

МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
ВІННИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ МЕДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ім. М. І. ПИРОГОВА

Навчально-науковий Інститут громадського здоров'я, біології,
контролю та профілактики хвороб
Кафедра менеджменту та маркетингу

УДК 35:005.95

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ КАДРОВОГО
МЕНЕДЖМЕНТУ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я»**

Здобувач другого (магістерського) рівня
вищої освіти 2 курсу
денної форми навчання
спеціальності 073 «Менеджмент»
ОПП «Менеджмент в охороні здоров'я»

Ірина ЩЕРБА

Науковий керівник:
к.е.н., доцент кафедри
менеджменту та маркетингу

Раїса ЖАРЛІНСЬКА

Вінниця - 2025

АНОТАЦІЯ

Щерба І.Ю. «Організаційно-правові засади кадрового менеджменту в закладах охорони здоров'я» – Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня магістра за спеціальністю 073 Менеджмент (освітня програма «Менеджмент в охороні здоров'я»). – Вінницький національний медичний університет імені М.І. Пирогова. – Вінниця, 2025.

Кваліфікаційна робота присвячена комплексному дослідженню організаційно-правових засад кадрового менеджменту в закладах охорони здоров'я України в умовах реформування медичної галузі. Роботу виконано на базі КНП «Вінницька обласна дитяча клінічна лікарня Вінницької обласної Ради».

У роботі розкрито сутність та особливості кадрового менеджменту в закладах охорони здоров'я, розглянуто еволюцію концепції управління людськими ресурсами в медичних організаціях у межах гуманістичної управлінської парадигми. Систематизовано специфічні особливості кадрового менеджменту в медичній галузі: високий рівень професійної відповідальності, необхідність безперервного професійного розвитку, емоційне навантаження, міждисциплінарна взаємодія. Проаналізовано функції кадрового менеджменту (планування потреби в персоналі, підбір та відбір, адаптація, навчання та розвиток, атестація, мотивація, управління кар'єрою) та їх реалізацію в умовах реформування системи охорони здоров'я України.

Здійснено комплексний аналіз нормативно-правової бази регулювання трудових відносин у сфері охорони здоров'я. Досліджено конституційні засади права на працю та охорону здоров'я, положення Кодексу законів про працю України, Основ законодавства України про охорону здоров'я, Закону України «Про внесення змін до деяких законів України щодо працівників сфери охорони здоров'я», галузевих нормативних актів МОЗ України. Проаналізовано правове регулювання атестації та безперервного професійного розвитку медичних

працівників відповідно до Постанови КМУ № 302 від 28.03.2018 р. Виявлено правові прогалини та колізії у регулюванні кадрових процесів, зокрема щодо соціального захисту медичних працівників, гарантій їхніх трудових прав, механізмів стимулювання.

Також проведено детальний аналіз організаційної структури управління персоналом КНП «Вінницька обласна дитяча клінічна лікарня». Досліджено функціональні повноваження відділу кадрів, інших структурних підрозділів, задіяних у кадрових процесах. Виявлено сильні та слабкі сторони існуючої організаційної структури, зокрема проблеми дублювання функцій, недостатньої координації. Проаналізовано кадрове забезпечення закладу: показники укомплектованості штату, коефіцієнт плинності кадрів, вікову та кваліфікаційну структуру персоналу, процеси підбору, відбору, адаптації та атестації працівників. Досліджено інноваційні інструменти кадрового менеджменту: цифровізацію HR-процесів (HR-інформаційні системи, мобільні додатки, електронний документообіг, HR аналітика), систему безперервного професійного розвитку (компетентнісний підхід, індивідуальні плани розвитку, програми наставництва, дистанційне навчання, розвиток soft skills), комплексну систему мотивації (матеріальне стимулювання на основі KPI та грейдування, нематеріальні механізми визнання досягнень, розвиток корпоративної культури, забезпечення work-life balance, соціальна підтримка). Розроблено практичні рекомендації щодо оптимізації організаційної структури управління персоналом та впровадження інноваційних інструментів кадрового менеджменту.

Ключові слова: кадровий менеджмент, організаційно-правові засади, заклади охорони здоров'я, управління персоналом, правове регулювання, трудові відносини, організаційна структура, цифровізація HR-процесів, безперервний професійний розвиток, мотивація персоналу, медичні працівники, система охорони здоров'я України.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	10
1.1. Сутність та особливості кадрового менеджменту в системі охорони здоров'я.....	10
1.2. Нормативно-правові основи управління персоналом у закладах охорони здоров'я.....	18
1.3. Теоретичні підходи до формування та реалізації кадрової політики в медичній сфері.....	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В КНП «ВІННИЦЬКА ОБЛАСНА ДИТЯЧА КЛІНІЧНА ЛІКАРНЯ ВІННИЦЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ».....	32
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика КНП «Вінницька обласна дитяча клінічна лікарня Вінницької обласної Ради».....	32
2.2. Оцінка кадрового потенціалу: структура, кваліфікаційний рівень, проблеми забезпечення персоналом КНП «Вінницька обласна дитяча клінічна лікарня Вінницької обласної Ради».....	49
2.3. Аналіз системи управління персоналом та правового забезпечення трудових відносин у КНП «Вінницька обласна дитяча клінічна лікарня Вінницької обласної Ради».....	55
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	61
3.1. Удосконалення кадрової політики закладу в умовах сучасних викликів.....	61
3.2. Оптимізація організаційної структури управління персоналом.....	66
3.3. Інноваційні інструменти кадрового менеджменту: цифрові технології, розвиток компетенцій і система мотивації персоналу.....	69
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	80
ДОДАТКИ.....	85

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Ефективний розвиток системи охорони здоров'я є одним із ключових стратегічних пріоритетів державної політики України. Стан здоров'я населення виступає основним показником рівня соціального захисту та добробуту держави.

Система охорони здоров'я є важливою складовою формування якісного людського потенціалу, тому найбільшою соціальною цінністю для держави є життя та здоров'я громадян.

Здоров'я нації є фундаментом економіки та базисом формування людського капіталу, від стану якого напрямку залежить сталий та прогресивний економічний розвиток держави.

На сьогоднішній час сфера охорони здоров'я України перебуває в активному процесі реформування, що включає модернізацію та трансформацію організаційних, правових і управлінських засад її функціонування. Це зумовлено як зовнішніми викликами так і внутрішніми реформами. В епіцентрі цих змін виступає людський капітал – пріоритет №1, адже саме медичні кадри є ресурсом для забезпечення якісної та доступної медичної допомоги і реалізації конституційного права громадян на охорону здоров'я.

Кадровий менеджмент у закладах охорони здоров'я набуває особливого значення, оскільки від рівня укомплектування штату, кваліфікації, професійної компетенції, мотивації медичних кадрів залежить успішність будь яких змін та функціонування у галузі медицини.

Кадрова політика у сфері охорони здоров'я виступає складовою державної кадрової політики а кадровий менеджмент виступає механізмом їх реалізації через систему організаційних і правових засад.

Неефективне управління кадровим менеджментом, з урахуванням таких факторів як дефіцит, плинність, еміграція кадрів, а також наявність

неврегульованих на законодавчому рівні аспектів щодо прав медичних працівників, значно знижують результативність реформ, унеможливаючи досягнення стратегічних цілей розвитку системи охорони здоров'я та держави в цілому. У таких умовах кадровий менеджмент виступає не лише адміністративною функцією, а й стратегічним інструментом забезпечення сталого розвитку медичних закладів. Важливість удосконалення кадрового менеджменту підкреслюється в стратегічних цілях, документах державної кадрової політики.

Організаційно – правові засади кадрового менеджменту охоплюють комплекс норм, правил спрямованих на формування кадрового потенціалу, на регулювання трудових відносин, визначення вимог до кваліфікації, атестації й безперервного професійного розвитку медичних працівників. Ці засади базуються нормативно - правових актах України, галузевих актах МОЗ. Належне правове забезпечення кадрових процесів сприяє прозорості управлінських рішень, зниженню ризиків правових колізій, підвищенню ефективності кадрової політики та створенню безпечних і сприятливих умов праці.

Необхідність удосконалення кадрового менеджменту підкреслюється у Стратегії розвитку системи охорони здоров'я України до 2030 року, де акцентується увага на зміцненні кадрового потенціалу, оптимізації управлінських процесів та модернізації організаційних – правових засад, що будуть відповідати сучасним вимогам управління закладом охорони в умовах цифровізації та інтеграції до європейських стандартів.

Кадровий менеджмент у закладах охорони здоров'я потребує високого рівня управлінських компетенцій від керівників та дотримання організаційних і правових засад, що гарантує законність і належне функціонування закладу відповідно до чинного законодавства. Це, у свою чергу зумовлює необхідність у володінні глибоких теоретичних знань у галузі права та вміння застосовувати їх на практиці для вирішення організаційно-правових питань.

Отже, актуальність теми кваліфікаційної роботи «Організаційно-правові засади кадрового менеджменту закладів охорони здоров'я» зумовлено сучасними викликами у сфері охорони здоров'я та необхідністю удосконалення й оновлення організаційно - правових механізмів кадрового менеджменту, як інструменту реалізації реформ у галузі.

Особливе значення дослідження полягає в контексті діяльності КНП «Вінницька обласна дитяча клінічна лікарня Вінницької обласної Ради», як провідного педіатричного закладу регіону. Лікарня забезпечує надання високоспеціалізованої медичної допомоги дитячому населенню Вінницької області, що зумовлює підвищені вимоги до професійної підготовки працівників, чіткої системи управління кадрами та сучасних організаційно – правових механізмів. В умовах кадрового дефіциту, підвищених вимог до якості медичної допомоги питання кадрового менеджменту у КНП «ВОДКЛ» набуває особливого значення.

Гіпотеза дослідження. Гіпотеза базується на концепції управління людськими ресурсами в межах гуманістичної управлінської парадигми. Система охорони здоров'я України перебуває в активному процесі реформування, де людський капітал виступає головним об'єктом забезпечення якісної медичної допомоги.

Ефективність функціонування закладів охорони здоров'я перебуває у прямій залежності від досконалості організаційно-правових засад кадрового менеджменту: системна інтеграція правового регулювання трудових відносин, оптимальної організаційної структури, цифровізації HR-процесів, безперервного професійного розвитку та комплексної мотивації персоналу створює передумови для формування стабільного кадрового потенціалу та підвищення якості медичних послуг.

Метою роботи є комплексний аналіз організаційно-правових засад кадрового менеджменту в закладах охорони здоров'я та розробка науково обґрунтованих рекомендацій щодо їх вдосконалення для підвищення ефективності функціонування медичних закладів.

Для досягнення мети визначено такі *завдання*: розкрити сутність та особливості кадрового менеджменту в системі охорони здоров'я; дослідити нормативно-правові основи управління персоналом у закладах охорони здоров'я; проаналізувати теоретичні підходи до формування та реалізації кадрової політики в медичній сфері; навести загальну організаційно-економічну характеристику КНП «Вінницька обласна дитяча клінічна лікарня Вінницької обласної Ради»; здійснити оцінку кадрового потенціалу (структура, кваліфікаційний рівень, проблеми забезпечення персоналом КНП «Вінницька обласна дитяча клінічна лікарня Вінницької обласної Ради»); проаналізувати систему управління персоналом та правового забезпечення трудових відносин у КНП «Вінницька обласна дитяча клінічна лікарня Вінницької обласної Ради»; обґрунтувати напрями удосконалення кадрової політики закладу в умовах сучасних викликів.; здійснити оптимізацію організаційної структури управління персоналом; дослідити можливості запровадження інноваційних інструментів кадрового менеджменту в систему управління досліджуваного ЗОЗ.

Об'єкт дослідження - кадровий менеджмент у закладах охорони здоров'я (на прикладі КНП «Вінницька обласна дитяча клінічна лікарня Вінницької обласної Ради»).

Предмет дослідження - організаційно-правові засади кадрового менеджменту та їх застосування в діяльності медичних установ.

Методи дослідження. У роботі застосовано системний підхід (для аналізу системи управління кадрами), структурно-функціональний метод (для дослідження структури та функцій кадрової служби ЗОЗ), формально-юридичний метод (при вивченні нормативно-правової бази регулювання кадрового менеджменту в охороні здоров'я), компаративний метод (для аналізу міжнародного досвіду кадрового менеджменту в закладах охорони здоров'я), статистичний аналіз (для вивчення результатів фінансової діяльності ЗОЗ).

Наукова новизна дослідження полягає в тому, що набуло подальшого розвитку комплексний концептуальний підхід до розуміння організаційно-правових засад кадрового менеджменту в закладах охорони здоров'я; типологія специфічних особливостей кадрового менеджменту в педіатричних закладах; методологія оцінювання ефективності організаційно-правових механізмів.

Практична цінність дослідження полягає у можливості використання його результатів для удосконалення управління в закладах охорони здоров'я, впровадження ефективних процедур кадрового менеджменту та розвитку стратегічного управління на основі доказових індикаторів.

Апробація результатів дослідження. Результати доповідались на XXII Студентській науковій конференції з міжнародною участю «Перший крок в науку - 2025» 17-18 квітня 2025 року в ВНМУ ім. М.І.Пирогова, м. Вінниця, та опубліковані у тезах [1]. Крім того апробація здійснена на науково-практичній конференції з міжнародною участю «Професор Анатолій Родіонович Уваренко: вчений, педагог, громадський діяч, реформатор системи охорони здоров'я України» 16 травня 2025 р. в НМУ імені О. О. Богомольця, м. Київ, шляхом публікації тез [2] та на X Міжнародній науково-практичній конференції «Соціальна фармація: стан, проблеми та перспективи», 28 травня 2025 року у НФаУ, м. Харків, шляхом публікації тез [3].

