

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет кораблебудування
імені адмірала Макарова

Факультет економіки та екології моря

Кафедра менеджменту



«Допущений до захисту»
Завідувач кафедри

Ігор СІРЕНКО

« 15 » _____ 12 _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття другого ступеня вищої освіти магістр
на тему: Управління персоналом в закладі охорони здоров'я

Виконав: здобувач вищої освіти
групи 6435 мз

Гончар І.
(ім'я, прізвище)

(підпис)

Керівник роботи:

кандидат економічних наук, доцент
(посада, науковий ступень вчене звання)

Тубальцева Н.П.

(ім'я, прізвище)

(підпис)

Миколаїв – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова
Факультет економіки та екології моря

Кафедра менеджменту
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітня програма «Управління закладами охорони здоров'я»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Гарант освітньої програми
Свєтєнія Бойко

(підпис)

« » 2025 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
на здобуття другого ступеня вищої освіти «магістр»

Студенту Гончар Ірині Леонідівні
(прізвище, ім'я по батькові)

1. Тема роботи: Управління персоналом в закладі охорони здоров'я

Керівник роботи к.е.н., доцент Тубальцева Н.Ф.

Затверджені наказом ректора № 1374-уч від « 21 » 11 2025 року

2. Термін подання роботи: 05.12.2025

3. Вихідні дані по роботі: методичні рекомендації щодо виконання роботи, праці та статті з теми дослідження, статистична звітність, ресурси репозитарію університетів.

4. Перелік питань, що належать до розробки (найменування розділів)

1. Теоретико-методичні засади управління персоналом в закладі охорони здоров'я 2. Дослідження системи управління персоналом на прикладі медичного центру «Он-Клінік»

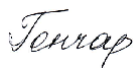
3. Шляхи удосконалення управління персоналом в закладі охорони здоров'я

5. Перелік презентаційних матеріалів: Переваги та недоліки приватної та державної медицини. Головні завдання управління персоналом. Структурна мережа «ОН-Клінік». Структура кадрового складу медичного центру. Класифікація персоналу за віковою ознакою. SWOT-аналіз медичного центру. Система мотивації персоналу. Сучасні підходи в побудові системи мотивації.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Затвердження теми	05.10.2025	
2	Обговорення та затвердження плану	15.10.2025	
3	Консультації з підбору літератури	25.10.2025	
4	Підготовка теоретичного розділу	05.11.2025	
5	Збирання матеріалів до аналітичного розділу	10.11.2025	
6	Підготовка аналітичного розділу	15.11.2025	
7	Підготовка третього розділу	25.11.2025	
8	Підготовка літературних джерел	29.11.2025	
9	Оформлення роботи	30.11.2025	
10	Перевірка академічної доброчесності	02.12.2025	
11	Рецензування роботи	10.12.2025	
12	Усунення зауважень	12.12.2025	
13	Захист роботи	26.12.2025	

Студент

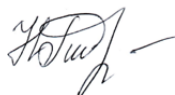


(підпис)

І.Гончар

(ім'я, прізвище)

Керівник роботи



(підпис)

Н.П. Тубальцева

(ім'я, прізвище)

АНОТАЦІЯ

Гончар І. Л. «Управління персоналом в закладі охорони здоров'я» – на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття другого освітньо-кваліфікаційного рівня «магістра» зі спеціальності 073 «Менеджмент», Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова, Миколаїв – 2025.

Кваліфікаційна робота присвячено дослідженню системи управління персоналом в закладі охорони здоров'я та розробці методичних і практичних рекомендацій щодо підвищення його ефективності. В роботі проаналізовано управління персоналом, його суть, завдання основні принципи та визначено методи управління персоналом в медичному закладі. Досліджено організаційно-управлінську структуру медичного центру «ОН-Клінік». Проаналізовано виконання функцій менеджменту в системі управління персоналом в медичному центрі. Для подальшого функціонування організації визначено стратегію розвитку закладу охорони здоров'я і запропоновано шляхи удосконалення системи управління персоналом в медичному закладі.

Ключові слова: управління, персонал, клієнт, медична послуга.

ANNOTATION

Honchar I. L. "Personnel Management in a Healthcare Institution" – under the rights of a manuscript.

Qualification work for obtaining the second educational and qualification level of "Master" in the specialty 073 "Management", Admiral Makarov National University of Shipbuilding, Mykolaiv – 2025.

The qualification work is devoted to the study of the personnel management system in a healthcare institution and the development of methodological and practical recommendations for increasing its efficiency. The work analyzes personnel management, its essence, tasks, basic principles and defines methods of personnel management in a medical institution. The organizational and managerial

structure of the ON-Clinic medical center is studied. The performance of management functions in the personnel management system in a medical center is analyzed. For the further functioning of the organization, a strategy for the development of the healthcare institution is determined and ways to improve the personnel management system in a medical institution are proposed.

Keywords: management, personnel, client, medical service

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	9
1.1. Управління персоналом: сутність, завдання, основні принципи.....	9
1.2. Методи управління персоналом в медичних закладах	13
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИКЛАДІ МЕДИЧНОГО ЦЕНТРУ «ОН КЛІНІК».....	22
2.1. Організаційно - управлінська характеристика медичного центру «ОН Клінік».....	22
2.2. Аналіз системи управління персоналом в медичному центрі.....	32
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	39
ВИСНОВКИ.....	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	49

ВСТУП

Розвиток системи управління та її впровадження допомагають підвищити результативність роботи будь-якої організації, а застосування сучасних управлінських інструментів забезпечує оперативне й креативне розв'язання складних виробничих задач. Для невеликих підприємств сфери медичних послуг стає важливо застосовувати науково обґрунтовані методи управління, щоб ефективно вирішувати практичні питання. Актуальність цієї теми зумовлена тим, що сфера медичних послуг є складовою національної економіки, забезпечує задоволення потреб населення та робить внесок у розвиток людського капіталу.

Мета і задачі дослідження. Метою дослідження є удосконалення системи управління персоналом в медичному закладі, розробка методичних і практичних рекомендацій щодо підвищення його ефективності.

Для реалізації мети в роботі поставлено і вирішено наступні завдання:

- проаналізувати управління персоналом, його суть, завдання основні принципи;
- визначити методи управління персоналом в медичному закладі;
- дослідити організаційно-управлінську структуру медичного центру;
- проаналізувати систему управління персоналом в медичному центрі;
- запропонувати шляхи удосконалення системи управління персоналом в медичному закладі.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом в медичному закладі.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні проблеми визначення впливу соціально-економічних та мотиваційних чинників на формування та реалізацію управління персоналом на підприємстві.

Методи дослідження. Методологічну та теоретичну основу роботи складають наукові розробки українських та зарубіжних науковців з питань ефективності управління персоналом.

Робота базується на використанні низки загальноекономічних та спеціальних методів дослідження, а саме: статистичного аналізу – для визначення динаміки та результативності розвитку економічної діяльності на досліджуваному підприємстві; графічного зображення – для наочного представлення статистичних даних і схематичної побудови теоретичних і практичних положень роботи; стратегічного аналізу – для надання результатів дослідження, на базі яких здійснюватиметься обґрунтування кадрової політики підприємства.

Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 43 найменувань. Робота містить в основному тексті 5 таблиць та 12 рисунків. Обсяг роботи – 53 сторінки комп'ютерного тексту.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В МЕДИЧНОМУ ЗАКЛАДІ

1.1 Управління персоналом: сутність, завдання, основні принципи

Ефективність роботи будь-якого підприємства значною мірою залежить від того, наскільки результативне організована система управління персоналом і які підходи при цьому застосовуються. Постійні та швидкі зміни в економіці та соціальному житті посилюють значення якісного HR-менеджменту. Саме він забезпечує оперативну взаємодію з бізнесом, допомагає мінімізувати вплив воєнних наслідків та сприяє здатності організації успішно адаптуватися до нових глобальних умов.

Управління як явище почало формуватися тоді, коли виникла необхідність координувати спільну діяльність людей у колективах. Історія містить багато прикладів ефективного керівництва як невеликими групами, так і великими державами чи імперіями, де саме рівень управління та його якість відігравали ключову роль у розвитку народів. Активний розвиток управлінської теорії розпочався на початку XX століття. Поштовхом став 1911 рік, коли інженер Ф. Тейлор оприлюднив свою працю «Принципи наукового управління». Саме з цього моменту управління почали визнавати окремою науковою дисципліною та сферою досліджень.

У наукових джерелах можна знайти різні трактування поняття «управління персоналом». Одні дослідники зосереджують увагу на організаційних аспектах, підкреслюючи цілі та методи, через які вони реалізуються. Інші ж наголошують на змістовій складовій, що розкриває функціональні особливості процесу управління.

Узагальнення поглядів авторів щодо сутності категорії «управління персоналом» подано в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Наукові підходи до трактування терміну «управління персоналом»

Автор	Визначення терміну «управління персоналом»
Блохін П.В. [3]	«... це комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних і соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоспроможності підприємства».
Ведерніков М. Д. [5]	«... формування і направлення мотиваційних установок працівника відповідно до завдань, що стоять перед організацією».
Воронкова В. Г. [10]	«...це область діяльності, найважливішими елементами якої є визначення потреби, залучення, введення в роботу, розвиток, контролінг, вивільнення персоналу, а також структурування робіт, політика винагород та соціальних послуг, управління витратами на персонал і керівництво співробітниками».
Герасименко О.О. [11]	«... це забезпечення організації необхідним числом працівників, що виконують необхідні виробничі функції. ефективність управління персоналом визначається ступенем реалізації загальних цілей організації».
Занора В.О. [18]	«... це діяльність, яка виконується на підприємствах, яка сприяє найбільш ефективному використанню працівників для досягнення організаційних і особистих цілей. Ефективність управління персоналом визначається ступенем і термінами виконання, поставлених УП-структурами специфічних, верифікованих завдань».
Одегов Ю.Г. [24]	«...забезпеченні досягнення цілей та місії суб'єкта господарювання за рахунок забезпечення його господарської діяльності необхідними матеріальними ресурсами та персоналом відповідної кваліфікації»
Дериховська В.І. [16]	«... це комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних та соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоздатність підприємств»
Погребняк А. Ю. [27]	«...системний планомірно організований вплив через систему взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства»
Пуртов В.Ф. [29]	«... це забезпечення організації необхідним числом працівників, які виконують необхідні виробничі функції. Ефективність управління персоналом визначається ступенем реалізації спільних цілей організації»
Сардак Е.В. Балабанова Л.В. [30]	«...це область діяльності, найважливішими елементами якої є визначення потреби, залучення, введення в роботу, розвиток, контролінг, вивільнення персоналу, а також структурування робіт, політика винагород та соціальних послуг, управління витратами на персонал і керівництво співробітниками»

Підсумовуючи різні підходи до трактування цього поняття, можна запропонувати таке його визначення: управління персоналом — це комплекс прийомів, інструментів, методів і технологій, спрямованих на організацію роботи з працівниками. Головною метою управління персоналом у сучасних

умовах є забезпечення підприємства необхідними кадрами, їх раціональне використання, а також професійний і соціальний розвиток співробітників. Саме ця мета визначає специфіку управління персоналом. В її основі лежать певні закономірності, принципи й підходи, розроблені науковцями та підтверджені практикою. Систему управління персоналом можна розглядати як комплекс принципів і методів, за допомогою яких реалізуються ключові функції роботи з кадрами в організації.

Основні елементи системи управління персоналом наведено на рис.1.1.

