підтримували б їхню професійну витривалість, а й сприяли їхньому розвитку та задоволенню від виконуваної роботи. У цьому контексті важливість теми управління розвитком трудового колективу закладу охорони здоров'я є беззаперечною, адже від належної організації роботи персоналу залежить рівень надання медичних послуг, а також загальна ефективність діяльності закладу.

**Мета роботи** полягає в обґрунтуванні, розробці та вдосконаленні системи управління розвитком трудового колективу закладу охорони здоров'я, спрямованої на забезпечення високої якості медичних послуг шляхом оптимізації роботи персоналу та створення умов для його професійного розвитку. Досягнення цієї мети передбачає всебічне дослідження сучасних підходів до управління трудовим колективом у медичній сфері, аналіз основних проблем та визначення шляхів їхнього вирішення.

**Об'єктом дослідження** є трудовий колектив закладу охорони здоров'я, який виступає важливим елементом системи охорони здоров'я і визначає ефективність надання медичних послуг.

**Предметом дослідження** є процес управління розвитком трудового колективу в умовах функціонування сучасної медичної установи, а також механізми та інструменти, які використовуються для підвищення його ефективності.

**Завдання дослідження** включають:

- Провести теоретичний аналіз основних підходів до управління трудовим колективом у закладах охорони здоров'я.
- Визначити специфіку трудового колективу медичних установ, враховуючи вплив соціально-психологічних, організаційних та економічних факторів.
- Оцінити сучасний стан управління розвитком трудового колективу в обраних медичних установах України.
- Дослідити особливості мотивації, адаптації та професійного розвитку медичних працівників в умовах трансформацій системи охорони здоров'я.
- Виявити основні проблеми та бар'єри, що перешкоджають ефективному управлінню трудовим колективом у медичній галузі.
- Розробити рекомендації щодо вдосконалення процесу управління розвитком трудового колективу з урахуванням сучасних тенденцій у системі охорони здоров'я.

**Практичне значення отриманих результатів** полягає у формулюванні рекомендацій та практичних заходів, спрямованих на поліпшення управління трудовим колективом закладів охорони здоров'я. Розроблені у процесі дослідження методичні підходи та управлінські моделі можуть бути впроваджені у практику медичних установ з метою оптимізації процесу підбору, мотивації, розвитку та утримання кваліфікованих кадрів. Застосування цих рекомендацій дозволить підвищити рівень задоволеності медичних працівників своєю роботою, зменшити рівень плинності кадрів, що є особливо актуальним в умовах нестачі кваліфікованих спеціалістів у медичній галузі України.

Отримані результати дослідження мають потенціал для застосування як у практичній діяльності закладів охорони здоров'я, так і в подальшому науковому вивченні управління трудовим колективом, оскільки вони сприяють розвитку теоретичних засад і практичних рекомендацій у цій сфері. Завдяки аналізу існуючих підходів та розробці нових стратегій управління розвитком трудового колективу дослідження допоможе впровадити більш ефективні моделі управління персоналом, орієнтовані на стійкий розвиток системи охорони здоров'я в Україні.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ТРУДОВОГО КОЛЕКТИВУ**

### **1.1. Основи розвитку персоналу трудового колективу**

Науковці, досліджуючи цю сферу, надають поняттю розвитку персоналу різні визначення, підкреслюючи його багатоаспектність та залежність від внутрішніх і зовнішніх факторів. Зокрема, В. Я. Брич та О. Я. Гугул визначають розвиток персоналу як комплексне, багатогранне поняття, яке охоплює широке коло економічних, соціальних, психологічних та педагогічних проблем, що виникають у процесі професійного становлення особистості в організації. Цей підхід акцентує на необхідності врахування різних аспектів, що впливають на працівника, і передбачає, що розвиток персоналу має бути цілісним процесом, який забезпечує як професійне, так і особистісне зростання [13].

Інші дослідники розглядають розвиток персоналу як процес заходів, що сприяють повному розкриттю особистісного потенціалу працівників та підвищенню їхньої здатності вносити вклад у діяльність організації. Наголошується на необхідності спрямування цих заходів на реалізацію індивідуальних талантів та навичок співробітників для досягнення високих результатів, що важливо для забезпечення довготривалої конкурентоспроможності організації. У цьому контексті розвиток персоналу має забезпечувати гармонійне поєднання особистих цілей працівника з корпоративними завданнями.

Також існує підхід, згідно з яким розвиток персоналу є сферою, пов'язаною з підготовкою співробітників до виконання нових функцій, зайняття нових посад та розв'язання нових завдань. Розвиток персоналу має забезпечувати працівникам необхідні навички для ефективного виконання нових обов'язків, що актуалізується в умовах динамічних змін на ринку та технологічного прогресу. Таким чином, розвиток персоналу розглядається як засіб адаптації працівників до нових умов та викликів, що стають перед організацією.

Розвиток персоналу як сукупність організаційно-економічних заходів служби управління персоналом в галузі навчання персоналу, його перепідготовки і підвищення кваліфікації. Він акцентує на аспектах професійної адаптації, оцінки кандидатів на вакантні посади, періодичній оцінці кадрів, плануванні ділової кар'єри та службово-професійного просування кадрів. Цей підхід передбачає структуроване управління процесом розвитку персоналу, яке базується на поетапній оцінці та підвищенні кваліфікації, адаптації та стимулюванні співробітників до кар'єрного росту в межах організації. Цей підхід забезпечує збалансований розвиток організації завдяки підвищенню кваліфікації працівників.

Поважне місце в науковому дискурсі займає також погляд В. І. Маслової, який розглядає розвиток персоналу як вищий тип руху, перехід від одного якісного стану до іншого, зміну з перетворенням у внутрішній будові об'єкта, в його структурі. Маслової підкреслює глибину змін, що відбуваються в результаті розвитку персоналу, зокрема в організаційних процесах та структурі управління. Відповідно до цього підходу, розвиток персоналу не обмежується лише навчанням та підвищенням кваліфікації, але й охоплює внутрішні перетворення в організації, що дозволяють адаптуватися до змінного зовнішнього середовища [24].

Розвиток персоналу розглядається як цілеспрямований та систематичний вплив на працівників шляхом професійного навчання впродовж їх трудової діяльності. Такий підхід спрямований на досягнення високої ефективності виробництва, підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці, а також забезпечення виконання працівниками нових, більш складних завдань на основі максимально можливого використання їх здібностей. У цьому контексті розвиток персоналу стає стратегічним елементом у підвищенні продуктивності організації.

Деякі автори, розвиток персоналу розглядають як функцію, спрямовану на сприяння членам робочого колективу всіх ієрархічних ступенів в оволодінні кваліфікацією, необхідною для виконання нинішніх і майбутніх професійних

вимог. Такий підхід передбачає надання працівникам можливості для особистісного та професійного зростання на всіх рівнях організації, що сприяє стабільності та стійкому розвитку компанії.

П. Шлендер підкреслює роль розвитку персоналу як системи заходів, спрямованих на підтримку здібних до навчання працівників, поширення знань і передового досвіду, навчання молодих кваліфікованих співробітників та усвідомлення управлінським персоналом важливості розвитку співробітників. Він акцентує на важливості зниження плинності кадрів через постійне оновлення навичок співробітників, що забезпечує організаційну стабільність та довгострокову конкурентоспроможність [48].

Також розвиток персоналу слід бачити як уміле забезпечення та організацію процесу навчання, що сприяє досягненню фірмою поставлених цілей. Через удосконалення навичок і вмінь, розширення обсягу знань та підвищення компетентності працівників на всіх рівнях організації, відбувається як організаційне, так і особистісне зростання і розвиток. У такий спосіб розвиток персоналу забезпечує організаційне зростання та стійке вдосконалення працівників.

Відповідно до сучасних теорій управління, розвиток персоналу має відбуватися систематично, із застосуванням різних методів та інструментів, спрямованих на підвищення кваліфікації, мотивацію та особистісне зростання працівників. Серед основних методів розвитку персоналу, які є загальноприйнятими як в Україні, так і за кордоном, особливого значення набувають тренінги, коучинг, наставництво та дистанційне навчання. Ефективність цих методів визначається не лише впливом на продуктивність, але й здатністю сприяти розвитку соціальної інтеграції, емоційної стабільності та адаптивності співробітників до сучасних умов праці.

Тренінги є одним із найпоширеніших методів розвитку персоналу, оскільки вони дозволяють передати працівникам нові знання та навички у стислі терміни та з максимальною ефективністю. Тренінги можна розглядати як організований процес навчання, що передбачає активне залучення

співробітників та їхню інтерактивну взаємодію з матеріалом. Вони можуть бути як внутрішніми (організованими в межах компанії), так і зовнішніми (проводяться спеціалізованими організаціями або навчальними центрами). Згідно з дослідженнями, проведеними в країнах Європи та США, тренінги з розвитку м'яких навичок (soft skills), таких як лідерство, комунікація, управління часом, є особливо ефективними для підвищення командної продуктивності. Це підтверджується даними про зростання рівня мотивації, самовпевненості та здатності до співпраці серед працівників, які регулярно беруть участь у тренінгах. Крім того, тренінги дозволяють адаптувати працівників до нових умов ринку та вимог, що є важливим чинником для забезпечення конкурентоспроможності компанії в умовах глобалізації [16].

Коучинг є іншим важливим методом розвитку персоналу, що передбачає індивідуальний підхід до кожного співробітника, допомагаючи йому розкрити свій потенціал, усвідомити свої сильні сторони та визначити шляхи для подальшого розвитку. Коучинг зосереджується на особистісному розвитку та мотивації працівника, часто спираючись на його цілі, цінності та пріоритети. У науковій літературі коучинг розглядається як процес, що здійснюється через запитання та наставництво, спрямоване на досягнення індивідуальних або організаційних цілей. Згідно з дослідженнями, коучинг має високу ефективність для працівників, що займають керівні посади, оскільки він сприяє розвитку лідерських якостей, навичок стратегічного мислення та самоконтролю. Багато організацій у країнах ЄС та США активно впроваджують програми коучингу, що дозволяють підвищити залученість працівників до корпоративної культури, забезпечити їхню особистісну стабільність та зміцнити лояльність до організації.

Наставництво є традиційним методом, що передбачає передачу знань і досвіду від старших, більш досвідчених працівників до нових співробітників. У контексті розвитку персоналу наставництво дозволяє забезпечити поступове входження нових кадрів в організаційні процеси та сприяє підвищенню їхньої адаптивності. Наставництво спрямоване на створення умов для обміну

знаннями та культурними цінностями, що сприяє розвитку як індивідуальної, так і колективної компетенції. Згідно з дослідженнями, наставництво є одним із найефективніших методів для адаптації молодих фахівців у великих організаціях, де існує складна ієрархічна структура. Воно також сприяє збереженню знань, знижує плинність кадрів та покращує продуктивність працівників, оскільки нові співробітники швидше набувають необхідних компетенцій та інтегруються в колектив.

Дистанційне навчання є одним із сучасних методів розвитку персоналу, що набув особливої популярності в умовах пандемії COVID-19. Це метод навчання, що використовує інформаційні технології для забезпечення доступу до навчальних матеріалів, семінарів, тренінгів та інших освітніх ресурсів в онлайн-форматі. Дистанційне навчання забезпечує гнучкість, дозволяючи працівникам навчатися у зручній для них час та місце, що особливо цінне для співробітників, які працюють у різних часових поясах або мають щільний графік. Дослідження свідчать, що дистанційне навчання ефективно сприяє підвищенню кваліфікації працівників, а також економить ресурси, оскільки не потребує великих витрат на організацію місця та матеріалів для навчання [12]. У країнах Західної Європи цей метод став особливо актуальним, оскільки забезпечує високий рівень доступу до знань та ресурсів, знижуючи вплив зовнішніх факторів на процес навчання. Крім того, дистанційне навчання дозволяє проводити навчання у гібридній формі, поєднуючи онлайн-сесії з індивідуальним коучингом або наставництвом.

Аналізуючи ефективність методів розвитку персоналу, слід зазначити, що кожен із них має свої переваги та обмеження, які залежать від специфіки організації, цілей розвитку та характеристик персоналу. Зокрема, тренінги виявляються ефективними для масового навчання та передачі конкретних навичок, однак вони менш ефективні для розвитку стратегічного мислення та індивідуальних лідерських якостей. Коучинг та наставництво є потужними інструментами для особистісного розвитку та адаптації, проте вони вимагають значних ресурсів, зокрема часу і кваліфікованих наставників або коучів.

Дистанційне навчання забезпечує гнучкість і зручність, але може виявитися менш ефективним для працівників, які мають труднощі з самоорганізацією.

Країни ЄС та США мають високорозвинені системи охорони здоров'я, які не лише забезпечують якісне надання медичних послуг, але й активно сприяють розвитку кадрового потенціалу. Водночас в Україні методики розвитку персоналу в галузі охорони здоров'я перебувають на етапі трансформації, що зумовлено як соціально-економічними чинниками, так і необхідністю інтеграції до європейського медичного простору. Зважаючи на це, порівняння міжнародних практик із вітчизняним досвідом є надзвичайно важливим для формування ефективної системи розвитку персоналу в Україні.

У Німеччині розвиток персоналу у сфері охорони здоров'я будується на підґрунті цілісної системи безперервного навчання, яка включає як спеціалізовану медичну підготовку, так і розвиток м'яких навичок. Основним принципом німецької системи є поєднання академічної освіти з практичним навчанням, що передбачає широке використання наставництва, клінічних стажувань та обов'язкових тренінгів для підвищення кваліфікації. Важливим елементом цієї системи є програми постійного професійного розвитку, які об'єднують лекції, семінари, симуляційні тренінги та клінічні практикуми. Німеччина особливу увагу приділяє підготовці медичного персоналу до нових викликів, включаючи цифровізацію медичних послуг і впровадження електронних медичних карток. Дослідження показують, що завдяки цьому підходу німецькі медичні працівники демонструють високу здатність до адаптації в умовах технологічних змін та змін нормативно-правового середовища, що робить їхню систему однією з найбільш ефективних у Європі. На додаток, практики наставництва, які широко використовуються в Німеччині, забезпечують підтримку молодих фахівців у процесі адаптації та сприяють збереженню знань та передавню досвіду в межах медичних установ.

Франція, як і Німеччина, велику увагу приділяє безперервному професійному розвитку медичних працівників. Однак у Франції особливого значення надається концепції «навчання впродовж життя», яка передбачає

безперервне оновлення знань і навичок упродовж всієї професійної кар'єри. У французькій системі охорони здоров'я існують спеціальні національні програми, які координуються державними установами, такими як Вища рада охорони здоров'я, що регулюють стандарти та обов'язки медичних працівників щодо підвищення кваліфікації. Важливим елементом є також підтримка розвитку м'яких навичок, таких як комунікація, етика та психологічна підтримка пацієнтів, що є надзвичайно актуальним у сучасній охороні здоров'я. У Франції значна увага приділяється організації дистанційного навчання для медичних працівників, що дозволяє забезпечити доступ до передових знань для лікарів та медсестер, які працюють у віддалених регіонах. Завдяки активному розвитку технологій дистанційного навчання Франція створила ефективну систему, яка забезпечує доступність знань для всіх медичних працівників незалежно від їхнього місця роботи.

Система розвитку персоналу у сфері охорони здоров'я в США характеризується високим рівнем диверсифікації та гнучкістю. Зважаючи на багатоманітність установ охорони здоров'я, починаючи від державних до приватних, американські методики розвитку персоналу часто варіюються залежно від ресурсів та специфіки медичного закладу. Одним із ключових елементів розвитку персоналу є програми резидентури для лікарів, що передбачають глибоке клінічне навчання та забезпечують формування спеціалізованих навичок. У США значну увагу приділяють розвитку міждисциплінарних команд, що дозволяє підвищити якість обслуговування пацієнтів через інтеграцію різних спеціальностей у єдиний процес надання медичних послуг. Додатково, американські медичні установи активно впроваджують програми коучингу та менторства, спрямовані на розвиток лідерських якостей, що є важливим для керівного медичного персоналу. Завдяки цьому в американських клініках формуються команди, що здатні адаптуватися до вимог ринку, швидко реагувати на зміни та забезпечувати високий рівень обслуговування пацієнтів. Дослідження, проведені в США, свідчать, що медичні працівники, які пройшли програми розвитку лідерських

якостей, демонструють значно кращі результати у сфері управління пацієнтськими послугами, що позитивно впливає на загальний рівень задоволеності пацієнтів [44].

В Україні система розвитку персоналу у сфері охорони здоров'я також набуває важливого значення, хоча цей процес має деякі труднощі, пов'язані з обмеженими ресурсами та невідповідністю існуючих навчальних методик до сучасних вимог. Зокрема, українська система охорони здоров'я все ще перебуває у стадії реформування, що значною мірою ускладнює впровадження комплексних програм безперервного навчання. Проте останніми роками значні зусилля спрямовані на підвищення кваліфікації медичного персоналу, особливо через впровадження різних тренінгів та короткострокових курсів. У багатьох випадках розвиток персоналу здійснюється за підтримки міжнародних організацій, таких як ВООЗ, ЄС та інші, які надають технічну допомогу для адаптації кращих міжнародних практик. Наставництво та менторство в Україні є менш поширеними порівняно з європейськими державами та США, проте цей напрямок розвитку персоналу поступово впроваджується у великих клінічних закладах.

Розвиток персоналу є критично важливим елементом управління підприємством, адже від рівня кваліфікації працівників залежить не тільки продуктивність, а й конкурентоспроможність організації. Проте в Україні існують значні перешкоди у розвитку персоналу, зокрема обмежені фінансові та матеріальні ресурси, низький рівень мотивації працівників, бюрократичні бар'єри, а також економічні та соціальні чинники. Згідно з дослідженнями Гетьмана О.О. та Білодід А.О., основною умовою успішного розвитку персоналу є інноваційні методи навчання, що дозволяють адаптувати навички працівників до вимог сучасного ринку праці. Водночас, реалізація цих методів вимагає значних інвестицій, які українські підприємства часто не можуть собі дозволити через обмежений доступ до фінансових ресурсів та нестабільну економічну ситуацію [39].

Ресурсні обмеження виступають однією з головних перешкод для розвитку персоналу, що знижує можливості організацій у застосуванні передових технологій навчання та підвищення кваліфікації працівників. Система управління розвитком персоналу в сучасних підприємствах України є складною через високий рівень залежності від зовнішніх факторів, таких як доступність ресурсів, підтримка з боку держави та ринкова кон'юнктура. Це створює значні бар'єри для ефективного впровадження програм навчання, оскільки навіть мінімальні інвестиції в навчальні заходи можуть стати суттєвим фінансовим навантаженням для підприємств. Більше того, недостатнє фінансування обмежує можливості залучення висококваліфікованих викладачів та фахівців, а також обмежує доступ до сучасних матеріально-технічних засобів, які є невід'ємною складовою якісного процесу навчання.

Низька мотивація працівників, викликана низьким рівнем заробітної плати та недостатньою системою соціальних стимулів, також є істотним бар'єром для розвитку персоналу. В умовах українського ринку праці мотиваційні механізми часто обмежені виключно матеріальними стимулами, що не завжди сприяє підвищенню зацікавленості працівників у розвитку власних професійних навичок. Відсутність можливостей для професійного зростання, неформальний підхід до навчання та недостатня увага до індивідуальних потреб працівників призводять до зниження рівня мотивації та особистої зацікавленості у професійному розвитку. Відтак, працівники не бачать перспектив для підвищення своєї кваліфікації, що зменшує їх бажання брати участь у програмах навчання та розвитку.