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел з 51 назви і 4 додатків, містить 14 таблиць, 2 рисунки. Загальний обсяг роботи 79 стор.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО – МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

1.1. Сутність та особливості кадрового менеджменту в закладах охорони здоров'я

Кадровий ресурс є ключовим чинником, що визначає ефективність діяльності будь-якої організації, при цьому його значення особливо вагоме в закладах охорони здоров'я. Саме кадровий ресурс формує кадровий потенціал організації, який, у свою чергу, становить основу людського капіталу – сукупності знань, навичок, компетентностей і мотивації, необхідного для досягнення стратегічних і операційних цілей. Результативність і ефективність діяльності організації безпосередньо залежать від кадрів та рівня розвитку їхнього людського капіталу.

Кадри становлять базис функціонування організації, оскільки саме через них здійснюється реалізація її місії, цілей та завдань. Це підкреслює важливість кадрів та необхідність системного і комплексного підходу до управління ними.

Необхідність підвищення ефективності управління кадрами в організаціях зумовила появу кадрового менеджменту.

Перші витoki кадрового менеджменту простежуються наприкінці ХІХ - на початку ХХ століття, коли у Великій Британії під час промислової революції - періоду переходу від ручної праці до машинного виробництва та впровадження нових технологій - функціонування організацій і підприємств ставало дедалі складнішим та вимагало системного підходу до управління людськими ресурсами.

Становлення кадрового менеджменту було пов'язане з еволюцією бачень і поглядів щодо ролі та значення людських ресурсів у розвитку організації і обумовлене низкою сучасних викликів, серед яких соціально-економічні трансформації та технологічні інновації та інші.

У цей час почали формуватися перші методики підбору, навчання та мотивації працівників, що заклало основу для подальшого розвитку кадрового менеджменту як самостійного наукового напрямку.

У середині ХХ століття почалося системне вивчення та формування кадрового менеджменту як самостійної наукової дисципліни, насамперед у США, а згодом в Європі. З часом кадровий менеджмент набув все більш стратегічного характеру та в сучасних реаліях охоплює широкий спектр функцій.

Кадровий менеджмент ґрунтується на концепції управлінні людськими ресурсами, а точніше саме людським капіталом та розвивається в межах гуманістичної управлінської парадигми.

У цьому контексті управління кадрами, кожен працівник розглядається як особистість і носій людського капіталу, що включає сукупність інтелектуальних здібностей, професійних компетенцій та досвіду.

Сутність полягає в тому, що кожен працівник має можливість задовольнити свої потреби як на індивідуальному рівні, так і на рівні організації, завдяки встановленню справедливих, рівноправних, законних трудових взаємовідносин. І це підтверджує соціальний та гуманістичний аспект кадрового менеджменту.

Таким чином, людські ресурси розглядаються як активи організації, її капітал, який може бути використаний для досягнення цілей та забезпеченні оптимального функціонування.

Кадровий менеджмент виступає одним із напрямків реалізації процесів управління в організації (підприємстві) та набуває статусу самостійної управлінської функції, що спрямована на ефективне залучення людського капіталу для забезпечення діяльності організації.

У зарубіжній науковій літературі цю функцію часто позначають як управління людськими ресурсами (human resources management, HRM), щоб підкреслити її як один зі стратегічних напрямів у рамках ресурсного підходу до організації.

Кадровий менеджмент є самостійною науковою дисципліною, що формувалася на принципах і засадах таких наук, як педагогіка, соціологія, економіка, конфліктологія, психологія та право, тобто має міждисциплінарний характер.

Варто зазначити, що це дозволяє поєднувати теоретичні знання та практичні підходи до управління кадрами у різних організаціях та сферах діяльності.

Кадровий менеджмент вивчає проблеми та перспективи управління кадровими ресурсами в організації (підприємстві), застосовуючи та розробляючи різноманітні інструменти у вигляді механізмів, методів та концепцій, які допоможуть ефективно вирішити управлінські задачі. Фактом є те, що кадровий менеджмент функціонує як реалізована на практиці система управління, оскільки не обмежується лише теоретичними положеннями, передбачає конкретні дії спрямовані на досягнення результатів управлінні кадрами, тобто поєднує теоретичні принципи із практичними методами їх реалізації.

Отже, кадровий менеджмент є комплексним механізмом, що поєднує науково-теоретичні підходи та практичні методи для ефективного управління кадрами. Кадровий менеджмент включає аспекти формування кадрового потенціалу, підбору, працевлаштування та адаптації працівників, організації їхнього професійного розвитку, створення систем мотивації та стимулювання, розвиток корпоративної культури, а також управління трудовими конфліктами. Він охоплює управління кадрами на всіх рівнях - оперативному, тактичному та стратегічному, і цікавим фактом є те, що кадровий менеджмент забезпечує відповідність знань, навичок, потенціалу та капіталу кадрів вимогам та цілям організації, що робить його ключовим інструментом досягнення організаційних результатів. Усі ці етапи кадрового менеджменту - від формування кадрового потенціалу і підбору до розвитку, мотивації та управління трудовими конфліктами - утворюють кадровий цикл.

Всі ці елементи взаємопов'язані та функціонують у рамках єдиного механізму, що відображає послідовну систему дій для оптимального функціонування кадрів.

Отже, кадровий менеджмент виступає як інтегрована система, у якій системний підхід забезпечує ефективне використання людського капіталу, що безперервно розвивається, адаптується та відповідає потребам організації.

Мета кадрового менеджменту полягає в ефективному використанні людського капіталу для досягнення стратегічних і операційних цілей організації, підвищення її результативності та конкурентоспроможності, що здійснюється через впровадження системного та комплексного підходу до управління кадрами. Відповідно, його ціль полягає у забезпеченні ефективного управління кадрами, що сприяє реалізації місії та завдань організації.

Необхідно відзначити, що на сьогодні у сучасній літературі відсутнє усталене визначення поняття «кадровий менеджмент». У різних дослідженнях це поняття трактується по-різному залежно від підходів та сфери застосування: одні автори акцентують увагу на його управлінських функціях і процесах, другі – на стратегічній ролі у розвитку людського капіталу, треті – на поєднанні соціально-економічних і правових аспектів, що забезпечують ефективне управління кадрами.

Отже, така різноманітність підходів підтверджує багатогранність і комплексний характер кадрового менеджменту та узгоджується з концепцією інтегрованої системи управління кадрами, здатної адаптуватися до цивілізаційних змін і функціонувати в умовах постійних трансформацій

У зарубіжній літературі кадровий менеджмент є добре дослідженим явищем, що охоплює широкий спектр теоретичних концепцій та практичних інструментів управління персоналом. Натомість у вітчизняних дослідженнях йому приділяється недостатня увага, що проявляється в обмеженій кількості публікацій, а системний підхід до вивчення кадрового менеджменту в Україні лише формується.

В умовах сьогодення кадровий менеджмент являється ключовим інструментом забезпечення ефективного функціонування будь – якої організації та

невід'ємною складовою системи управління у різних сферах діяльності. Особливого значення він набуває у сфері охорони здоров'я, оскільки специфіка діяльності закладів охорони здоров'я висуває своєрідні вимоги до кадрів та процесів управління ними, зумовлені високою соціальною відповідальністю.

Кадровий ресурс та його потенціал виступають провідним чинником, що забезпечує стабільне та ефективне функціонування як окремого закладу, так і всієї системи охорони здоров'я. Міністерство охорони здоров'я України визначає кадрові ресурси як ключовий елемент системи охорони здоров'я та схвалило Програму розвитку кадрових ресурсів до 2030 року, спрямовану на підвищення і розвиток кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я [4].

Особливе місце у системі охорони здоров'я займають медичні кадри, саме лікарі, адже вони виступають головними суб'єктами процесу надання якісної та доступної медичної допомоги населенню. Рівень їх професійної кваліфікації, на пряму впливає на якість медичної допомоги та стан здоров'я і життя населення.

Ефективне управління кадрами, розвиток їх компетентності та мотивації є основою підвищення результативності систем охорони здоров'я у всіх країнах світу, що підтверджується рекомендаціями ВООЗ.

Кадровий менеджмент у закладах охорони здоров'я має низку специфічних особливостей, що відрізняють його від управління в інших сферах діяльності. Головною відмінністю є орієнтація на цілеспрямоване формування, розвиток та ефективне використання кадрового потенціалу, який базується на людському капіталі.

Людський капітал формує кадровий потенціал закладу охорони здоров'я, а його реалізація здійснюється через діяльність медичних працівників, що безпосередньо впливає на якість надання медичної допомоги, результативність роботи закладу та ефективність системи охорони здоров'я загалом. У цьому контексті кадровий менеджмент виконує стратегічну роль, забезпечуючи не лише укомплектованість штатів, а й безперервний професійний розвиток.

Основним об'єктом управління кадрового менеджменту є людський капітал, який у сфері охорони здоров'я виступає не лише виробничим ресурсом, а й

стратегічним активом. Медичний працівник є власником людського капіталу та основним суб'єктом відносин у сфері охорони здоров'я.

Слід розглянути усталені правові поняття «медичний працівник» та «працівник сфери охорони здоров'я» щоб чітко окреслити суб'єктів, на яких поширюються заходи кадрового менеджменту у закладах охорони здоров'я.

Медичний працівник - особа, яка має лікарську або медсестринську професійну кваліфікацію, провадить професійну діяльність із надання медичної допомоги та здійснює інші пов'язані з такою діяльністю заходи відповідно до законодавства [5].

Працівник сфери охорони здоров'я - особа, яка має відповідну професійну кваліфікацію у сфері охорони здоров'я та провадить професійну діяльність із надання медичної чи фармацевтичної або реабілітаційної допомоги, або здійснює іншу професійну діяльність за професіями у сфері охорони здоров'я відповідно до законодавства. До працівників сфери охорони здоров'я належать медичні, фармацевтичні працівники, фахівці з реабілітації та інші професіонали і фахівці у сфері охорони здоров'я, у тому числі з немедичною освітою, які працюють у закладах охорони здоров'я за професіями у сфері охорони здоров'я [6].

Важливо підкреслити, що колектив закладу охорони здоров'я комплектується різними професійними та кваліфікаційними групами, які спільно забезпечують його функціонування.

Загалом структура медичного персоналу закладу охорони здоров'я формується відповідно до професійного рівня та функціональних обов'язків працівників та включає такі категорії: вищий медичний персонал (лікарі), середній медичний персонал (медичні сестри, лаборанти), фармацевти, молодший медичний персонал.

Особливості професійної діяльності персоналу закладів охорони здоров'я визначаються законодавством України відповідно до класифікації категорій працівників та встановленого переліку медичних професій і посад, які затвердженні наказом Міністерства охорони здоров'я України No 117 від 29.03.2002 р. в редакції від 01.01.2008 р. «Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників».

До складу працівників сфери охорони здоров'я входять такі категорії професій: 1) керівники; 2) професіонали в галузі лікувальної справи (у тому числі педіатричного профілю), стоматології, фармації та медико-профілактичної справи; 3) фахівці; 4) технічні службовці; 5) робітники [7].

Відповідно до категорій і посад встановлюються рівні заробітної плати, оклади, премії та надбавки. З огляду на це, персонал закладу охорони здоров'я є багаторівневим, що ускладнює процес його управління.

Сучасні заклади охорони здоров'я являють собою складні функціональні системи, для яких характерна багатoproфільність та поєднання медичних, параклінічних відділень і допоміжних підрозділів. Кожен із цих структурних підрозділів виконує функції, має власну систему підпорядкування та визначені кваліфікаційні вимоги.

Структурна складність закладів охорони здоров'я є своєрідною особливістю кадрового менеджменту, оскільки ускладнює процес управління персоналом. Це обумовлено багаторівневою та багатoproфільною структурою персоналу, що поєднує працівників різних рівнів і спеціальностей та зумовлює необхідність застосування комплексного підходу. Ефективна координація всіх категорій персоналу забезпечує безперервність надання медичних послуг та стабільне функціонування закладу.

Потрібно зазначити, що на відміну від інших галузей, у сфері охорони здоров'я законодавчо встановлено високі вимоги щодо професійної підготовки медичних працівників. Відповідно до статті 74 Закону України «Основи законодавства України про охорону здоров'я» «Проведення професійної діяльності за професіями у сфері охорони здоров'я», вимоги до компетентностей, обов'язків та професійних кваліфікацій працівників визначаються професійними стандартами за відповідними професіями у сфері охорони здоров'я, затвердженими і введеними в дію у встановленому законодавством порядку [8].

Кадровий менеджмент сфері охорони здоров'я забезпечує не лише дотримання професійних вимог на етапі працевлаштування, а й постійний безперервний професійний розвиток медичних працівників. Це зумовлено високою

соціальною відповідальністю медичних працівників, оскільки їх професійна діяльність безпосередньо впливає на життя та здоров'я людини.

З 2018 року в Україні впроваджено систему безперервного професійного розвитку (БПР), згідно з якою медичні працівники повинні набрати визначену кількість балів навчальної активності (50 балів щороку)[9].