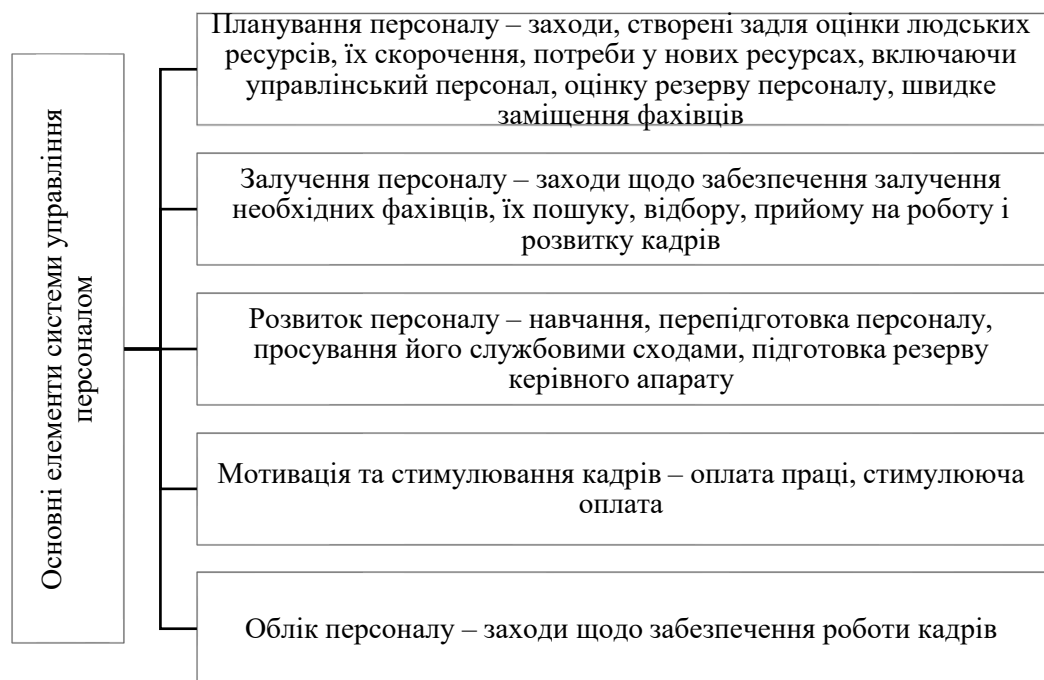


Рис.1.1. Основні елементи системи управління персоналом [9, с.33]

Цілі управління персоналом — це сукупність бажаних результатів і станів, яких прагнуть досягти в процесі організації роботи з кадрами. Вони проявляються у двох напрямках: з одного боку, існують індивідуальні цілі працівників, які формуються під час виконання ними своїх обов’язків; з іншого — цілі керівництва підприємства щодо ефективного використання персоналу. Часто ці два типи цілей можуть не співпадати.

Головні завдання управління персоналом наведено на рис.1.2.

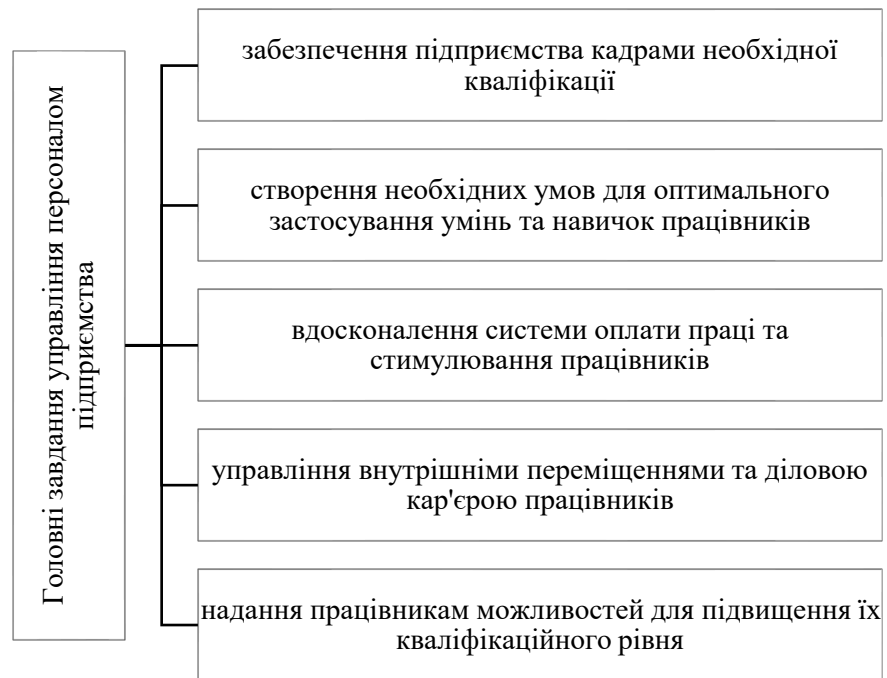


Рис.1.2. Головні завдання управління персоналом підприємства [11, с.30]

Функції управління персоналом підприємства:

- прогнозування потреби в персоналі;
- планування чисельності різних груп фахівців;
- організація роботи персоналу в стабільних та критичних ситуаціях;
- координація взаємозв'язку персоналу різних підрозділах;
- контроль працівників з метою виконання їх функціональних обов'язків;
- мотивація працівників до більш ефективної праці.

Побудова системи управління персоналом на підприємстві повинна спиратися на такі принципи: поділ функцій і обов'язків, дотримання трудової дисципліни, високий рівень професійності та компетентності працівників, орієнтація на суспільні інтереси, справедливе та рівноправне ставлення до всіх, стабільність і згуртованість колективу, здатність адаптуватися до змін у середовищі діяльності, а також результативність роботи.

Таким чином, управління персоналом – це комплекс прийомів, інструментів, методів і технологій, спрямованих на організацію роботи з

кадрами. Головне завдання сучасного управління персоналом полягає в забезпеченні підприємства кваліфікованими працівниками, їх раціональному використанні, а також у сприянні їхньому професійному й соціальному розвитку. На основі цих цілей формуються ключові особливості управління персоналом, що ґрунтуються на певних закономірностях, принципах і підходах, підтверджених науковими дослідженнями та перевірених практикою.

1.2. Методи управління персоналом в медичних закладах

У сучасній науці прийнято розрізняти такі групи методів управління персоналом: соціально-психологічні, економічні та адміністративні. Адміністративні методи базуються на використанні керівництвом командно-розпорядчого підходу для організації роботи працівників. Варто зазначити, що такі методи в тій чи іншій формі застосовуються практично в кожній організації, оскільки цього вимагає трудове законодавство та потреба чітко визначати й фіксувати неприпустимі дії та правила поведінки. Водночас покладатися виключно на адміністративні важелі у взаємодії з персоналом недоцільно в умовах відкритої конкуренції. Досвідчені фахівці навряд чи будуть здатні проявляти творчість за розпорядженням, демонструвати доброзичливість клієнтам лише через вимоги інструкцій чи створювати інновації строго за встановленими регламентами.

Економічні принципи та методи управління персоналом ґрунтуються на матеріальному заохоченні працівників. Набір таких інструментів є доволі широким і різноманітним. До економічних методів впливу на трудові ресурси належать [32, с.40]:

– заробітна плата – мотивований працівник розуміє, як може підвищити свій дохід, і прагне до цього. Або ж він упевнений, що регулярно отримує фіксовану суму двічі на місяць, що формує стабільність і спонукає до спокійної, рівномірної роботи;

– стимулюючі виплати – це спосіб збільшити заробіток залежно від результативності працівника чи змін у ринкових умовах. Подібні виплати передбачені законодавством для окремих сфер, наприклад, за роботу в шкідливих умовах, тобто частково регулюються державою;

– матеріальна допомога – поєднує економічні та психологічні елементи. Це форма підтримки працівника у складних життєвих обставинах: під час сімейних подій, лікування чи після нещасних випадків;

– додаткові пільги та привілеї – економічний спосіб заохочення, що може включати оплату мобільного зв'язку, абонемент у спортзал, надання пільгових кредитів тощо.

Соціально-психологічні методи управління персоналом спрямовані на формування впливу на мотивацію, потреби та прагнення як окремих працівників, так і колективу в цілому. Їхня головна мета — забезпечити такі умови праці, за яких кожен співробітник відчував би себе комфортно та міг повністю реалізувати свої професійні здібності й особисті якості.

Під час використання цих методів здійснюється вплив на внутрішні переконання та інтереси працівників. Соціально-психологічні підходи спираються на напрацювання психологів і соціологів, які описують різноманітні способи впливу на колектив. Значну роль відіграють збори, щоденні планерки, семінари та інші заходи для персоналу, адже завдяки ним можна донести до співробітників інформацію про можливі додаткові стимули та заохочення, окрім основної зарплати. Такий підхід формує у працівників прагнення діяти в інтересах підприємства та підтримує їхню залученість у справи компанії [32, с. 226]. Чимало керівників і менеджерів з персоналу слушно зазначають, що створення сприятливої атмосфери в колективі є не менш важливим, ніж ефективна організаційна структура, гідна оплата праці чи значні щорічні премії.

Будь-яка організація об'єднує багато елементів виробничої, соціально-економічної, інвестиційної та фінансової інфраструктури, які тісно взаємопов'язані. Конкурентоспроможність і успіх організації значною мірою

визначаються ефективністю використання форм, механізмів і структур управління, що підкреслює актуальність дослідження удосконалення організаційних структур управління.

Поняття «структура» означає сукупність елементів, що перебувають у взаємодії у специфічному порядку для виконання функцій. На основі виробничої структури підприємства формуються органи управління підрозділів, розробляється організаційна структура підприємства — форма системи управління, яка визначає склад, взаємодію та підпорядкованість її елементів.

Поняття «структура» означає сукупність елементів, що перебувають у взаємодії у специфічному порядку для виконання функцій. На основі виробничої структури підприємства формуються органи управління підрозділів, розробляється організаційна структура підприємства — форма системи управління, яка визначає склад, взаємодію та підпорядкованість її елементів.

До основних елементів структури управління належать:

- окремі працівники (керівники, спеціалісти, робітники);
- служби або органи адміністративного апарату, де працюють фахівці з функціональними завданнями. Відносини між елементами організаційної структури управління (ОСУ) ґрунтуються на горизонтальних і вертикальних зв'язках:
- горизонтальні зв'язки мають координаційний характер та є однорівневими;
- вертикальні зв'язки відображають відносини підпорядкування. Ці зв'язки впливають із ієрархічної структури управління, яка передбачає існування кількох рівнів управління, кожен із яких переслідує свої цілі.

Типи організаційних структур у компанії так само важливі, як її продукти, маркетинговий план та довгострокова стратегія. Організаціям потрібна міцна структура для залучення та утримання талановитих співробітників та створення функціонуючої організаційної ієрархії.

Розрізняють наступні види організаційних структур підприємства:

- лінійна;
- лінійно-функціональна;
- функціональна;
- матрична;
- дивізійна.

Побудова організаційної структури управління підприємством залежить, перш за все, від його масштабів (обсягів виробництва продукції, її видів, технологічної і конструктивної складності тощо).

Лінійна організаційна структура – це така структура управління, за якої кожний підлеглий має лише одного керівника, який виконує всі функції адміністративного характеру у відповідному підрозділі. Цей тип структури зазвичай використовується на малих підприємствах із простим виробництвом, які не мають тісних зв'язків із постачальниками чи споживачами. Керівник має бути висококваліфікованим, здатним вирішувати різноманітні питання тих підрозділів, які йому підпорядковані. Керівник ухвалює рішення з усіх питань, які належать до його компетенції, несе відповідальність за роботу перед вищим керівництвом. (рис 1.3).

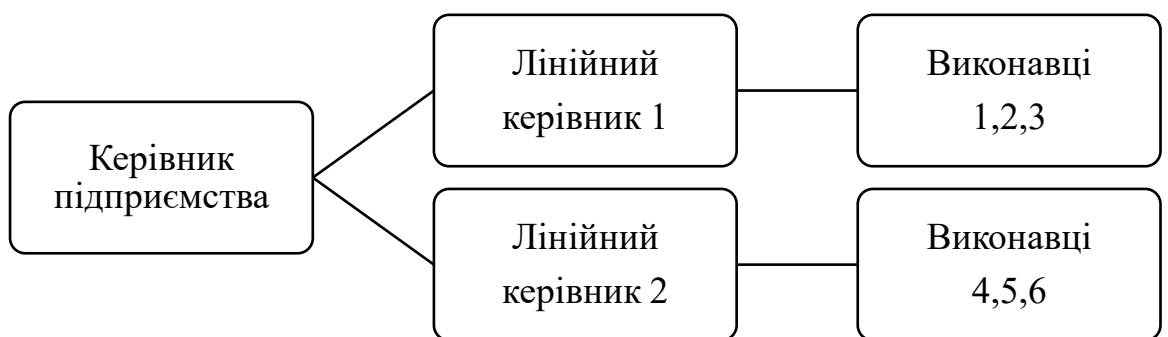


Рис. 1.3 Модель лінійної структури управління

Перевагами лінійної організаційної структури є:

- повна відповідальність кожного керівника за результати діяльності;

- ясність і зрозумілість взаємозв'язків між структурними підрозділами та працівниками.