Бюрократичні бар'єри є ще одним важливим чинником, що впливає на розвиток персоналу в Україні. Вороніна А.В. та Ніколаєва К.М. наголошують на тому, що зайва формалізація та складність процесів навчання часто призводять до зниження його ефективності, оскільки працівники змушені витратити значну кількість часу на проходження формальних процедур, замість того щоб зосередитися на розвитку реальних навичок. Це може

включати складні процеси затвердження навчальних програм, а також необхідність відповідності суворим регуляторним вимогам, що збільшує адміністративні витрати підприємства та обмежує можливості для проведення динамічних та адаптивних програм навчання [23].

Крім внутрішніх бар'єрів, на розвиток персоналу в Україні значний вплив мають економічні та соціальні чинники. Економічна нестабільність, спричинена інфляцією, високими податками та слабким інвестиційним кліматом, обмежує здатність підприємств вкладати кошти у розвиток своїх працівників. Негативний економічний фон призводить до скорочення фінансування навчальних програм та збільшує фінансове навантаження на працівників, які змушені покладатися на власні ресурси для підвищення кваліфікації. Це, в свою чергу, посилює проблему нерівності доступу до можливостей для професійного розвитку між працівниками різних соціальних верств, що може спричинити посилення соціальної нерівності та зменшення мобільності на ринку праці.

Соціальні чинники, зокрема демографічні зміни та тенденції до старіння населення, також впливають на розвиток персоналу в Україні. Старіння робочої сили знижує здатність працівників адаптуватися до нових технологій, що ускладнює процес їхнього навчання та підвищення кваліфікації. Крім того, недостатня увага до розвитку молодих фахівців призводить до того, що вони не завжди отримують достатньо можливостей для професійного зростання, що, в свою чергу, знижує рівень їх зацікавленості у довгостроковій співпраці з роботодавцями в Україні.

## **1.2. Значення управління в розвитку персоналу трудового колективу**

Управління розвитком персоналу є складною багатоаспектною сферою організаційного управління, що охоплює сукупність теоретичних і практичних підходів, спрямованих на формування кадрового потенціалу, здатного забезпечити стратегічні завдання та підвищення ефективності функціонування організації. Розвиток персоналу як цільова функція управління зосереджує

свою увагу на безперервному вдосконаленні кваліфікаційного, професійного та особистісного рівнів працівників, що дозволяє досягти високого рівня продуктивності та адаптивності в умовах постійних змін. З точки зору теоретичної концептуалізації, розвиток персоналу розглядається як сукупність заходів і процесів, спрямованих на посилення компетенцій, які є необхідними для виконання робочих функцій на високому професійному рівні [11].

Розвиток персоналу передбачає також динамічний процес формування у співробітників нових навичок і знань, необхідних для підвищення ефективності виробничих процесів та адаптації до змінних умов зовнішнього і внутрішнього середовища. Стратегічний підхід до управління розвитком персоналу обумовлює необхідність інтеграції заходів із розвитку працівників у загальну організаційну стратегію, що вимагає від управлінців розуміння не лише поточних потреб організації, а й її перспективних цілей та задач. Відповідно, формування стратегій розвитку персоналу виступає складовою частиною загальної стратегії організації, а ефективне управління персоналом є основним чинником її реалізації та досягнення довгострокових результатів.

Значення управлінських рішень у контексті розвитку персоналу полягає в їхньому впливі на формування стійкої кадрової бази та здатності колективу адаптуватися до нових викликів. Управлінське рішення визначається як комплексна дія, спрямована на досягнення визначених цілей шляхом раціонального використання доступних ресурсів, а також вибору найефективніших методів та інструментів реалізації стратегічних і тактичних завдань. Управлінські рішення щодо розвитку персоналу мають бути обґрунтованими, зокрема, спиратися на системний аналіз як індивідуальних, так і колективних характеристик працівників, враховувати структурні особливості організації та вплив зовнішнього середовища. У цьому контексті можна розглядати такі інструменти, як аналіз компетенцій (competency mapping), матрицю компетенцій, індивідуальні плани розвитку, що дозволяють формалізувати процес підвищення кваліфікації та сприяти більш чіткому визначенню траєкторії розвитку кожного працівника. Компетенція тут

тракується як сукупність знань, умінь і навичок, що є релевантними для ефективного виконання конкретних робочих завдань [36].

Розвиток персоналу також охоплює поняття управління знаннями (knowledge management), що сприяє створенню системи передачі знань у рамках організації. Управління знаннями включає процеси накопичення, збереження, поширення та використання інформаційних ресурсів для сприяння інноваційному розвитку та підвищення конкурентоздатності. Таким чином, розвиток персоналу з використанням інструментів управління знаннями стає базисом для побудови навчальної організації, де індивідуальне та колективне навчання формує середовище неперервного розвитку [9].

До основних принципів ефективного управління розвитком персоналу належать системність, індивідуалізація, інтегрованість, гнучкість, результативність і адаптивність. Принцип системності передбачає цілісний підхід до розвитку, де заходи навчання, мотивації, оцінки та контролю об'єднані в єдину функціональну систему, орієнтовану на стратегічні цілі організації. Принцип індивідуалізації ґрунтується на необхідності персоналізації програм розвитку з урахуванням індивідуальних характеристик, професійних інтересів та цілей кожного працівника, що сприяє підвищенню ефективності навчання і мотивації до професійного зростання. Принцип інтегрованості передбачає узгодження програм розвитку персоналу із загальною політикою організації, що дозволяє забезпечити взаємодію всіх структурних підрозділів. Гнучкість як принцип управління дозволяє адаптувати стратегії розвитку до змінних умов середовища, що особливо важливо в умовах швидкої зміни ринкових умов. Принцип результативності вимагає оцінки ефективності запроваджених заходів, що досягається шляхом аналізу виконання поставлених цілей та вимірювання досягнутих результатів. Нарешті, принцип адаптивності спрямований на забезпечення здатності системи управління реагувати на зовнішні та внутрішні зміни.

Інструментарій ефективного управління розвитком персоналу включає як класичні методи, так і інноваційні інструменти, що базуються на

використанні сучасних інформаційних технологій. Класичні методи, такі як тренінги, семінари, наставництво, коучинг, ротація кадрів, є важливими засобами підвищення кваліфікації працівників. Тренінги та семінари забезпечують можливість оволодіння новими знаннями та навичками, тоді як наставництво і коучинг сприяють передачі практичного досвіду, підтримують інтеграцію молодих фахівців у колектив. Ротація кадрів дає можливість працівникам отримати різноплановий досвід у різних підрозділах, що сприяє їхній гнучкості та здатності адаптуватися до змін [17].

Інноваційні підходи до розвитку персоналу включають дистанційне навчання, віртуальні платформи, адаптивні навчальні системи, інструменти електронного управління навчанням (LMS) та використання штучного інтелекту для персоналізації навчальних програм. Сучасні адаптивні системи навчання, що базуються на алгоритмах штучного інтелекту, дозволяють налаштувати навчальні програми відповідно до індивідуальних характеристик і потреб працівника, що підвищує ефективність процесу навчання. Використання інформаційних технологій у розвитку персоналу також сприяє зниженню витрат, пов'язаних із навчанням, і дає можливість ефективно масштабувати процеси розвитку на рівні організації.

Серед методів оцінки ефективності управлінських рішень у сфері розвитку персоналу важливу роль відіграють кількісні та якісні підходи, які дозволяють об'єктивно вимірювати результативність реалізованих заходів. До кількісних методів належать аналіз коефіцієнтів продуктивності, оцінка економічного ефекту від навчання, розрахунок показників плинності кадрів, що дає змогу оцінити стабільність колективу і виявити ефективність кадрової політики. Якісні методи включають аналіз відгуків працівників, оцінку задоволеності персоналу, інтерв'ю та спостереження, що дозволяє краще зрозуміти суб'єктивне сприйняття впроваджених заходів із розвитку та визначити потенційні зони для поліпшення.

Ефективність розвитку персоналу у сучасних організаціях значною мірою визначається якістю управлінських рішень, які приймаються

керівництвом з урахуванням довгострокових цілей та стратегічних орієнтирів. Управлінські рішення у сфері розвитку персоналу є багаторівневою системою заходів і процедур, спрямованих на забезпечення узгодженості між індивідуальним професійним розвитком співробітників та колективною продуктивністю організації. Розуміння динаміки та особливостей цих рішень вимагає глибокого аналізу фундаментальних концепцій, що визначають розвиток персоналу як цілісну функцію управління. Зокрема, необхідність підвищення адаптивності, гнучкості та інноваційного потенціалу організації спонукає керівництво інтегрувати новітні підходи до розвитку персоналу, що базуються на системному підході та управлінні знаннями [21].

Під поняттям "управлінське рішення" розуміють багатоетапний процес вибору дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей в умовах невизначеності. У контексті розвитку персоналу управлінське рішення реалізується як взаємопов'язана сукупність кроків, що охоплюють як формування навчальних та мотиваційних програм, так і контроль за їх ефективністю. Стратегічні управлінські рішення у цій сфері зумовлюють довгострокові зміни в кадровому потенціалі, зокрема формують структуру компетенцій, які забезпечують конкурентоспроможність та інноваційну стійкість організації. Таким чином, значення управлінських рішень у розвитку персоналу полягає не лише у безпосередньому підвищенні рівня кваліфікації співробітників, але й у створенні умов для безперервного розвитку та оновлення знань.

Управлінські рішення впливають на ефективність розвитку персоналу через застосування різноманітних методик та інструментів, що дозволяють створити оптимальні умови для реалізації потенціалу співробітників. Основним засобом досягнення цієї мети є формування та впровадження кар'єрних траєкторій, що враховують як індивідуальні здібності працівників, так і загальноорганізаційні потреби. Це включає не лише планування кар'єрного зростання, а й управління процесом підвищення кваліфікації та адаптації до змінних умов праці, що є необхідним для підвищення

продуктивності трудового колективу загалом. На практиці це проявляється у запровадженні систематичних програм підвищення кваліфікації, адаптивного навчання та ротації кадрів, що дозволяє створити кадровий резерв, готовий до виконання складних завдань.

Практичний аспект впливу управлінських рішень на розвиток персоналу включає комплексні програми оцінки компетенцій, зокрема через застосування моделей компетенцій, що деталізують вимоги до працівників залежно від їхніх посадових обов'язків. Модель компетенцій є інструментом, що дозволяє структурувати та систематизувати професійні знання, навички та особистісні якості, необхідні для виконання конкретних завдань на певній посаді. Упровадження моделей компетенцій дає змогу керівництву виявити наявні прогалини у знаннях та вміннях працівників, що, у свою чергу, сприяє розробці програм професійного навчання та розвитку з урахуванням індивідуальних потреб. Окрім цього, використання моделі компетенцій дозволяє розробити методику оцінки ефективності управлінських рішень, яка базується на моніторингу прогресу працівників у розвитку визначених компетенцій [19].

Для забезпечення ефективного розвитку персоналу та підвищення мотивації до професійного зростання важливе значення має також система управління знаннями (knowledge management). Ця система передбачає використання управлінських рішень для створення середовища, в якому знання генеруються, зберігаються, передаються та застосовуються з максимальною користю для організації. Впровадження систем управління знаннями дозволяє не лише підвищити індивідуальну компетенцію працівників, але й забезпечити швидку адаптацію колективу до інноваційних змін. Зокрема, системи управління знаннями дозволяють створити базу даних з корпоративного досвіду та найкращих практик, до якої мають доступ усі працівники. Це сприяє прискоренню процесів адаптації нових співробітників, розширенню професійних горизонтів і формуванню внутрішньої корпоративної культури, орієнтованої на розвиток.

Методи оцінки ефективності управлінських рішень у сфері розвитку персоналу відіграють важливу роль у практичному управлінні кадровим потенціалом організації. Кількісні методи оцінки, до яких відносяться коефіцієнти продуктивності, зростання професійної компетенції, рівень плинності кадрів та рівень задоволеності працівників, дозволяють об'єктивно вимірювати результативність прийнятих рішень. Наприклад, зниження рівня плинності кадрів може свідчити про успішне впровадження мотиваційних програм та підвищення рівня залученості персоналу. У свою чергу, зростання коефіцієнтів продуктивності може свідчити про успішне впровадження програм підвищення кваліфікації. Якісні методи оцінки, такі як аналіз відгуків співробітників, соціометричні дослідження, інтерв'ю та спостереження, дозволяють виявити суб'єктивні аспекти впливу управлінських рішень, зокрема рівень задоволеності працівників, їхню мотивацію до професійного розвитку та рівень довіри до керівництва [10].

Особливий акцент у практиці впровадження управлінських рішень робиться на зворотному зв'язку між керівництвом і персоналом, що дає змогу ефективно коригувати стратегії розвитку у відповідь на динамічні зміни середовища. Запровадження інструментів зворотного зв'язку, таких як опитування, періодичні інтерв'ю та оцінка з боку колег, дозволяє отримати дані про рівень задоволеності та лояльності співробітників. Такий підхід дозволяє своєчасно виявляти проблеми, що виникають у процесі реалізації програм розвитку, та відповідно коригувати управлінські рішення. Зворотний зв'язок сприяє формуванню прозорої комунікаційної політики та підвищенню рівня довіри в організації, що, у свою чергу, сприяє розвитку персоналу та оптимізації трудових процесів.

Управлінські рішення у сфері розвитку персоналу можуть мати стратегічний характер, оскільки впливають на довготривалу продуктивність організації та визначають її здатність до адаптації в умовах постійних змін. Важливою є не лише розробка цих рішень, але й оцінка їх ефективності, що дозволяє зробити обґрунтовані висновки про доцільність обраних

управлінських підходів. Такий аналіз спирається на застосування широкого спектра методів, що охоплюють кількісні та якісні підходи.

Кількісні методи аналізу ефективності є базовими для об'єктивного вимірювання результатів, зокрема завдяки оцінці таких показників, як продуктивність, плинність кадрів, економічний ефект навчальних програм та інші ключові індикатори. Першим та одним з основних методів у цій категорії є аналіз продуктивності праці, що є основою для оцінки ефективності розвитку персоналу в багатьох сучасних дослідженнях. Наприклад, А. Сміт та Д. Рікардо, розглядаючи природу продуктивності праці, дійшли висновку, що підвищення кваліфікації працівників значною мірою впливає на здатність організації досягати своїх стратегічних цілей. Аналіз продуктивності дозволяє вимірювати, як набуті знання та навички працівників впливають на ефективність їхньої діяльності. Оцінка продуктивності здійснюється шляхом порівняння кількісних показників, таких як обсяг виробленої продукції або виконаних завдань, із витраченим на це робочим часом. Слід зазначити, що цей метод є базовим індикатором, оскільки він дає змогу отримати пряму оцінку результативності навчальних та мотиваційних заходів [13].

Іншим важливим методом є аналіз коефіцієнтів плинності кадрів, що дозволяє визначити стабільність трудового колективу та оцінити вплив управлінських рішень на задоволеність працівників. Наукові дослідження показали, що задоволеність працівників умовами праці та можливостями кар'єрного зростання безпосередньо пов'язана з їхньою мотивацією залишатися в організації. Плинність кадрів є важливим індикатором, оскільки висока плинність зазвичай сигналізує про наявність проблем у кадровій політиці та управлінських рішеннях, які можуть бути пов'язані з відсутністю можливостей для професійного розвитку, неадекватними мотиваційними програмами або негативним психологічним кліматом.

Ще один метод, що набув широкого застосування в сучасному аналізі, це показник часу на адаптацію нових працівників, який відображає здатність організації інтегрувати нових членів команди. Цей показник дозволяє оцінити,

наскільки швидко нові працівники досягають необхідного рівня продуктивності, що в свою чергу відображає якість процесів навчання та адаптації. Чим менше часу потрібно працівнику для адаптації, тим ефективніше працює система управління розвитком персоналу. Дослідження К. Левіна підкреслили значення адаптаційного процесу як невід'ємної складової успішного функціонування колективу [4].

Окрім кількісних, значну роль відіграють і якісні методи аналізу ефективності управлінських рішень, які орієнтовані на отримання інформації про суб'єктивні аспекти впливу рішень на персонал. Опитування та інтерв'ю є базовими інструментами у цій категорії, що дають змогу зібрати думки працівників про впроваджені управлінські заходи. Ці методи дозволяють дослідникам отримати не тільки загальну оцінку навчальних програм або змін у політиці розвитку, але й виявити конкретні аспекти, які потребують вдосконалення. Опитування як метод було популяризовано Е. Мейо, який у своїх експериментах показав, що думка працівників та їхнє сприйняття управлінських рішень є важливим фактором для створення здорового робочого клімату та мотивації до продуктивної праці.

Фокус-групи є наступним методом якісного аналізу, який дозволяє глибше дослідити проблеми, пов'язані з управлінськими рішеннями, шляхом залучення представників персоналу до обговорення певних питань. Фокус-групи, завдяки методології допомагають дослідникам виявити приховані проблеми, які можуть бути непомітні при застосуванні інших методів, а також зрозуміти думки працівників про процеси, що відбуваються у колективі. Такий підхід забезпечує більш глибокий погляд на організаційні зміни, зокрема у сфері розвитку персоналу.

Вагомим компонентом якісного аналізу є соціометричний аналіз, розроблений Дж. Морено, що дозволяє дослідити структуру соціальних взаємовідносин у колективі. Соціометрія спрямована на оцінку рівня згуртованості трудового колективу та виявлення неформальних лідерів, які можуть значно впливати на ефективність впровадження управлінських рішень.

За допомогою соціометричного аналізу можна виявити неформальні зв'язки між працівниками, визначити групи підтримки та динаміку взаємодій, що є важливим для ефективного планування програм розвитку, орієнтованих на колективну роботу [51].

Комплексний підхід до аналізу ефективності управлінських рішень передбачає також багатофакторний аналіз, який дозволяє дослідити взаємозв'язок між різними змінними, такими як рівень професійної підготовки, мотивація, продуктивність та плинність кадрів. Метод багатофакторного аналізу ґрунтується на використанні регресійного аналізу, що дозволяє оцінити вплив кількох факторів одночасно та виявити найбільш значущі змінні. Деякі роботи вказують на ефективність багатофакторного аналізу як методу для глибокого дослідження складних організаційних систем.

Кореляційний аналіз, дозволяє оцінити силу та напрямок зв'язків між показниками. Кореляційний аналіз широко використовується для оцінки зв'язку між участю працівників у програмах навчання та рівнем їхньої продуктивності, даючи можливість отримати кількісні результати, які можуть лягти в основу прийняття управлінських рішень щодо подальших інвестицій у навчальні програми.

Факторний аналіз, як один з методів багатовимірного аналізу, дає можливість звести сукупність змінних до меншої кількості факторів, що пояснюють основні закономірності у даних. Використання факторного аналізу в SPSS дозволяє дослідникам структурувати велику кількість даних і визначити, які саме аспекти (наприклад, комунікаційні навички, технічні знання, управлінські компетенції) найбільше впливають на загальну продуктивність співробітників або рівень задоволеності. Зокрема, застосування факторного аналізу в аналізі ефективності управлінських рішень допомагає виділити ключові компетенції та навички, що потребують розвитку, тим самим сприяючи оптимізації навчальних програм.