Система безперервного професійного розвитку, сприяє підвищенню якості медичної допомоги, формуванню компетентного кадрового потенціалу галузі, що у свою чергу, є передумовою ефективного функціонування системи охорони здоров'я.

Такий підхід підкреслює стратегічну роль кадрового менеджменту, адже він спрямований на створення умов для безперервного професійного зростання та підвищення кваліфікації медичних працівників.

Для сфери охорони здоров'я характерні виражені соціально-психологічні аспекти кадрового менеджменту. Професійна діяльність медичних працівників супроводжується високим рівнем емоційної напруги, відповідальності та стресових навантажень, що потребує особливого підходу до мотивації. Мотивація безпосередньо впливає на якість надання медичних допомоги, оскільки мотивовані медичні працівники мають вищу продуктивність та проявляють більшу відданість професійній діяльності.

Отже, кадровий менеджмент у закладах охорони здоров'я виступає як комплексна та стратегічно важлива функція управління, яка забезпечує ефективне використання людського капіталу, розвиток кадрового потенціалу та підтримку безперервного професійного зростання медичних працівників. Він поєднує теоретичні підходи та практичні інструменти, адаптуючись до специфіки сфери охорони здоров'я, високих вимог до кваліфікації та професійної компетентності медичних працівників. Кадровий менеджмент виступає ключовим елементом забезпечення стабільності, ефективності та конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я, сприяючи досягненню стратегічних і операційних цілей системи охорони здоров'я в цілому.

1.2. Нормативно - правові основи управління персоналом у закладах охорони здоров'я

Нормативно-правове регулювання є невід'ємною складовою ефективного і сталого функціонування системи охорони здоров'я та реалізації державної політики у цій сфері. Управління персоналом у закладах охорони здоров'я здійснюється відповідно до чинного законодавства України, підзаконних нормативно-правових актів та внутрішніх нормативних документів. У сукупності ці акти складають нормативно-правові основи, що забезпечують виконання державних функцій і регулювання трудових відносин у сфері охорони здоров'я.

Основоположним нормативно-правовим актом є Конституція України, яка є гарантом прав громадян та на положеннях якої базується правове регулювання усіх сфер суспільних відносин, зокрема трудових. Згідно зі ст. 43–45 Конституції, закріплюються основоположні трудові права громадян.

Відповідно до статті 43, кожен громадянин має право на працю та можливість вільно обирати вид діяльності. Держава створює умови для повного здійснення громадянами права на працю, гарантує рівні можливості у виборі професії та роду трудової діяльності, реалізовує програми професійно-технічного навчання, підготовки і перепідготовки кадрів відповідно до суспільних потреб.

Крім того, Конституція України, гарантує право кожного громадянина на належні, безпечні і здорові умови праці, на заробітну плату, не нижчу від визначеної законом та гарантується захист від незаконного звільнення. Стаття 44 Конституції встановлює право працівників на страйк для захисту своїх соціально-економічних інтересів, що забезпечує можливість колективного відстоювання трудових прав у випадках, коли інші засоби їх реалізації виявляються неефективними. Стаття 45 визначає право кожного працівника на відпочинок, яке реалізується шляхом надання днів щотижневого відпочинку, оплачуваної щорічної відпустки, встановлення скороченого робочого дня для окремих професій і виробництв, а

також скороченої тривалості роботи у нічний час. Основні умови здійснення цього права, включно з тривалістю робочого часу, мінімальною тривалістю відпочинку та оплачуваної відпустки, вихідними й святковими днями, визначаються законом [10].

Слід відзначити, що зазначені статті Конституції не регламентують саме кадрові процеси. Це свідчить про те, що Конституція України визначає засади трудових правовідносин та виступає базою трудового законодавства, оскільки закріплює основні права та свободи громадян у сфері праці. Ці права слугують вихідними положеннями для всіх інших нормативно-правових актів і визначають базові принципи трудового права: свободу праці, рівність прав працівників, захист від незаконного звільнення, право на відпочинок та соціальний захист.

Трудове законодавство України охоплює систему нормативно-правових актів, які регулюють трудові відносини. Основним нормативно-правовим актом трудового законодавства України є Кодекс законів про працю України (КЗпП), який регулює трудові відносини всіх працівників, встановлює права та обов'язки сторін, умови праці, систему оплати та соціальні гарантії, сприяючи зростанню продуктивності праці та поліпшенню якості роботи. Для медичних працівників діють загальні норми трудового законодавства, проте деякі аспекти мають галузеву специфіку, що закріплюються в окремих нормативних актах Міністерства охорони здоров'я України [11].

Відповідно до статті 21 КЗпП, трудовий договір - це угода між працівником і роботодавцем, за якою працівник зобов'язується виконувати роботу, визначену цією угодою, а роботодавець зобов'язується виплачувати працівникові заробітну плату і забезпечувати умови праці, необхідні для виконання роботи, передбачені законодавством про працю, колективним договором і угодою сторін [11].

У контексті управління персоналом в закладах охорони здоров'я трудовий договір є ключовим інструментом реалізації норм трудового законодавства, який виконує не лише правову функцію, а й є основою організації трудових відносин,

закріплюючи права та обов'язки сторін, регламентуючи умови праці, систему оплати та соціальні гарантії. Це забезпечує правову визначеність і сприяє ефективній організації праці та слугує базою для управління управління кадровими процесами.

Важливо підкреслити, що у закладах охорони здоров'я існує неоднорідність неоднорідність кадрового складу, що зумовлює поділ працівників на медичний і допоміжний (немедичний) персонал.

Медичний персонал здійснює безпосередню медичну діяльність і має галузеві особливості трудових відносин. Допоміжний персонал є категорією працівників, які не здійснюють медичну діяльність (адміністративний, технічний, господарський персонал тощо) і підлягають загальним нормам трудового законодавства.

Окремо слід зазначити, що у випадках, коли залучення працівників відбувається не на підставі трудового договору, а шляхом укладання цивільно-правових договорів (наприклад, договору підряду чи договору про надання послуг), правове регулювання здійснюється відповідно до норм Цивільного кодексу України. Така форма взаємодії, як правило, застосовується для виконання разових або сезонних робіт. Це потребує чіткого дотримання відповідних норм законодавства для уникнення правових колізій.

Закон України «Про зайнятість населення» визначає правові, економічні та організаційні основи зайнятості населення. Його норми спрямовані на реалізацію державної політики у сфері зайнятості, забезпечення гарантій права громадян на працю та запобігання безробіттю [12].

Також значну роль у сфері управління персоналом у закладах охорони здоров'я відіграють закони України: «Про оплату праці», «Про колективні договори і угоди» та «Про професійний розвиток працівників», «Про охорону праці» та ін.[13-18].

Отже, наведені нормативно-правові акти формують загальну правову основу регулювання трудових відносин і визначають принципи реалізації права громадян на працю. Водночас у сфері охорони здоров'я ці положення конкретизуються через спеціальне галузеве законодавство, яке враховує специфіку медичної діяльності та професійної відповідальності медичних працівників.

Закон України «Основи законодавства України про охорону здоров'я» є галузевим нормативно-правовим актом, який визначає правові, організаційні, економічні та соціальні засади охорони здоров'я в Україні, регулюють суспільні відносини у цій сфері [5].

Законодавство України про охорону здоров'я базується на Конституції України і складається з цих Основ та інших прийнятих відповідно до них актів законодавства [5].

Відповідно до статті 74 Закону України «Основи законодавства України про охорону здоров'я», вимоги до компетентностей, професійних обов'язків та кваліфікацій працівників сфери охорони здоров'я визначаються професійними стандартами, затвердженими та введеними в дію у встановленому законодавством порядку. Ці стандарти є нормативною основою для організації професійної діяльності медичних працівників, визначення їх посадових обов'язків, обсягу відповідальності та рівня професійної підготовки [5].

Необхідність такого регулювання обумовлена тим, що діяльність медичних працівників безпосередньо пов'язана з реалізацією конституційного права громадян на охорону здоров'я, передбаченого статтею 49 Конституції України.

Відтак, законодавчо встановлені вимоги до освіти, професійної підготовки та контролю кваліфікації спрямовані на забезпечення високого рівня компетентності медичного персоналу й гарантування надання якісної та безпечної медичної допомоги населенню.

Згідно зі статтею 75, працівники сфери охорони здоров'я зобов'язані здійснювати безперервний професійний розвиток, зокрема шляхом участі у заходах безперервного навчання. Безперервний професійний розвиток є обов'язковою умовою підтримання належного рівня кваліфікації, оновлення професійних знань та удосконалення практичних навичок медичних працівників [5].

Важливе значення для регламентації професійних обов'язків медичних працівників має стаття 78 Закону України «Основи законодавства України про охорону здоров'я», яка визначає основні обов'язки медичних та фармацевтичних працівників. Зокрема, закон зобов'язує їх постійно підвищувати рівень професійних знань і майстерності, у тому числі цифрової компетентності, дотримуватися вимог професійної етики і деонтології та зберігати лікарську таємницю [5].

Таким чином, нормативно-правові акти та професійні стандарти визначають необхідні компетентності, обов'язки, кваліфікаційні вимоги та етичні норми для медичних працівників у закладах охорони здоров'я. Вони формують правову основу для організації трудових відносин та створюють базу для подальшого планування і реалізації кадрових процесів. Згідно з цим Законом, керівники закладів охорони здоров'я зобов'язані забезпечувати належні умови праці, сприяти професійному розвитку і гарантувати соціальний захист працівникам.

Управління персоналом у закладах охорони здоров'я регулюється численними наказами Міністерства охорони здоров'я України та постановами Кабінету Міністрів України, які конкретизують положення законів. Це обґрунтовано тим, що законодавчі акти визначають загальні норми, тоді як накази МОЗ деталізують їх у межах медичної сфери, враховуючи специфіку професійної діяльності медичних працівників. Зокрема, ці накази встановлюють кваліфікаційні характеристики посад, штатні нормативи медичних працівників, порядок

проведення атестації лікарів і середнього медичного персоналу, вимоги до безперервного професійного розвитку.

1. Наказ МОЗ України «Про затвердження Довідника кваліфікаційних характеристик працівників» випуск 78 «Охорона здоров'я» від 29.03.2002 № 117, що визначає посадові та кваліфікаційні характеристики працівників, специфічних для галузі охорони здоров'я [7].

2. Наказ МОЗ України від 22.02.2019 № 446 «Деякі питання безперервного професійного розвитку лікарів» встановлює порядок організації та проходження заходів безперервного професійного розвитку, що забезпечує підтримку кваліфікації і підвищення професійної компетентності медичних кадрів [17].

3. Наказ МОЗ України від 16.04.2025 № 650 «Про затвердження Порядку проведення атестації працівників сфери охорони здоров'я» встановлює механізм проведення атестації лікарів, визначає порядок оцінки професійної компетентності та підтвердження професійної кваліфікації медичних працівників [18].

Крім законодавчих та галузевих нормативно-правових актів, управління персоналом у закладах охорони здоров'я здійснюється також на підставі внутрішніх документів закладу. Ці документи затверджуються керівником закладу та погоджується профспілковим комітетом. До них відносять:

1. Статут закладу охорони здоров'я;
2. Колективний договір;
3. Правила внутрішнього трудового розпорядку;
4. Посадові інструкції;

Головним організаційно – розпорядничим документом є Правила внутрішнього трудового розпорядку, який включає такі пункти:

- загальне положення;
- порядок набору, прийому та звільнення працівників;

- основні обов'язки адміністрації закладу охорони здоров'я;
- основні обов'язки всіх працівників закладу охорони здоров'я включають виконання покладених функцій відповідно до посадових інструкцій, дотримання норм професійної етики та трудової дисципліни;
- дисциплінарна відповідальність працівників;
- режим робочого часу та порядок його організації.

Важливим внутрішнім організаційним нормативним документом у закладах охорони здоров'я є колективний договір — угода між адміністрацією закладу та трудовим колективом, яка регламентує соціально-трудові відносини, визначає права та обов'язки сторін, встановлює умови праці.

Організаційно-регламентуючим документом у закладах охорони здоров'я є посадова інструкція, яка визначає конкретні обов'язки працівника, його права, відповідальність та коло функцій відповідно до займаної посади.

Отже, нормативно-правові основи управління персоналом у закладах охорони здоров'я формують багаторівневу систему регулювання трудових відносин, яка забезпечує законність, прозорість та правову визначеність професійної діяльності. Це є фундаментом кадрового менеджменту в охороні здоров'я, що створює умови для стабільного функціонування закладу та реалізації державної політики у сфері охорони здоров'я. Однією з ключових проблем залишається неузгодженість нормативних актів із новими умовами реформування системи охорони здоров'я, що створює ризики виникнення правових колізій.

1.3. Теоретичні підходи до формування та реалізації кадрової політики в медичній сфері

Кадрова політика є головним інструментом реалізації державної кадрової політики у сфері охорони здоров'я. Вона набуває особливого значення, оскільки охорона здоров'я є однією з найважливіших соціальних інституцій держави, безпосередньо впливає на стан здоров'я населення та забезпечує реалізацію права громадян на якісну медичну допомогу. Успішне функціонування цієї системи неможливе без висококваліфікованих і мотивованих медичних кадрів, тому кадрова політика є пріоритетним напрямом управління у сфері охорони здоров'я.