Серед недоліків лінійної структури — її обмежена гнучкість і складність адаптації до росту та розвитку підприємства. Проблеми, що виникають через розподіл праці та швидке зростання виробництва, зумовлюють необхідність переходу на функціональну організаційну структуру на промислових підприємствах.

Функціональна організаційна структура управління відзначається тим, що кожен виробничий підрозділ підприємства одночасно отримує вказівки від кількох керівників різних функціональних відділів. Це означає, що конкретні виконавці підпорядковуються всім функціональним керівникам одночасно. Така структура найбільш ефективна на невеликих підприємствах з обмеженим асортиментом продукції та малою кількістю працівників. Вона сприяє кращій координації в рамках виконання окремих функцій та раціональному використанню ресурсів, проте уповільнює процес прийняття рішень і може викликати затримки у реалізації необхідних заходів. Крім того, її недоліком є слабкий зв'язок між управлінськими впливами та фактичними результатами діяльності.

На практиці найчастіше застосовують лінійно-функціональну структуру, що передбачає створення функціональних підрозділів при основних ланках лінійної організації. Ця структура управління ґрунтується на чіткому розподілі повноважень і відповідальності за різні управлінські функції. Прямий контроль над виконавцями здійснюють лінійні керівники, які водночас взаємодіють із функціональними підрозділами для вирішення завдань управління (рис.1.4).

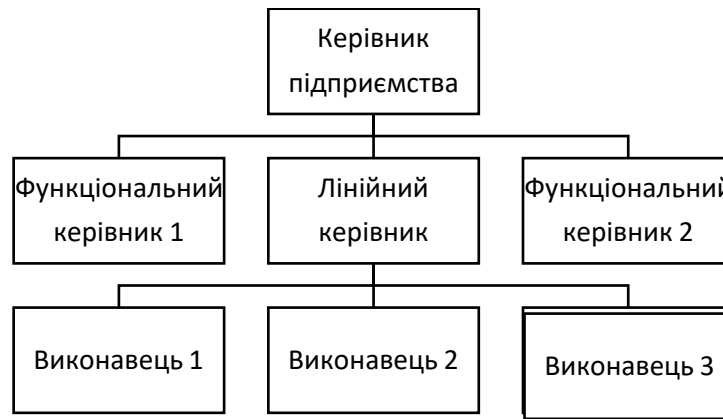


Рис.1.4 Модель лінійно-функціональної структури управління

Така організаційна структура управління дозволяє прискорити процес прийняття управлінських рішень та підвищити ефективність роботи функціональних підрозділів, але лише на тих промислових підприємствах, які виробляють обмежений асортимент продукції та працюють у стабільних зовнішніх умовах — тобто де асортимент продукції є постійним і рідко відбуваються технологічні зміни. Водночас ця структура не підходить для підприємств із частою зміною номенклатури продукції.

Матрична організаційна структура найбільш ефективна для підприємств, що виробляють однорідну продукцію за призначенням, але з різними технологічними характеристиками. Для організації виробництва такої продукції на підприємстві створюють окремі проекти, у рамках яких формуються спеціальні відділи або проектні групи, що зосереджуються на виконанні конкретних завдань. Серед переваг матричної структури – швидке реагування на зміни ринку та забезпечення необхідної гнучкості виробничих процесів (проектні групи можуть створюватися, удосконалюватися або ліквідуватися залежно від потреб). До недоліків належать підвищені витрати на реалізацію нових проектів, ускладнене управління та розподілена відповідальність, яка іноді може заважати ефективній роботі.

У медичних закладах ефективне управління персоналом є ключовим фактором забезпечення високої якості надання медичних послуг, підтримки професійного рівня працівників та створення комфортних умов для роботи. Методи управління персоналом в таких установах можна розділити на три основні групи: адміністративні, економічні та соціально-психологічні.

1. Адміністративні методи базуються на чіткому розподілі повноважень, контролі за виконанням завдань та дотриманні дисципліни. Цей метод дозволяє забезпечити чітку організацію роботи закладу та гарантувати дотримання медичних стандартів. У медичних закладах вони включають:

- встановлення правил та стандартів роботи медичного персоналу;
- розподіл обов'язків між лікарями, медсестрами та іншим персоналом;
- контроль за виконанням процедур та протоколів лікування;
- застосування наказів, розпоряджень та інших управлінських документів для організації робочого процесу.

2. Економічні методи спрямовані на матеріальне стимулювання персоналу для підвищення ефективності його роботи. В медичних закладах вони можуть включати:

- систему заробітної плати з урахуванням кваліфікації, складності та обсягу виконуваної роботи;
- премії за високу ефективність, відповідальність та якість обслуговування пацієнтів;
- соціальні пільги та компенсації, наприклад, для лікарів і медсестер, що працюють у складних умовах або віддалених районах;
- надання можливостей для професійного розвитку та підвищення кваліфікації, що також є формою непрямого стимулювання.

3. Соціально-психологічні методи спрямовані на формування позитивного мікроклімату, мотивацію персоналу та підтримку командної роботи. У медичних закладах застосовуються:

- проведення регулярних нарад, семінарів та тренінгів для розвитку професійних і комунікативних навичок;

- створення системи наставництва та підтримки молодих спеціалістів;
- заохочення ініціативи та участі медичного персоналу у процесах управління закладом;
- впровадження психологічної підтримки та програм профілактики професійного вигорання.

Використання всіх трьох груп методів дозволяє медичним закладам ефективно організувати роботу персоналу, підвищити мотивацію співробітників та забезпечити високий рівень медичних послуг для пацієнтів. Особливо важливо враховувати психологічний та етичний аспект роботи медиків, оскільки вони безпосередньо впливають на здоров'я і життя людей.

Управління персоналом в медичному закладі є важливою складовою діяльності організації, оскільки саме від правильного підбору, організації та мотивації працівників залежить ефективність роботи підприємства. Принципи управління персоналом визначають загальні правила та підходи, якими керуються керівники при організації роботи з людськими ресурсами.

Основними принципами управління персоналом в медичному закладі є:

1. Принцип поділу праці. Кожен співробітник повинен виконувати чітко визначену роботу, відповідно до своїх професійних навичок та компетенцій. Це дозволяє уникнути дублювання функцій і підвищує ефективність роботи.

2. Принцип відповідальності та підзвітності. Кожний працівник повинен нести відповідальність за результати своєї діяльності, а керівник – контролювати їх виконання. Чітке визначення обов'язків і повноважень сприяє підвищенню дисципліни та організованості в колективі.

3. Принцип справедливості та рівності. Усі працівники повинні мати рівні умови для професійного розвитку та матеріального стимулювання. Справедливе ставлення до персоналу сприяє формуванню довіри та лояльності співробітників.

4. Принцип професіоналізму та компетентності. Керівництво повинно враховувати знання, досвід та здібності співробітників при розподілі

завдань. Розвиток компетентності персоналу забезпечує підвищення якості роботи та конкурентоспроможності організації.

5. Принцип мотивації та стимулювання. Для досягнення високих результатів важливо застосовувати різні форми матеріального та нематеріального стимулювання, враховуючи потреби та інтереси працівників.

6. Принцип стабільності та адаптації. Система управління персоналом повинна бути стабільною, забезпечуючи сталість організаційних процесів, але водночас гнучкою для адаптації до змін у зовнішньому середовищі або внутрішніх умовах підприємства.

7. Принцип пріоритету суспільних та корпоративних інтересів. Усі рішення щодо управління персоналом повинні враховувати не лише інтереси окремих працівників, а й цілі та завдання організації в цілому.

Дотримання цих принципів дозволяє формувати ефективну систему управління персоналом, підвищувати мотивацію співробітників, створювати сприятливий мікроклімат у колективі та забезпечувати стабільний розвиток організації.

Таким чином, сучасні методи управління персоналом охоплюють і враховують безліч методик і підходів, що дає можливість кожній компанії вибрати найбільш дієву та ефективну стратегію управління своїм людським ресурсом. Найважливіше тут не йти шаблонними шляхами і сліпо копіювати ринкові тренди, а виважено і обдуманно вибрати найбільш підходящі методики управління виходячи з особливостей і контексту діючого бізнесу.

РОЗДІЛ 2.

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИКЛАДІ МЕДИЧНОГО ЦЕНТРУ «ОН КЛІНІК»

2.1. Організаційно-управлінська характеристика медичного центру «ОН Клінік»

Медичне обслуговування в Україні здійснюється закладами охорони здоров'я різної форми власності, фізичними особами-підприємцями та суб'єктами незалежної професійної діяльності (лікарями, медичними сестрами/братами). Право на медичну практику отримують всі вище перераховані суб'єкти медичної практики, які задекларували свою відповідність до вимог затверджених Кабінету Міністрів України. Наразі, в країні на цей час працює велика чисельність приватних закладів, які надають медичні послуги населенню в різному обсязі і на різному рівні.

Мережа медичних центрів «ОН Клінік» на 2024 рік охоплює понад 20 приватних медичних центрів в Україні (рис.2.1, 2.2), а також партнерські медичні центри у Польщі та Словаччині. Клініка працює з 2007 року та постійно вдосконалюється, щоб зробити приватну медицину доступною для кожного пацієнта.

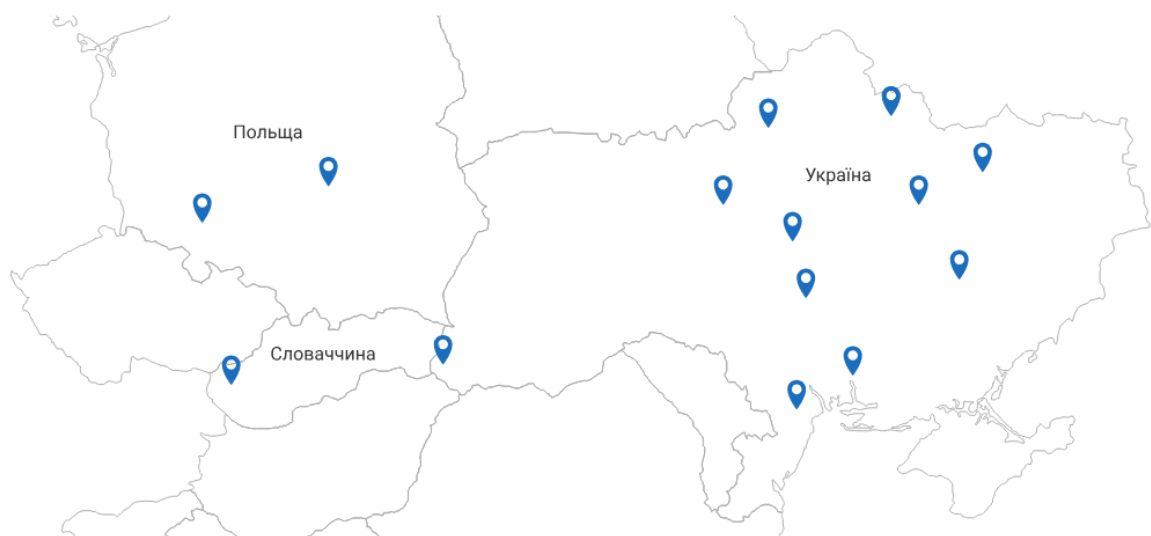


Рис.2.1 Розміщення 20 медичних центрів «ОН Клінік»