У програмному забезпеченні Excel використання інструментів статистичного аналізу відбувається через застосування вбудованих функцій, таких як розрахунок середніх значень, стандартних відхилень, коефіцієнтів кореляції, а також побудова лінійної регресії. Одним з ефективних способів аналізу змін у розвитку персоналу за допомогою Excel є розрахунок показників ефективності до і після впровадження певної програми розвитку. Наприклад, за допомогою Excel можна створити таблиці, що відображають результати навчання працівників, та провести парний t-тест для перевірки значущості змін у рівні продуктивності до і після навчання. Парний t-тест дозволяє визначити, чи є спостережувані зміни статистично значущими, тобто, чи можуть вони бути приписані саме впливу навчальної програми, а не випадковим коливанням [24].

Для візуалізації отриманих результатів Excel надає широкий спектр діаграм, зокрема гістограми, кругові діаграми, лінійні графіки, діаграми розсіювання, що дозволяють легко інтерпретувати дані та представити результати статистичного аналізу у наочній формі. Наприклад, діаграма розсіювання дозволяє оцінити кореляцію між показниками продуктивності та задоволеності роботою, наочно демонструючи силу і напрямок зв'язку між ними. За допомогою Excel керівники можуть також відстежувати динаміку показників ефективності персоналу на різних етапах впровадження управлінських рішень, що сприяє постійному моніторингу змін і адаптації стратегії розвитку залежно від поточних результатів.

Оцінка значущості змін у розвитку персоналу на основі статистичних даних, отриманих за допомогою Excel, є важливим аспектом управління людськими ресурсами, оскільки дозволяє зробити обґрунтовані висновки щодо результатів реалізації певних управлінських рішень.

Удосконалення управлінських рішень у сфері розвитку персоналу є необхідним елементом забезпечення конкурентоспроможності організації та адаптації до сучасних економічних і соціальних умов. Важливість розробки стратегічних пропозицій щодо оптимізації цих рішень зумовлена необхідністю

створення таких умов, які не тільки підвищують продуктивність та кваліфікацію працівників, а й сприяють їхньому довготривалому залученню та професійному розвитку в межах організації. Управлінські рішення у розвитку персоналу слід розглядати як складну систему, що інтегрує процеси навчання, мотивації, кар'єрного зростання та особистісного розвитку, з урахуванням як індивідуальних цілей працівників, так і стратегічних пріоритетів організації.

Концептуалізація управлінських рішень у розвитку персоналу потребує обґрунтування адаптивної моделі, яка забезпечить гнучкість навчальних процесів та мотиваційних програм. Адаптивність у цьому контексті визначається як здатність організації оперативно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища через впровадження програм навчання та розвитку, здатних швидко коригуватися залежно від актуальних потреб. Така модель передбачає створення системи навчання, яка адаптується до змін на ринку праці, нових технологій та стратегічних цілей організації, зокрема через регулярне оновлення програм професійного розвитку та індивідуалізацію навчальних траєкторій для кожного працівника. Це дає змогу оптимізувати ресурси, виділені на розвиток персоналу, та підвищити ефективність навчальних заходів, які спрямовані на розвиток конкретних компетенцій, необхідних для досягнення цілей організації [2].

Підвищення залученості співробітників до управлінських процесів є важливою складовою вдосконалення управлінських рішень у розвитку персоналу. Залученість, з позиції управлінської теорії, трактується як активне залучення працівників до процесів планування, реалізації та оцінки програм розвитку. Включення персоналу у процес ухвалення рішень щодо навчання та кар'єрного зростання дозволяє знизити рівень плинності кадрів, підвищити мотивацію та сформувати відчуття приналежності до організаційних успіхів. Дослідження свідчать, що працівники, які беруть участь у розробці власних кар'єрних траєкторій та навчальних планів, демонструють вищий рівень задоволеності роботою та більшу стійкість до стресових ситуацій. Тому стратегічна пропозиція щодо вдосконалення управлінських рішень полягає у

створенні комунікаційної платформи, яка забезпечить можливість висловлювати свої потреби, пропозиції та зворотний зв'язок щодо програм розвитку. Така практика не лише підвищує рівень лояльності працівників до організації, а й дозволяє оптимізувати програми розвитку з урахуванням реальних запитів персоналу.

Невід'ємним елементом є впровадження систем управління знаннями як методу вдосконалення управлінських рішень у розвитку персоналу. Управління знаннями передбачає систематизацію та збереження корпоративного досвіду, що сприяє швидкій передачі знань від досвідчених співробітників до нових членів команди. Ця система забезпечує організацію необхідною інформацією для адаптації до зовнішніх змін, зокрема через створення бази знань, що містить методики роботи, найкращі практики, аналітичні звіти та успішні кейси, які можуть бути використані у процесі навчання та професійного розвитку працівників. Управління знаннями підвищує інтелектуальну адаптивність організації, знижує витрати на навчання та зменшує тривалість процесу адаптації нових співробітників, що є важливим фактором оптимізації витрат.

Ключовим напрямом вдосконалення управлінських рішень у розвитку персоналу є індивідуалізація планів розвитку для кожного співробітника, яка базується на детальному аналізі компетенцій, професійних цілей та амбіцій. Така стратегія передбачає розробку індивідуальних навчальних програм, які враховують унікальні потреби працівника та сприяють розвитку компетенцій, необхідних для виконання конкретних функцій у межах організації. Індивідуалізовані плани розвитку дозволяють оптимізувати процес використання ресурсів, виділених на навчання, оскільки інвестиції спрямовуються на цільові напрямки, що відповідають актуальним вимогам працівника та організації. Відстеження прогресу кожного працівника через регулярні оцінки, встановлення конкретних цілей та показників дозволяє коригувати стратегію розвитку, спрямовуючи зусилля на досягнення високих результатів [14].

Важливу роль у вдосконаленні управлінських рішень відіграє цифровізація процесів навчання та розвитку через впровадження платформ для управління навчанням (LMS). LMS забезпечують централізацію навчальних ресурсів та забезпечують доступ до них у будь-який час, що сприяє безперервному професійному розвитку працівників. Використання таких платформ дозволяє автоматизувати процес управління навчальними програмами, здійснювати моніторинг прогресу, проводити оцінку результатів навчання та забезпечувати зворотний зв'язок. Стратегічною пропозицією є використання LMS для створення гнучких навчальних траєкторій, що дозволяють керівникам надавати доступ до навчальних матеріалів на основі індивідуальних потреб працівників, що підвищує ефективність навчання та знижує витрати на організацію навчальних заходів. Використання аналітичних функцій LMS дозволяє проводити глибокий аналіз результатів навчання, що сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень щодо подальших напрямків розвитку.

Впровадження комплексної системи оцінки ефективності управлінських рішень забезпечує можливість систематичного моніторингу змін у рівні розвитку персоналу. Оцінка ефективності розвитку може включати кількісні та якісні показники, що відображають прогрес у досягненні запланованих результатів, включаючи рівень продуктивності, плинність кадрів, ступінь задоволеності роботою та інші показники, які свідчать про якість реалізації навчальних та мотиваційних програм [18]. Стратегічно важливим є використання інструментів зворотного зв'язку, таких як опитування, групові інтерв'ю, а також індивідуальні оцінки досягнень, що дозволяють отримати об'єктивну інформацію про стан розвитку персоналу.

### **Висновки до розділу 1**

Розвиток персоналу в сучасному контексті включає формування та покращення професійних, особистісних і соціальних якостей працівників, які

сприяють досягненню стратегічних цілей організації. Задля розуміння цього процесу, важливо розглянути основні поняття та теоретичні аспекти, пов'язані з управлінням розвитком персоналу.

Основними категоріями у сфері управління розвитком персоналу є "персонал", "трудовий колектив", "розвиток", "управління розвитком персоналу" та "ефективність управління". Персонал – це сукупність працівників організації, які виконують певні трудові функції, спрямовані на досягнення цілей підприємства. Трудовий колектив є соціальною системою, що формується на основі колективної діяльності, де працівники взаємодіють між собою, утворюючи спільноту з певними нормами, цінностями, поведінковими моделями та рівнем соціальної згуртованості. Розвиток персоналу передбачає систему заходів, спрямованих на вдосконалення знань, навичок, умінь і компетенцій працівників, що відповідає вимогам як їхньої нинішньої, так і майбутньої трудової діяльності [28].

Одним із центральних аспектів управління розвитком персоналу є планування та організація навчальних програм, які сприяють розвитку професійних компетенцій та підвищенню кваліфікації працівників. Навчання може бути формальним, з використанням традиційних методів підготовки (семінари, тренінги, курси), і неформальним – за допомогою коучингу, наставництва та ротації робочих місць. Кожен з цих методів має свої переваги та недоліки і повинен використовуватися залежно від потреб конкретного колективу, специфіки виробництва та стратегічних завдань організації.

Одним із важливих аспектів є розвиток організаційної культури, що визначає норми та цінності, які об'єднують працівників, сприяючи формуванню почуття належності до організації. Організаційна культура відіграє значну роль у підтримці мотивації та задоволення працівників, що, своєю чергою, позитивно впливає на їхній розвиток і продуктивність праці. Створення умов для підтримки та розвитку цієї культури є невід'ємною частиною управління розвитком персоналу, адже формування сприятливого

психологічного клімату сприяє кращому засвоєнню знань та більшій залученості в робочий процес.

Теоретичні підходи до управління розвитком персоналу базуються на різноманітних наукових концепціях, таких як поведінкова теорія, теорія мотивації, соціально-психологічна теорія, системний підхід та ситуаційний підхід. Поведінкова теорія концентрується на аналізі людської поведінки, мотиваційних факторів та управлінських стратегій, спрямованих на корекцію поведінки працівників. Теорія мотивації розглядає задоволення базових і вищих потреб працівників як основний стимул до ефективного виконання трудових функцій та прагнення до розвитку. Соціально-психологічний підхід акцентує увагу на соціальних зв'язках, згуртованості колективу та впливі міжособистісних стосунків на продуктивність праці. Системний підхід розглядає розвиток персоналу як систему взаємопов'язаних елементів, що формують єдине ціле, яке функціонує за певними законами та під впливом різноманітних зовнішніх і внутрішніх факторів. Ситуаційний підхід підкреслює важливість адаптивності управлінських рішень, врахування специфічних особливостей організації та зовнішнього середовища.

Ефективне управління розвитком персоналу також передбачає використання стратегічного підходу, що передбачає розробку довгострокових планів з урахуванням змін у галузевих трендах, потребах ринку праці та інноваційних технологіях. Досягнення стратегічних цілей вимагає від організації не лише адаптації до змін, але й активного формування власної кадрової політики, яка включає визначення необхідних компетенцій, оцінку потенціалу працівників і розробку програм їхнього розвитку. Стратегічне управління персоналом допомагає створити умови для постійного навчання, що дозволяє організації залишатися конкурентоспроможною на ринку та забезпечувати стабільний розвиток у довготривалій перспективі.

Управління розвитком персоналу також має враховувати індивідуальні особливості працівників, їхні особистісні потреби та кар'єрні амбіції, що робить особливо актуальним використання концепції індивідуального підходу.

Кожен працівник має власний рівень мотивації, професійного досвіду та можливостей до навчання, і це потребує ретельного аналізу з боку керівництва для визначення оптимальних методів та засобів розвитку. Індивідуальний підхід сприяє підвищенню задоволеності роботою, що безпосередньо впливає на продуктивність праці та стабільність кадрового складу організації.

Крім того, оцінка результатів розвитку персоналу є невід'ємною складовою управлінського процесу. Ефективність управління розвитком персоналу визначається шляхом порівняння досягнутих результатів із запланованими цілями, оцінки підвищення кваліфікаційного рівня працівників, їхньої продуктивності та внеску в досягнення стратегічних цілей організації. Важливо також враховувати вплив розвитку персоналу на загальний рівень інноваційної активності та здатність організації до адаптації в умовах швидких змін у бізнес-середовищі.

Таким чином, теоретичне обґрунтування управління розвитком персоналу трудового колективу ґрунтується на розумінні складних взаємозв'язків між індивідуальними потребами працівників, стратегічними цілями організації, соціально-психологічними аспектами колективної діяльності та загальними законами функціонування соціально-економічних систем. Управління розвитком персоналу є динамічним процесом, що вимагає систематичного підходу, орієнтації на постійне вдосконалення компетенцій працівників, підтримку організаційної культури та створення сприятливих умов для особистісного та професійного розвитку кожного члена колективу. Тільки за умови ефективної інтеграції всіх цих аспектів можливо забезпечити стійкий розвиток організації та її здатність досягати поставлених цілей в умовах сучасного конкурентного ринку.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

### **2.1. Загальна характеристика закладу охорони здоров'я**

Стоматологічна клініка «Redental», яка послужила базою для проведеної дослідної роботи розташована в Солом'янському районі Києва і є важливим учасником на ринку стоматологічних послуг столиці. Клініка функціонує в умовах високої конкуренції, де одним з основних факторів успіху є кваліфікація та досвід її медичних працівників, що забезпечують високий рівень надання послуг.

Основним фактором, що впливає на розвиток медичних закладів в Україні, є участь у міжнародних програмах та співпраця з іноземними організаціями. Завдяки таким ініціативам Україна отримала доступ до новітніх технологій, методик діагностики та лікування, а також міжнародного досвіду з управління медичними закладами. Співпраця з міжнародними організаціями, такими як Всесвітня організація охорони здоров'я, допомогла реалізувати численні програми з підвищення якості медичних послуг, профілактики хронічних захворювань та підвищення обізнаності населення щодо здорового способу життя. У своїй практиці лікарі стоматології «Redental» користуються затвердженими МОЗ адаптованими протоколами ADA (Американської асоціації стоматологів). Зовнішні фактори також включають політичні та економічні зміни в державі, які безпосередньо впливають на фінансування системи охорони здоров'я, кадрове забезпечення, а також умови праці медичного персоналу. Тому в «Redental» впроваджені такі державні програми як «eHealth» та фінансування за рахунок договорів з НЦЗУ.

Цінності закладу охорони здоров'я є основоположними принципами, що визначають загальну етико-ціннісну спрямованість його діяльності. У контексті системи охорони здоров'я, цінності охоплюють такі ключові компоненти, як повага до гідності пацієнта, принцип недопущення дискримінації, соціальна справедливість, етичність, відкритість і прозорість діяльності, інноваційність та професійна компетентність персоналу. Ці

цінності є важливим елементом, що формує репутацію медичного закладу, його авторитет у суспільстві та рівень довіри пацієнтів. Гуманізм є однією з ключових цінностей, що вимагає від медичних працівників емпатії, турботи та чуйності до пацієнтів. Водночас, професійна компетентність передбачає постійне оновлення знань, підвищення кваліфікації та адаптацію до сучасних наукових досягнень і технологічних інновацій. Відповідальність передбачає не лише виконання професійних обов'язків, але й врахування наслідків своєї діяльності для пацієнта, громади та суспільства в цілому. Таким чином, цінності закладу охорони здоров'я формують основу його організаційної культури, є основою морального вибору у складних ситуаціях та надають спрямування кожному аспекту діяльності [32].

Стратегічні цілі закладу охорони здоров'я розглядаються як систематизована сукупність довгострокових завдань, які спрямовані на реалізацію його місії та цінностей, забезпечення сталого розвитку та підвищення рівня медичних послуг. Основними аспектами стратегічного планування є визначення ключових пріоритетів діяльності, забезпечення відповідності стандартам якості, впровадження інновацій, оптимізація ресурсного потенціалу та підвищення рівня задоволеності пацієнтів. Зокрема, пріоритетом є підвищення якості медичних послуг, що передбачає запровадження ефективних механізмів контролю за якістю, акредитацію, сертифікацію медичних закладів, а також розробку індикаторів якості, які б дозволили оцінювати ефективність роботи закладу. Сучасні підходи до оцінки якості медичної допомоги враховують не лише технічну точність діагностичних та лікувальних заходів, але й забезпечення комунікативної компетенції персоналу, створення комфортних умов для пацієнтів та врахування їх індивідуальних потреб. Стоматологія «Redental» притримується основних стратегічних цілей в управлінні закладом. Тому для підтримання високого рівня контролю, зокрема за станом розвитку персоналу, у межах дослідної роботи керівником закладу було прийняте рішення:

- оцінити стан розвитку персоналу закладу, а саме основні методи отримання нових знань працівниками
- внести можливі зміни до системи навчання залежно від отриманих результатів
- переглянути систему мотивації

Наступною стратегічною метою є розширення доступності медичних послуг, яка є невід'ємною складовою соціальної політики держави. Забезпечення рівного доступу до медичних послуг для різних соціальних груп, враховуючи вікові, гендерні, етнічні та економічні особливості, є не лише етичним імперативом, але й необхідною умовою досягнення високого рівня здоров'я населення. Клініка «Redental» працює в середньому ціновому сегменті, що робить її доступною для широкого кола пацієнтів. Водночас заклад ставить собі високі вимоги щодо якості надання стоматологічних послуг, постійно вдосконалюючи свою інфраструктуру та матеріально-технічну базу. Проведення безкоштовних консультацій та медичних оглядів для учнів шкільних учбових закладів, військових та при проходженні медичних комісій при працевлаштуванні забезпечує комплексний підхід до забезпечення здоров'я населення, оскільки своєчасне звернення до лікаря дозволяє попередити ускладнення та знизити потребу в стаціонарному лікуванні [45].

Один з головних факторів успіху клініки «Redental» — це висококваліфіковані лікарі та медичні сестри. В клініці працює команда досвідчених стоматологів різних спеціальностей, що дає змогу надавати послуги на високому рівні та задовольняти потреби найвибагливіших пацієнтів. Спеціалісти регулярно проходять підвищення кваліфікації та беруть участь у професійних конференціях, що дозволяє клініці впроваджувати новітні технології та методики лікування. Тому важливим напрямом стратегічного розвитку в «Redental» є вдосконалення умов роботи медичного персоналу. Питання професійного розвитку, підвищення кваліфікації, соціального захисту та мотивації працівників є ключовими чинниками, що

впливають на якість надання медичних послуг. Тому важливим завданням є створення сприятливих умов для навчання та професійного росту, забезпечення доступу до сучасного обладнання та технологій, а також розвиток системи мотивації, яка стимулює медичних працівників до постійного вдосконалення. Удосконалення умов праці та забезпечення адекватної матеріальної винагороди сприяє підвищенню мотивації, запобігає емоційному вигоранню та знижує рівень відтоку кваліфікованих кадрів. Крім того, формування умов для колективної відповідальності за результати праці та взаємопідтримки в колективі створює сприятливий мікроклімат у закладі, що позитивно позначається на якості медичних послуг [7].

Оптимізація управління ресурсами є стратегічним компонентом, що забезпечує стійкість та ефективність діяльності закладу охорони здоров'я. Ефективне управління фінансовими, матеріальними та людськими ресурсами є необхідною умовою для забезпечення високої якості медичних послуг та стійкого розвитку закладу. Управління ресурсами включає оптимізацію витрат, підвищення ефективності використання наявного обладнання та інфраструктури, розвиток логістичних систем постачання медичних засобів, а також впровадження електронних систем обліку, планування та контролю за ресурсами. Сучасний підхід до ресурсного менеджменту в закладах охорони здоров'я передбачає використання новітніх технологій, таких як цифрові платформи для моніторингу запасів, автоматизовані системи для планування та контролю витрат, що дозволяє знизити витрати, уникнути дефіциту необхідних матеріалів та підвищити рівень доступності послуг для пацієнтів.

Фінансова стабільність закладу охорони здоров'я є базовою умовою його стратегічного розвитку та реалізації довгострокових проєктів. Фінансова стабільність передбачає розробку системи бюджетування, визначення оптимальних джерел фінансування, залучення інвестицій та грантових коштів, що забезпечує стійкість діяльності закладу навіть в умовах економічної нестабільності. Одним із перспективних напрямів є співпраця з міжнародними організаціями, що дозволяє залучати кошти для реалізації інноваційних

проектів, впровадження сучасних технологій та покращення якості медичних послуг. Міжнародні партнерства забезпечують доступ до передового досвіду та сучасних методик управління, що дозволяє підвищити ефективність та конкурентоспроможність закладу охорони здоров'я.