Кадрова політика є ключовим елементом стратегічного розвитку та функціонування як окремого закладу охорони здоров'я, так і системи охорони здоров'я в цілому. Вона забезпечує узгодження кадрових процесів із загальною стратегією розвитку системи охорони здоров'я.

Кадрова політика в медичній сфері формується на двох рівнях:

1. Державний рівень – охоплює нормативно-правове регулювання трудових відносин, підготовку кадрів через систему освіти, встановлення кваліфікаційних вимог, стандартів професійної підготовки та правил атестації медичних працівників, а також забезпечення соціальних гарантій.

2. Організаційний рівень – передбачає формування та реалізацію кадрової політики конкретного медичного закладу з урахуванням його стратегічних цілей.

Формування кадрової політики є процесом, який вимагає поєднання комплексного та стратегічного підходу з урахуванням специфіки медичної діяльності. Кадрова політика виступає системою принципів, цілей, методів, теорій і концепцій, спрямованих на формування, розвиток, ефективне використання людського капіталу та збереження кадрового потенціалу медичної галузі.

Кадрова політика закладу охорони здоров'я є стратегічним планом управління персоналом, який визначає концепцію та сукупність стандартів, правил, норм і методів кадрової діяльності, а також механізми її реалізації, і має

довгостроковий характер. У такий спосіб вона виступає механізмом стратегічного та системного управління людськими ресурсами, забезпечуючи одночасне задоволення інтересів працівників та досягнення організаційних цілей.

Головною метою кадрової політики є забезпечення системи професійно підготовленими кадрами, здатними ефективно адаптуватися до змін соціально-економічних умов та впровадження інноваційних технологій у медицині. Водночас кадрова політика закладів охорони здоров'я повинна сприяти не лише забезпеченню необхідної кількості медичних працівників, а й формуванню якісного людського капіталу. Основною цінністю є саме людський капітал, який включає знання, компетентності та навички медичних працівників.

Кадрова політика сприяє розвитку професійних компетентностей та створенню умов для самореалізації персоналу. Від її ефективності напряду залежить якість надання медичної допомоги, задоволеність пацієнтів та конкурентоспроможність медичного закладу.

Головним завданням кадрової політики у сфері охорони здоров'я є формування та розвиток людського капіталу, здатного забезпечити ефективно і безперебійне функціонування системи охорони здоров'я в цілому.

Основні теоретичні підходи до формування кадрової політики в медичній сфері базуються на системному, стратегічному, гуманістичному, інноваційному підходах, що підтверджується сучасними теоретичними концепціями управління людськими ресурсами та теоріях людського капіталу.

Стратегічний підхід у кадровій політиці передбачає розробку довгострокових планів та заходів, узгоджених зі стратегічними цілями закладу охорони здоров'я із урахуванням перспектив розвитку охорони здоров'я. Особлива увага приділяється формуванню саме кадрового резерву.

Системний підхід забезпечує взаємозв'язок усіх складових кадрової політики. В цьому випадку кадрова політика спрямована на формування якісного кадрового

потенціалу. Цей підхід дозволяє забезпечити комплексність управління персоналом.

Гуманістичний підхід у формуванні кадрової політики базується на визнанні цінності людини як особистості та створенні умов для її професійної самореалізації. Він передбачає розгляд персоналу не лише як трудового ресурсу, а як носія людського капіталу, орієнтованого на розвиток знань, компетентностей та навичок медичних працівників і забезпечення їх високої мотивації до ефективної діяльності.

Інноваційний підхід у формуванні кадрової політики передбачає впровадження сучасних методів управління персоналом, використання цифрових технологій, автоматизованих систем обліку кадрів, електронного документообігу та платформ для навчання і підвищення кваліфікації працівників, що підвищує ефективність кадрових процесів. Кадрова політика повинна відповідати викликам сучасної медицини, включаючи впровадження нових технологій і телемедицини, забезпечуючи готовність медичних працівників до змін та розвиток їхніх цифрових компетенцій.

Таким чином, формування кадрової політики в закладах охорони здоров'я є комплексним процесом, що потребує врахування організаційних, економічних та соціальних чинників. Вона розробляється на основі аналізу кадрового потенціалу, стратегічних пріоритетів закладу, вимог державної політики у сфері охорони здоров'я та чинного законодавства.

Кадрова політика формується з урахуванням необхідності забезпечення медичної галузі висококваліфікованими кадрами, здатними працювати в умовах постійних змін, впровадження інновацій та орієнтації на пацієнта як споживача медичних послуг. Тому ефективна кадрова політика повинна бути науково обґрунтованою, гнучкою та спрямованою на довгостроковий розвиток. Процес формування кадрової політики закладу охорони здоров'я охоплює низку послідовних дій (рис. 1.1).

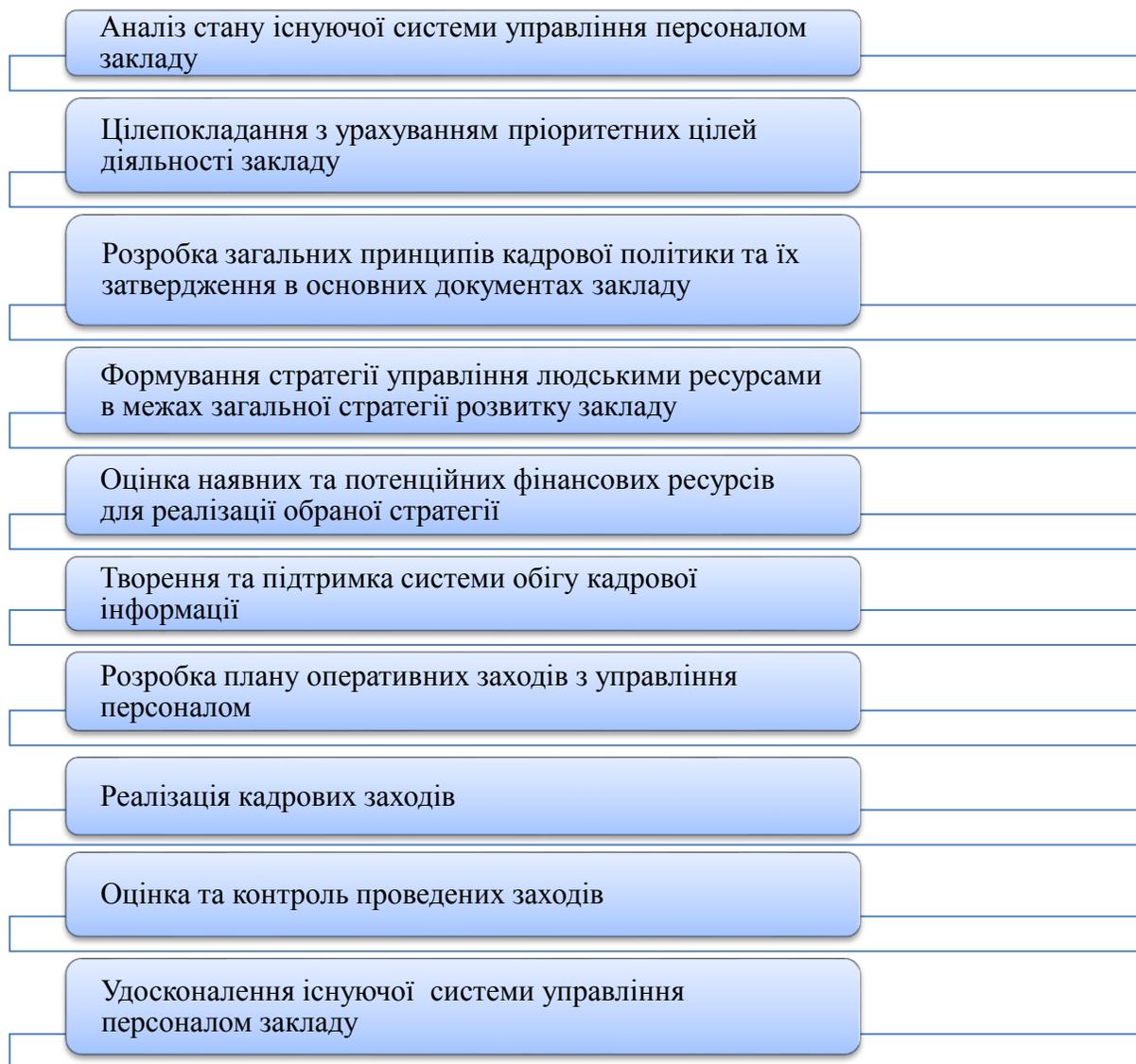


Рис. 1.1. Процес формування кадрової політики закладу охорони здоров'я
Джерело складено авторам на основі [19].

Сформована кадрова політика є методологічною основою управління персоналом, оскільки визначає управлінські рішення у всіх структурних підрозділах, забезпечуючи їх узгодженість та відповідність цілям медичного закладу. Реалізація кадрової політики передбачає розроблення кадрової стратегії та

практичне втілення у систему управління персоналом через конкретні кадрові процеси, до яких належать (рис. 1.2).

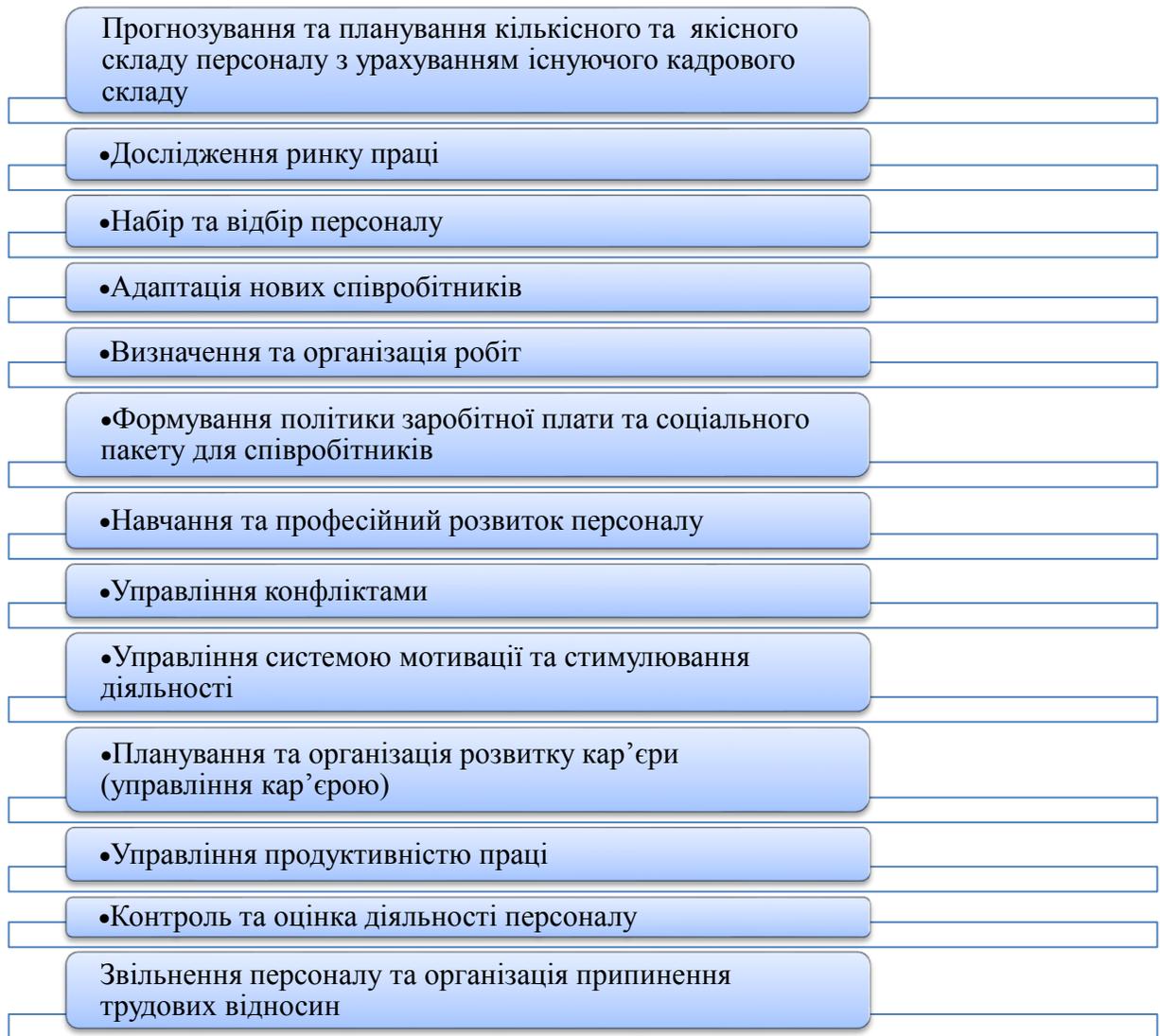


Рис. 1.2. Кадрові процеси в закладі охорони здоров'я

Джерело складено авторам на основі [19]

Кадрова політика закладу охорони здоров'я висвітлюється у внутрішніх нормативних документах, зокрема в колективних договорах, правилах внутрішнього розпорядку та статуті закладу. Ці документи закріплюють основні

принципи управління персоналом та регламентують механізми практичної реалізації кадрової політики.