Перша клініка була відкрита в м. Харків у 2007 році, а вже у 2010 відбулося відкриття клініки в Миколаєві. У медичних центрах «ОН Клінік» можна отримати консультацію лікарів багатьох спеціальностей, пройти обстеження та здати аналізи в їхній приватній лабораторії. У всіх відділеннях працює кваліфікований та уважний медперсонал, здійснюється підтримка зв'язку з пацієнтами 24/7, існує індивідуальний підхід до пацієнтів, використовується новітнє обладнання для точної діагностики

На базі медичного центру «ОН Клінік Харків» (м. Проспект Гагаріна) працює сучасний операційний блок, обладнаний за останнім словом техніки, та комфортний стаціонар, завдяки чому є змога приймати пацієнтів з інших міст. Розташування клінік на території України більш детально показано в табл 1.1

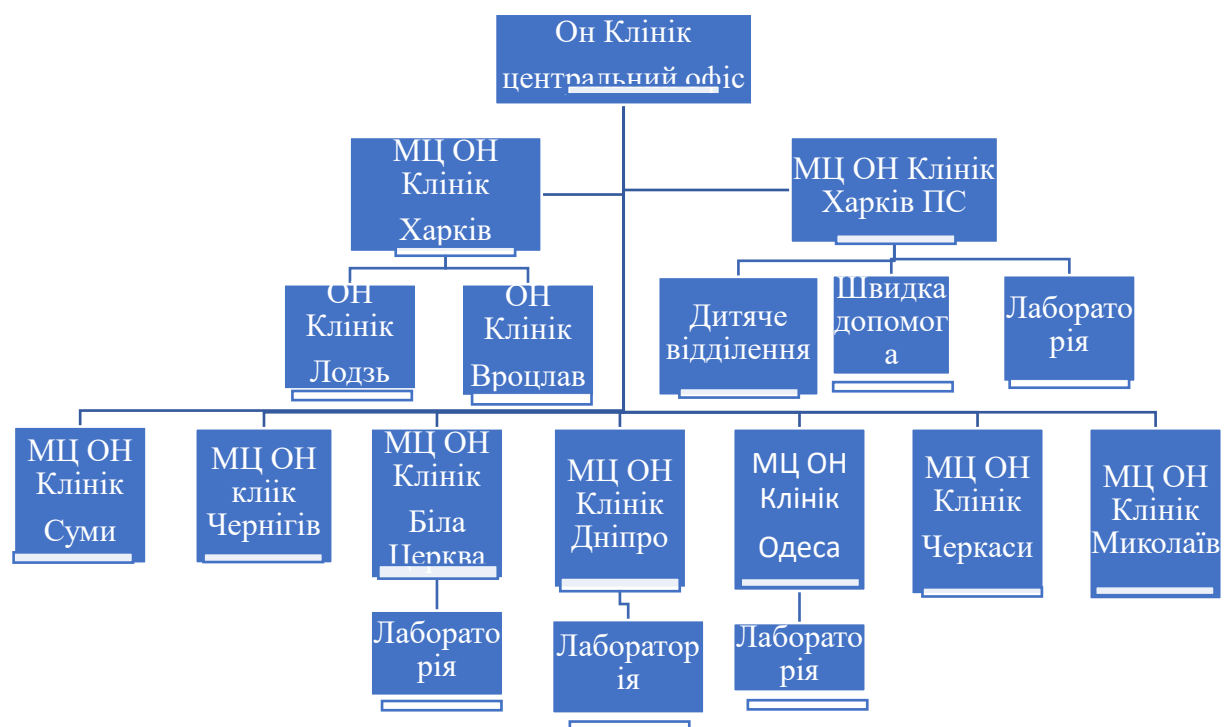


Рис. 2.2 Структурна мережа «ОН КЛІНІК »

Табл 2.1

Розташування філій «ОН КЛІНІК» на території України

Місто	Клініка	Фактична адреса
Харків	Медичний центр «ОН Клінік Харків» , Дитяче відділення	вул. Ярослава Мудрого, 30а
	Медичний центр «ОН Клінік Харків Палац Спорту»	пр. Героїв Харкова, 257
	Дитяче відділення в Харкові	вул. Молочна, 48
	Лабораторний пункт «ОН Клінік Харків»	вул. 23 Серпня, 32/20
	Лабораторний пункт «ОН Клінік Харків»	Валентинівська, 35/81
	Лабораторний пункт «ОН Клінік Харків» (м. Холодна Гора).	вул. Полтавський Шлях, 153
	Швидка допомога в Харкові.	вул. Молочна, 48
	Лабораторний пункт «ОН Клінік Харків» (м. Левада).	пр. Аерокосмічний, 26
Полтава	Медичний центр «ОН Клінік Полтава».	пр. Віталія Грицаєнка, 18-А
Миколаїв	Медичний центр «ОН Клінік Миколаїв». Дитяче відділення	вул. Велика Морська, 74/3
Дніпро	Медичний центр «ОН Клінік Дніпро	пр. Дмитра Яворницького, 107а
Одеса	Медичний центр «ОН Клінік Одеса»	вул. Мала Арнаутська, 56
	Медичний центр «ОН Клінік Одеса», Дитяче відділення «ОН Клінік Одеса» (Таїрова)	вул. Корольова, 33б
Суми	Медичний центр «ОН Клінік Суми	вул. Харківська, 23
Ужгород	Медичний центр «ОН Клінік Ужгород»	вул. Д. Богуславського, 4
Черкаси	Медичний центр «ОН Клінік Черкаси».	вул. Чехова, 43
Біла Церква	Медичний центр «ОН Клінік Біла Церква».	вул. Ярослава Мудрого, 5/13
Чернігів	Медичний центр «ОН Клінік Чернігів».	вул. Героїв Чорнобиля, 3
Кропивницький	Медичний центр «ОН Клінік Кропивницький».	бульвар Студентський, 6/5

Незважаючи на велику конкуренцію з боку приватних клінік що працюють в місті : « Здрово», « Арніка», «Медикасано», «Едельвейс», «Санатіо» та приватних лабораторій « Діла», « Сінево», «Invivo». «ОН Клінік» має переваги. Центральний офіс в Харкові разом з філіями мережі клінік і є медичним закладом, надає медичну допомогу дорослому і дитячому населенню на первинному етапі. Центр є юридичною особою, користується правом оперативного управління щодо закріпленого майна, має штамп, печатку, статут, які затверджуються згідно з чинним законодавством і т.п.

У своїй діяльності медичний центр «ОН Клінік Миколаїв» керується чинним законодавством України, рішеннями та розпорядженнями органів місцевої виконавчої влади, наказами Міністерства охорони здоров'я, директора центру, статутом та іншими нормативними і методичними документами. Медичний центр «ОН Клінік Миколаїв» розміщений в нежитлових приміщеннях триповерхового будинку за адресою: м. Миколаїв, вул. Велика Морська, 74/3. Обладнаний окремий вхід з облаштуванням пандусу для людей з обмеженими вадами. В приміщенні медичного центру здійснюється діяльність з медичної практики за лікарськими спеціальностями для дорослого населення що наведені в таблиці 2.2

Таблиця 2.2

Медичні послуги дорослому населенню в МЦ «ОН Клінік»

Діагностика	Лабораторні дослідження	Лікарські спеціальності
Рентген	Гістологія	Проктологія
ФГД	Цитологія	Хірургія
Колоноскопія Ендоскопія	Лабораторна діагностика	Дерматовенерологія
УЗД		Гінекологія, Неврологія
Лазерна вапоризація		Отоларинголог
Апаратне лікування зору		Травматологія
		Гастроентерологія
		Урологія, офтальмологія
		Сімейна медицина
		Кардіологія

Згідно таблиці 2.3 Медичний центр «ОН Клінік» – це сучасний, приватний медичний заклад який має широкий спектр послуг з сучасними методами і технологіями для надання послуг не тільки дорослому, а і дитячому населенню м. Миколаєва.

Таблиця 2.3

Медичні послуги дитячому населенню в МЦ «ОН Клінік»

Діагностика	Лабораторні дослідження	Лікарські спеціальності
Рентген	Гістологія	Дитяча проктологія
ФГД	Цитологія	Дитяча хірургія
Ендоскопія	Лабораторна діагностика	Дитяча дерматовенерологія
УЗД		Дитяча гінекологія
		Дитяча отоларингологія
		Дитяча неврологія
		Дитяча гастроентерологія
		Дитяча урологія
		Педіатрія
		Дитяча кардіологія
		Дитяча ортопедія і травматологія
		Дитяча офтальмологія

Ефективність роботи закладу наряду залежить від кадрового забезпечення. Наявність кадрів, їх кваліфікація, правильний розподіл, матеріально-технічне та технологічне забезпечення трудового процесу ведуть до належного рівня обслуговування та надання медичної допомоги населенню.

Залежно від виконуваних функцій персонал підприємства поділяється на чотири категорії: молодший персонал, середній персонал, лікарі, керівники. Керівники – це працівники, що займають посади керівників підприємства та його структурних підрозділів: директори, головна медична сестра, адміністратори. Керівники підприємства визначають принципові засади функціонування і напрямки розвитку центру, формують основи

взаємовідносин з конкурентами, постачальниками, споживачами та ін. Разом з тим вони несуть повну відповідальність за ефективність і результати функціонування центру.

Спеціалістами вважаються лікарі і середній медичний персонал, що займаються лікувальною діяльністю. Кваліфікаційний рівень цієї категорії персоналу має бути достатньо високим, оскільки саме вони безпосередньо працюють з пацієнтами і від них безпосередньо залежить висока ефективність і конкурентну здібність центру.

Відштовхуючись від законодавчих актів діючих в Україні щодо безперервного навчання фахівців сфери охорони здоров'я, спеціалісти клініки безперервно відвідують заходи професійного розвитку що включають:

- участь у дистанційних онлайн-курсах;
- участь у конференціях;
- навчання на спеціалізованих тренінгах;
- відвідування тематичних курсів на базі медичних закладів.

Робітники - це працівники, що напряму зайняті у робочому процесі. До робітників належать: двірник, охоронці, прибиральниці, кур'єр.

Отже, відповідно до даної класифікації в Медичному Центрі маємо:

- 3 керівника - директор, медичний директор, головна медсестра (2,64%);
- 84 спеціалісти- лікарі, медичні сестри (73,68 %);
- 27 робітників (23,68 %) (рис. 2.3).

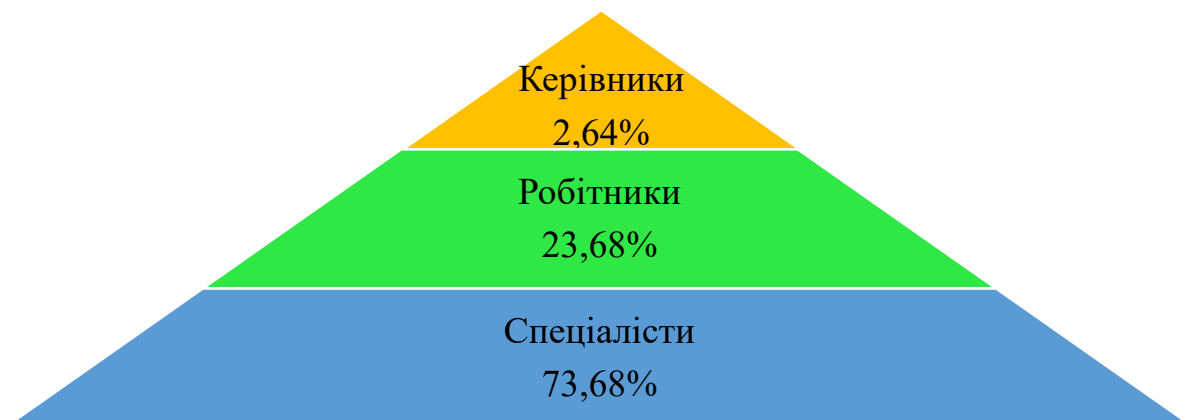


Рис. 2.3 Сструктура кадрового складу медичного центру

Загалом, в медичному центрі працює 114 працівників, з них 90 жінок (78,94%) та 24 чоловіків (21,06%) (рис. 2.4).