У системі охорони здоров'я України медичні заклади можуть існувати в різних організаційно-правових формах, таких як комунальні некомерційні підприємства, державні установи, приватні медичні заклади та інші форми, передбачені законодавством. Правова форма впливає на систему фінансування закладу, порядок надання медичних послуг та обсяг зобов'язань перед державою і суспільством. Для комунальних і державних медичних установ характерне фінансування з державного або місцевого бюджету, що забезпечує рівний доступ до медичної допомоги для різних верств населення, тоді як приватні заклади здебільшого функціонують на основі самоокупності та пропонують платні медичні послуги [38].

Однак не слід забувати, що управління закладом здійснюється в умовах воєнного стану, що ускладнює процес розвитку і підвищення кваліфікації. Утруднення поїздок в межах країни та фактично унеможливлені поїздки за кордон зменшують можливість відвідувати “живі” курси та майстер-класи, а нестабільне інтернет-підключення та електропостачання ускладнюють як саму організацію онлайн-навчання, так і можливість самого навчання. Як і більшість інших підприємств, керівництво «Redental» зіткнулось із проблемою втрати кадрів, адже деякі працівники із початком воєнних дій змінили місце проживання на більш безпечні регіони країни чи виїхали за кордон. Це в свою чергу створило певний кадровий дефіцит на ринку праці, особливо серед молодших медичних працівників, що призвело до значного збільшення вимог до заробітної плати серед нових кандидатів. Схожим чином на стан закладу вплинув і відтік пацієнтів за рахунок внутрішньої чи зовнішньої міграції.

Не менш значним фінансовим фактором стала і економічна нестабільність. Значна девальвація гривні вплинула як на здатність клініки до впровадження вартісних новітніх технологій у практику, так і на можливість

підтримання на існуючому рівні матеріального оснащення чи фінансової мотивації працівників.

Не меншим чином внаслідок воєнних дій постраждав і психологічний стан працівників. Постійне занепокоєння щодо своєї безпеки та безпеки своїх родин, постійні тривоги та обстріли столиці впливає на продуктивність та емоційну стійкість працівників. Це може ускладнити не тільки безпосереднє надання медичних послуг, але й створити додаткові труднощі при взаємодії з пацієнтами.

Впровадження комендантських годин вплинуло на певні можливості планування робочого часу, особливо для лікарів-сумісників, які працюють у вечірні години. Трудності із громадським транспортом у вечірні години вплинув на можливості формування графіку для працівників без особистого транспорту.

Статус медичного закладу є сукупністю його прав, обов'язків та функціональних характеристик, що визначають його місце в системі охорони здоров'я. В Україні існує поділ медичних закладів за рівнями надання медичної допомоги: первинний, вторинний та третинний рівні. Заклади первинного рівня, такі як амбулаторії та поліклініки, надають базову медичну допомогу, зокрема профілактичні, діагностичні та консультативні послуги, а також лікування певного переліку захворювань, затвердженого МОЗ України.

Клініка «Redental» існує вже понад 16 років і зарекомендувала себе як надійний заклад, який спеціалізується на широкому спектрі стоматологічних процедур. Попри невеликі розміри, а саме 3 стоматологічні крісла, клініка здатна забезпечити пацієнтів високоякісним обслуговуванням завдяки великій кількості кваліфікованих спеціалістів.

«Redental» пропонує пацієнтам різноманітні стоматологічні послуги, серед яких:

- Імплантація зубів
- Лікування карієсу та його ускладнень
- Ортопедична стоматологія

- Ортодонтія
- Профілактика захворювань порожнини рота
- Хірургічна стоматологія

Роль Міністерства охорони здоров'я (МОЗ) України в управлінні медичними закладами є ключовою, оскільки саме МОЗ здійснює формування державної політики в сфері охорони здоров'я, затверджує нормативні акти, контролює їх виконання та забезпечує координацію діяльності медичних закладів різних рівнів. МОЗ також займається ліцензуванням та акредитацією медичних установ, що дозволяє стандартизувати рівень медичної допомоги та забезпечити якість послуг, які надаються населенню. Крім того, МОЗ здійснює контроль за дотриманням норм і стандартів надання медичної допомоги, забезпечує впровадження сучасних протоколів лікування, контролює використання фінансових ресурсів та розподіл медичних кадрів. МОЗ визначає стратегічні напрями розвитку системи охорони здоров'я, впроваджуючи реформи для підвищення ефективності роботи закладів, удосконалення системи фінансування, оптимізації кадрового складу та розширення доступності медичних послуг.

Управлінська структура медичного закладу визначає розподіл функцій, обов'язків та повноважень між різними рівнями керівництва і підрозділами, забезпечуючи ефективне функціонування всієї системи. Зазвичай, структура управління медичного закладу включає адміністративний, медичний, фінансовий та технічний підрозділи, кожен з яких виконує специфічні функції. Адміністративний підрозділ займається загальним керівництвом закладу, забезпечує взаємодію з органами державної влади, контролює дотримання внутрішніх правил і процедур, координує діяльність підрозділів та організовує виконання стратегічних завдань. Медичний підрозділ складається з відділень та відділів, що займаються наданням медичних послуг. Так як «Redental» є закладом із достатньо малим штатом працівників, адміністративні і управлінські функції виконує всього один працівник.

Фінансовий підрозділ здійснює управління фінансовими ресурсами закладу, займається складанням бюджету, розподілом коштів, контролем за витратами, організацією процесів бухгалтерського обліку та звітності. Управління фінансами є важливим аспектом для забезпечення стабільної роботи медичного закладу, особливо в умовах обмеженого фінансування. Проте як такий, в «Redental» цей підрозділ відсутній. Заклад користується послугами позаштатного бухгалтера. Він бере участь у реалізації фінансової стратегії, а також взаємодіє з контролюючими органами для забезпечення фінансової прозорості та звітності.

Невід'ємним аспектом управління медичним закладом є система внутрішнього контролю та моніторингу, яка забезпечує ефективність діяльності, відповідність стандартам, оптимізацію витрат та мінімізацію ризиків. Внутрішній контроль здійснюється за допомогою регулярного аналізу показників роботи, оцінки якості медичних послуг, а також запровадження механізмів зворотного зв'язку з пацієнтами. Це дозволяє оперативно виявляти та вирішувати проблеми, що виникають у процесі діяльності, а також удосконалювати управлінські процеси відповідно до сучасних вимог.

Сучасні стандарти охорони здоров'я висувають високі вимоги до матеріально-технічної бази, оскільки від її рівня залежить здатність закладу надавати своєчасну та якісну медичну допомогу, підтримувати високий рівень обслуговування пацієнтів та ефективно використовувати людські та фінансові ресурси.

Інфраструктура медичного закладу «Redental», включає приміщення площею 80м<sup>2</sup>, що відповідає чітко визначеним нормативам та стандартам, спрямованим на створення комфортних і безпечних умов для перебування пацієнтів та роботи медичного персоналу. Будівлі медичних установ мають відповідати вимогам щодо протипожежної безпеки, сейсмостійкості, а також мати належні системи вентиляції, опалення та кондиціонування. Планування будівель і приміщень повинно забезпечувати логічне зонування, яке розділяє зони прийому пацієнтів, стерилізаційні та адміністративні приміщення. У

медичному закладі велика увага приділяється стерильності, так як в «Redental» регулярно проводяться амбулаторні хірургічні втручання. Для цього використовуються системи автоклавування, ультрафіолетової стерилізації повітря, ізоляційні матеріали, що мінімізують ризики перехресного зараження. Також важливо, щоб будівлі медичних закладів були доступними для осіб з інвалідністю, що забезпечується шляхом облаштування пандусів, ліфтів, поручнів та спеціальних санітарних зон [45].

Обладнання стоматології «Redental» забезпечує реалізацію діагностичних, лікувальних і реабілітаційних функцій. Рівень забезпечення медичним обладнанням напряму впливає на якість наданої медичної допомоги та можливості виконання складних лікувальних маніпуляцій. Сучасне медичне обладнання має відповідати низці вимог, таких як точність, надійність, безпека та відповідність міжнародним стандартам. Зокрема, діагностичне обладнання, таке як рентгенівські апарати, стоматологічні сканери чи мікроскопи, дозволяють швидко та точно встановлювати діагнози, що є основою своєчасного та ефективного лікування. Лікувальне обладнання включає сучасні стоматологічні установки, п'єзотомі, фізіодиспенсори, хірургічні інструменти та інші прилади, які забезпечують можливість оперативного втручання чи амбулаторного лікування основних стоматологічних захворювань.

Технічні ресурси медичного закладу включають інженерне та інформаційно-комунікаційне обладнання, яке забезпечує роботу всіх систем закладу та підтримує функціонування медичної інфраструктури. А саме в «Redental» присутні системи електропостачання, резервний генератор, системи водопостачання, каналізації та інші інженерні комунікації, що є невід'ємною частиною роботи медичного закладу. Як і у всіх сучасних медичних установах також широко використовуються інформаційно-комунікаційні системи, такі як електронні медичні картки, системи управління даними про пацієнтів, що дозволяють забезпечувати ефективний обмін інформацією між працівниками закладу, а також здійснювати контроль за

перебігом лікування, збором даних та їх аналізом. Інформаційні системи допомагають оптимізувати роботу персоналу, знижують ризик помилок, а також забезпечують швидкий доступ до необхідної медичної інформації.

Рівень забезпечення медичним обладнанням та іншими ресурсами є показником матеріально-технічної бази закладу охорони здоров'я. Він визначає спроможність закладу надавати якісні медичні послуги та оперативно реагувати на змінні потреби пацієнтів. На сьогодні, відповідно до міжнародних стандартів, медичні заклади повинні мати належний рівень оснащеності, що включає як сучасне медичне обладнання, так і засоби для підтримки його роботи, технічного обслуговування та оновлення. У стоматології «Redental» використовують сучасні безтіньові LED світильники фірми Сохо.

Загальний рівень матеріально-технічного забезпечення закладу охорони здоров'я також включає наявність медичних витратних матеріалів, таких як пломбувальні і відтискні матеріали, перев'язувальні матеріали, засоби для стерилізації, одноразові інструменти, а також медикаменти, які використовуються в процесі лікування, догляду чи невідкладної допомоги пацієнтам. Належне забезпечення витратними матеріалами та лікарськими засобами є важливим для безперебійного функціонування медичного закладу, оскільки від їхньої наявності залежить здатність закладу надавати медичну допомогу у повному обсязі та на високому рівні. Водночас, управління запасами є складним процесом, що вимагає використання сучасних логістичних та управлінських технологій, які дозволяють ефективно контролювати наявність матеріалів та мінімізувати ризик їх дефіциту.

У сучасній системі охорони здоров'я основними напрямками діяльності є лікувально-діагностична, профілактична, реабілітаційна, науково-дослідна та освітня діяльність. Практика стоматології «Redental» в основному включає лікувально-діагностичний та профілактичний напрям, а саме надання медичної допомоги на всіх етапах – від первинної до спеціалізованої та високоспеціалізованої допомоги, крім невідкладних стаціонарних станів. Первинна медична допомога забезпечується лікарями-стоматологами

загальної практики, що є першою ланкою системи охорони здоров'я, до якої звертається пацієнт, коли йому потрібна консультація чи лікування. Вона охоплює консультаційні, профілактичні, діагностичні та лікувальні послуги, що надаються в амбулаторних умовах і є основою своєчасного виявлення захворювань, спрямованої на запобігання їх ускладненням. Вторинна та третинна медична допомога передбачають спеціалізовану медичну допомогу.

Профілактична діяльність є одним із важливих напрямів роботи «Redental», оскільки вона спрямована на збереження здоров'я пацієнтів, запобігання виникненню захворювань, зниження ризику розвитку ускладнень та хронічних патологій. Профілактичні заходи включають організацію безкоштовних оглядів певних груп населення для раннього виявлення факторів ризику, санітарно-просвітницьку роботу в навчальних та спеціалізованих закладах.

Реабілітаційна діяльність медичних закладів спрямована на відновлення здоров'я та працездатності пацієнтів після перенесених захворювань, травм або оперативних втручань. Реабілітаційні послуги у «Redental» включають протезування дефектів зубних рядів знімними та незнімними конструкціями на зубах та зубних імплантах, виготовлення захисних та ретенційних кап.

Освітня діяльність медичних закладів включає підготовку та підвищення кваліфікації медичних кадрів, що є необхідною умовою забезпечення високого рівня медичного обслуговування. Навчальні програми для лікарів, медичних сестер та іншого медичного персоналу спрямовані на оновлення знань, освоєння новітніх методик та технологій, адаптацію до сучасних стандартів і протоколів надання медичної допомоги. Для цього у «Redental» проводиться періодичне навчання та тренінги, що дозволяє персоналу підтримувати високий рівень професіоналізму та відповідати сучасним викликам медицини.

## **2.2. Особливості та складові управління розвитком персоналу в медичних закладах**

Управління персоналом у медичній сфері має свою специфіку, обумовлену унікальними характеристиками галузі охорони здоров'я, високими вимогами до професійної підготовки персоналу, а також важливістю забезпечення високого рівня якості послуг, що надаються пацієнтам. Під управлінням персоналом слід розуміти сукупність управлінських дій, спрямованих на забезпечення оптимального використання людських ресурсів з метою досягнення стратегічних цілей організації. У контексті медичної сфери управління персоналом набуває особливих характеристик через необхідність підтримання високого рівня професійної компетентності працівників, наявність специфічних умов праці та особливих вимог до комунікації та етичної поведінки.

Складність управління медичним персоналом зумовлена низкою факторів, які слід розглянути детальніше. По-перше, рівень професійної компетентності медичних працівників є визначальним чинником у забезпеченні якості медичних послуг. Управління розвитком компетентностей персоналу охоплює планування та організацію навчання, яке може включати як внутрішні тренінги, так і зовнішні освітні програми. Професійний розвиток є безперервним процесом, адже медичні працівники повинні постійно оновлювати свої знання та навички, враховуючи стрімкий розвиток медичної науки і технологій. Важливо, щоб кожен працівник мав індивідуальний план розвитку, що враховував би як потреби самого працівника, так і потреби медичного закладу. Слід відзначити і вплив держави у цьому напрямку шляхом впровадження системи «Безперервного професійного розвитку», що змушує працівників стоматологічної сфери щорічно набирати певну кількість балів на сертифікованих державою навчальних курсах. Це сприяє розвитку компетентності лікарів, проте також здійснює додатковий психологічний і фінансовий тиск.

По-друге, необхідність забезпечення безперервності надання медичних послуг вимагає ефективного управління робочим часом і графіками роботи. Особливість роботи у медичних закладах полягає у високій інтенсивності праці, можливих надурочних змінах і чергуваннях, що може призводити до професійного вигорання персоналу. Саме тому важливо застосовувати методи мотивації, які допоможуть знизити негативні впливи на працівників. Зокрема, це стосується надання належної оплати праці, враховуючи наднормовий час і рівень складності завдань, а також можливість використання додаткових днів відпочинку для відновлення емоційного та фізичного стану працівників. Проте це має свої складності у стоматології «Redental», оскільки висока конкуренція на ринку, змушує працівників відмовлятися від вихідних чи працювати понаднормово. [38].

Управління персоналом у медичній сфері також охоплює процеси добору і відбору кадрів, що є особливо важливим у контексті забезпечення відповідності професійної кваліфікації працівників вимогам медичного закладу. Відбір медичного персоналу включає оцінку не лише технічних навичок, але й особистих якостей, таких як здатність до емпатії, стресостійкість і відповідальність. Важливо, щоб на етапі підбору персоналу враховувалися вимоги до етичної поведінки, адже взаємодія з пацієнтами вимагає не тільки професіоналізму, але й високого рівня етичних стандартів.

Мотивація медичних працівників є важливою складовою управління персоналом у медичній сфері. Основні методи мотивації персоналу включають матеріальні та нематеріальні стимули. Матеріальні стимули передбачають гнучку систему оплати праці, премії та інші види матеріальної підтримки, які мають підвищити зацікавленість працівників у результатах їхньої роботи. Нематеріальні стимули, такі як визнання досягнень, можливості для професійного зростання та самореалізації, також відіграють важливу роль у підвищенні мотивації. Крім того, медичні заклади часто застосовують систему соціальної підтримки, яка включає надання працівникам медичного страхування, можливість користування послугами закладу на пільгових

умовах та участь у різних корпоративних заходах, спрямованих на зміцнення колективу. Якщо говорити про «Redental», то як матеріальний стимул в управлінні використовують часткову оплату навчальних курсів та знижки на лікування найближчих родичів.

Системи контролю якості виконання праці є важливою складовою управління персоналом у медичній сфері. Оцінка роботи персоналу включає моніторинг якості надання медичних послуг, дотримання стандартів безпеки пацієнтів, а також зворотній зв'язок від пацієнтів. Систематичний моніторинг та оцінка роботи дозволяють вчасно виявити та виправити можливі недоліки у наданні медичних послуг, а також сприяють підвищенню загального рівня кваліфікації персоналу. Для забезпечення ефективної оцінки результатів праці медичного персоналу можуть застосовуватися різні індикатори, такі як показники задоволеності пацієнтів, кількість скарг та випадків повторного звернення, а також результати періодичних оцінок кваліфікації працівників.

Розвиток технологій і впровадження інноваційних методів лікування потребують адаптації систем управління персоналом до нових умов. У сучасних умовах цифровізації важливим аспектом є впровадження інформаційних систем управління персоналом, які дозволяють автоматизувати процеси кадрового обліку, організувати навчання і перепідготовку працівників, а також моніторити виконання завдань. Використання електронних засобів для управління персоналом не лише підвищує ефективність адміністративних процесів, але й забезпечує зручний доступ до інформації для всіх рівнів управлінського персоналу. Наприклад впровадження системи «Cliniccards» у стоматології «Redental» дозволяє лікарям не лише спростити клінічну комунікацію у спільному веденні пацієнтів, але й дозволяє забезпечити швидкий контроль якості наданих послуг керівником чи старшими колегами[21].

В умовах, коли медичні заклади змушені працювати в умовах високої конкуренції та забезпечення якості медичних послуг є пріоритетом, питання управління персоналом стає одним із ключових аспектів загального

управління закладом. Ефективне управління персоналом дозволяє не лише забезпечити надання якісних медичних послуг, але й підвищити рівень задоволеності пацієнтів, покращити репутацію медичного закладу та знизити рівень плинності кадрів.

Персонал медичних закладів постійно інтегрується у високоспеціалізовану сферу, де на перший план виходить необхідність глибокого розуміння специфіки клінічних процесів, адаптації до динамічних змін у стандартах лікування, а також оволодіння міждисциплінарними навичками. Прискорений темп технологічного прогресу в медицині, а також зростаючі очікування пацієнтів до рівня послуг та безпеки, зумовлюють необхідність комплексного підходу до розвитку персоналу, що включає як технічну, так і емоційно-комунікативну складові.