Серед основних проблем кадрової політики в медичній сфері України виділяють: дефіцит кваліфікованих медичних працівників у регіонах, особливо в сільській місцевості; зростання плинності кадрів; трудова міграція лікарів та медсестер до країн ЄС; низький рівень оплати праці; застарілі підходи до управління персоналом; значне старіння кадрового потенціалу. Ефективна кадрова політика є необхідною умовою забезпечення сталого функціонування системи охорони здоров'я та розвитку її кадрового потенціалу.

Отже, у розділі 1 здійснено комплексне дослідження теоретико-методологічних засад кадрового менеджменту в закладах охорони здоров'я, що дало змогу системно розкрити сутність кадрового менеджменту, його особливості у медичній сфері, нормативно-правове забезпечення та теоретичні підходи до формування кадрової політики. Обґрунтовано, що кадровий менеджмент ґрунтується на концепції людського капіталу та є стратегічною й комплексною управлінською функцією, що поєднує наукові підходи з практичними методами управління персоналом. Доведено, що кадровий ресурс є ключовим чинником результативності діяльності закладів охорони здоров'я, оскільки саме він формує кадровий потенціал, визначає якість медичних послуг і забезпечує реалізацію місії медичного закладу. Особлива увага приділена особливостям професійної діяльності медичних працівників, їх високій відповідальності, необхідності безперервного професійного розвитку та ролі людського капіталу як основного суб'єкта управління.

Визначено, що нормативно-правові основи управління персоналом у закладах охорони здоров'я формують комплексну та багаторівневу систему регулювання, яка забезпечує законність, прозорість і правову визначеність професійної діяльності медичних працівників. Показано, що фундаментом цього регулювання є Конституція України, Кодекс законів про працю, галузевий Закон України «Основи

законодавства України про охорону здоров'я», а також спеціальні закони та накази МОЗ України, які деталізують вимоги до професійної діяльності медичних працівників. Особливе місце займають норми щодо професійних стандартів, атестації, кваліфікаційних характеристик, безперервного професійного розвитку та етичних обов'язків медичних працівників. Зазначено, що нормативно-правова база охоплює як загальні трудові положення, так і галузеві регламенти, що враховують специфіку медичної діяльності. Разом із тим підкреслено, що в умовах реформування системи охорони здоров'я залишається проблема узгодженості окремих нормативних актів, що створює ризики правових колізій та потребує подальшого вдосконалення правового механізму регулювання кадрових процесів у медичних закладах.

Встановлено, що кадрова політика є стратегічним інструментом розвитку людського капіталу та забезпечення ефективності функціонування системи охорони здоров'я. Розкрито її сутність як системи принципів, методів та управлінських рішень, спрямованих на формування, розвиток та збереження кадрового потенціалу. Виділено ключові підходи — стратегічний, системний, гуманістичний та інноваційний — які визначають сучасну кадрову політику закладу охорони здоров'я. Окреслено проблеми кадрової політики в Україні, серед яких дефіцит кадрів, міграція медичних працівників, старіння персоналу та недостатність сучасних механізмів управління.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В КНП «ВІННИЦЬКА ОБЛАСНА ДИТЯЧА КЛІНІЧНА ЛІКАРНЯ ВІННИЦЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ»

2.1. Загальна організаційно - економічна характеристика КНП «Вінницька обласна дитяча клінічна лікарня Вінницької обласної Ради»

У межах дослідження теми кваліфікаційної роботи передбачено проведення аналізу стану кадрового менеджменту в конкретному медичному закладі, що охоплює загальну організаційно-економічну характеристику, оцінку кадрового потенціалу, а також аналіз системи управління персоналом і правового забезпечення трудових відносин.

Базою дослідження є комунальне некомерційне підприємство «Вінницька обласна дитяча клінічна лікарня Вінницької обласної Ради» (скорочена назва КНП «ВОДКЛ ВОР») - це провідний багатопрофільний лікувально - профілактичний заклад регіону, що надає високоякісну, доступну та безперервну медичну допомогу дітям віком від 0 до 18 років. Стан здоров'я дитячого населення є головним показником високого рівня соціального захисту держави. Це значний медико - демографічний показник, який формується усіма детермінантами здоров'я.

Ефективна діяльність лікарні є критично важливою для стабільної медико-демографічної безпеки у Вінницькому області.

Щороку заклад надає медичну допомогу значній кількості дітей, що підкреслює його ключову роль у забезпеченні доступності медичних послуг та реалізації конституційного права дітей на охорону здоров'я.

Лікарню засновано з метою реалізації державної політики в сфері охорони здоров'я, спрямованої на збереження та зміцнення стану здоров'я дитячого населення Вінницького регіону шляхом профілактики, діагностики, лікування та реабілітації.

КНП «Вінницька обласна дитяча клінічна лікарня Вінницької обласної ради» є закладом охорони здоров'я, що функціонує як комунальне унітарне некомерційне підприємство, створене відповідно до рішення Вінницької обласної Ради №849 від 26 вересня 2019 року, шляхом реорганізації Вінницької обласної дитячої клінічної лікарні.

Підставою для створення підприємства стала реформування системи охорони здоров'я, що передбачає автономізацію медичних закладів. Автономізація включає трансформацію організаційно – правової форми та надання закладам управлінської та фінансової автономії.

Організаційно – правова форма комунального некомерційного підприємства визначає особливості правового статусу.

Заклад здійснює господарську діяльність без мети отримання прибутку, але для досягнення соціально орієнтованих та суспільно значущих результатів. Некомерційний характер означає, що власні доходи використовуються виключно для фінансування видатків та утримання підприємства та реалізації статутних завдань.

Для здійснення господарської некомерційної діяльності КНП «ВОДКЛ ВОР» використовує трудові, матеріальні, фінансові та інші ресурси.

Діяльність підприємства визначається Конституцією України, Цивільним кодексом, законами України, Указами Президента України, постановами Кабінету Міністрів України, нормативно – правовими актами Міністерства охорони здоров'я, а також рішеннями Вінницької обласної ради, а також установчим документом – Статутом (Додаток А).

Досліджуване підприємство є підпорядкованим та підконтрольним Вінницькій обласній раді, яка одночасно виконує функції засновника, власника та органу управління майном.

КНП «ВОДКЛ ВОР» має статус юридичної особи публічного права. Статутний фонд даного підприємства становить 1000 гривень.

Підприємство має право оперативного управління комунальним майном, що передбачає можливість користуватися ним та розпоряджатися основними засобами у межах, визначених засновником.

Основна мета діяльності КНП «Вінницька обласна дитяча клінічна лікарня Вінницької обласної ради» полягає в здійсненні медичної практики та наданні високоспеціалізованої медичної допомоги (включаючи первинну, паліативну, екстрену, реабілітаційну) дитячому населенню віком від 0 до 18 років, Вінницької області відповідно до чинного законодавства України.

Формування госпітальних округів та кластерної системи, розпочате у липні 2023 року, передбачає диференціацію лікарень за рівнями надання допомоги. Кожна область визначена окремим госпітальним округом, який поділяється на кластери. Лікарні розподілені на надкластерні, кластерні та загальні залежно від складності послуг. КНП «ВОДКЛ ВОР» як обласна клінічна лікарня займає позицію надкластерного закладу, що надає високоспеціалізовані послуги для складних випадків захворювань.

Варто зазначити, що заклад охорони здоров'я здійснює медичну діяльність відповідно до отриманої ліцензії та має право виконувати тільки ті види медичної практики, які дозволені, визначені органом ліцензування.

Відповідно до Статуту підприємство має самостійний баланс, рахунки, печатку з власним найменуванням, штампи та здійснює фінансові операції через органи Державної казначейської служби України і державні банківські установи за місцезнаходженням. Заклад веде бухгалтерський облік, складає фінансову та статистичну звітність у встановленому порядку.

Управління досліджуваним підприємством здійснює Вінницька обласна рада, а поточне керівництво – директор підприємства.

Директор призначається на посаду, відповідно до кваліфікаційних вимог, встановлених чинним законодавством та за рішенням Вінницької обласної ради, з

яким укладається контракт, що визначає строк найму, обов'язки та права, умови оплати праці.

Важливо зазначити, що директор несе особисту відповідальність за адміністративно-управлінську, фінансово-господарську, організаційно-методичну діяльність підприємства, а також представляє його інтереси у взаємовідносинах з іншими організаціями та укладає відповідні договори.

Усі працівники КНП «ВОДКЛ ВОР» здійснюють свою трудову діяльність відповідно до посадових інструкцій, колективного договору, положень, а також правил внутрішнього трудового розпорядку, які затвердженими директором.

Штатна чисельність працівників визначається директором підприємства на підставі фінансового плану, погодженого Вінницькою обласною радою, при цьому враховуючи необхідність створення належних умов для забезпечення відповідної доступності та якості медичної допомоги.

Згідно штатного розпису КНП «ВОДКЛ ВОР» кількість штатних посад станом на 01.01.2025р. становила 1065,25 одиниць.

Організаційна структура, штатний розпис КНП «ВОДКЛ ВОР» розробляються та затверджуються директором підприємства.

Організаційна структура досліджуваного закладу охорони здоров'я сформована за лінійно-функціональним принципом, що забезпечує чіткий розподіл управлінських повноважень і функціональних обов'язків, оперативність прийняття рішень та безперервність роботи всіх структурних підрозділів. У складі закладу функціонує приблизно 37 структурних підрозділів, що свідчить про високий рівень організаційної складності. Кожен структурний підрозділ функціонує на основі затвердженого Положення, у якому визначені його завдання та функції (Додаток Б).

Структура лікарні включає адміністративно – управлінську службу, консультативно – діагностичні підрозділи, клінічні (стаціонарні) відділення, господарсько - технічні та допоміжні підрозділи, які у своїй сукупності формують цілісну систему медичного обслуговування дитячого населення області. Персонал

КНП «ВОДКЛ ВОР» поділяється на медичний, адміністративно – управлінський та допоміжний.

Апарат управління закладу включає керівника та медичного директора (заступник з медичної частини), що відповідає за організацію та контроль лікувально-діагностичного процесу, забезпечення якості медичної допомоги, дотримання клінічних протоколів і стандартів лікування, заступника з правових питань, заступника з економічних питань, заступника з технічного забезпечення, медичну сестру та заступника медичного директора з медсестринства.

До апарату управління КНП «ВОДКЛ ВОР» відносяться такі функціональні підрозділи включаючи: відділ кадрів, бухгалтерія та фінансовий облік, планово – економічний відділ, відділ правового забезпечення та публічних закупівель, відділ аудиту і аналітики, відділ охорони праці, відділ експертизи тимчасової непрацездатності, відділ інфекційного контролю, служба охорони праці, автогараж та харчоблок. Усі ці підрозділи виконують спеціалізовані функції, що забезпечують ефективну організацію діяльності лікарні, кадрове та фінансове планування, закупівлі, правовий супровід, контроль якості та безпеки лікувального процесу, а також підтримку матеріально-технічної бази закладу.

Клінічний блок включає понад 20 стаціонарних відділень різних профілів, що забезпечують лікування найрізноманітніших патологій дитячого віку. До його складу входять: неонатологічний центр, який включає відділення патології новонароджених, відділення анестезіології та інтенсивної терапії новонароджених, а також виїзні неонатологічні бригади; інфекційно-боксовані відділення; педіатричні, неврологічне, онкогематологічне, психіатричне та реабілітаційне відділення; хірургічні відділення включає відділення черепно-лицьової хірургії, травматологічне відділення; відділення анестезіології та інтенсивної терапії; виїзна консультативна педіатрична бригада; операційний блок та травматологічний пункт.

До консультативно-діагностичних підрозділів КНП «ВОДКЛ ВОР», належить консультативна поліклініка з численними спеціалізованими кабінетами:

алергологічним, ендоскопічним, дерматовенерологічним, сурдологопедичним, кабінетом катамнестичного спостереження, первинної медичної допомоги, кабінетом щеплень. Також є відділи інформаційно-реєстраційний та комунікації з пацієнтами і координації госпіталізації.

Діагностичний блок включає відділення променевої діагностики (УЗД, функціональна діагностика, рентген, КТ, МРТ) та клініко-діагностичну лабораторію, що складається з кількох спеціалізованих відділів (бактеріологічного, експрес-діагностики, лабораторних досліджень). Така структура дозволяє проводити повне дослідження для встановлення діагнозу та визначення протоколу подальшого лікування.

Це дозволяє закладу надавати допомогу дітям у складних, критичних та ургентних станах, що формує високий рівень навантаження та потребує значного забезпечення матеріально – технічними та кадровими ресурсами.

Матеріально – технічна база КНП «ВОДКЛ ВОР», постійно оновлюється відповідно до потреб клінічних підрозділів. Заклад оснащений широким спектром високотехнологічного обладнання, зокрема апаратами штучної вентиляції, моніторами пацієнта, інкубатори для новонароджених, апаратами УЗД. Протягом останніх років відбулось оновлення приміщень, закупівля нового обладнання .

Нижче наведено статистичні показники роботи КНП «ВОДКЛ ВОР» за 2022–2024 роки, що відображають кількість дітей, які отримали стаціонарну та амбулаторну медичну допомогу, кількість проведених операцій та народжуваність за останні три роки. Ці дані ілюструють масштаб діяльності закладу та ефективність роботи структурних підрозділів (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Кількість дітей, пролікованих у у КНП «ВОДКЛ ВОР»,
за 2022–2024 роки, осіб

Рік	Проліковано стаціонарно	Проліковано амбулаторно	З них прооперовано	Народжуваність
2022	13 202	86 077	4 332	10 530
2023	13 907	109 163	4 500	10 022
2024	18 267	111 595	5 273	8 676

Джерело: сформовано автором за даними КНП «ВОДКЛ ВОР»

Дані показники свідчать про зростання обсягів надання медичної допомоги, особливо у 2024 році, що зумовлено як збільшення кількості госпіталізацій. Водночас зниження рівня народжуваності, відображає демографічну ситуацію в країні.