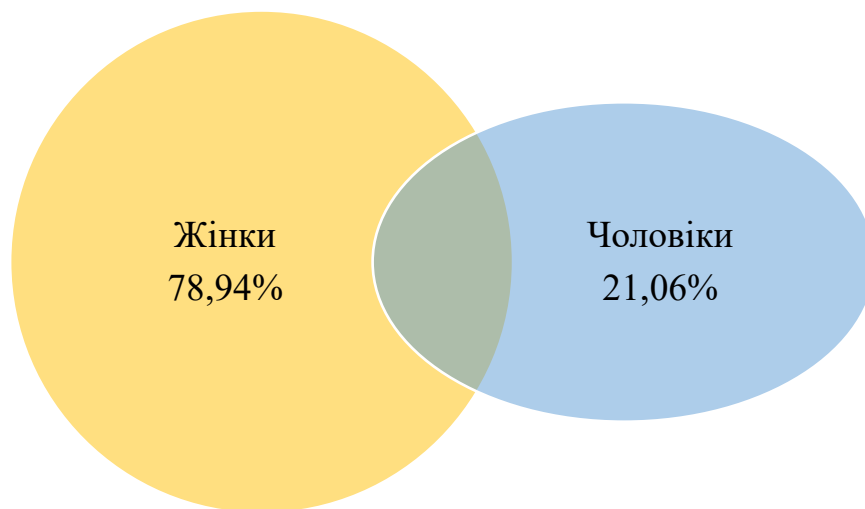


Рис. 2.4 Класифікація персоналу за гендерною ознакою

Колектив медичного центру являється переважно середньої вікової категорії як це видно на рис. 2.5.

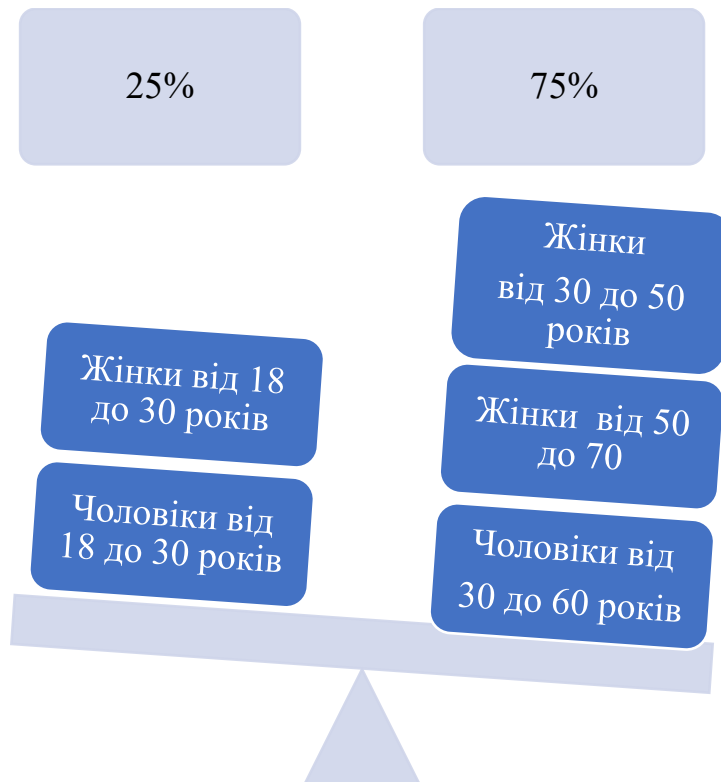


Рис. 2.5 Класифікація персоналу за віковою ознакою

Аналіз руху персоналу Медичного центру покезано в таблиці 2.4

Таблиця 2.4

Рух персоналу Медичного центру

Показники	Кількість осіб в 2021 р.	Кількість осіб в 2022 р.	Кількість осіб в 2023 р.
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	89	102	114
Прийнято на роботу, осіб	15	13	26
Звільнено працівників, осіб	8	7	3
З них: за власним бажанням, осіб	7	7	0
З них: за ініціативою керівника	1	0	3

Аналіз даної таблиці показує добрий результат роботи адміністративного апарату в процесі розвитку і стабілізації як робочого процесу так і колективного. За результатами аналізу роботи керівництва клініки за 2019-2021 роки можна зробити висновок, що управління персоналом збільшило кількість персоналу прийнятого на роботу і зменшило кількість звільнень. Мета кадрової політики керівництва клініки є поєднання процесів оновлення і збереження персоналу, підтримка якісного персоналу, зацікавленого в розвитку професійного і соціального напрямків.

1.1. Директор

1.1.1. Адміністративно-господарський підрозділ:

- Ресепшн.
- Стерилізаційна.
- Пункт щеплень (каб.14).

1.2 Медичний директор , головна медична сестра.

1.2.1 Лікувально-профілактичний підрозділ

- Каб. 1: лікар-хірург дитячий (пн, чт, сб 13-16) / лікар-ортопед-травматолог дитячий (ср, пт 8-13) / лікар-ортопед-травматолог (ср, пт 15-20)
- Каб. 2: лікар-педіатр (пн, чт, сб 8-13) / лікар-гастроентеролог дитячий (пн, чт 15-20) / лікар-невролог дитячий (ср, пт 8-14)
- Каб.3: лікар-хірург проктолог

- Каб. 4: лікар-інфекціоніст
- Каб. 5: лікар-акушер-гінеколог (пн, ср, пт 8-14) / лікар-гінеколог дитячого та підліткового віку (вт 8-14)
- Каб. 6: лікар з ультразвукової діагностики
- Каб. 7: лікар-отоларинголог (пн, ср, пт 8-14) / лікар-отоларинголог дитячий (вт 8-14)
- Каб. 8: лікар-невропатолог (пн, чт, сб 8-13) / лікар-гастроентеролог (пн, чт 15-20) / лікар загальної практики – сімейний лікар (ср, пт 8-14)
- Каб. 9: лікар-фізіотерапевт
- Каб. 10: лікар-ендоскопіст
- Каб. 11: лікар-уролог (пн, ср-пт 8-14) / лікар-уролог дитячий (вт 8-14)
- Каб. 13: лікар-дерматовенеролог (пн, ср-пт 8-14) / лікар-дерматовенеролог дитячий (вт 8-14)
- Каб. 15: лікар-алерголог дитячий (пн, чт, сб 8-13) / лікар-ендокринолог дитячий (пн, чт 15-20) / лікар-кардіоревматолог дитячий (ср, пт 8-14)
- Каб. 17: медичний директор
- Каб. 18: лікар алерголог
- Каб. 22: лікар-офтальмолог (пн, ср-пт 8-14) / лікар-офтальмолог дитячий (вт 8-14)
- Каб. 22: лабораторних досліджень.

Кваліфікаційний склад закладу відображено в штатному розкладі, в якому зазначено перелік посад, чисельність працівників за кожною з них і місячний посадовий оклад. Перегляд штатного розкладу і внесення змін, відповідно наказу, до нього здійснюється Директором на протязі року.

Організаційна структура має ієрархічну структуру управління, яка містить у собі керівників, спеціалістів, господарську службу і підпорядковується Директору. Директор представляє інтереси клініки щодо державних органів та контролює відповідність діяльності товариства чинним нормативно-правовим актам. Він також перевіряє наявність

посадових інструкцій, наявність та ефективність затвердженої системи документообігу, керує штатом. Медичний директор і головна медична сестра контролюють медичні процеси та відповідають за безперебійну роботу всіх відділів.

Всі медичні послуги, які надаються Медичним центром - платні. Оплата медичних послуг проводиться шляхом перерахування грошових коштів за надане лікування на розрахунковий рахунок медичного центру через установу банку. Після першої консультації пацієнт має право отримати попередній розрахунок вартості послуг, які передбачені планом лікування, що визначається лікуючим лікарем. Складання остаточного рахунку на оплату можливе тільки після погодження пацієнтом плану лікування.

Медичний центр гарантує усім пацієнтам дотримання всіх прав, наданих їм і передбачених законодавством України. Лікуючий лікар знайомить пацієнта із станом його здоров'я, інформацією про споживчі властивості та безпеку послуг, пропонує план лікування і при його узгодженні, надає необхідну лікувальну послугу (допомогу). При необхідності з пацієнтами, іншими особами (замовниками) можуть укладатися цивільно-правові договори про надання медичних послуг. Такими договорами визначаються всі основні умови надання послуг щодо конкретного пацієнта, порядок та графік оплати тощо.

2.2. Аналіз системи управління персоналом в медичному центрі

Для системи управління Медичного Центру «ОН Клінік Миколаїв» характерна взаємодія підрозділів і спеціалістів та їх взаємозв'язків. В ході аналізу з'ясовано що Медичний Центр «ОН Клінік Миколаїв» застосовує лінійну структуру управління, основою якої є побудова підпорядкованості ланок управління знизу до верху. Керівники підрозділів мають відповідну кваліфікацію та підпорядковуються безпосередньо директору клініки, лікувально-профілактичний підрозділ підпорядковується Медичному директору і функції адміністративно-господарського підрозділу контролює і координує Заступник Директора.

Сфера помедичних послуг відіграє важливу роль у формуванні людського капіталу, який, у свою чергу, забезпечує ефективне поширення інформаційної економіки. Саме система медичних послуг дозволяє створити високоякісний людський капітал. За даними Світового банку, у структурі національного багатства США на частку основних виробничих фондів (будівель, споруд, техніки) припадає лише 19%, природних ресурсів — 5%, тоді як людський капітал становить 76%. У країнах Західної Європи ці показники дорівнюють відповідно 23%, 2% і 75% [11]

В Україні надання медичних послуг здійснюють як державні та комунальні заклади охорони здоров'я, так і суб'єкти малого бізнесу. Медичні послуги належать до особливого виду діяльності. Аналіз наукових джерел свідчить, що досі не існує єдиного тлумачення терміна «медична послуга». Це пов'язано з тим, що така послуга є нематеріальною, її не можна візуально оцінити; вона постійно змінюється за формою та якістю; має індивідуальний характер і не підлягає зберіганню. Попри ці особливості, попит на медичні послуги продовжує зростати. Ринок медичних послуг в Україні має низку специфічних рис: високу вартість послуг, їх значну суспільну потребу та водночас невисоку платоспроможність населення.

На прикладі медичного центру «ОН-Клінік» розглянемо як на практиці реалізуються функції управління на малому підприємстві, яке надає медичні послуги.

1. Функція прогнозування – вивчення сучасного ринку та вибір оптимальних видів діяльності. Вибір виду діяльності (надання послуг з вивчення базових предметів для становлення сучасної леді) пов'язано зі змінами в сучасному світі. В Україні складна екологічна ситуація і наслідки медичної реформи сприяли розвитку приватних медичних послуг. Медичний центр завоював популярність завдяки оригінальному підходу до організації лікування і надання медичних послуг у форматі - Онлайн та Оффлайн. Роботу забезпечує колектив кваліфікованих лікарів і наставників, які мають значний досвід у реалізації медичних протоколів. У своїй роботі вони застосовують сучасні підходи та власні методичні розробки. Медичний центр активно впроваджує інформаційні технології та ефективні бізнес-комунікації, спрямовані на покращення якості медичних послуг для населення. Для зміцнення своїх позицій серед конкурентів у 2020 році медичний центр реорганізував свою діяльність з вимогами потреб сучасності. Створили Instagram, Facebook, YouTube. У січні 2021 року сайт був оновлений та зроблений більш зручним для користувачів. Це сприяло збільшенню кількості людей, які зацікавилися відвідуванням школи, розширило можливості рекламних інтеграцій і прискорило приріст потенційних відвідувачів.

Автором було розроблено SWOT-аналіз діяльності малого медичного підприємства, який дозволяє комплексно оцінити внутрішні можливості та проблеми підприємства, а також зовнішні фактори, які можуть позитивно чи негативно впливати на його розвиток. Такий підхід допомагає приймати більш виважені управлінські рішення, підвищувати конкурентоспроможність та ефективність роботи медичного закладу (табл.2.5).