Сучасні технології вимагають глибокої клінічної підготовки, але й розуміння складних системних процесів, що лежать в основі діагностики та лікування. Наприклад, освоєння технологій персоналізованої медицини потребує від медичних працівників ґрунтовних знань генетики, біомаркерів, а також здатності до інтерпретації геномних даних та їх інтеграції в план лікування. Подібні технології роблять можливим використання передбачувальних інструментів для оцінки ризиків захворювань, однак їх впровадження потребує не тільки базової технічної підготовки, а й розвитку аналітичного мислення у медичного персоналу. Таким чином, сучасний розвиток персоналу в медичних установах зосереджений не лише на класичному підході до навчання, а й на систематичному залученні працівників до діяльності, пов'язаної з обробкою великих обсягів даних і використанням штучного інтелекту в діагностиці [9].

Ключову роль також відіграють фактори, пов'язані з професійною етикою та зобов'язаннями перед пацієнтами, які повинні враховувати специфіку сучасних медичних умов. Однією з таких складових є поняття інформованої згоди, яке стало фундаментальним елементом взаємодії між лікарем та пацієнтом. Від медичного персоналу очікується не лише вміння

надати пацієнтові повну інформацію про ризики та можливі наслідки лікування, але й здатність передати її доступною мовою. Це зумовлює необхідність у постійному розвитку комунікативних навичок, що, по суті, стає важливою складовою системи розвитку персоналу, адже успішна взаємодія з пацієнтом значною мірою визначає загальний результат лікування.

Окрему роль відіграє розуміння концепцій доказової медицини, що охоплює необхідність систематичного оцінювання та впровадження нових протоколів, базованих на останніх наукових досягненнях. Медичний персонал повинен орієнтуватися на принципи доказової медицини, де кожне клінічне рішення підтверджується найкращими доступними науковими доказами, що передбачає постійне оновлення знань та навичок. Використання систематизованих даних, зокрема мета-аналізів і клінічних досліджень, вимагає від медичних працівників розвиненої здатності до критичного мислення та вміння інтерпретувати результати досліджень, що впливають на клінічну практику.

Фінансові та організаційні фактори також значно впливають на можливості розвитку персоналу. Дослідження показують, що фінансування та наявність структурованих освітніх програм є вирішальними елементами, які сприяють підвищенню рівня кваліфікації медичних працівників. Зокрема, регулярне фінансування програм підвищення кваліфікації, розвиток симуляційних центрів і доступ до міжнародних тренінгових платформ дозволяють персоналу залишатися в курсі новітніх методів та стандартів. Такі фактори створюють базу для розширення можливостей міждисциплінарного навчання, адже в сучасній медицині міждисциплінарний підхід є невід'ємною частиною розвитку нових клінічних практик, особливо у галузях, що перетинаються, таких як генетика, інфекційні захворювання та психіатрія [2].

Психологічні аспекти також відіграють суттєву роль у розвитку персоналу в медичних закладах. Медичний персонал регулярно працює в умовах високого психологічного навантаження, що може спричинити професійне вигоряння. Профілактика емоційного вигорання стала важливим

напрямом в системі управління персоналом, оскільки негативний психоемоційний стан не тільки впливає на ефективність працівників, але й може призвести до погіршення якості медичних послуг. Сучасні програми розвитку передбачають навчання методам стрес-менеджменту, що дозволяє знизити негативний вплив стресових факторів. Важливим аспектом є створення психологічної підтримки на робочому місці та формування сприятливого емоційного клімату, що дозволяє працівникам не лише залишатися продуктивними, але й підтримувати високу якість взаємодії з пацієнтами.

В умовах глобалізації та інтеграції міжнародних стандартів медичний персонал стикається з необхідністю адаптації до різних культурних та етнічних контекстів, особливо в умовах мультикультурного складу пацієнтів. Відповідно, розвиток інтеркультурної компетентності стає важливою складовою системи розвитку персоналу. Інтеркультурна компетентність передбачає вміння медичних працівників розуміти культурні та етнічні особливості пацієнтів, що може мати значний вплив на вибір методів лікування, сприйняття пацієнтом медичних процедур, а також на загальний рівень задоволеності пацієнта. Це, у свою чергу, створює додаткові вимоги до навчання персоналу, орієнтованого на соціальну взаємодію та культурну чутливість. Також важливим в цьому аспекті є врахування особливих умов у яких доводиться працювати лікарям стоматології «Redental». З початком повномасштабного вторгнення кількість вимушених переселенців різко зросла, особливо у Києві. Ці пацієнти вимагають від лікарів особливого підходу, що вимагає найвищої кваліфікації і підготовки.

Не менший негативний вплив воєнний час має і на працівників. Невпевненість у майбутньому змушує лікарів менше задумуватись над будь-яким професійним розвитком, надаючи перевагу отриманню швидкої фінансової вигоди з мінімальними інвестиціями в себе, як і спеціаліста, що зокрема характерно для деяких працівників «Redental». Це і свою чергу

створює нові виклики для керівництва закладу, оскільки мотивувати таких працівників особливо складно.

### 2.3. Стан розвитку персоналу медичної клініки «Redental»

Кадрова політика клініки «Redental» формується з урахуванням специфічних вимог до медичного персоналу, що включають як високу професійну компетентність, так і здатність забезпечити індивідуалізований підхід до пацієнтів. Персонал клініки складається з 22 працівників (див. таб. 2.1.)

Таблиця 2.1

Склад працівників стоматології «Redental»

Спеціальність:	Кількість осіб:
Медичний керівник	1
Стоматолог-терапевт	5
Стоматолог-ортопед	2
Стоматолог-хірург	2
Ортодонт	1
Пародонтолог	1
Стоматолог дитячий	3
Медична сестра	1
Асистент стоматолога	4
Санітарка	2
Всього	22

Згідно з визначенням, кадрова політика – це сукупність заходів, стратегій та принципів, що визначають напрямок і методи роботи з персоналом організації, враховуючи потребу в його кількісному та якісному розвитку. У випадку клініки «Redental» кадрова політика фокусується на інтеграції сучасних підходів до управління людськими ресурсами, які забезпечують конкурентоспроможність закладу на ринку медичних послуг. Важливо

зазначити, що кадрова політика медичних установ має свою специфіку, яка обумовлена не лише високими вимогами до кваліфікації персоналу, але й особливою відповідальністю, яка покладається на медичний персонал, що працює із здоров'ям пацієнтів. У зв'язку з цим, клініка приділяє особливу увагу відбору, підготовці, мотивації та утриманню кадрів, застосовуючи сучасні методи підбору, адаптації та навчання [10].

На початковому етапі стратегія відбору кадрів у клініці передбачає формування жорстких критеріїв до претендентів, що спрямовані на досягнення двох основних цілей: залучення висококваліфікованих спеціалістів та їх відповідність цінностям і корпоративній культурі клініки. Відбір нових співробітників здійснюється за допомогою багаторівневої системи тестування, що включає перевірку професійних знань, навичок та досвіду. У клініці працює 7 висококваліфікованих лікарів, сукупний стаж яких перевищує 80 років, що підкреслює орієнтацію клініки на залучення професіоналів із солідним досвідом роботи. Крім досвідчених лікарів в клініці також працюють більш молоді перспективні спеціалісти, що робить віковий склад лікарів достатньо різноманітним (див. таб. 2.2).

Таблиця 2.2

## Віковий склад лікарів стоматології «Redental»

Вік (роки)	25-35	36-45	46-60
Кількість осіб	4	4	7

Окрім цього, відбір персоналу враховує такі показники, як здатність до самостійного прийняття рішень, рівень комунікативних навичок та адаптивність, що є критично важливими для роботи в динамічному медичному середовищі. Така ретельність у процесі найму дозволяє знизити ризики помилок під час надання медичних послуг та забезпечити високу якість обслуговування пацієнтів.

Другим аспектом кадрової політики клініки є система адаптації та інтеграції нових співробітників у колектив. Клініка «Redental» розробила

спеціальні програми для нових співробітників, що передбачають як теоретичну, так і практичну частини. Нові працівники проходять курси внутрішнього навчання, які включають ознайомлення зі специфікою надання стоматологічних послуг, стандартами обслуговування, принципами етики та поведінки у відносинах з пацієнтами. Окрім цього, клініка застосовує практику наставництва, що передбачає закріплення за новими працівниками досвідчених колег, які сприяють їхній швидкій адаптації та допомагають набути необхідного рівня впевненості та професіоналізму.

Щодо системи навчання та підвищення кваліфікації, то клініка активно інвестує в розвиток свого персоналу. Медичні послуги вимагають постійного вдосконалення знань і навичок, а особливо у випадку новітніх методів лікування та використання сучасних матеріалів і технологій. Наприклад, імплантація зубів – одна з найбільш затребуваних послуг клініки, вартість якої починається від 15 000 грн, – вимагає від лікарів високої майстерності та точності, оскільки процес встановлення імпланта має бути максимально адаптованим до індивідуальних особливостей пацієнта. Таким чином, клініка забезпечує регулярне підвищення кваліфікації лікарів через участь у профільних семінарах, конференціях, а також відвідування курсів з нових методик лікування та діагностики. Такі заходи сприяють розвитку спеціалізованих знань та впевненості персоналу у використанні передових технологій.

Не менш значним аспектом кадрової політики є система мотивації та утримання кадрів, яка відіграє ключову роль у забезпеченні стабільності персоналу та зниженні плинності кадрів. Клініка використовує матеріальні та нематеріальні стимули, що включають конкурентоспроможну заробітну плату, премії та бонуси, залежні від результатів роботи. Додатково до матеріальної винагороди персонал отримує нематеріальні стимули, такі як можливість кар'єрного зростання, професійного розвитку та самореалізації. Програма нематеріальної мотивації також передбачає організацію корпоративних заходів, що сприяють згуртуванню колективу, покращенню морального

клімату та підвищенню лояльності працівників до клініки. Високий рівень задоволення від роботи серед співробітників є критично важливим у медичній сфері, оскільки він на пряму впливає на якість обслуговування пацієнтів та забезпечує їхню задоволеність наданими послугами. Також слід зазначити, що такий підхід по відношенню до лікарів має визначальний вплив, так як більшість з них затримуються в клініці «Redental» на тривалий час. Проте це також збільшує відповідальність молодшого медичного персоналу, тому тут ситуація протилежна, переважно нові працівники звільнюються в перші два роки (див. рис. 2.1).

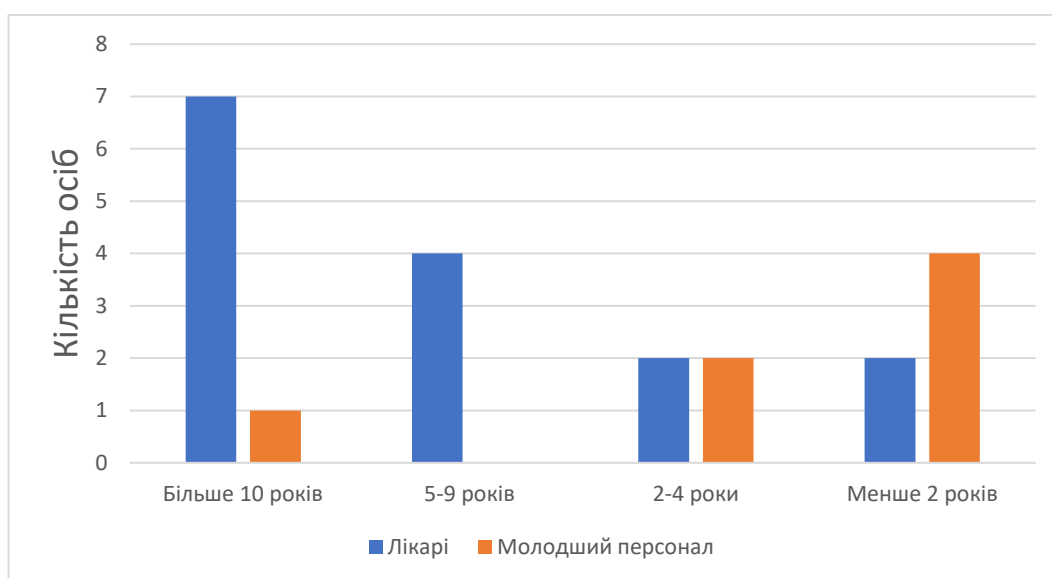


Рис 2.1. Тривалість праці персоналу у "Redental"

Особливої уваги заслуговує індивідуальний підхід до кожного пацієнта, який є основним принципом роботи клініки «Redental». Це стає можливим завдяки чіткій організації роботи та тісній співпраці між усіма відділами та співробітниками. Клініка орієнтована на надання послуг високої якості, що передбачає персоналізований підхід до розробки плану лікування, врахування індивідуальних особливостей кожного пацієнта та його потреб. Цей підхід також підтримується завдяки застосуванню сучасних технологій, які дозволяють лікарям клініки виконувати процедури з високою точністю та ефективністю. Зокрема, для діагностики та лікування використовуються найновіші матеріали, що забезпечують довговічність результатів. Такий підхід

не лише формує довіру пацієнтів, але й дозволяє клініці зміцнити свою позицію на ринку медичних послуг завдяки високому рівню задоволеності клієнтів.

Таким чином, кадрова політика клініки «Redental» є багатогранною системою заходів, спрямованих на залучення, утримання, розвиток та мотивацію персоналу, який володіє необхідними професійними якостями, навичками та етичними цінностями для надання медичних послуг найвищої якості. Ефективне управління людськими ресурсами в даній клініці є одним із ключових факторів її успіху, що забезпечує стабільний розвиток, конкурентоспроможність на ринку та збереження довіри пацієнтів.

Клініка «Redental» приділяє особливу увагу методам та критеріям відбору персоналу, враховуючи, що стоматологічні послуги вимагають високого рівня технічної компетентності та професіоналізму. Методи відбору співробітників включають структуровані співбесіди, психологічні тести, практичні завдання та атестації, що дозволяють оцінити як теоретичні знання, так і практичні навички кандидатів. Серед ключових критеріїв, що застосовуються у процесі відбору, виділяють рівень професійної підготовки, стаж роботи, технічну компетентність, здатність до ефективної комунікації з пацієнтами та командою, а також етичні стандарти, яких кандидат дотримується у професійній діяльності. Це обумовлено не лише специфікою клінічної діяльності, але й необхідністю забезпечення високої якості обслуговування, що є важливим елементом для підтримки репутації клініки.

Одним із основних етапів у процесі найму є структурована співбесіда, що передбачає ретельне планування та проведення бесіди між кандидатом і представниками клініки. Структурована співбесіда, на відміну від неформальної, має чітку структуру та формується за принципом «питання — оцінка», що дозволяє уникнути суб'єктивності під час оцінювання кандидатів. Під час співбесіди оцінюються як професійні знання, так і особистісні якості кандидатів, такі як здатність до прийняття рішень, комунікаційні навички, емоційна стійкість та здатність до роботи в команді. Клініка «Redental»

застосовує декілька типів співбесід, серед яких поведінкова та ситуативна співбесіди, що дають змогу оцінити реакцію кандидата на реальні або уявні ситуації, які можуть виникнути в процесі надання стоматологічних послуг. Поведінкова співбесіда орієнтована на аналіз минулого досвіду кандидата і його реакцій в аналогічних обставинах, тоді як ситуативна співбесіда дозволяє змоделювати потенційні ситуації для оцінки професійної реакції та навичок кандидата в умовах стресу.

Наступним етапом у системі відбору є тестування професійної компетентності, що охоплює як теоретичні знання, так і практичні навички кандидатів. Тестування є обов'язковим для оцінки технічної підготовки спеціалістів, оскільки воно дозволяє виявити рівень їхніх знань та практичних умінь, що необхідні для надання якісних стоматологічних послуг. У клініці «Redental» під час тестування оцінюються як основи стоматології, так і спеціалізовані знання в обраній галузі (наприклад, імплантологія, ортодонція, ортопедична стоматологія). Практичні тести можуть включати симуляції клінічних випадків, що дозволяють оцінити мануальні навички, точність виконання процедур, здатність до аналізу ситуацій і прийняття правильних рішень в умовах, максимально наближених до реальних. Таке тестування є критично важливим для оцінки здатності лікаря працювати у швидко змінюваних умовах клініки, що часто передбачає роботу з пацієнтами, які потребують негайної медичної допомоги.

Крім професійного тестування, клініка також проводить психологічне тестування кандидатів, метою якого є оцінка психологічної стійкості та здатності адаптуватися до умов високого стресу, які є невід'ємною частиною медичної практики. Психологічне тестування спрямоване на визначення рівня емоційної стабільності, стресостійкості, здатності до емпатії та рівня мотивації кандидатів. Такі якості є надзвичайно важливими у роботі з пацієнтами, особливо в стоматологічній сфері, де лікар постійно взаємодіє з клієнтами, які можуть відчувати страх або дискомфорт під час процедур. У результаті психологічного тестування керівництво клініки отримує можливість відібрати

тих кандидатів, які не лише володіють необхідними професійними навичками, але й здатні забезпечити психологічний комфорт пацієнтам, що сприяє підвищенню рівня довіри клієнтів до клініки.

Заключним етапом процесу найму є атестація, яка є додатковим заходом перевірки знань і навичок кандидатів та проводиться з метою остаточного визначення їх відповідності посаді. Атестація передбачає оцінку всіх попередньо зібраних даних про кандидата та порівняння його результатів із встановленими критеріями та стандартами клініки. У клініці «Redental» атестаційний процес має свої специфічні особливості, що пов'язані з високими вимогами до персоналу. Цей етап може включати не лише перевірку теоретичних знань і практичних навичок, але й оцінку здатності до роботи в колективі, етичних принципів та готовності до постійного професійного розвитку. Атестація є критично важливим етапом, оскільки вона дозволяє остаточно переконатися у професійній компетентності, відповідальності та особистій відповідності кандидата вимогам клініки.

Персонал медичного закладу, зокрема стоматологічного профілю, повинен відповідати не лише стандартам професійної компетентності, а й етичним вимогам, здатності до комунікації та психологічної підтримки пацієнтів. У процесі дослідження розвитку персоналу виникає потреба у визначенні основних проблем, що впливають на ефективність роботи команди клініки, а також у встановленні пріоритетних напрямків для подальшого розвитку та вдосконалення кадрової політики.

Перша проблема, яка є характерною для клініки «Redental», стосується підтримки належного рівня професійної кваліфікації та постійного розвитку медичних знань і навичок. Оскільки медична сфера є високодинамічною, що включає постійне впровадження нових методів лікування, діагностики та технологій, персонал клініки повинен постійно оновлювати свої знання та навички, щоб відповідати сучасним вимогам. Однак з огляду на інтенсивне навантаження та обмеження робочого часу виникає проблема організації ефективного навчання та перепідготовки. Клініка стикається з необхідністю

організації таких програм підвищення кваліфікації, що дозволяли б лікарям поєднувати роботу з можливістю професійного розвитку, оскільки недостатнє оновлення знань може призвести до зниження якості надання медичних послуг та потенційних ризиків для здоров'я пацієнтів.

Іншою проблемою, яка постає перед клінікою, є забезпечення високого рівня мотивації та залученості персоналу. Мотивація персоналу у медичній сфері є важливою складовою для досягнення високих показників якості обслуговування та ефективності роботи медичного закладу. Проте часто медичний персонал, працюючи в умовах інтенсивного навантаження, стикається з емоційним вигоранням та зниженням мотивації, що безпосередньо впливає на їхню продуктивність та якість взаємодії з пацієнтами. У клініці «Redental» існує потреба у впровадженні ефективних інструментів мотивації, які включають не лише матеріальні, але й нематеріальні стимули, такі як визнання досягнень, підтримка професійного розвитку та можливість кар'єрного зростання. Належне мотивування співробітників є важливим аспектом кадрової політики клініки, оскільки мотивований персонал забезпечує більш високу якість обслуговування пацієнтів і сприяє позитивній атмосфері в колективі.