Функціонування КНП «ВОДКЛ ВОР» здійснюється відповідно до укладених договорів з Національною службою здоров'я України (НСЗУ), яка є основним джерелом фінансування закладу. Лікарня має контракти за такими пакетами медичних послуг як: «Стаціонарна допомога дітям», «Хірургічні послуги», «Неонатальна допомога», «Медична реабілітація дітей». Саме ці пакети визначають основний обсяг послуг.

Основними джерелами фінансування є надходження від НСЗУ, яке складає близько 88% від загальної структури доходів та обласний бюджет (приблизно 8%), платні послуги, благодійні внески, грантові програми (приблизно 4%). Для детального аналізу наведемо динаміку надходжень за останні три роки (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Джерела фінансування КНП «ВОДКЛ ВОР» у 2022–2024 роках, грн

Рік	Доходи від НСЗУ	Бюджетні надходження	Інші джерела
2022	197 789 000	18 371 399	5 672 000
2023	200 836 533	19 481 560	7 200 444
2024	224 789 700	25 543 999	8 000 000

Джерело: сформовано автором за даними КНП «ВОДКЛ ВОР»

Аналізуючи дані щодо фінансових надходжень КНП «ВОДКЛ ВОР» за 2022–2024 роки, спостерігається стабільне зростання обсягів фінансування. Найбільшу частку у структурі доходів традиційно становлять надходження від НСЗУ. У 2024 році їх обсяг зріс до 224,8 млн грн, що на 27 млн грн більше порівняно з 2022 роком. Така позитивна динаміка свідчить про підвищення інтенсивності надання медичних послуг та ефективну роботу за програмами медичних гарантій. Бюджетні надходження також демонструють зростання: з 18,3 млн грн у 2022 році до 25,5 млн грн у 2024 році. Це пояснюється збільшенням фінансування з боку обласного бюджету, зокрема на програму «Здоров'я населення» та підтримку пріоритетних напрямків для дитячої лікарні. Інші джерела фінансування (платні послуги, благодійні внески, гранти) зросли з 5,67 млн грн у 2022 році до 8 млн грн у 2024 році. Загалом позитивна динаміка доходів свідчить про сталий фінансовий стан КНП «ВОДКЛ ВОР». Для оцінки ефективності фінансово-господарської діяльності закладу наведено узагальнені дані щодо його фінансових результатів за 2022–2024 роки (табл. 2.3) (Додаток В).

Аналіз фінансових результатів діяльності КНП «Вінницька обласна дитяча клінічна лікарня Вінницької обласної Ради», тис. грн

№	Показник	Роки			Абсолютне відхилення +,-		Відносне відхилення, %	
		2022р.	2023р.	2024р.	2023/2022	2024/2023	2023/2022	2024/2023
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	194907	201859	237816	6952	35957	103,6	117,8
2	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	193962	212885	220306	18923	7421	109,8	103,5
3	Валовий прибуток (збиток)	945	-11026	17510	-11971	28536	-1166,8	-158,8
4	Адміністративні витрати	21246	21263	25661	17	4398	100,1	120,7
5	Витрати на збут	0	0	0	0	0	0	0
6	Інші операційні доходи	54965	64985	40569	10020	-24416	118,2	62,4
7	Інші операційні витрати	1686	6509	4469	4823	-2040	386,1	68,7
8	Фінансові результати від операційної діяльності	32978	26187	27949	-6791	1762	79,4	106,7
9	Інші доходи	7885	11106	140219	3221	129113	140,8	1262,6
10	Інші витрати	7885	-1106	-139934	-8991	-138828	-14,0	12652,3
11	Фінансові результати до оподаткування	32978	26187	30400	-6791	4213	79,4	116,1
12	Чистий прибуток (збиток)	32978	26187	30400	-6791	4213	79,4	116,1

Джерело: сформовано автором за даними КНП «ВОДКЛ ВОР»

Аналіз фінансових результатів діяльності КНП «Вінницька обласна дитяча клінічна лікарня Вінницької обласної Ради» за 2022–2024 роки дає можливість оцінити динаміку доходів, витрат та результатів діяльності закладу. Протягом аналізованого періоду відбувається поступове збільшення чистого доходу від

реалізації медичних послуг: у 2023 році порівняно з 2022 роком збільшився на 6 952 тис. грн (103,6 %), а у 2024 році - на 35 957 тис. грн (117,8 %). Така позитивна динаміка свідчить про зростання обсягів наданих послуг, підвищення кількості пролікованих пацієнтів, а також про ефективнішу взаємодію із НСЗУ щодо укладених пакетів медичних послуг. Паралельно зростанню доходів збільшується й собівартість реалізованих послуг, що обумовлено розширенням обсягів роботи та підвищенням вартості ресурсів. У 2023 році собівартість зросла на 18 923 тис. грн, а у 2024 році — ще на 7 421 тис. грн. Відносні відхилення становлять 109,8 % та 103,5 %, що свідчить про збільшення витрат у порівнянні з попереднім періодом.

Водночас темпи зростання витрат залишаються нижчими за темпи зростання доходів, що позитивно впливає на кінцевий фінансовий результат. Хоча у 2023 році заклад зазнав валового збитку, вже у 2024 році ситуація суттєво покращилася, і підприємство отримало значний валовий прибуток у розмірі 17 510 тис. грн, що свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів.

Адміністративні витрати зростають більш помірно: у 2023 році приріст становив лише 17 тис. грн, а в 2024 році — 4 139 тис. грн, що відповідає індексації фонду оплати праці, підвищенню комунальних витрат та можливому розширенню управлінських функцій. Інші операційні доходи демонструють коливальну динаміку: у 2023 році вони збільшилися на 10 020 тис. грн, тоді як у 2024 році зменшилися на 24 416 тис. грн. Така зміна, ймовірно, пов'язана зі коливаннями обсягів благодійної допомоги, гуманітарних надходжень та компенсацій.

Інші операційні витрати, навпаки, зменшилися, що вказує на оптимізацію внутрішніх процедур і посилення контролю за використанням коштів.

Фінансовий результат від операційної діяльності закладу залишається стабільно позитивним. У 2023 році він зазнав незначного зниження, проте у 2024 році спостерігається зростання до 27 949 тис. грн. Різке збільшення інших доходів у 2024 році свідчить про додаткові фінансові надходження, тоді як одночасне зростання інших витрат потребує детального управлінського аналізу, оскільки

може бути пов'язане з одноразовими витратами або бухгалтерськими коригуваннями. Завершальний показник — чистий прибуток — підтверджує позитивний фінансовий стан закладу: у 2022 році він становив 32 978 тис. грн, у 2023 році знизився до 26 187 тис. грн, а у 2024 році знову зріс до 30 400 тис. грн. Це демонструє здатність підприємства забезпечувати фінансову стабільність, ефективно управляти витратами та підвищувати результативність діяльності. Загалом аналіз показує, що КНП «ВОДКЛ» у 2022-2024 роках зберігає позитивну динаміку та демонструє достатній рівень фінансової стійкості. Заклад збільшує обсяги надання медичних послуг, покращує результати діяльності та раціонально використовує ресурси, що є важливим показником ефективності організації фінансово-господарських процесів у сучасних умовах реформування системи охорони здоров'я.

Аналіз динаміки основних статей балансу КНП «ВОДКЛ» за 2022–2024 роки (табл. 2.4) демонструє суттєві структурні зміни, що відображають трансформацію ресурсної бази та фінансових зобов'язань закладу.

У 2023 році спостерігається скорочення як необоротних, так і оборотних активів (на 17,8% і 10,9% відповідно), що може свідчити про тимчасове зниження інвестиційної активності та зменшення обсягів обігових ресурсів. Проте у 2024 році ситуація суттєво змінюється: необоротні активи зростають на 58,2%, а оборотні — на 46,9%, що вказує на посилення інвестицій у матеріально-технічну базу та розширення операційної діяльності.

Власний капітал у 2023 році зменшився на 20,3%, що означає погіршення фінансової стійкості, ймовірно через збитковість або додаткові витрати. Водночас у 2024 році його приріст на 49,8% свідчить про відновлення фінансових результатів або залучення додаткових джерел фінансування.

Аналіз структури балансу КНП «Вінницької обласної дитячої клінічної лікарні ВОР», тис. грн

Показник	Роки			Абсолютне відхилення +,-		Відносне відхилення, %	
	2022р.	2023р.	2024р.	2023	2024	2023	2024
				/	/	/	/
Необоротні активи	327,6	269,3	426,1	-58,3	156,8	-17,8	58,2
Оборотні активи	382,2	340,2	499,9	-42	159,7	-10,9	46,9
Власний капітал	334,1	266,2	398,8	-67,9	132,6	-20,3	49,8
Довгострокові зобов'язання	42,5	56,2	60,0	13,7	3,8	32,24	6,7
Поточні зобов'язання	5,5	17,7	41,1	12,2	23,4	221,8	132,2
Валюта балансу	1091,9	949,6	1425,9	-142,3	476,3	-13,0	50,1

Джерело: складено автором

Зобов'язання демонструють зростаючу тенденцію: довгострокові зобов'язання у 2023 році збільшилися на 32,2%, а у 2024 році — ще на 6,7%, що може бути наслідком реалізації інвестиційних програм. Особливе занепокоєння викликає стрімке зростання поточних зобов'язань: у 2023 році — на 221,8%, у 2024 — ще на 132,2%. Така динаміка може вказувати на зниження ліквідності та підвищення залежності від короткострокових джерел фінансування.

Загальна валюта балансу у 2023 році скоротилася на 13,0%, що відображає зменшення активів, але у 2024 році збільшилась на 50,1%, свідчаючи про розширення ресурсного потенціалу підприємства та покращення його фінансового стану.

Динаміка доходу від реалізації продукції також має позитивний характер: зростання на 3,54% у 2023 році та на 17,84% у 2024 році підтверджує активізацію операційної діяльності, розширення обсягів послуг або підвищення їх вартості. Це вказує на зміцнення ринкових позицій лікарні та підвищення ефективності господарювання.

Аналіз використання ресурсів «ВОДКЛ» за 2022–2024 роки поданий у таблиці 2.5.

Аналіз використання ресурсів КНП «Вінницької обласної дитячої клінічної лікарні Вінницької обласної ради», тис. грн

1	Показник	Роки			Абсолютне відхилення +,-		Відносне відхилення, %	
		2022р.	2023р.	2024р.	2023 / 2022	2024 / 2023	2023 / 2022	2024 / 2023
1	2	3	4	5	6	7	8	9
<i>Вихідні дані</i>								
1.	Дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	194,9	201,8	237,8	6,9	36,0	3,54	17,84
2.	Валовий прибуток	0,9	0	17,5	-0,9	17,5	-100	-
3.	Чистий прибуток (збиток)	32,9	26,1	30,4	-6,8	4,3	-20,64	16,47
4.	Фонд оплати праці	118,5	121,5	140,7	3,0	19,2	2,53	15,8
5.	Середньорічна вартість основних засобів	320,8	258,8	410,2	-62,0	151,4	-19,3	58,5
6.	Середня кількість працівників, чол.	748	809	742	61	-67	8,16	-8,28
7.	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	193,9	212,8	220,3	18,9	7,5	9,75	3,53
8.	Матеріальні витрати	35,4	82,5	65,9	47,1	-16,6	133,9	-20,1
<i>Ефективність використання основних засобів</i>								
9.	Фондовіддача, тис.грн.	0,60	0,78	0,58	0,17	-0,20	28,3	-25,6
10.	Фондомісткість, тис. грн.	1,64	1,28	1,72	-0,36	0,44	-22,0	34,5
11.	Фондоозброєність праці	0,42	0,32	0,55	-0,10	0,23	-25,4	72,8
<i>Ефективність використання матеріальних засобів</i>								
12.	Матеріаловіддача	5,50	2,44	3,60	-3,06	1,16	-55,5	47,5
13.	Матеріаломісткість	0,18	0,40	0,27	0,22	-0,13	125,0	-32,2
14.	Питома вага матеріальних витрат у собівартості продукції (товарів, робіт, послуг), %	18,2	38,7	29,9	20,5	-8,86	112,3	-22,8
<i>Ефективність використання трудових ресурсів</i>								
15.	Продуктивність праці, тис. грн.	26,1	24,9	32,0	-1,10	7,1	-4,27	28,4
16.	Середньорічна заробітна плата, тис. грн.	15,7	15,0	19,0	-0,8	3,9	-5,2	26,2

Джерело: складено автором

Динаміка показників свідчить про поступове відновлення фінансових результатів підприємства після спадів 2023 року. Дохід зростав щороку, а темпи зростання собівартості залишалися нижчими, що вказує на покращення управління витратами. Чистий і валовий прибуток у 2024 році повернулися до позитивної траєкторії.

Ефективність використання основних засобів має нерівномірний характер: у 2023 році показники покращилися, проте у 2024 році — знизилися через збільшення обсягу основних засобів і можливе недовантаження потужностей. Натомість фондоозброєність істотно зросла, що відображає оновлення та модернізацію матеріальної бази.