SWOT-аналіз дає можливість малому медичному центру:

- чітко визначити свої ключові переваги та шляхи їх використання;
- зрозуміти, які слабкі сторони потребують удосконалення;

- виявити зовнішні перспективи для розвитку;
- своєчасно побачити потенційні загрози та підготуватися до них.

Табл.2.5

SWOT – аналіз діяльності медичного центру

Можливості: 1. Зростання якості надання медичних послуг 2. Можливість використання особливостей on-line технологій при створенні цікавих пропозицій в інших населених пунктах області. 3. Наявність резервів розширення аудиторії за рахунок філій в різних частинах міста. 4. Зростання попиту на приватні медичні послуги через бажання клієнтів отримувати якісний сервіс без черг. 5. Можливість впровадження телемедицини та цифрових сервісів (онлайн-запис, електронні картки). 6. Розширення партнерств із страховими компаніями та іншими приватними закладами. 7. Отримання грантів та участь у програмах підтримки малого бізнесу. 8. Залучення спеціалістів вузьких профілів для розширення спектра послуг. 9. Використання соціальних мереж та інтернет-маркетингу для збільшення кількості пацієнтів	Загрози: 1. Нестабільне політичне середовище, нестача державної підтримки галузі. 2. Жорстка фіскальна позиція держави. 3. Значна конкуренція з боку великих приватних клінік і мережевих медичних центрів. 4. Економічна нестабільність, що впливає на платоспроможність населення. 5. Часті зміни нормативно-правової бази у сфері охорони здоров'я. 6. Зростання вартості медичного обладнання, оренди та комунальних послуг. 7. Ризики епідемій та інфекційних захворювань, які можуть впливати на форму роботи. 8. Негативні відгуки або репутаційні ризики у разі помилок персоналу.
Сильні сторони: 1. Наявність фінансових резервів, що знижує ризик банкрутства. 2. Висока кваліфікація та досвід медичного персоналу. 3. Індивідуальний підхід до пацієнтів, більша клієнтоорієнтованість у порівнянні з великими закладами. 4. Гнучкість управління та швидкість прийняття рішень. 5. Наявність сучасного обладнання (за умови інвестування). 6. Комфортні умови прийому, приємна атмосфера, зручне розташування. 7. Невеликий штат, що сприяє зниженню витрат на адміністративний апарат 8. Репутація та позитивні відгуки клієнтів.	Слабкі сторони: 1. Бідність основної маси населення, мала кількість середнього класу, що позначається на попиті. 2. Висока залежність від ключових працівників; плинність кадрів може створити значні проблеми. 3. Недостатність системи маркетингу або низька впізнаваність бренду. 4. Залежність оплати праці викладачів від кількості пацієнтів. 5. Відсутність розгалуженої інфраструктури для надання комплексних медичних послуг 6. Вразливість до змін у законодавстві та тарифній політиці.

Такий аналіз є необхідним інструментом стратегічного управління, що допомагає підвищити якість медичних послуг і забезпечити стабільний розвиток підприємства.

2. Функція планування – сприяє визначенню цілей і шляхів їх реалізації. На невеликих медичних підприємствах, що здійснюють медичні послуги, виконання цієї функції ускладнюється через неможливість точно спрогнозувати кількість майбутніх пацієнтів. Тому в таких умовах здебільшого застосовують оперативне планування — на тиждень чи місяць, складають приблизний план. Медичний персонал постійно створює та вдосконалює медичні програми, максимально адаптовані до потреб різних вікових груп. Головна медсестра складає плани підвищення кваліфікації та проходження атестації середніми медичними працівниками та контролює їх виконання також планує проведення перевірки засобів вимірювання та апаратури, яка підлягає державній повірці.

3. Функція організації – раціонально організує операційну діяльність, делегує повноваження, обов'язки та відповідальність. В медичному закладі проводяться заходи щодо раціоналізації організації праці середнього та молодшого медичного персоналу шляхом широкого використання техніки та впровадження передових методів роботи.

Адміністративний відділ організовує господарську діяльність, організовує роботу двірника, прибиральниці.

Головна сестра організовує виконання середнім та молодшим медичним персоналом внутрішнього трудового розпорядку та санітарно-епідеміологічного режиму закладу, виконання обов'язків медичними сестрами та молодшим медичним персоналом. Організовує наставництво ветеранів праці над молодими спеціалістами — випускниками медичних навчальних закладів, керує Радою медичних сестер та організовує її роботу: оцінює якість роботи підлеглих, а також розробляє та здійснює заходи щодо підвищення кваліфікації медичних сестер та молодшого медичного персоналу.

Щомісяця проводить конференції середніх медичних працівників та щоквартально — молодших медичних працівників.

Директор розглядає випадки порушень трудової дисципліни середнім та молодшим медичним персоналом і вносити пропозиції про накладення стягнень. Підбором персоналу займається заступник директора і це полягає в організації прийому працівника, адаптації на робочому місці, організації навчання медичного працівника, розроблення мотиваційних заходів, переведення з одного відділу в інший, звільнення, вирішення конфліктних ситуацій.

4. Функція контролю – допомагає контролювати операційну діяльність, підтримувати та покращувати процес здійснення медичних послуг

Контроль роботи лікарів у медичному закладі здійснює адміністрація закладу, зокрема медичний директор та завідувачі підрозділів, а також відповідні служби внутрішнього контролю та якості медичної допомоги. Вони оцінюють дотримання стандартів лікування, професійну компетентність персоналу, правильність ведення медичної документації та рівень пацієнтського сервісу.

Контроль роботи медичних сестер здійснює головна медична: контролює оптимальність розподілу середнього та молодшого медичного персоналу по робочих місцях, складання та виконання графіків роботи. Вона також забезпечує та контролює правильність отримання, обліку, зберігання та витрачання медикаментів і матеріалів, умови праці для середніх та молодших медичних працівників. Контролює виконання медичними сестрами призначень лікаря, збирання біологічних матеріалів для аналізів, доставку їх в лабораторію, своєчасне одержання з лабораторії результатів досліджень та занесення їх до індивідуальних карт хворих, своєчасність і якість проведення дезінфекції та дератизації приміщень, якість проведення занять у відділеннях.

5. Функція координації – забезпечує необхідний розвиток напрямків

діяльності організації (лікувальної, фінансової, маркетингової) та оборотній зв'язок. Координація лікарняної діяльності здійснюється через відвідування керівником прийому пацієнтів з подальшим обговоренням; перевіркою планів роботи медичних сестер; обговоренням індивідуальних методичних розробок для подальшого використання. Медичні працівники медичного центру ознайомлюються з он-лайн лекціями відомих лікарів та практикумами зі своїх спеціальностей, приймають участь у конференціях для підвищення знань у своїй роботі.

Координація маркетингової діяльності. Цією роботою займається адміністратор, який постійно комунікує з пацієнтами і допомагає у вирішенні таких питань: графік відвідувань; лікування (питання - відповіді, зворотній зв'язок, комунікація по виникаючим питанням). З 2019 р. медичний центр створив свій сайт у мережі інтернет, з 2020 р. у соціальних мережах («Instagram», «Facebook», «Viber», «WhatsApp») було створено активні сторінки, які налічують в собі фото лікарів та обладнання, Рекламні заходи та високоякісна професійна діяльність позитивно впливають на популярність медичного центру, що позначається на відвідування пацієнтами кабінетів лікарів.

Керівництво постійно дбає про підвищення іміджу закладу, проводиться різні заходи (наприклад, безкоштовне обслуговування пацієнта в день його народження, обслуговування пацієнтів по медичним деклараціям, обстеження вагітних жінок протягом всього терміну вагітності по спеціальній програмі)

6. Функція мотивації. Керівництво медичного центру застосовує у своїй діяльності як матеріальні, так і нематеріальні способи заохочення співробітників до ефективної роботи. До матеріальних стимулів належать заробітна плата, премії за докладені зусилля та святкові подарунки до Нового року й 8 Березня. Серед нематеріальних мотиваційних чинників – дружня атмосфера в колективі, комфортні умови праці, підтримка й доброзичливе

ставлення з боку керівництва, а також організація спільних святкувань (8 Березня, Новий рік, дні народження).

В Медичному Центрі виконується функція мотивації через :

- забезпечення офіційного працевлаштування, повний соціальний пакет (нормований робочий день, офіційна відпустка, оплата лікарняного листа, подарунки до Нового року)
- використання корпоративної системи знижок для співробітників і їхньої родини;
- забезпечення робочим одягом;
- щорічний перегляд мінімальної заробітної плати:
- відзначення подарунками медичних сестер, у яких більше позитивних відгуків в соціальних мережах:
- святкування дня медичного працівника на природі за рахунок медичного закладу.

Таким чином, можна констатувати, що медичний центр успішно функціонує на ринку медичних послуг (з 2019 р.), керівництво приділяє багато уваги роботі з пацієнтами, рекламної діяльності та якості медичних послуг. Сильні та слабкі сторони управління показані в SWOT-аналізі. Можливості стратегічного розвитку зведено в таблицю.

РОЗДІЛ 3.

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В МЕДИЧНОМУ ЗАКЛАДІ

У сучасних умовах розвитку економіки та високої конкуренції управління персоналом набуває особливої значущості. Людські ресурси є найціннішим активом будь-якої організації, адже саме від професіоналізму, мотивації, відповідальності та залученості працівників залежить ефективність діяльності підприємства. Тому грамотна робота з персоналом стає однією з ключових передумов успішного функціонування та стратегічного розвитку компанії.

Актуальність управління персоналом зумовлена низкою факторів. По-перше, стрімкий розвиток технологій і цифровізація процесів вимагають постійного оновлення знань, навичок і компетенцій працівників. Це зумовлює необхідність системного навчання, підвищення кваліфікації та розвитку персоналу. По-друге, зміни на ринку праці — зростання мобільності кадрів, конкуренція за таланти, орієнтація поколінь на баланс між роботою та особистим життям — посилюють потребу у створенні сприятливих умов праці, ефективної мотиваційної системи та корпоративної культури.

Крім того, сучасні підприємства стикаються з новими управлінськими викликами: необхідністю швидко реагувати на зовнішні зміни, впроваджувати інновації, забезпечувати гнучкість організаційних структур. У цих умовах саме менеджмент персоналу стає інструментом, що дозволяє формувати конкурентоспроможну робочу силу, оптимізувати трудові процеси та досягати стратегічних цілей.

Актуальність управління персоналом полягає у його визначальній ролі в забезпеченні стабільного розвитку компанії. Ефективна кадрова політика, мотиваційні механізми, формування позитивного психологічного клімату та розвиток людського потенціалу стають необхідною умовою успішної діяльності організації в сучасному динамічному середовищі. Стратегічні

напрями функціонування системи управління персоналом показано на рис.3.1. «Система управління персоналом» — це структурований комплекс методів, інструментів і технологій роботи з працівниками, які мають різні функції, проте працюють незалежно один від одного та забезпечують досягнення єдиної спільної мети.