Важливим аспектом, що також потребує уваги, є проблема адаптації нових співробітників та їхньої інтеграції в колектив. Медична клініка, як складна система, вимагає чіткої координації дій між усіма підрозділами та членами колективу для забезпечення безперервного та ефективного надання медичних послуг. Нові співробітники потребують часу для адаптації до корпоративної культури, робочих стандартів та специфічних процедур клініки. Однак відсутність чіткої системи адаптації та наставництва може призводити до затягування процесу інтеграції та виникнення комунікаційних проблем, що негативно впливають на якість роботи та загальну атмосферу у колективі. Для забезпечення ефективної адаптації клініка повинна впроваджувати програми наставництва та спеціальні заходи для інтеграції нових членів колективу, що

сприятиме покращенню їхньої продуктивності та зниженню рівня стресу в період адаптації.

Серед проблем розвитку персоналу клініки «Redental» також варто виділити необхідність удосконалення системи управління комунікаціями та командної роботи. У медичній сфері, зокрема в стоматології, командна робота є ключовою для забезпечення комплексного підходу до лікування пацієнтів та узгодження дій між різними спеціалістами. Проте, у клініці «Redental» існують труднощі у забезпеченні ефективної взаємодії між окремими працівниками, що може призводити до комунікаційних бар'єрів та виникнення конфліктів. Відсутність чіткої системи комунікації та підтримки командної роботи може негативно впливати на якість обслуговування пацієнтів та створювати напруження у колективі. З огляду на це, клініка потребує впровадження системи управління комунікаціями, що передбачає проведення тренінгів з командної роботи, підвищення рівня взаємної поваги та розвиток лідерських якостей у керівного складу.

Наступною проблемою, на яку варто звернути увагу є недостатня гнучкість графіку роботи та робочого навантаження, що також впливає на продуктивність та рівень задоволеності працівників. Медичний персонал, особливо лікарі та медичні сестри, часто стикається з перевантаженням, що призводить до фізичного та емоційного виснаження. Відсутність можливості коригування робочого графіку та браку системи перерозподілу навантаження в умовах надмірної зайнятості негативно впливає на стан здоров'я персоналу та якість надання медичних послуг. Для подолання цієї проблеми клініка повинна розглянути можливість впровадження гнучких робочих графіків та заходів для підтримки балансу між роботою та відпочинком, що є важливим фактором для забезпечення довготривалої ефективності роботи персоналу та збереження їхнього професійного рівня [52].

Отже, можна визначити кілька ключових напрямків розвитку персоналу клініки «Redental», які дозволять підвищити ефективність роботи закладу та забезпечити його стійкий розвиток. Першим напрямком є створення та

вдосконалення системи постійного професійного навчання, що передбачає організацію спеціалізованих курсів, семінарів та тренінгів для медичного персоналу. Другий напрямок розвитку полягає у вдосконаленні системи мотивації, яка повинна включати як матеріальні, так і нематеріальні стимули, що підвищують залученість та лояльність співробітників. Третій напрямок стосується впровадження програми адаптації та наставництва для нових співробітників, що дозволить прискорити процес інтеграції в колектив та знизити рівень стресу у нових працівників. Четвертий напрямок передбачає розробку та впровадження системи управління комунікаціями та командної роботи, що сприятиме підвищенню якості взаємодії між працівниками та загальної ефективності роботи клініки. П'ятий напрямок розвитку персоналу полягає у вдосконаленні управління робочим навантаженням, що передбачає розробку гнучких графіків роботи та заходів для підтримки балансу між роботою та особистим життям працівників.

## **Висновки до розділу 2**

Розвиток персоналу, зокрема медичних працівників, є комплексним процесом, що передбачає реалізацію заходів для вдосконалення знань, навичок і компетенцій працівників, а також їхнє адаптування до специфічних потреб та вимог організації. У контексті закладів охорони здоров'я розвиток персоналу включає як професійне навчання, так і соціально-психологічну підтримку. Професійне навчання спрямоване на вдосконалення знань у галузі медичної науки, освоєння новітніх технологій та методів лікування, вивчення передового досвіду та підвищення рівня компетентності працівників. Соціально-психологічна підтримка, своєю чергою, сприяє покращенню мотивації працівників, підвищенню їхньої стійкості до стресових ситуацій і забезпеченню комфортного психологічного клімату в колективі.

Основним елементом розвитку персоналу є процес професійного навчання, який може мати як формальний, так і неформальний характер.

Формальне навчання включає участь у спеціалізованих курсах, тренінгах, семінарах та інших навчальних заходах, що забезпечують систематичне і структуроване навчання медичних працівників. Неформальне навчання, з іншого боку, включає самостійне освоєння нових знань і навичок, обмін досвідом між колегами, стажування та практичну діяльність, що сприяє набуттю цінного досвіду в реальних умовах.

Особливої уваги потребує компетентнісний підхід до розвитку персоналу. Компетенції є сукупністю знань, навичок і особистісних якостей, необхідних для ефективного виконання професійних обов'язків. У сфері охорони здоров'я особливо важливими є такі компетенції, як медичні знання, комунікативні навички, вміння приймати рішення в умовах стресу, здатність працювати в команді та дотримання етичних норм. Компетентнісний підхід до розвитку персоналу передбачає визначення базових та спеціальних компетенцій, що необхідні для виконання професійних обов'язків, і розробку заходів для їхнього вдосконалення.

Ключовою умовою для успішного розвитку персоналу є мотивація. Мотивація медичних працівників тісно пов'язана із задоволеністю умовами праці, рівнем заробітної плати, можливістю професійного розвитку та визнанням їхнього внеску в загальний результат роботи закладу охорони здоров'я. Висока мотивація стимулює медичних працівників до безперервного навчання, підвищення кваліфікації, активної участі в організаційних процесах і вдосконалення власної професійної діяльності. З метою підвищення мотивації працівників у закладах охорони здоров'я важливо створити систему матеріального і нематеріального заохочення, що може включати бонуси, премії, нагороди, можливості для кар'єрного зростання, участь у професійних заходах і корпоративних програмах розвитку.

Одним із ключових аспектів розвитку персоналу закладів охорони здоров'я є забезпечення ефективної комунікації в колективі та розвиток командної роботи. Командна робота в медичних закладах є важливим чинником для досягнення спільної мети — надання якісних медичних послуг.

Ефективна комунікація між медичними працівниками дозволяє уникати непорозумінь, забезпечує оперативне реагування на невідкладні ситуації, сприяє узгодженості в діях та покращенню загального рівня обслуговування пацієнтів. Для розвитку командної роботи в колективах закладів охорони здоров'я можуть проводитися спеціальні тренінги, спрямовані на розвиток комунікативних навичок, вирішення конфліктів та побудову довіри між співробітниками.

Планування розвитку персоналу в стоматології «Redental» повинно мати довгостроковий характер і враховувати стратегічні цілі організації. Це включає розробку індивідуальних планів розвитку для кожного працівника, що відповідають їхнім професійним амбіціям та можливостям закладу. Індивідуальні плани розвитку дозволяють спрямовувати зусилля працівників у напрямку, що забезпечує підвищення рівня їхньої кваліфікації і вдосконалення ключових компетенцій, необхідних для ефективної роботи. Крім того, індивідуальні плани розвитку створюють основу для системи наставництва, що передбачає передачу досвіду від більш досвідчених працівників до новачків та менш досвідчених фахівців.

Важливим аспектом розвитку персоналу є моніторинг результатів навчання та оцінка ефективності проведених заходів. Система моніторингу дозволяє оцінити рівень компетенції персоналу, виявити прогалини в знаннях та навичках і коригувати програми навчання для подальшого вдосконалення. Методи оцінки можуть включати тести, опитування, співбесіди, аналіз виконаних робіт та зворотний зв'язок від пацієнтів і колег. Оцінка результатів розвитку персоналу також дозволяє визначити найефективніші форми навчання і спрямувати ресурси на найбільш пріоритетні напрями розвитку.

Крім того, вплив зовнішніх факторів на розвиток персоналу закладів охорони здоров'я стає все більш значущим. Умови праці, регуляторні вимоги, економічні фактори, а головне – воєнний стан у державі мають суттєвий вплив на рівень професійного зростання працівників. Також, швидкий розвиток медичних технологій та впровадження цифрових рішень вимагає від медичних

працівників постійного вдосконалення технічних навичок та знань у цій сфері. Тому у процесі планування розвитку персоналу необхідно враховувати можливості для навчання новим технологіям, цифровій грамотності та використанню сучасних інструментів для ефективного виконання своїх обов'язків.

## **РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ МЕДИЧНОЇ КЛІНІКИ «REDENTAL»**

### **3.1. Аналіз та реорганізація існуючих методів управління розвитком персоналу**

Управлінське рішення в розвитку трудового колективу можна визначити як цілеспрямовану дію керівництва, що має на меті поліпшення умов праці, підвищення кваліфікації, оптимізацію робочих процесів та забезпечення вмотивованості персоналу. У сучасній медичній практиці значна увага приділяється управлінським рішенням, які формують кадрову політику, що базується на принципах компетентності, професійного розвитку та етичності. Відповідно, для клініки «Redental» управління трудовим колективом є процесом, що інтегрує рішення з підбору, адаптації, мотивації, навчання та оцінки персоналу. Ці рішення формуються на основі аналізу потреб клініки, рівня професійної підготовки співробітників та вимог, що висуваються до якості обслуговування пацієнтів.

Одним з найбільш значущих управлінських рішень у розвитку колективу є підбір персоналу, що забезпечує залучення висококваліфікованих спеціалістів, здатних забезпечити якісне медичне обслуговування. Враховуючи специфіку діяльності клініки «Redental», яка пропонує послуги з імплантації, ортопедичної та ортодонтичної стоматології, а також дитячої стоматології, керівництво приділяє значну увагу залученню фахівців з високою професійною компетентністю та спеціалізацією. Управлінське рішення щодо підбору персоналу передбачає аналіз не лише професійних навичок кандидатів, але й їхньої здатності інтегруватися в колектив, вміння взаємодіяти з пацієнтами та дотримуватись етичних стандартів, що є важливими для формування позитивного іміджу клініки. Завдяки структурованому підходу до найму співробітників клініка формує стабільний колектив, орієнтований на довгострокову співпрацю, що сприяє зниженню плинності кадрів і підвищенню загальної ефективності медичного закладу.

Наступним вагомим управлінським рішенням є впровадження системи адаптації нових співробітників, яка дозволяє швидко інтегрувати нових фахівців у колектив, підвищити їхню продуктивність та знизити рівень стресу на початкових етапах роботи. Для медичних установ, зокрема клініки «Redental», адаптація нових співробітників є ключовим елементом у забезпеченні безперервного та узгодженого надання медичних послуг, оскільки кожен новий працівник повинен відповідати вимогам клініки до якості обслуговування та інтегруватися у наявну корпоративну культуру. В рамках адаптації впроваджуються програми наставництва, що передбачають закріплення за новими співробітниками досвідчених наставників, які забезпечують необхідну підтримку та контроль за дотриманням стандартів клініки. Такий підхід дозволяє прискорити процес адаптації, підвищити рівень залученості нових працівників та забезпечити стабільність у колективі.

Крім того, управлінські рішення щодо розвитку трудового колективу включають систему мотивації та утримання кадрів, що відіграє важливу роль у підтримці високої якості обслуговування пацієнтів та забезпеченні позитивної атмосфери в колективі. Клініка «Redental» реалізує комплексний підхід до мотивації, який включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Матеріальна мотивація, яка складається з конкурентоспроможної заробітної плати, премій та бонусів, забезпечує базову фінансову стабільність для працівників, що є важливим фактором у зниженні рівня плинності кадрів. Однак нематеріальна мотивація, яка включає визнання досягнень, можливості для професійного розвитку, кар'єрного зростання та створення сприятливого морального клімату в колективі, має вирішальне значення для збереження лояльності співробітників та підвищення їхньої залученості у роботу. Управлінське рішення щодо мотивації співробітників має на меті забезпечення сталості колективу та формування позитивного робочого середовища, що сприяє підвищенню рівня довіри пацієнтів до клініки.

Важливим аспектом управлінських рішень у клініці «Redental» є система навчання та підвищення кваліфікації персоналу, яка спрямована на

забезпечення високого рівня професійної компетентності та відповідності вимогам сучасної медицини. Оскільки медичні послуги вимагають постійного вдосконалення знань, керівництво клініки приймає рішення щодо регулярного проведення тренінгів, семінарів та участі співробітників у спеціалізованих конференціях, де вони мають можливість ознайомитися з новітніми технологіями та методиками лікування. Завдяки такій системі клініка забезпечує постійний професійний розвиток свого персоналу, що дозволяє зберігати високий рівень якості медичних послуг та зміцнювати конкурентоспроможність клініки на ринку стоматологічних послуг [39].

Аналізуючи управлінські рішення у розвитку трудового колективу, важливо звернути увагу на значення ефективної комунікації та командної роботи. Медичні установи, особливо ті, що надають комплексні послуги, потребують чіткої координації між усіма учасниками лікувального процесу. У клініці «Redental» було прийнято рішення щодо впровадження заходів з підвищення командної роботи та розвитку лідерських якостей, що сприяє оптимізації внутрішніх комунікацій та ефективності командної діяльності. Це рішення дозволяє усунути можливі комунікаційні бар'єри між працівниками та створити більш узгоджену систему взаємодії, що забезпечує безперервність та ефективність медичних процесів. Формування таких умов підвищує рівень задоволеності як співробітників, так і пацієнтів, сприяючи покращенню загальної атмосфери в клініці.

Керівництво клініки «Redental» також ухвалює управлінські рішення, спрямовані на підтримку балансу між роботою та особистим життям співробітників, що є особливо важливим для запобігання емоційному вигорянню та забезпечення стійкої продуктивності праці. Впровадження гнучких робочих графіків, можливість віддаленої роботи для адміністративного персоналу та підтримка психоемоційного стану співробітників сприяє підвищенню їхнього задоволення від роботи та формує в них почуття приналежності до команди клініки. Управлінське рішення щодо забезпечення здорового балансу між роботою та особистим життям є

ефективним інструментом у зниженні рівня плинності кадрів та покращенні якості медичних послуг.

Зазвичай керівництво компаній фокусується на таких аспектах, як фінансові питання, виробничі процеси, матеріально-технічне постачання та розподіл продукції, іноді занедбуючи важливість уваги до працівників, які становлять основу роботи установи в різних областях. Управління персоналом здійснюється за допомогою методів, які були розроблені на основі наукових досліджень. Ці методи визначаються як засоби впливу на колектив чи окремих співробітників з метою досягнення цілей та координації їх діяльності під час виробництва.

Керівництво людьми вважається мистецтвом, коли керівники вміло, раціонально та ефективно використовують різні методики, а також їх комбінації з урахуванням особливостей виробничої ситуації. Для ефективного управління персоналом слід застосовувати специфічні методи управління, що спрямовані на вплив на групи та індивідуальних працівників з метою координації їх роботи у виробництві [42].

У теорії та практиці управління виділяють три основні групи методів: адміністративні, економічні, соціально-психологічні. Адміністративні методи базуються на використанні влади, дисципліни та покарання, історично відомі як «метод кнута». Вони використовують адміністративну підпорядкованість для впливу на підлеглих через ієрархію управлінської структури. Адміністративні методи спираються на мотиви, такі як усвідомлення необхідності дотримання трудової дисципліни, відчуття обов'язку, бажання працювати в конкретній організації та культура трудової діяльності. Вони впроваджуються через різні механізми, включаючи правові норми, державні закони, укази, положення, стандарти, інструкції, затверджені державними органами, а також через інструкції, організаційні схеми, нормування, накази та розпорядження.

Основні завдання адміністративних методів полягають у створенні стабільного правового середовища для діяльності організації, забезпеченні

захисту її інтересів та гарантуванні дотримання прав та свобод працівників. Економічні методи ґрунтуються на використанні фінансових стимулів і відомі як «метод пряника». Вони передбачають матеріальне заохочення як для колективу, так і для індивідуальних співробітників.

На державному рівні до економічних механізмів належать податкова і кредитно-фінансова системи, система ціноутворення, встановлення мінімальної зарплати та плани економічного розвитку. У рамках підприємства ці методи включають економічні нормативи, системи матеріального заохочення, участь у прибутках і капіталі підприємства, премії та інші форми матеріальних вигод [26].

Соціально-психологічні методи базуються на використанні моральних стимулів та психологічних механізмів, спрямованих на перетворення адміністративних завдань в осмислені обов'язки та внутрішні потреби співробітників. Це досягається через формування згуртованого колективу, створення сприятливого психологічного клімату, особистий приклад керівництва, задоволення культурних та духовних потреб працівників, встановлення соціальних норм поведінки та моральних санкцій.

Відмінності між методами проявляються в характері впливу: адміністративні методи мають прямий, обов'язковий характер, що не передбачає вибору для співробітників та передбачає санкції за недотримання вказівок. Економічні та соціально-психологічні методи мають непрямий характер впливу, визначеність вибору для співробітників та меншу обов'язковість, що залежить від особистих особливостей працівників [47].

Реорганізація методів управління розвитком персоналу в медичній клініці «Redental» передбачає комплексний підхід, що поєднує стратегічні рішення та впровадження інноваційних технологій, спрямованих на підвищення кваліфікації, мотивації та залученості медичних працівників до реалізації загальної місії та цінностей клініки. Зважаючи на високу конкуренцію в стоматологічному секторі та специфіку медичних послуг, оптимізація методів управління розвитком персоналу у клініці «Redental» стає

пріоритетним завданням, яке має забезпечити безперервне підвищення якості обслуговування, задоволеність пацієнтів та утримання висококваліфікованих кадрів.

Основою реорганізації є стратегічне планування розвитку персоналу, яке враховує унікальні вимоги клініки «Redental» до спеціалізації медичних кадрів. Стоматологічна практика вимагає від працівників не тільки фундаментальних знань та професійних навичок, але й високого рівня технічної підготовки для роботи з сучасним обладнанням. З огляду на це, одним з ключових напрямів реорганізації є впровадження системи компетенцій, яка охоплює технічні, клінічні, комунікативні та інноваційні навички. Кожен працівник клініки, зокрема стоматологи, асистенти та адміністратори, має проходити регулярну оцінку за цими параметрами, що дозволить виявляти поточний рівень професійної підготовки та планувати індивідуальні навчальні програми.

Реорганізація методів управління розвитком персоналу в «Redental» передбачає також впровадження індивідуальних планів розвитку. Унікальність такого підходу полягає у створенні для кожного працівника окремої програми, яка базується на його кар'єрних амбіціях, рівні кваліфікації та потребах клініки. Ці програми мають передбачати не лише обов'язкове підвищення кваліфікації в рамках сертифікованих курсів та семінарів, але й гнучкі формати навчання, такі як електронні модулі, вебінари та практичні воркшопи, що дозволяє підвищити ефективність та зручність навчального процесу. Водночас персонал клініки «Redental» може отримувати доступ до платформ дистанційного навчання, що сприяє самостійній освіті та самовдосконаленню. Особливо важливим є регулярне оновлення змісту навчальних програм для відповідності останнім стандартам стоматологічної практики та технологічним інноваціям.

Ключовим компонентом реорганізації є також мотиваційні механізми, які мають забезпечити не лише матеріальне заохочення, але й емоційне залучення працівників до процесу надання медичних послуг. Відомо, що

нематеріальні фактори, зокрема визнання, можливості для професійного зростання та робоча атмосфера, безпосередньо впливають на лояльність працівників та їх бажання залишатися в організації. Тому клініка «Redental» розробляє нову систему мотивації, де окреме місце відведено нематеріальним стимулюючим програмам, зокрема запровадженню гнучкого графіка, підтримці професійного розвитку, наданню можливостей для участі у наукових конференціях, а також програмах обміну досвідом з іншими клініками. У рамках цього підходу також пропонується використовувати метод зворотного зв'язку, що дозволить враховувати побажання працівників, їх очікування та бачення особистого внеску в розвиток клініки.