Матеріальні ресурси використовувалися менш ефективно у 2023 році, проте у 2024 році ситуація частково стабілізувалася — зросла матеріаловіддача та зменшилася частка матеріальних витрат у собівартості.

У блоці трудових ресурсів простежується покращення у 2024 році: продуктивність праці зросла, а середньорічна зарплата підвищилася, що може позитивно впливати на мотивацію персоналу.

Заклад зберігає високий рівень фінансової автономії — коефіцієнт автономії залишається значно вище нормативу, хоча з 2022 по 2024 рік спостерігається незначне зниження. Маневреність власного капіталу у 2023 році покращилася, але у 2024 році трохи знизилася, вказуючи на меншу гнучкість фінансування. Надмірна залежність від довгострокових зобов'язань залишається високою, що створює потенційні ризики. Показники ліквідності стрімко знижуються, особливо коефіцієнт швидкої ліквідності, що свідчить про зростаючі ризики погашення короткострокових зобов'язань. Загалом фінансова стійкість залишається високою, проте існують ознаки посилення ризиків у сфері ліквідності та довгострокового фінансування (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Аналіз фінансової стійкості КНП «Вінницької обласної дитячої клінічної лікарні Вінницької обласної ради»

Показник	Нормативне значення	Роки			Абсолютне відхилення +,-		Відносне відхилення, %	
		2022р	2023р	2024р	2023 / 2022	2024 / 2023	2023 / 2022	2024 / 2023
Коефіцієнт автономії (незалежності)	$\geq 0,5$	0,87	0,78	0,79	-0,09	0,01	10,34	1,28
Коефіцієнт фінансового ризику	< 1	-	-	-	-	-	-	-
Коефіцієнт маневрності власного капіталу	≥ 0	0,14	0,20	0,15	0,06	-0,05	42,86	25,0
Коефіцієнт довгострокового залучення коштів	0,4-0,5	1,87	1,78	1,79	-0,09	0,01	4,81	0,56
Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел	0,6-0,5	1,12	1,21	1,15	0,09	-0,06	8,04	4,96

Джерело: складено автором

Аналіз ліквідності КНП «Вінницької обласної дитячої клінічної лікарні Вінницької обласної ради» введено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Аналіз ліквідності КНП «Вінницької обласної дитячої клінічної лікарні Вінницької обласної ради»

Показник	Нормативне значення	Роки			Абсолютне відхилення +,-		Відносне відхилення, %	
		2022р	2023р	2024р	2023 / 2022	2024 / 2023	2023 / 2022	2024 / 2023
Коефіцієнт покриття (загальна ліквідність)	≥ 1	9,9	3,9	1,9	-6,0	-2,0	-60,6	-51,2
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	1,4	0,7	0,4	-0,6	-0,2	-46,4	-37,3

Джерело: складено автором

Як видно з таблиці, ліквідність закладу знижується протягом трьох років. Коефіцієнт покриття впав із 9,9 до 1,9, а швидкої ліквідності — з 1,4 до 0,4, що нижче нормативу. Це свідчить про зростання ризиків погашення короткострокових зобов'язань і необхідність посилення управління оборотними активами.

Склад чистих грошових потоків за видами діяльності відображає таблиця 2.8.

Таблиця 2.8

Склад чистих грошових потоків за видами діяльності КНП «Вінницької обласної дитячої клінічної лікарні Вінницької обласної ради», тис.грн.

Показник	Роки			Абсолютне відхилення +,-		Відносне відхилення, %	
	2022р	2023р	2024р	2023/2022	2024/2023	2023/2022	2024/2023
Залишок коштів на початок періоду	6,2	13,51	17,5	7,3	3,9	117,7	29,5
Чистий рух коштів від операційної діяльності	35,1	29,4	32,3	-5,7	2,9	-16,2	9,8
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	-27,7	-25,4	-18,4	2,3	7,0	8,3	27,5
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	-	-	2,1	-	2,1	-	-
Залишок коштів на кінець періоду	13,5	17,5	33,5	4,0	16,0	29,6	91,4

Джерело: складено автором

Підприємство демонструє позитивну динаміку залишку коштів: на кінець періоду він зріс із 13,5 тис. грн у 2022 році до 33,5 тис. грн у 2024 році. Чистий рух коштів від операційної діяльності залишався позитивним, хоча у 2023 році спостерігалось невелике зниження. Інвестиційна діяльність скорочувала грошові ресурси, проте у 2024 році витрати зменшилися, а фінансова діяльність у 2024 році дала невеликий приріст коштів (+2,1 тис. грн). Загалом ліквідність і грошові резерви лікарні покращуються.

Показники рентабельності подано у таблиці 2.9.

Аналіз рентабельності КНП «Вінницької обласної дитячої клінічної лікарні
Вінницької обласної ради»

Показник	Роки			Абсолютне відхилення +,-		Відносне відхилення, %	
	2022р	2023р	2024р	2023 / 2022	2024 / 2023	2023 / 2022	2024 / 2023
Рентабельність діяльності, %	0,46	-5,45	7,36	-5,91	12,81	-1284,7	235,2
Рентабельність активів, %	0,03	-0,08	0,13	-0,11	0,21	-366,6	262,5
Рентабельність власного капіталу, %	0,04	-0,09	0,15	-0,13	0,24	-325,0	266,6

Джерело: складено автором

У 2023 році всі показники рентабельності були негативними, що свідчить про збиткову діяльність закладу. Проте у 2024 році спостерігається значне покращення: рентабельність діяльності зросла до 7,36 %, активів — до 0,13 %, власного капіталу — до 0,15 %. Це свідчить про відновлення прибутковості та ефективніше використання ресурсів і капіталу.

Отже, результати проведеного аналізу свідчать, що КНП «Вінницька обласна дитяча клінічна лікарня Вінницької обласної Ради» функціонує як високоспеціалізований багатoproфільний заклад, діяльність якого базується на чітко структурованій системі управління, раціональному використанні ресурсів та стабільному фінансовому забезпеченні.

Організаційна структура лікарні забезпечує послідовність управлінських процесів, ефективну координацію роботи підрозділів та створює належні умови для надання якісної медичної допомоги дитячому населенню області.

Таким чином, організаційно-економічна характеристика лікарні підтверджує її спроможність успішно реалізовувати завдання системи охорони здоров'я на регіональному рівні.

2.2. Оцінка кадрового потенціалу: структура, кваліфікаційний рівень, проблеми забезпечення персоналом у КНП «Вінницька обласна дитяча клінічна лікарня Вінницької обласної Ради»

Ефективне функціонування закладу охорони здоров'я, значною мірою залежить від кадрового потенціалу, зокрема його якісних та кількісних показників. Для КНП «Вінницька обласна дитяча клінічна лікарня Вінницької обласної Ради» кадрове забезпечення є критично важливим, оскільки заклад функціонує як надкластерна лікарня третинного рівня, що забезпечує надання високоспеціалізованої медичної допомоги дитячому населенню області, що потребує висококваліфікованих медичних кадрів.

Оцінка кадрового потенціалу КНП «Вінницька обласна дитяча клінічна лікарня Вінницької обласної Ради» дає змогу визначити його структуру та рівень відповідності кадрового забезпечення актуальним потребам закладу.

Структура кадрового потенціалу закладу охорони здоров'я, визначає співвідношення різних категорій працівників, їх розподіл за кваліфікацією, посадами й функціональними обов'язками, що формується відповідно до штатного розпису. Відповідно до організаційної структури закладу та визначених функціональних обов'язків, персонал КНП «ВОДКЛ ВОР» поділяється на такі категорії: лікарі, середній медичний персонал, молодший медичний персонал, фармацевтичний персонал, спеціалісти, педагогічний персонал та інші. У загальному ці категорії поділяються на: медичний персонал, адміністративно – управлінський персонал, допоміжний персонал.

Станом на 31.12.2024 р. загальна чисельність працівників закладу становила 783 особи (за наданими відомостями КНП). Для порівняння, на 01.01.2023 р. цей показник становив 811 осіб, а на 01.01.2022 р. — 829 осіб, що водночас засвідчує значний масштаб діяльності (табл. 2.10) (Додаток Г).

Таблиця 2.10

Динаміка чисельності персоналу КНП «Вінницька обласна дитяча клінічна лікарня Вінницької обласної Ради» за категоріями, 2022–2024 рр.

№	Категорія працівників	2022 р.	2023р.	2024р.
1	Лікарі	181	186	183
2	Середній медичний персонал	330	328	314
3	Молодший медичний персонал	164	154	143
4	Спеціалісти	36	50	48
5	Педагогічний персонал	-	8	2
6	Фармацевтичний персонал	2	4	4
7	Інші	118	93	95
	Всього	829	811	783

Джерело: сформовано автором за даними КНП «ВОДКЛ ВОР»

Аналіз даних показує, що протягом 2022–2024 років спостерігається поступове зменшення загальної чисельності працівників закладу з 829 до 783 осіб, що потребує уваги керівництва щодо кадрового забезпечення. Водночас, враховуючи соціально-економічні та політичні виклики, зазначені показники свідчать про збереження кадрового ядра навіть у складних умовах. Найчисельнішою категорією є середній медичний персонал. Одночасно зменшилася кількість лікарів та молодшого медичного персоналу, тоді як категорія спеціалістів і фармацевтичного персоналу залишалася відносно стабільною. Педагогічний персонал у 2024 році значно скоротився, що також потребує уваги при плануванні кадрової політики.

Важливою складовою оцінки кадрового потенціалу є аналіз кваліфікаційного рівня медичних працівників, насамперед лікарів, оскільки саме їх професійна підготовка та компетентність визначають якість надання медичної допомоги дітям. У КНП «ВОДКЛ ВОР» система підготовки та атестації лікарів здійснюється відповідно до Наказу МОЗ України № 650. Кваліфікаційні категорії лікарів присвоюються за результатами атестації та свідчать про рівень професійної компетентності, досвід, а також відповідність сучасним стандартам і протоколам надання медичної допомоги. Виділяють три кваліфікаційні категорії: вища, перша

та друга. Лікарі вищої категорії – це досвідчені фахівці, стаж роботи яких за спеціальністю перевищує 10 років. Лікарі першої категорії – це фахівці мають стаж роботи понад 7 років, які демонструють високий рівень підготовки. Лікарі другої категорії, стаж роботи мають менше п'яти років і мають достатній рівень професійної підготовки. Варто зазначити, що ще є лікарі без категорії (спеціалісти) – це фахівці, які перебувають на початковому етапі професійної діяльності. Кваліфікаційні категорії лікарів КНП «ВОДКЛ ВОР» та їх співвідношення дають змогу оцінити рівень відповідності кадрового складу потребам закладу у забезпеченні високоспеціалізованої медичної допомоги. Динаміка розподілу лікарів за кваліфікаційними категоріями у 2022–2024 рр. (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Динаміка кваліфікаційного рівня лікарів КНП «Вінницька обласна дитяча клінічна лікарня Вінницької обласної Ради» за 2022–2024 рр.

Категорія лікарів	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Вища категорія	77	24	72
Перша категорія	17	14	14
Друга категорія	16	16	13
Спеціалісти (без категорії)	71	132	84
Всього	110	186	183

Джерело: сформовано автором за даними КНП «ВОДКЛ ВОР»

Дані таблиці свідчать про помітні коливання у структурі кваліфікаційного складу лікарів КНП «ВОДКЛ ВОР» протягом 2022–2024 років. Найбільша частка у всі роки представлена лікарями з вищою кваліфікаційною категорією, проте у 2023 році спостерігається різке зниження їх кількості (з 77 у 2022 р. до 24 у 2023 р.). У 2024 році їх кількість знову зростає до 72 осіб. Чисельність лікарів першої та другої категорії залишається відносно стабільною упродовж трьох років, із незначними коливаннями, що свідчить про сталість середнього рівня кваліфікації кадрів. Разом із тим, у 2023 році відзначається значне збільшення кількості лікарів (спеціалістів) без категорії — до 132 осіб порівняно з 71 у 2022 році та 84 у 2024 році. Загальна чисельність лікарів у 2023 році зростає до 186 осіб порівняно зі 110 у 2022 році, проте у 2024 році дещо зменшується до 183 осіб, що все ж перевищує рівень 2022

року. Такі зміни вказують на процеси оновлення та перерозподілу кадрових ресурсів, а також можливе розширення обсягу надання медичних послуг у 2023 році.

У цілому, аналіз свідчить про збереження високої частки фахівців із найвищим рівнем кваліфікації та одночасне оновлення комплексу лікарського персоналу за рахунок спеціалістів, що забезпечує можливість для подальшого професійного зростання й зміцнення кадрового потенціалу закладу.

Важливим показником кадрового забезпечення є кваліфікаційний рівень середнього медичного персоналу (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Розподіл середнього медичного персоналу КНП «Вінницька обласна дитяча клінічна лікарня Вінницької обласної Ради» за категоріями у 2022–2024 рр.

Категорія	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Вища категорія	156	177	141
Перша категорія	23	27	21
Друга категорія	29	36	25
Без категорії	122	88	102
Всього	330	328	314

Джерело: сформовано автором за даними КНП «ВОДКЛ ВОР»

Аналіз даних свідчить, що у структурі середнього медичного персоналу КНП «ВОДКЛ ВОР» найбільшу частку займають працівники без категорії та вищої кваліфікаційної категорії. Так, у 2022 році без категорії було 122 особи, у 2023 — 88, а у 2024 — 102 особи.