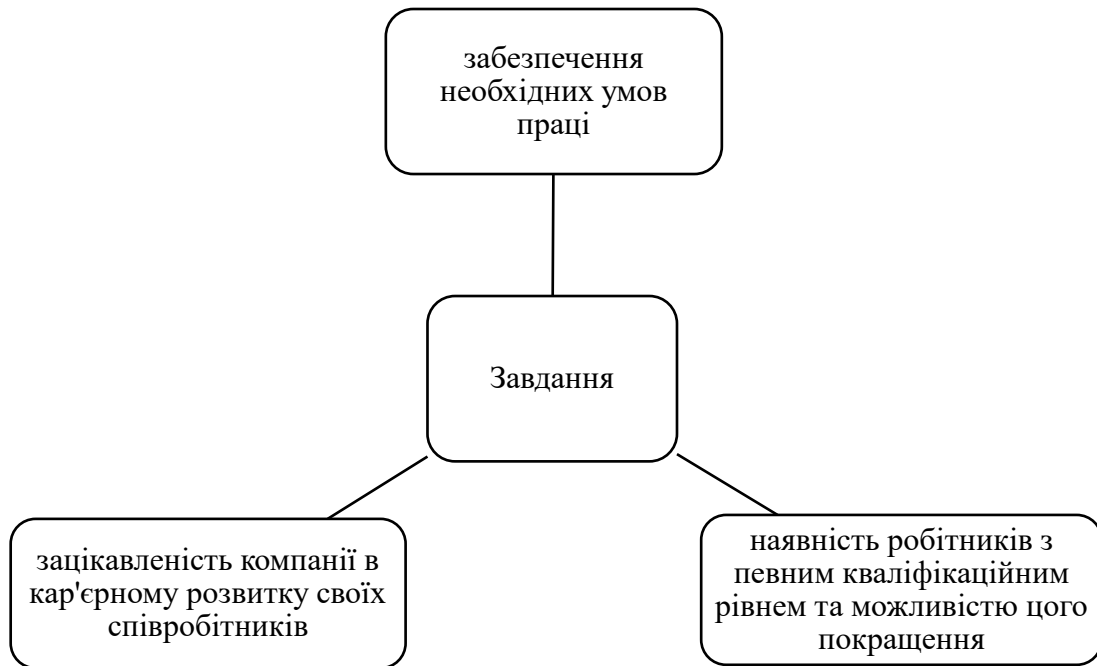


Рис.3.1. Стратегічні напрями функціонування системи управління персоналом

Ефективна система управління персоналом у медичному закладі є ключовою умовою забезпечення якісного обслуговування пацієнтів та стабільного функціонування всієї організації. Оскільки медична сфера характеризується високим рівнем відповідальності, інтенсивністю праці та необхідністю постійного професійного розвитку, вдосконалення кадрової політики стає одним із пріоритетних напрямів управління.

Передусім важливим є впровадження сучасних методів добору та оцінювання персоналу. Використання компетентнісного підходу дає змогу формувати колектив, орієнтований на якість, етику та професійність.

Систематична оцінка роботи медичних працівників допомагає визначати рівень їх компетенцій, своєчасно виявляти потреби у навчанні, підвищенні кваліфікації та удосконаленні професійних навичок.

Сучасні технології також відіграють важливу роль у вдосконаленні системи управління персоналом. Автоматизація кадрових процесів, використання електронних систем обліку, планування графіків роботи, дистанційне навчання та онлайн-комунікація дозволяють оптимізувати управлінські процеси, зменшити бюрократичне навантаження та підвищити ефективність роботи адміністративного персоналу.

Окремої уваги потребує розвиток корпоративної культури, орієнтованої на взаємодію, відповідальність та дотримання етичних норм. Формування такої культури зміцнює командну роботу, сприяє підвищенню довіри між співробітниками та забезпечує якісне виконання професійних обов'язків.

Не менш значущим аспектом є розвиток системи мотивації. У медичних закладах вона повинна поєднувати матеріальні стимули з нематеріальними, такими як визнання заслуг, можливість професійного росту, участь у прийнятті управлінських рішень, формування комфортного психологічного клімату в колективі. Надзвичайно важливим є створення умов, які сприятимуть зниженню емоційного вигорання та підтримці психоемоційного здоров'я медичних працівників.

Для того, щоб система управління була результативною, необхідно, щоб система мотивації працівників була актуальною, вона має охоплювати всі рівні організації та впливати на всі її підрозділи — від окремих співробітників до команд і всього персоналу в цілому. Ефективна мотиваційна система, спрямована на підтримку виконання цілей підприємства, і ґрунтується на таких принципах:

- відповідність стратегічним завданням і поточному етапу розвитку організації;
- відкритість і доступність для розуміння всіма працівниками;
- справедливість у підходах і рішеннях;

- стимулювання як особистих досягнень, так і спільних результатів команд.

Сучасна система мотивації медичного закладу складається з двох складових — матеріальної та нематеріальної (рис.3.2). Матеріальне стимулювання охоплює набір різних матеріальних заохочень, які співробітники отримують за особистий або колективний внесок у результати роботи організації, що проявляється у професійній діяльності, творчих досягненнях і дотриманні встановлених норм поведінки. До матеріальної мотивації належать усі грошові виплати, які застосовує підприємство. На сьогодні це можуть бути заробітна плата, премії, бонуси та інші додаткові виплати.

До нематеріальних методів мотивації відносять, зокрема, задоволення від виконання роботи, сприятливий психологічний клімат, відчуття гордості за свою працю, можливості для саморозвитку й навчання, отримання подяк, грамот, подарунків та інші форми морального заохочення.

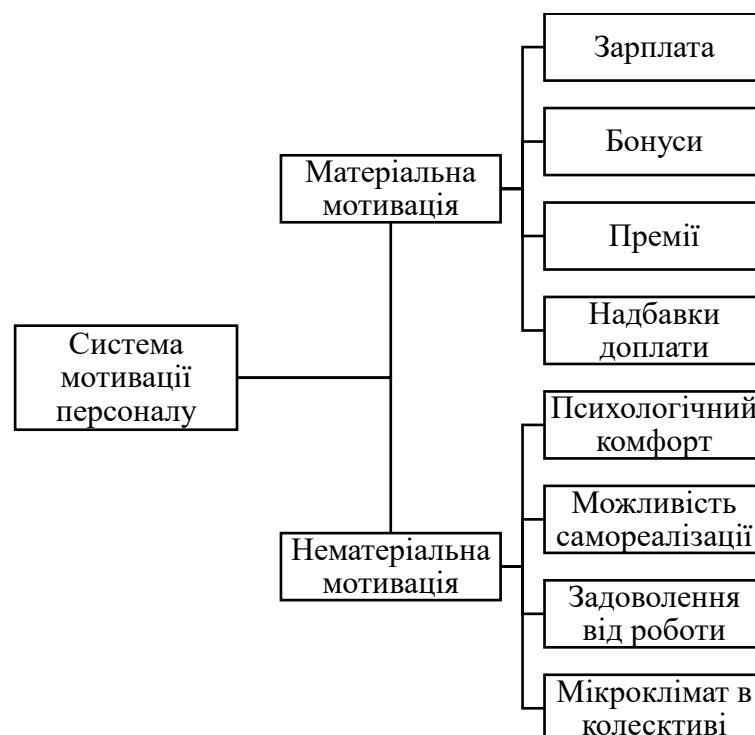


Рис. 3.2. Система мотивації персоналу

Крім матеріальних і нематеріальних засобів стимулювання, на ефективність роботи персоналу впливають й інші важливі мотиваційні чинники:

- соціальна мотивація – працівник усвідомлює свою роль у команді й розуміє, що неналежне виконання завдань може негативно позначитися на колегах;
- психологічна мотивація – у разі сприятливої та доброзичливої атмосфери в колективі працівник із більшим бажанням виходитиме на роботу та виконуватиме свої обов'язки;
- кар'єрна мотивація – можливість професійного зростання є одним із найсильніших стимулів, тому важливо забезпечити умови для чесної та конструктивної конкуренції.

Усі ці підходи мають використовуватися в комплексі, адже саме їх поєднання дозволяє повною мірою задовольнити потреби працівника та стати дієвим стимулом його трудової активності. Мотивація є ключовим елементом у процесі управління персоналом, адже саме від її рівня залежить результативність роботи підприємства. Низька мотивація працівників призводить до неякісного виконання завдань, що негативно впливає на репутацію організації. Натомість достатньо мотивований співробітник прагне досягти високих результатів і задовольнити власні потреби. Тому керівництву важливо постійно вдосконалювати систему управління персоналом, використовуючи різноманітні методи й форми мотивації, враховуючи індивідуальні особливості працівників та колективів.

Пропонуємо використати в медичному закладі сучасні підходи в побудові системи мотивації (рис.3.3)

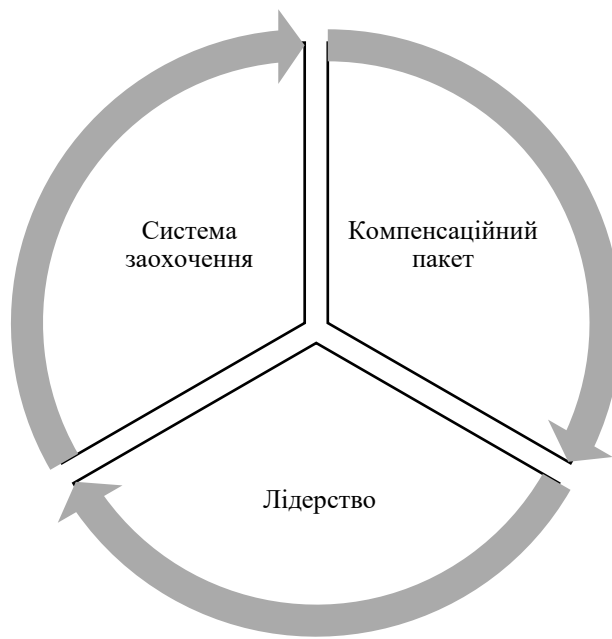


Рис. 3.3 Складові запропонованої системи мотивації

Компенсаційний пакет охоплює основну зарплату, бонуси, різноманітні доплати та надбавки за специфічні умови роботи, а також медичне страхування, організацію харчування, транспорт до місця роботи й підтримку працівників, які опинилися в складних життєвих ситуаціях. Наприклад, підприємство може повністю оплачувати витрати на лікування.

Преміювання працівників є важливим елементом системи управління персоналом і застосовується для таких цілей:

- Створення єдиної, зрозумілої та узгодженої системи нарахування премій.
- Забезпечення чіткої залежності розміру премії від результатів роботи конкретних підрозділів.
- Підвищення мотивації, ініціативності працівників та їх відповідальності за командну взаємодію і загальні результати діяльності.

Премія — це змінна частина оплати праці, що визначається показниками ефективності роботи окремого підрозділу або зміни та виплачується з встановленою цією процедурою періодичністю залежно від категорії персоналу.

Співвідношення між посадовим окладом (тарифною ставкою) та преміальною частиною визначається таким чином:

- Основний персонал – 70%/30%.
- Адміністративний персонал – 80%/20%, 75%/25%, 85%/15%.

Сума премії фіксується в штатному розкладі або наказі по підприємству. Премія нараховується пропорційно фактично відпрацьованому часу, але не більше встановленої в штатному розкладі по підприємству суми.

Блок лідерства охоплює формування корпоративної культури та створення сприятливого мотиваційного середовища в колективі. Компанія «Кернел» спрямовує ресурси на розвиток професійних, особистісних і лідерських компетенцій своїх працівників. З цією метою впроваджуються навчальні програми, проводиться відбір найперспективніших співробітників до кадрового резерву для заміщення ключових посад. Крім того, активно застосовується система електронного навчання та організовуються корпоративні події, спрямовані на посилення командної взаємодії.

Третій елемент системи винагород — це система заохочення, яка стимулює досягнення цілей компанії. Вона узгоджується з корпоративною стратегією та орієнтована на кількісні й якісні показники бізнес-напрямків. Кожен працівник отримує фінансові показники та цілі розвитку, сформовані з урахуванням основної функції його підрозділу та специфіки виконуваної роботи. Процес встановлення й оцінки цілей автоматизований, що гарантує прозорість та об'єктивність системи. Виконання ключових фінансових завдань і досягнення поставлених цілей винагороджується бонусами, які розраховуються автоматично, без впливу суб'єктивних факторів. Керівник може лише допомогти скорегувати цілі працівника, але не має можливості змінювати розмір премії.