Ефективна реорганізація управління розвитком персоналу вимагає оцінки та адаптації поточних практик, таких як система наставництва та коучингу. Клініка «Redental» впроваджує нову систему наставництва, що передбачає участь досвідчених лікарів у підготовці молодих фахівців через спільні консультації, аналіз клінічних випадків та обговорення нових підходів до лікування. Такий метод забезпечує передачу знань та досвіду, стимулюючи молодих спеціалістів до професійного розвитку та вдосконалення клінічних навичок. Водночас, коучинг як метод підтримки та розвитку працівників допомагає виявляти особисті цілі працівників та надавати їм необхідні інструменти для досягнення успіху у своїй професійній діяльності.

У контексті сучасних вимог до ефективного управління розвитком персоналу, «Redental» запроваджує цифрові технології, які дозволяють не лише автоматизувати процеси, а й підвищити прозорість управління. Зокрема, використання систем управління навчанням (Learning Management System) дозволяє клініці вести облік пройдених курсів, забезпечити відстеження успішності навчання кожного працівника, а також планувати подальші навчальні заходи. Удосконалення електронної системи кадрів дозволяє не лише оперативно контролювати документообіг, а й забезпечувати керівникам доступ до даних про кваліфікаційний рівень працівників, що сприяє

ефективному плануванню розвитку персоналу та оцінці їхньої професійної спроможності у відповідності до стандартів клініки.

Реорганізація методів управління розвитком персоналу клініки «Redental» також враховує необхідність покращення комунікаційної компетентності медичних працівників, оскільки стоматологічна практика вимагає вміння ефективно взаємодіяти з пацієнтами та забезпечувати їм комфорт під час процедур. Важливим аспектом є підготовка працівників до роботи з різними типами пацієнтів, розуміння їхніх емоційних потреб та вміння надавати психологічну підтримку. Комунікаційна підготовка має включати тренінги з психології комунікації, навчання основам управління конфліктами та розробку стратегій для налагодження довірливих стосунків з пацієнтами. Психологічний комфорт пацієнтів напряму пов'язаний з репутацією клініки, а отже, інвестиції у розвиток комунікаційних навичок працівників є стратегічно виправданими.

Оцінка ефективності нових методів управління розвитком персоналу є важливим етапом, що дозволяє забезпечити їх постійне вдосконалення. Клініка «Redental» запроваджує систему періодичної атестації, де оцінюються клінічні результати роботи працівників, рівень задоволеності пацієнтів, участь у професійних програмах та готовність до інновацій. Окрім цього, використовуються інструменти для збору зворотного зв'язку від пацієнтів, що дозволяє аналізувати якість обслуговування та виявляти сфери для покращення. Це дає можливість клініці отримувати актуальні дані про ефективність нових методів управління та вчасно вносити корективи для досягнення оптимального результату.

Також для оцінювання ефективності розвитку і підвищення кваліфікації працівників було проведено анкетування. Працівникам у анкетах запропонували оцінити їхні методи отримання знань шляхом виставлення категорій у порядку важливості, де «1» - найбільш значимий метод розвитку і отримання нових знань. В анкеті були запропоновані такі категорії: «СН» - самонавчання, «Т» - тренінги, «К» - коучинг, «Н» - наставництво, «ДН» -

дистанційне навчання. Результати були підраховані у відсотковому співвідношенні (див. таб. 3.1).

Таблиця 3.1

## Результати анкетування працівників стоматології «Redental»

Оцінки Методи	1	2	3	4	5
<b>СН</b>	70%	15%	7%	5%	3%
<b>Т</b>	7%	47%	16%	21%	9%
<b>К</b>	5%	2%	20%	47%	26%
<b>Н</b>	6%	4%	45%	15%	30%
<b>ДН</b>	12%	32%	12%	12%	32%

По таблиці чітко помітно, що більшість працівників отримує основні знання через самонавчання, чи дистанційне навчання, особливо серед лікарів. Проте не менш важливий вплив мають тренінги, які проводить керівництво закладу, що майже в однаковій мірі відзначали лікарі і молодші медичні працівники. Проте, невисокий рівень комунікації між лікарями призвів до того, що наставництво є важливим у розвитку лише в молодшого медичного персоналу.

Отже, реорганізація методів управління розвитком персоналу в «Redental» є стратегічним процесом, спрямованим на довготривалу перспективу, де основна увага приділяється формуванню професійної

команди, здатної забезпечити високий рівень медичних послуг, підтримувати стандарти якості та відповідати зростаючим вимогам пацієнтів.

### **3.2. Впровадження нових підходів до управління розвитком персоналу медичної клініки «Redental»**

Нові підходи до управління розвитком персоналу є необхідним елементом сучасних організаційних стратегій, оскільки глобалізація, технологічні зміни та підвищення вимог до якості роботи призводять до необхідності постійного вдосконалення кадрового потенціалу. Управління розвитком персоналу передбачає систематичний підхід до планування, організації, стимулювання та контролю процесів, що сприяють підвищенню кваліфікації та компетентності працівників, забезпечуючи їхню адаптацію до нових умов ринку. У праці «Інноваційні технології в управлінні кадровим потенціалом підприємства», інноваційні технології є ключовим інструментом для підвищення ефективності розвитку кадрів, оскільки вони дозволяють швидше реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та адаптуватися до нових вимог.

Сучасні підходи до управління розвитком персоналу базуються на інтеграції таких концепцій, як маркетинг персоналу, асесмент-центр, коучинг, хедхантинг, а також персонал-технології. У дослідженні «Маркетинг персоналу як інструмент розвитку соціальної відповідальності машинобудівних підприємств» наголошує, що маркетинг персоналу стає важливим аспектом у процесі управління розвитком, адже сприяє формуванню позитивного іміджу організації на ринку праці. Вона вказує, що соціально відповідальний підхід до управління кадрами формує довіру до підприємства, підвищуючи привабливість для талановитих фахівців та знижуючи плинність кадрів. Цей підхід базується на маркетингових стратегіях залучення та утримання персоналу, включаючи бренд роботодавця, що є ключовим фактором для створення сильної корпоративної культури.

Одним з новітніх підходів до управління розвитком персоналу є застосування методу асесмент-центру, який дозволяє оцінити професійні здібності працівників у реальних чи наближених до них умовах. Цей метод є дієвим інструментом для оцінки компетенцій, оскільки він дозволяє об'єктивно оцінювати не тільки рівень знань, а й практичні навички, що є важливими для ефективної роботи в умовах конкуренції. Метод асесмент-центру включає різноманітні вправи, кейси та моделювання робочих ситуацій, що дозволяє виявити сильні та слабкі сторони персоналу, а також допомагає формувати індивідуальні програми розвитку для кожного працівника.

Коучинг також є важливим елементом нових підходів до управління розвитком персоналу, оскільки він спрямований на розкриття особистого потенціалу працівників та підвищення їхньої продуктивності. Коучинг передбачає регулярні зустрічі між працівником та тренером або керівником, під час яких обговорюються професійні цілі, досяжні результати, а також можливості для особистісного зростання. Такий підхід дозволяє формувати культуру самовдосконалення та сприяє розвитку самостійності працівників у вирішенні складних завдань. У своїй праці «Стратегічний розвиток технології управління персоналом підприємства» підкреслює, що коучинг є стратегічно важливим, оскільки дозволяє працівникам розвивати навички лідерства, аналітичного мислення та управління змінами, що є необхідними для досягнення організаційних цілей.

Окреме місце серед нових підходів займає хедхантинг — метод пошуку та залучення висококваліфікованих спеціалістів, яких неможливо знайти через традиційні методи набору персоналу. Хедхантинг набуває все більшого значення у вітчизняних підприємствах, оскільки потреба у вузькопрофільних фахівцях зростає, а конкурентність на ринку праці підвищується. Хедхантинг дозволяє знайти талановитих працівників, які можуть внести інновації в процеси підприємства, проте вимагає від управління значних ресурсів та спеціальних навичок, оскільки пошук таких працівників потребує детального аналізу ринку, комунікаційних здібностей та здатності до переконання.

Сучасні персонал-технології дозволяють забезпечити ефективність системи найму та адаптації персоналу. Він наголошує на важливості інтеграції зарубіжного досвіду у вітчизняні практики, зокрема використання електронних платформ для відбору кандидатів, автоматизації процесів кадрового обліку, а також застосування сучасних інформаційних технологій для підтримки процесу адаптації нових працівників. Ефективна адаптація працівників знижує рівень стресу на початковому етапі роботи, підвищує їхню залученість та зменшує ризик звільнення у перші місяці праці. Деякі автори зазначають, що персонал-технології дозволяють підвищити ефективність управління людськими ресурсами, забезпечуючи точний облік персоналу, аналіз даних про кваліфікаційний рівень працівників та можливість для планування розвитку.

Інноваційні підходи до управління розвитком персоналу передбачають також застосування стратегічного управління, яке базується на розумінні довготривалих цілей підприємства та формуванні системи навчання, що відповідає цим цілям. Важливим елементом є розробка індивідуальних планів розвитку, які дозволяють враховувати як кар'єрні амбіції працівників, так і потреби організації. Такий підхід забезпечує синергію між особистими та організаційними цілями, сприяючи досягненню високих результатів у роботі та знижуючи ризики, пов'язані з невдоволеністю та плинністю кадрів.

На сучасному етапі розвитку управління персоналом важливе значення мають також цифрові технології, які дозволяють автоматизувати численні процеси та забезпечують гнучкість і прозорість управління. Використання інформаційних систем для обліку, відбору та управління навчанням працівників сприяє ефективнішому плануванню заходів розвитку, контролю успішності навчальних програм, а також забезпечує швидкий доступ до інформації про кадровий потенціал підприємства. Це дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та вчасно вносити корективи у стратегії розвитку персоналу.

З огляду на складність та багатокомпонентність функціонування медичного закладу, впровадження нових підходів потребує глибокого переосмислення традиційних практик управління кадрами. Управління розвитком персоналу передбачає комплекс заходів, спрямованих на підвищення кваліфікації працівників, оптимізацію їхніх функціональних ролей та максимізацію їхнього потенціалу, що є особливо важливим у середовищі стоматологічної клініки, де технологічні, соціальні та емоційні аспекти роботи інтегровані в єдину систему обслуговування [23].

Основою нових підходів до управління розвитком персоналу в клініці «Redental» є створення інтегрованої системи компетенцій, яка забезпечує всебічне оцінювання навичок і знань працівників, їхньої здатності до адаптації, а також потенціалу до подальшого розвитку. Ця система охоплює технічні, клінічні, емоційні та когнітивні компетенції, що дозволяє комплексно оцінити рівень готовності кожного працівника до виконання професійних обов'язків, особливо в умовах швидкого розвитку технологій у стоматологічній практиці. Сучасна стоматологія базується на застосуванні високотехнологічного обладнання, таких як лазери, 3D-сканери та принтери, що створює додаткові вимоги до технічної підготовки працівників, а також до їхнього вміння ефективно працювати з пацієнтами, використовуючи інноваційні методи лікування.

У процесі реорганізації методів управління розвитком персоналу клініка «Redental» має впровадити методику індивідуальних траєкторій розвитку, що включає систематичний моніторинг прогресу працівників та постійне оновлення їхніх професійних цілей відповідно до потреб клініки та ринку медичних послуг. Індивідуальні траєкторії передбачають не лише регулярне підвищення кваліфікації через сертифікаційні курси та участь у конференціях, але й залучення працівників до наукових досліджень, клінічних досліджень нових методів лікування та обміну досвідом з міжнародними експертами у сфері стоматології. Завдяки такому підходу клініка зможе забезпечити не лише

високу якість медичних послуг, але й створити умови для постійного розвитку персоналу, що є ключовим фактором успіху у медичній сфері.

Впровадження нових підходів до управління розвитком персоналу у клініці «Redental» також включає методології оцінювання на основі компетенцій, які дозволяють об'єктивно оцінити відповідність працівників певним стандартам якості. Для цього клініка застосовує метод асесмент-центру, що базується на моделюванні клінічних випадків, ситуаційних тестах, інтерв'ю на основі компетенцій та групових дискусіях, які дозволяють виявити поведінкові реакції та рівень комунікативних і організаційних навичок працівників. Оцінка компетенцій на основі практичних завдань дозволяє отримати реальне уявлення про сильні та слабкі сторони працівників, що значно полегшує процес формування індивідуальних програм розвитку.

Для забезпечення безперервного професійного розвитку клініка також використовує методики коучингу та наставництва, які спрямовані на розширення практичних та особистісних компетенцій працівників. Коучинг у цьому контексті виступає інструментом для розробки та реалізації індивідуальних цілей, надаючи працівникам підтримку та зворотний зв'язок, необхідний для усвідомленого професійного зростання. Наставництво, у свою чергу, забезпечує передачу практичного досвіду старшими лікарями, які допомагають молодим спеціалістам інтегруватися в команду, засвоїти корпоративні цінності та адаптуватися до специфічних вимог клініки. Такий підхід сприяє створенню системи взаємопов'язаних елементів навчання, які дозволяють забезпечити гармонійний розвиток як професійних, так і міжособистісних навичок, що є ключовим фактором для ефективної командної роботи в медичній сфері [18].

Впровадження цифрових технологій у систему управління розвитком персоналу є ще одним стратегічним напрямом у клініці «Redental», оскільки автоматизація процесів управління та навчання дозволяє підвищити ефективність і прозорість управлінських рішень. Зокрема, застосування електронної системи управління навчанням (Learning Management System,

LMS) дозволяє централізовано контролювати усі етапи професійного розвитку, зокрема запис на курси, моніторинг прогресу, оцінку результатів та сертифікацію. LMS забезпечує доступ до навчальних матеріалів у будь-який час, що підвищує гнучкість навчання та полегшує процес отримання нових знань і навичок. Крім того, використання великих даних та аналітичних інструментів дозволяє клініці проводити детальний аналіз ефективності програм розвитку, визначаючи найбільш результативні методи навчання та вчасно коригуючи стратегію управління розвитком. Зокрема для ефективного навчання персоналу були впровадженні такі он-лайн платформи як “DentUp” та “BG Academy”.

Важливим аспектом нових підходів до управління розвитком персоналу у клініці «Redental» є увага до соціально-психологічних факторів взаємодії з пацієнтами. У стоматологічній практиці пацієнти часто відчують тривожність, що потребує від медичних працівників не тільки клінічної майстерності, але й високого рівня емоційного інтелекту, здатності до емпатії та навичок управління стресом. Для цього клініка впроваджує тренінгові програми, що спрямовані на розвиток комунікативних та психологічних компетенцій працівників. Такі програми включають навчання методам управління конфліктами, розвитку навичок активного слухання та побудови довірливих стосунків з пацієнтами. Завдяки таким підходам клініка зможе підвищити рівень задоволеності пацієнтів, покращити репутацію та забезпечити більш комфортні умови для надання медичних послуг.

Складовою частиною впровадження нових підходів до управління розвитком персоналу є система мотивації, яка передбачає використання як матеріальних, так і нематеріальних стимулів. Матеріальні стимули, зокрема заробітна плата, преміювання, компенсація витрат на навчання та додаткові виплати, є необхідними, але недостатніми для забезпечення високого рівня залученості працівників. У клініці «Redental» значна увага приділяється нематеріальним аспектам мотивації, зокрема визнанню досягнень, створенню сприятливих умов для професійного розвитку, формуванню сприятливої

корпоративної культури та забезпеченню можливостей для кар'єрного зростання. Нематеріальні стимули, такі як можливість участі у науково-дослідницьких проектах, реалізація індивідуальних творчих підходів до роботи та залучення до процесу прийняття рішень, мають велике значення для працівників клініки, оскільки сприяють підвищенню їхнього професійного задоволення та лояльності.

Моніторинг та оцінка ефективності впровадження нових підходів до управління розвитком персоналу є важливою умовою для забезпечення стабільного покращення якості медичних послуг та адаптивності клініки до змін у зовнішньому середовищі. Регулярна оцінка результатів впроваджених заходів включає як кількісні, так і якісні показники, зокрема рівень задоволеності пацієнтів, показники професійного розвитку працівників, плинність кадрів та загальний рівень задоволеності персоналу. Для збору даних клініка використовує інструменти зворотного зв'язку, такі як опитування, інтерв'ю та аналіз відгуків пацієнтів, що дозволяє отримувати актуальну інформацію про рівень задоволеності послугами та якість обслуговування. На основі зібраних даних клініка проводить аналіз ефективності застосованих методів навчання та мотивації, що дозволяє вчасно вносити корективи в процеси управління розвитком персоналу та оптимізувати використання ресурсів для досягнення стратегічних цілей.

Отже, впровадження нових підходів до управління розвитком персоналу в медичній клініці «Redental» є багатовимірним процесом, що охоплює інноваційні методи оцінки компетенцій, індивідуальні траєкторії розвитку, використання цифрових технологій, розвиток комунікативних навичок та багаторівневу систему мотивації. Такий підхід дозволяє клініці не лише підвищити якість надання медичних послуг, але й сприяти професійному зростанню персоналу, забезпечуючи його відповідність сучасним вимогам та потребам пацієнтів, а також адаптивність до швидких змін в умовах динамічного ринку стоматологічних послуг.

### Висновки до розділу 3

Перспективи вдосконалення управління розвитком персоналу в клініці «Redental» полягають у розробці індивідуальних траєкторій професійного розвитку кожного співробітника, що враховуватиме як їхні поточні компетенції, так і стратегічні цілі клініки. Індивідуальні траєкторії розвитку сприяють підвищенню мотивації працівників, оскільки дозволяють їм відчувати персональну значущість у процесі надання медичних послуг, а також формують позитивну корпоративну культуру, орієнтовану на зростання та вдосконалення. Формування таких траєкторій передбачає систематичне оцінювання компетенцій, визначення ключових навичок, необхідних для роботи з сучасним обладнанням та новітніми методами лікування, а також створення умов для безперервного підвищення кваліфікації. Цей підхід сприяє підвищенню якості обслуговування, адже стоматологія є галуззю, що швидко розвивається, і відповідно до цього персонал має бути здатен адаптуватися до нових технологій та змін у протоколах лікування.

Однією з перспективних стратегій вдосконалення управління розвитком персоналу в клініці «Redental» є впровадження системи компетенцій, що базується на використанні інноваційних методів оцінки, зокрема методу асесмент-центру, що дозволяє всебічно оцінити рівень підготовки співробітників та визначити необхідні напрями їхнього розвитку. Метод асесмент-центру передбачає створення реальних або змодельованих клінічних ситуацій, у яких працівники демонструють свої навички, знання та професійні компетенції. Це дозволяє не лише оцінити їхню готовність до виконання функціональних обов'язків, а й визначити потенційні напрями для вдосконалення.

Цифрові технології є важливою складовою перспектив вдосконалення управління розвитком персоналу, оскільки вони дозволяють автоматизувати процеси моніторингу, оцінки та навчання. У клініці «Redental» перспективним є застосування Learning Management System (LMS), що забезпечує централізоване управління навчальними програмами, дозволяє відстежувати

прогрес працівників, контролювати процес проходження навчання та підвищення кваліфікації. LMS забезпечує доступ до навчальних матеріалів у зручний час та формат, що є важливим для медичних працівників, які працюють у насиченому графіку. Цифровізація процесів управління розвитком персоналу підвищує прозорість та ефективність управління, дозволяє оперативно реагувати на потреби у додатковому навчанні та забезпечує гнучкість у виборі навчальних модулів.

Перспективним напрямом вдосконалення управління розвитком персоналу в клініці «Redental» є також створення корпоративної культури, що сприяє професійному зростанню та особистісному розвитку працівників. Формування корпоративної культури має на меті створення середовища, у якому працівники почуваються частиною єдиної команди, де їхні досягнення визнаються, а зусилля винагороджуються. Корпоративна культура, заснована на цінностях професіоналізму, інноваційності, відповідальності та взаємоповаги, сприяє зниженню плинності кадрів, підвищенню задоволеності працівників та створенню позитивного іміджу клініки серед пацієнтів. Для досягнення цього клініка може запровадити програми наставництва, які дозволяють молодим фахівцям адаптуватися до умов роботи, отримувати підтримку від досвідчених колег та інтегруватися у команду.

У клініці «Redental» перспективним є також розвиток комунікативних навичок персоналу, що є критично важливим у медичній сфері, де взаємодія з пацієнтами впливає на їхнє задоволення рівнем обслуговування. У цьому контексті перспективним є впровадження спеціалізованих тренінгів, спрямованих на розвиток навичок ефективного спілкування, управління конфліктами, побудови довірливих стосунків з пацієнтами та психологічної підтримки. Розвиток емоційного інтелекту, здатності до емпатії та уваги до деталей є важливим аспектом, що дозволяє клініці не лише підвищити рівень задоволеності пацієнтів, а й зміцнити свою репутацію на ринку медичних послуг.

Система мотивації працівників є ще однією перспективою вдосконалення управління розвитком персоналу. Мотиваційні програми мають враховувати не лише матеріальні стимули, але й нематеріальні фактори, що забезпечують високий рівень залученості та задоволеності працівників. У клініці «Redental» перспективною є система матеріальної мотивації, що включає конкурентоспроможну заробітну плату, бонуси за досягнення результатів, компенсацію витрат на навчання, премії за участь у науково-дослідних проектах. Водночас, важливим елементом є нематеріальна мотивація, яка сприяє формуванню позитивного емоційного клімату та задоволення працівників своєю роботою. Це може включати визнання досягнень, надання можливостей для кар'єрного зростання, участь у прийнятті рішень та створення умов для досягнення балансу між роботою та особистим життям.

Регулярний моніторинг включає систематичну оцінку результатів навчання, задоволеність працівників умовами праці, аналіз зворотного зв'язку від пацієнтів та визначення ефективності нових підходів до мотивації та розвитку. На основі отриманих даних клініка «Redental» може вносити корективи у процеси управління розвитком персоналу, адаптувати стратегію навчання відповідно до потреб працівників та клініки загалом, а також вдосконалювати систему мотивації для забезпечення довготривалої лояльності працівників.

Отже, перспективи вдосконалення управління розвитком персоналу в медичній клініці «Redental» включають впровадження системи компетенцій, індивідуальних планів розвитку, застосування цифрових технологій, розвиток корпоративної культури та комунікативних навичок, а також удосконалення системи мотивації. Такий комплексний підхід дозволяє клініці «Redental» формувати висококваліфіковану, лояльну команду, здатну забезпечити високий рівень медичних послуг та задовольнити сучасні вимоги до якості обслуговування.

## ВИСНОВКИ

Трудовий колектив закладу охорони здоров'я є соціальною групою, члени якої об'єднані спільною метою надання медичної допомоги, а також певними цінностями, нормами і стандартами поведінки. Колектив стоматології «Redental» включає 15 лікарів, з них 1 керівник і 14 практикуючих спеціалістів, одну медичну сестру, та інший молодший медичний персонал і технічний персонал, кожен з яких виконує специфічні функції, що взаємодоповнюють одна одну. Ефективне управління цим колективом забезпечує гармонізацію інтересів працівників та цілей закладу охорони здоров'я, що є ключовим чинником успішної роботи.

Першим кроком у процесі управління розвитком трудового колективу був проведений аналіз його складу, компетентності працівників, їхніх особистісних характеристик, рівня мотивації та лояльності до закладу. Також був оцінений стан самого закладу. Аналіз показав, що у «Redental» достатньо стабільний лікарський колектив з висококваліфікованими спеціалістами, сам заклад підтримує свою матеріально-технічну базу на належному високому рівні. Періодично заклад проводить тренінги для підвищення компетентності працівників.

Проте також присутня плінність кадрів серед молодшого медичного персоналу, достатньо невисокий рівень комунікації серед лікарів різного віку, а також певні внутрішні мотиваційні проблеми, спричинені воєнним станом. Присутнє і недостатнє залучення до навчання лікарів різних інтернет-платформ.

Тому першим кроком для вирішення даних проблем є формування та впровадження змін, які б могли вплинути на цю ситуацію. Зокрема запропонований підхід з більш гнучким графіком чи додатковою фінансовою стимуляцією для асистентів і медичної сестри, особливо тих, хто затримується у вечірній час чи не володіють особистим транспортом.

Для покращення освітніх процесів у клініці було впровадження підписки на навчальні онлайн платформи “BG Academy” та “DentUp”, так як дистанційне навчання в умовах воєнного стану є пріоритетним, але при опитуванні лікарі рідко надавали перевагу саме йому.

Розвиток трудового колективу також передбачає вдосконалення комунікаційних процесів і організаційної культури. Внутрішня комунікація сприяє створенню єдиного інформаційного простору в закладі охорони здоров'я, забезпечуючи своєчасний обмін інформацією між співробітниками, що впливає на оперативність і точність виконання завдань. Для покращення цієї складової у «Redental» було впроваджено цифрову онлайн систему «Cliniccards», що дозволило підвищити професійну комунікацію серед лікарів. Також запропоновані зміни у графіку для лікарів таким чином, щоб сумістити в один робочий час лікарів з різним досвідом. Це рішення спрямоване на розвиток наставництва у клініці, як найслабшої ланки процесу розвитку спеціалістів

Іншою важливою складовою є мотивація персоналу, яка є основою для підвищення продуктивності праці та професійної відданості. Для внутрішньої мотивації, що включає бажання саморозвитку, вдосконалення професійних навичок, визнання значущості власної роботи, були запроваджені спільні розбори клінічних випадків як в середині колективу (при “живих” консиліумах та онлайн за допомогою «Cliniccards»), так і з іншими лікарями на впроваджених онлайн платформах. Зовнішня мотивація пов'язана з матеріальними та нематеріальними стимулами, такими як надбавка до заробітної плати, премії, можливість лікування із знижками, застосовуватиметься більшою мірою до молодших медичних працівників.

Значну роль у розвитку трудового колективу відіграє керівництво закладу охорони здоров'я, яке несе відповідальність за планування, організацію та контроль діяльності персоналу. Керівництво повинно мати лідерські якості, вміти мотивувати співробітників, підтримувати атмосферу співпраці та взаємодопомоги, а також створювати умови для професійного

зростання. Лідерство керівників виявляється у здатності приймати оптимальні управлінські рішення, що враховують потреби працівників, та ефективно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Тому слід позитивно відзначити керівника закладу «Redental», який не зважаючи на відсутність проблем на його думку погодився на проведення дослідження, а також серйозно віднісся до його результатів.

Необхідно також зазначити важливість забезпечення належних умов праці, оскільки фізичне та психологічне здоров'я співробітників є основою їхньої продуктивної діяльності. Щоб це забезпечити, керівником закладу буде переглянута зарплатна ставка, так як працівники стоматології «Redental» схильні до надмірного перепрацьовування.

Отже, управління розвитком трудового колективу закладу охорони здоров'я є комплексним процесом, який включає різні аспекти, такі як професійний розвиток, мотивація, комунікація, організаційна культура, попередження і вирішення конфліктів, ефективне лідерство та контроль за діяльністю персоналу. Це є важливим елементом загального управління закладами охорони здоров'я в цілому і стоматології «Redental» зокрема, оскільки сприяє підвищенню якості медичних послуг, задоволенню потреб пацієнтів та зміцненню конкурентоспроможності закладу на ринку медичних послуг.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авраменко Н. В. Державне управління системою охорони здоров'я на регіональному рівні: сучасний стан, шляхи вдосконалення : монографія / Н. В. Авраменко. – Запоріжжя : КПУ, 2010. – 196 с.
2. Аналіз політики охорони здоров'я: навч. посіб. / Тетяна Семигіна. – К. : ВПЦ НаУКМА, 2012. – 479 с.
3. Баєва О. Менеджмент у галузі охорони здоров'я: [навч. посібник] / О. Баєва. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 640 с.
4. Бендукідзе К. Реформи охорони здоров'я в Республіці Грузія: від радянської руїни до охорони здоров'я на ринковій основі. 2014. 52 с.
5. Булеца С.Б. Правові проблеми захисту прав медичних працівників. Часопис Академії адвокатури України. 2014. № 1. С. 133.
6. Булеца С.Б. Відмова від лікування як одне з цивільних прав пацієнта. Актуальні проблеми держави і права: зб. наук. праць. 2012. Вип. 66. С. 504-512.
7. Булеца С.Б. Відмова лікаря від лікування пацієнта. Римське право і сучасність. 2012. С. 68-70.
8. Вакуленко О.В. Здоровий спосіб життя як соціально-педагогічна умова становлення особистості у підлітковому віці : автореф. дис... канд. Пед. наук:  
13.00.05. Нац. пед. ун-т ім. М.П.Драгоманова. – К., 2011. – 20 с.
9. Всесвітня організація охорони здоров'я URL: <http://www.who.int/countries.ua>
10. Всі офіційні документи з медичної реформи в Україні станом на 01.07.2018. URL: <https://www.sunrisemy.com/vsi-oficijni-dokumenti-zmedichno%D1%97-reformi-v-ukra%D1%97ni-stanom-na-01-07-2018>

11. Гладун З. С. Адміністративно-правове регулювання охорони здоров'я населення в Україні : моногр. / З. С. Гладун. – К. : Юрінком Інтер, 2007. – 720 с.
12. Голованова І.А. Практичні проблеми формування медичного права в Україні: основні тенденції судової практики в сфері захисту права на охорону здоров'я. Теоретико-правові засади формування сучасного медичного права в Україні. 2014. С. 38-45.
13. Данилишин Б.М. Децентралізація управління в Україні: з чого почати? URL: <http://kontrakty.ua>
14. Даценко І. І. Профілактична медицина: загальна гігієна з основами екології: підруч. для студент мед. ВНЗ / І. І. Даценко, Р. Д. Габович. – Вид. 2-ге, перероб. і допов. – Київ : Здоров'я, 2014. –788 с.
15. Децентралізація влади. Реформа медицини URL: <http://decentralization.gov.ua/reforms/item/id/6>)
16. Дешко Л. До питання про визначення охорони здоров'я в законодавстві України. Підприємництво, господарство і право. 2017. № 4. С. 65-68.
17. Дешко Л. До питання про поняття та види медичної діяльності. Підприємництво, господарство і право. 2017. № 6. С. 21-30.
18. Досягнення і проблеми надання медичної допомоги населенню Тернопільщини з акцентом на первинну ланку. Сімейна медицина. 2015. № 3 (59). С. 28-31.
19. Жалінська І. В. Громадське здоров'я: методологія оцінювання та обґрунтування політики: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.07 / І. В. Жалінська ; НАН України ; Ін-т демографії та соц. дослідж. ім. М.В. Птухи. – К., 2011. – 20 с.
20. Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення  
:Закон України № 2168-VIII від 19.10.2017 URL:  
<http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/2168-19>

21. Про підвищення доступності та якості медичного обслуговування у сільській місцевості: Закон України № 2206-VIII від 14.11.2017 р. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2206-19>.

22. Камінська Т. М. Світові моделі фінансування охорони здоров'я. Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого». Серія: Економічна теорія та право: зб. наук. пр. 2012. № 1 (8). С. 284-285.

23. Камінська Т. М. Уроки зарубіжних країн для реформування охорони здоров'я в Україні. Економічна теорія та право. 2015. №1. С. 38-50.

24. Карпишин Н.І. Фінансове забезпечення охорони здоров'я в реалізації державних функцій на ринку медичних послуг : автореф. дис... канд. екон. наук:

08.04.01 / Н.І. Карпишин ; Терноп. держ. екон. ун-т. – Т., 2006. – 21 с.

25. Кикуш О. Умови реформування ринку медичних послуг. Галицький економічний вісник. 2012. № 1 (34). С. 38-42.

26. Кодекс України про адміністративні правопорушення: Закон України від 07 груд. 1984 р. № 80731-10 (поточна редакція від 27.09.2018). URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80731-10>

27. Кондратюк С.М. Інтегративний підхід до виховання у молодших школярів здорового способу життя : автореф. дис... канд. пед. наук : 13.00.07 / С.М. Кондратюк ; Ін-т пробл. виховання АПН України. – К., 2013. – 20 с.

28. Конституція України: Закон від 28.06.1996 № 254к/96- ВР (поточна редакція від 30.09.2016) URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>

29. Концепція реформи фінансування системи охорони здоров'я України, підготовлена робочою групою з питань реформи фінансування охорони здоров'я при МОЗ України. 2016. 112 с.

30. Корнієць В. В. Адміністративно-правові основи відповідальності за правопорушення у санітарно-епідеміологічній сфері в контексті

адміністративно-правової реформи в Україні : автореф. дис. канд. юрид. наук: 12.00.07 / В. В. Корнієць ; Класич. приват. ун-т. Запоріжжя, 2010. 20 с.

31. Кризина Н.П. Аналіз державної політики в галузі охорони здоров'я в працях українських учених. URL: <http://www.academy.gov.ua/ej/ej3/txts/GALUZEVE/08-KRIZINA.pdf>

32. Кринична І. Обґрунтування необхідності проведення реформування системи охорони здоров'я в Україні: історичний аспект. Теорія та історія публічного управління. 2015. № 3 (17). С. 19-26.

33. Кузьменко В.Ю. Виховання в учнів 8-9 класів здорового способу життя : автореф. дис... канд. пед. наук: 13.00.07 / В.Ю. Кузьменко ; Ін-т пробл. виховання АПН України. – К., 2013. – 20 с.

34. Кульчицький М.І. Децентралізація як основа розбудови регіонів та підвищення фінансового забезпечення територій. Бізнесінформ. 2016. № 4. С. 88-95.

35. Лехан В. М. Охорона здоров'я України: проблеми та напрямки розвитку. Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України. 2011. № 4. С. 5-19.

36. Людиноцентрична система державного управління в Україні: утопія чи шанс/Монографія / [за заг. ред. Г. А. Дмитренка]. К.: 2014. 350 с.

37. Малець К. М. Використання маркетингових інструментів у сфері медицини в Україні. Маркетинг та логістика в системі менеджменту: тези доповідей ІХ Міжнародної науково-практичної конференції (Львів, 8-10 листопада 2012 р.). Львів. 2012. С. 265-266.

38. Малік Є.О. Система фінансування охорони здоров'я: конкурентні та соціальні критерії розвитку: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.08 / Є.О. Малік; Держ. вищ. навч. заклад «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». К., 2017. 18 с.

39. Мартусенко І. В. Трансформація фінансування системи охорони здоров'я в Україні та зарубіжних країн. Проблеми економіки. 2013. № 1. С. 321-325.

40. Махнуша С. М. Маркетингова система охорони здоров'я у сучасних соціально-економічних умовах. Суми. 2013. С.86-87.
41. Мачуга Н. З. Деякі аспекти функціонування ринку медичних послуг. Соціально-економічні, політичні та культурні оцінки і прогнози на рубежі двох тисячоліть. Тернопіль. 2007. С. 230-232.
42. Медична реформа: 2019 рік має бути переламним для усієї галузі URL: <https://www.umj.com.ua/article/135044/medichna-reforma-2019-rik-maye-buti-perelamnim-dlya-usiyeyi-galuzi>
43. Медична реформа: інструкція з використання URL: <http://www.dw.com/uk/медична-реформа-інструкція-з-використання/a-41028428>
44. Міжнародний пакт про економічні, соціальні і культурні права від 16 грудня 1966 р. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua>
45. Миколаєць І.В. Методи державного регулювання надання медичних послуг та управління якістю. Публічне управління та митне адміністрування. 2017. № 2 (17). С. 17-21.
46. Миколаєць І.В. Вплив державного регулювання на формування моделі соціального захисту населення. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 24. С. 127-130.
47. Миколаєць І.В. Державне регулювання надання медичних послуг, як складова соціального захисту населення. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2016. № 10.
48. Миколаєць І.В. Механізм державного регулювання організаційно-економічного забезпечення надання якісних медичних послуг. Nauka i studia. Przemysł. 2017. № 15 (176). Р. 9-19.
49. Миколаєць І.В. Становлення та розвиток державного регулювання надання медичних послуг. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 23. С. 113-116.

50. Москаленко В. Ф. Економіка охорони здоров'я; підручник / В. Ф. Москаленко, О. П. Гульчій, В. В. Таран та ін. – Вінниця : Нова Книга, 2010. – 288 с.
51. Національна стратегія реформування системи охорони здоров'я в Україні на період 2015-2020 років URL: [http://healthsag.org.ua/wp+content/uploads/2014/11/Strategiya\\_UKR.pdf](http://healthsag.org.ua/wp+content/uploads/2014/11/Strategiya_UKR.pdf)).
52. Ожиганова М.І., Хорошко В.О., Яремчук Ю.Є., Карпинець В.В. Управління персоналом : навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2014. 187 с.
53. Олексіна Н. О., Волосовець О. П., П'ятницький Ю. С. Медична освіта: відповіді на виклики сучасності. Медична освіта. 2018. № 2. С. 36-40.
54. Освітній глосарій ЮНЕСКО. URL:<http://uis.unesco.org/en/glossary>
55. Основи законодавства України про охорону здоров'я : Закон України від 19.11.1992 № 2801-ХІІ (поточна редакція від 10.06.2018) URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12>
56. Основи законодавства України про охорону здоров'я, Закон від 19 листопада 1992 року № 2801-ХІІ. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2801-12>.
57. Положення про відділ кадрів КНП «Микулинецька лікарня».
58. Про затвердження Положення про систему безперервного професійного розвитку фахівців у сфері охорони здоров'я: Постанова Кабінету Міністрів України від 28 березня 2018 року № 302. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/302-2018-%D0%BF#Text>
59. Про затвердження Положення про систему безперервного професійного розвитку медичних та фармацевтичних працівників: Постанова Кабінету Міністрів України від 14 липня 2021 року № 725. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/725-2021-%D0%BF#Text>
60. Романовська О., Бандурян В. Методика використання інноваційних технологій навчання при підвищенні кваліфікації лікарів. Теорія і практика управління соціальними системами: філософія, психологія, педагогіка, соціологія. 2020. № 3. С. 30-47.

61. Селезньова Г.О. Роль стратегії управління персоналом у стратегічному наборі компетентної організації. Бізнес Інформ. 2012. №3. С. 231-233.
62. Сайт медичного центру "Медітаун": <https://www.meditown.com.ua/>
63. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник / Т. П. Збрицька, Г. О. Савченко, М. С. Татаревська. За заг. ред. М.С. Татаревської. – Одеса: Атлант, 2013. 427 с.
64. Хміль Ф. І. Управління персоналом: підруч. К. : Академвидав, 2006. 488 с.
65. Шкільняк М.М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент : навчальний посібник. Тернопіль : «Крок», 2017. 351 с.