Окрему увагу слід приділити перейманню успішного досвіду європейських країн, де медична галузь має високі стандарти якості. Наприклад, можна використовувати їхні підходи до роботи з персоналом, системи оцінювання продуктивності та моделі навчання працівників. Разом із

цим важливо враховувати реалії та можливості нашої країни. Часткове застосування принципів, які вже працюють у вітчизняних компаніях інших галузей, може значно покращити управління медичними установами. Поєднання цих методів і підходів дозволить створити ефективну систему, яка підвищить не лише продуктивність персоналу, але й довіру пацієнтів до медичних закладів

Отже, удосконалення системи управління персоналом у медичному закладі є комплексним процесом, який охоплює підбір кадрів, їх професійний розвиток, мотивацію, покращення умов праці та впровадження сучасних технологій. Реалізація цих напрямів сприятиме підвищенню якості медичних послуг, зміцненню репутації закладу та створенню стабільної, ефективної й згуртованої команди.

ВИСНОВКИ

Результати дослідження свідчать про досягнення поставленої мети та дають змогу дати наступні висновки та пропозиції:

1. Під час дослідження було проаналізовано управління персоналом, його суть, завдання основні принципи. Управління персоналом - це сукупність прийомів, засобів, методів, технологій організації роботи із персоналом. Основна мета управління персоналом у сучасних умовах: забезпечення підприємства кадрами, їх ефективне використання, професійний та соціальний розвиток. Виходячи з цієї мети складаються особливості управління персоналом. В якості основи виступають певні закономірності, принципи, способи, що розроблені в наукових дослідженнях та пройшли апробацію на практиці.

2. Визначено методи управління персоналом в медичному закладі. У сучасній теорії менеджменту прийнято виділяти такі методи управління персоналом: соціально-психологічні методи управління персоналом; економічні методи управління персоналом; адміністративні методи управління персоналом. Таким чином, сучасні методи управління персоналом охоплюють і враховують безліч підходів, що дає можливість кожній компанії вибрати найбільш дієву та ефективну стратегію управління людським ресурсом.

3. Досліджено організаційно-управлінську структуру медичного центру. Ефективність роботи закладу напряму залежить від кадрового забезпечення. Наявність кадрів, їх кваліфікація, правильний розподіл, матеріально-технічне та технологічне забезпечення трудового процесу ведуть до належного рівня обслуговування та надання медичної допомоги населенню. Залежно від виконуваних функцій персонал підприємства поділяється на чотири категорії: молодший персонал, середній персонал, лікарі, керівники. Загалом, в медичному центрі працює 114 працівників, з них 90 жінок (78,94%) та 24 чоловіків (21,06%). Структура працівників за віком – 25% працівників – це

люди до 30 років, а 75 % -- співробітники віком від 30 до 60 років, тобто в медичному центрі працює досвідчений персонал.

4. Проаналізовано систему управління персоналом в медичному центрі. Розглянуто виконання функцій управління на малому підприємстві з надання медичних послуг. Всі функції управління на конкретному підприємстві реалізуються в достатньому об'ємі. В медичному центрі виконуються всі 6 функцій управління, визначено можливості та загрози, сильні та слабкі сторони діяльності малого підприємства, які зведено в SWOT-аналізі. Вони мають як загальний, так і приватний характер. В цілому, досліджуваний медичний центр має стійкі позиції на ринку освітніх послуг в м. Миколаєві, завдяки ефективному управлінню на загально-методичних та наукових засадах. Дослідження свідчить, що керівництво медичного центру управляє своїм підприємством розумно, обґрунтовано, на підставі наукових підходів. Використання медичним центром таких підходів до управління сприятиме кількісному та якісному розвитку малого бізнесу загалом та зміцненню його позицій.

5. Запропоновано шляхи удосконалення системи управління персоналом в медичному центрі. Удосконалення системи управління персоналом безпосередньо залежить від ефективно розробленої системи мотивації персоналу, яка в свою чергу складається з матеріальних і нематеріальних складових. Запропоновано удосконалити систему мотивації, яка базується на таких компонентах: компенсаційний пакет, лідерство та система винагород. Для медичного центру запропоновано систему преміювання персоналу, яка є важливим фактором мотивації.

Отже, удосконалення системи управління персоналом у медичному закладі є комплексним процесом, який охоплює підбір кадрів, їх професійний розвиток, мотивацію, покращення умов праці та впровадження сучасних технологій. Реалізація цих напрямів сприятиме підвищенню якості медичних послуг, зміцненню репутації закладу та створенню стабільної, ефективної й згуртованої команди.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алимбеков Т.А. Формирование и реализация стратегии управления персоналом. Справочник по управлению персоналом. 2016. № 38. С. 183-187.
2. Блохін П.В. Іляш О.І. Майбутнє HR менеджменту: тенденції, ризики, мотивація. *Ефективна економіка*. 2021. № 10.
3. Блохін П.В., Роль HR менеджменту у розвитку компанії. Матеріали 1 Міжнародної науково-практичної конференції, Конкурентні стратегії розвитку України в глобальній економіці. К.: МУФ. 2018. 9 с.
4. Бойченко О., Тимченко Н. COVID-19: як зменшити вплив пандемії на співробітників. «Вісник» 2020 URL: <http://www.visnuk.com.ua/uk/news/100017006-covid-19-yakzmenshiti-vpliv-pandemiyi-na-spivrobitnikiv> (дата звернення 10.10.25)
5. Бойчик. І. Економіка підприємства. Підручник 2016. 133-134 с.
6. Бурко Р.А., Соколова В.Д., Вибір та обґрунтування організаційної структури підприємства// *Молодий вчений*.- 2020.-№7.-с. 313-315.
7. Ведерніков М. Д. Інноваційні технології управління персоналом промислового підприємства / М. Д. Ведерніков, Н. П. Базалійська. *Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво*. 2022. № 3. - С. 72-78.
8. Ведерніков М.Д., Волянська-Савчук Л.В., Клімас В. А., Конопко А. Ю.. Розвиток сучасних HR технологій як ключового елементу у системі управління персоналу. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2020. №56.
9. Виклики для бізнесу у зв'язку з пандемією COVID-19 URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2020/covid-19.html> (дата звернення 10.10.25)
10. Волянська-Савчук Л. В. Використання сучасних комп'ютерних та інформаційних технологій в розвитку корпоративної культури на підприємстві. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2022. № 2

(45). С. 189-196.

11. Волянська-Савчук Л. В. Використання інноваційних персональних технологій в управлінні персоналом на підприємствах. *Економіка і організація управління*. 2019. Вип. 1. С. 33-42.

12. Воронкова В. Г. Концепція кадрового менеджменту в умовах кризи URL: <http://libfree.com/index.php> (дата звернення 10.10.25)

13. Герасименко О. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2022. Вип. 7. С. 29-37.

14. Герасименко О.О. Дистанційна зайнятість як тренд цифрової економіки: нові можливості, нові соціальні ризики. Сфера зайнятості і доходів в умовах цифрової економіки: механізми регулювання, виклики та домінанти розвитку : зб. тез доповідей учасників Міжнар. наук.-практ. конф. ; 23–24 жовт. 2019 р. К. : КНЕУ, 2019. С. 228-231.

15. Герасименко О.О., Герасименко Г.В. Грейдування як інноваційний підхід в оплаті праці: науково-прикладний сценарій для високотехнологічних підприємств. *Проблеми економіки*. № 3 (41), 2020 р. С. 91-99.

16. Грішнова О. А. Новітні технології в економіці персоналу: нові можливості й нові виклики. *Вісник економічної науки України*. 2022. №2. С. 52–56.

17. [Гуторов О. І.](#) Побудова організації та основні типи організаційних структур управління / О. І. Гуторов, О. О. Гуторова // [Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки](#). - 2018. - № 4. - С. 185-200.

18. Данкевич А. Є. Розвиток інтегрованих структур у сільському господарстві : монографія / А. Є. Данкевич. – К. : ННЦ ІАЕ, 2011. – 350 с ([1, с. 76].

19. Джинджоян В. В., Бережна К. О. Досвід зарубіжних країн в управлінні персоналом підприємств сфери гостинності. *Інвестиції: практика*

та досвід. 2022. № 2. С. 36–41.

20. Дериховська В. І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. БІЗНЕСІНФОРМ. 2013. № 7. С. 341-347.

21. Єлець О. П. Мотивація інноваційної діяльності персоналу. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2021. Вип. 2. С. 78-83.

22. Занора В.О. Управління підприємствами: планування технологічних витрат, ризик-менеджмент, мотивування, прийняття управлінських рішень / Управління підприємствами: планування технологічних витрат, ризик-менеджмент, мотивування, прийняття управлінських рішень : монографія / В.О. Занора, С.В. Войтко. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2017. 224 с.

23. Іртищева І.О, Бурова О.М., Сібілева О.А., [Удосконалення обліку витрат в умовах ринкових відносин](#). *Науковий вісник Миколаївського державного університету імені ВО Сухомлинського*. 2013. №2

24. Кичко І., Горбаченко М. Інновації в управлінні персоналом та сучасний ринок праці: аспекти взаємодії. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2020. № 1. С. 7–14

25. Колот А. М. Мотиваційний менеджмент. К.: КНЕУ, 2014. 479 с.

26. Колот А.М., Герасименко О.О. Новітні глобальні тенденції у сфері зайнятості і доходів та їх вплив на соціальну нерівність. *Соціально-трудові відносини: теорія і практика*. 2018. № 1 (15). С. 6–34.

27. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник / А.М. Колот, С.О. Цимбалюк. – К.: КНЕУ, 2012. – 397 с.

28. Кропивницький Р. С. Система грейдів як інноваційний підхід щодо державного управління науковими установами. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 13. С. 118–124.

29. Кулицький С. Проблеми розвитку економіки України, обумовлені пандемією коронавірусу COVID-19 у світі, та пошук шляхів їх розв'язання // *Україна: події, факти, коментарі*. 2020. № 9. С. 47–53.

30. Минцберг, Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации/ Г.Минцберг; пер. с англ. Д. Раевской; под. общ. ред. Ю. Н. Каптуревского. –СПб. : Питер, 2002. -512 с.
31. Одегов Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах: учебник. 2-е издание, переработанное и дополненное. М.: Альфа-Пресс, 2016. 944 с.
32. Офіційний сайт компанії <https://www.kernel.ua/ua/about/> (дата звернення 10.10.25)
33. Парсяк В., Погорелова О., Гацура В. [Управління персоналом промислових підприємств: мотиваційні впливи: монографія](#). Миколаїв: Видавництво Торубари ОС, 2011.240с.
34. Петренко Н. О. Використання інноваційних форм проектування заробітної плати. Бізнес Інформ. 2018. № 3. С. 429–434.
35. Письменна О.О. Теоретичні основи та методичний інструментарій формування кадрової стратегії підприємства : дис. канд. ек. наук : 08.00.04 / Письменна О.О. Дніпро, 2017. 320 с.
36. Погребняк А. Ю. Управління персоналом підприємства під час пандемії. URL: [http://
http://ktpe-conf-hr.kpi.ua/proc/article/viewFile/202741/202590](http://http://ktpe-conf-hr.kpi.ua/proc/article/viewFile/202741/202590) (дата звернення 10.10.25)
37. Польшина І. М. Система показників КРІ та мотивація персоналу: нерозривно пов'язані поняття. Управління розвитком, 2014. № 9. С. 150-151.
38. Пуртов В.Ф. Вдосконалення системи управління персоналом промислового підприємства. *Економіка і суспільство* 2018. №16. С. 461-467.
39. Речка К.М. Якісне управління персоналом як один із факторів сталого розвитку аграрного підприємства. Таврійський державний агротехнологічний університет 2017 с. 744-746.
40. Романова В. В. Вдосконалення управління людськими ресурсами підприємств // *Вісник Хмельницького інституту регіонального управління та права*. – 2005. – № 3. – 210 с.

41. Сардак Е.В. Балабанова Л.В. Управління персоналом. 2019.- 468 с.
42. Управління персоналом [В.М. Данюк, А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.] за р. та наук. роф. к.е.н., роф. В.М. Данюка. / К.: КНЕУ, Краматорськ: НКМЗ, 2019.- 666 с.
43. Харитоненко С. В., Решетник Н. І. Об'єктивна зумовленість сучасних змін у системі управління персоналом. Науково-практичний журнал *«Східна Європа: економіка, бізнес та управління»*, 2021 № 4(15). С.225-228.