Вища категорія представлена найбільш чисельно: 156 осіб у 2022, 177 у 2023 та 141 у 2024 році, що відображає наявність кваліфікованих кадрів, здатних забезпечувати високий рівень медичної допомоги.

Кількість працівників першої та другої категорії залишається порівняно стабільною протягом 2022–2024 років, що свідчить про підтримання певного кадрового балансу та безперервність професійного розвитку середнього медичного персоналу.

Загальна чисельність середнього медичного персоналу зменшилась з 330 осіб у 2022 році до 314 осіб у 2024 році, що відображає загальну тенденцію до

скорочення персоналу, потребує уваги керівництва для забезпечення стабільної роботи закладу.

Для повної оцінки кадрового потенціалу важливо враховувати його вікову категорію, оскільки це дозволяє проаналізувати співвідношення молодих і досвідчених фахівців, що є необхідним для планування ефективної кадрової політики (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Вікова категорія лікарів КНП «Вінницька обласна дитяча клінічна лікарня
Вінницької обласної Ради» за 2024 рік

№	Вік	Кількість лікарів	%
1	з 20 років до 30 років	40	24
2	з 30 років до 40 років	42	39
3	з 40 років до 50 років	45	23
4	з 50 років до 60 років	32	18
5	більше 60 років	25	14

Джерело: сформовано автором за даними КНП «ВОДКЛ ВОР»

Оцінка даних показує, що найбільшу частку серед лікарів КНП «ВОДКЛ ВОР» становлять фахівці віком від 30 до 40 років — 39 %, що свідчить про сформовану професійну основу кадрового потенціалу, здатну забезпечувати ефективне функціонування дитячої лікарні. Лікарі віком від 40 до 50 років складають 23 %, а віком від 50 до 60 років — 18 %, що вказує на наявність досвідчених фахівців. Молоді лікарі до 30 років становлять 24 % від загальної чисельності, що демонструє потенціал для професійного розвитку та оновлення кадрів. Загалом, вікові категорії лікарів свідчать про збалансованість між молодими та досвідченими фахівцями, що є важливим фактором для забезпечення безперервності надання високоспеціалізованої медичної допомоги дітям.

Незважаючи на відносно стабільний кадровий потенціал, КНП «ВОДКЛ ВОР» стикається з низкою проблем, пов'язаних із кадровим забезпеченням, які є типовими для більшості медичних закладів. По-перше, протягом 2022–2024 років спостерігається поступове зменшення загальної чисельності персоналу з 829 до 783

осіб, що створює додаткове навантаження на працівників, що створює передумови для професійного та емоційного вигорання.

Однією з найбільш виражених проблем є нестача лікарів вузьких спеціальностей, зокрема дитячих анестезіологів, неонатологів, дитячих хірургів, а також медичних сестер інтенсивної терапії. Ця ситуація зумовлена поєднанням кількох факторів: високою емоційною та професійною відповідальністю, обмеженою кількістю молодих фахівців, які обирають педіатричні спеціальності, необхідністю тривалого навчання й спеціалізації, а також активними міграційними процесами. Як наслідок, виникає дефіцит кадрового ресурсу у критично важливих підрозділах, що безпосередньо впливає на ефективність надання високоспеціалізованої медичної допомоги дітям.

У закладі також спостерігається відсутність внутрішнього кадрового резерву, що знижує можливості оперативного заміщення вакантних посад у разі звільнення.

Останні роки характеризуються суттєвим впливом політичних та економічних чинників на кадрову стабільність у сфері охорони здоров'я, значно посилилась плінність медичних кадрів. Політична нестабільність та спричинили активізацію міграційних процесів серед медичних працівників, особливо молодих спеціалістів, які частіше обирають роботу у більш безпечних регіонах або за кордоном. Окремим фактором, що впливає на плінність кадрів, є низький рівень заробітної плати у порівнянні з обсягом та складністю виконуваної роботи. Це знижує мотивацію та ускладнює залучення й утримання висококваліфікованих фахівців.

Таким чином, кадровий потенціал КНП «ВОДКЛ ВОР» характеризується наявністю висококваліфікованих фахівців. Для подолання існуючих проблем необхідне впровадження комплексних управлінських заходів, спрямованих на оптимізацію робочого навантаження, підвищення мотивації персоналу, модернізацію кадрової політики, активне залучення молодих спеціалістів та утримання висококваліфікованих кадрів. Реалізація таких заходів сприятиме зміцненню кадрового потенціалу закладу та забезпеченню безперервності й високої якості надання медичної допомоги дитячому населенню.

2.3. Аналіз системи управління персоналом та правового забезпечення трудових відносин у КНП «Вінницька обласна дитяча клінічна лікарня Вінницької обласної Ради»

Система управління персоналом у КНП «Вінницька обласна дитяча клінічна лікарня Вінницької обласної Ради», має чітку організаційну структуру, яка базується на лінійно – функціональному принципі управління, що передбачає ієрархічну підпорядкованість структурних підрозділів та розподіл управлінських функцій між керівниками різних рівнів. Ефективність кадрових процесів значною мірою залежить від узгодженої роботи адміністрації закладу, відділу кадрів та інших структурних підрозділів.

Керівництво закладом здійснює директор, який несе особисту відповідальність за організаційно – правову діяльність, укладає та розриває трудові договори, затверджує штатний розпис, структуру, посадові інструкції, положення про підрозділи та локальні (внутрішні) нормативні акти. Директор опирається на своїх заступників, які координують кадрову діяльність в межах своєї повноважень.

Центральним інструментом кадрової роботи є відділ кадрів, виконує комплекс організаційних, документальних, контрольних функцій. До основних завдань відділу кадрів належить: ведення особових справ, трудових книжок та кадрового обліку; оформлення прийому, переведення та звільнення працівників; забезпечення дотримання вимог трудового законодавства; ведення штатного розпису; підготовка наказів з кадрових питань; організація атестації медичних працівників; контроль за дотриманням правил внутрішнього трудового розпорядку; ведення табелів обліку робочого часу; організація підвищення кваліфікації та безперервного професійного розвитку.

Важливу роль у кадровому менеджменті відіграють керівники структурних підрозділів (завідувачі відділень), які відповідають за розподіл навантаження, наставництво, адаптацію працівників та оцінку їх діяльності. Саме вони

здійснюють первинний контроль за якістю роботи, дотримання стандартів надання медичної допомоги та дисципліни.

Система управління персоналом також включає економічну службу, що забезпечує нарахування заробітної плати, преміювання, а також правову службу, яка супроводжує трудові відносини, здійснює правову експертизу наказів, локальних нормативних актів. Узгоджена робота всіх підрозділів, формує цілісну систему кадрового менеджменту, яка забезпечує організованість трудового процесу, дотримання прав працівників, раціональне використання трудових ресурсів.

Правове забезпечення трудових відносин у КНП «Вінницька обласна дитяча клінічна лікарня Вінницької обласної Ради», відбувається відповідно до чинного законодавства України.

Правове забезпечення трудових відносин базується на законодавчих, нормативно – правових, локальних актах, що регулюють укладання трудового договору, порядок прийому, переведення, порядок прийому, переведення, звільнення, оплату праці, режим робочого часу, соціальні гарантії. Правове регулювання є базою ефективної кадрової політики та захисту прав працівників та роботодавців.

Основним нормативним актом, що регулює трудові відносини у КНП «ВОДКЛ ВОР», є Кодекс законів про працю України (КЗпП), що визначає: укладення трудового договору, права та обов'язки працівників і роботодавця, умови оплати праці, робочий час і відпочинок, дисциплінарну відповідальність, соціальні гарантії працівникам.

Також у сфері правового забезпечення трудових відносин застосовуються Закони України «Про зайнятість населення», «Про оплату праці», «Про колективні договори і угоди», «Про охорону праці».

Для медичного персоналу застосовуються загальні норми КЗпП, але діяльність окремих категорій працівників регламентується додатковими галузевими актами МОЗ.

Ключовим галузевим документом є Закон України «Основи законодавства України про охорону здоров'я», який визначає: вимоги до компетентностей, кваліфікацій, функціональних обов'язків працівників закладів охорони здоров'я встановлюються професійними стандартами, обов'язок здійснювати безперервний професійний розвиток. Зазначені стандарти слугують базовою нормативною основою для організації професійної діяльності медичних працівників, визначення їх посадових функцій, меж відповідальності та необхідного рівня підготовки.

Оскільки заклади охорони здоров'я мають специфіку кадрової роботи, трудові відносини деталізуються наказами МОЗ України, серед яких:

1. Наказ МОЗ № 117 – Довідник кваліфікаційних характеристик працівників (випуск 78 «Охорона здоров'я»);
2. Наказ МОЗ № 446 (2019 р.) – порядок безперервного професійного розвитку лікарів;
3. Наказ МОЗ № 650 – порядок проведення атестації лікарів і середнього медичного персоналу.

Ці документи визначають порядок атестації, кваліфікаційні вимоги, функціональні обов'язки і стандарти професійної діяльності.

Аналіз показав, що у КНП «ВОДКЛ ВОР», трудові відносини регулюються значною кількістю локальних нормативних документів, що регламентують організацію роботи персоналу. До таких документів належать: колективний договір, правила внутрішнього трудового розпорядку, Положення про оплату праці, Положення про структурні підрозділи, посадові інструкції, Статут.

Локальні документи забезпечують організаційну чіткість, дисципліну та прозорість трудових процесів у закладі.

Правовому забезпеченню трудових відносин в досліджуваному закладі характеризується прозорістю та дотриманням чинного законодавства. Це спричиняє зменшенню конфліктів, дотримання трудової дисципліни та забезпеченню стабільного функціонування.

У сукупності це все формує достатньо дієву систему управління персоналом, яка відповідає вимогам, підтримує стабільність кадрового складу та забезпечує відповідну організацію трудових відносин у закладі.

Отже, система управління персоналом та правове забезпечення трудових відносин у КНП «Вінницька обласна дитяча клінічна лікарня Вінницької обласної Ради» характеризуються чіткою організаційною структурою та раціональним розподілом управлінських функцій.

У закладі реалізується комплексний підхід до кадрової роботи, що охоплює належне документальне оформлення трудових відносин, проведення атестації та забезпечення безперервного професійного розвитку медичних працівників, а також контроль за дотриманням трудової дисципліни та норм чинного законодавства.

Правове регулювання трудових відносин формує багаторівневу систему, яка забезпечує правову визначеність, прозорість і відповідність професійної діяльності медичного персоналу встановленим нормативним вимогам.

Разом із цим система управління персоналом стикається з низкою недоліків, серед яких ключовою є недостатня цифровізація кадрових процесів. Значна частина кадрової роботи, включно з веденням особових справ, оформленням документів, табелюванням та плануванням відпусток, здійснюється у паперовому форматі. Це ускладнює оперативність роботи, підвищує ризик технічних помилок та створює додаткове навантаження на кадрову службу. Відсутність єдиної електронної HR-системи також обмежує можливості аналітики та моніторингу кадрових показників.

Суттєвим недоліком є перевантаженість відділу кадрів, коли обсяг документації є значним, тоді як кількість працівників відділу не завжди відповідає реальному навантаженню. Унаслідок цього окремі кадрові процеси можуть

виконуватися із затримками, а контроль за веденням кадрового діловодства ускладнюється.

Вказані недоліки знижують ефективність кадрової політики, створюють ризики для кадрової стабільності та потребують системного удосконалення.

Подальше вдосконалення кадрової політики передбачає впровадження сучасної HR-системи для автоматизації кадрових процесів, запровадження регулярного внутрішнього зворотного зв'язку між керівниками та підлеглими, розвиток мотиваційних механізмів та програм наставництва, а також адаптацію кадрової роботи до сучасних викликів медичної галузі. Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню ефективності діяльності закладу.

Узагальнюючи проведений аналіз, можна стверджувати, що система управління персоналом та правового забезпечення трудових відносин у КНП «ВОДКЛ ВОР» є достатньо сформованою та відповідає базовим вимогам кадрового менеджменту. Водночас виявлені організаційні та технологічні обмеження свідчать про те, що заклад перебуває на етапі, коли подальший розвиток кадрової системи неможливий без переходу до інноваційних підходів. Цифрова трансформація, посилення аналітичної складової HR-процесів, переорієнтація на системний підхід та стратегічне планування людських ресурсів мають стати ключовими напрямками модернізації, що забезпечать гнучкість, прозорість і стійкість кадрової політики. Саме ці елементи визначатимуть здатність закладу ефективно функціонувати в умовах реформування медичної галузі та забезпечувати високий рівень медичної допомоги.

Таким чином, аналіз стану кадрового менеджменту у КНП «Вінницька обласна дитяча клінічна лікарня Вінницької обласної Ради» дозволив комплексно оцінити організаційно-економічну характеристику закладу, кадровий потенціал, структуру та кваліфікаційний рівень персоналу, а також проблеми, що виникають у сфері кадрового забезпечення. КНП «ВОДКЛ ВОР» функціонує як надкластерний заклад, що надає високоспеціалізовану медичну допомогу дитячому населенню

Вінницької області віком від 0 до 18 років. Організаційна структура закладу, сформована за лінійно-функціональним принципом, забезпечує чіткий розподіл повноважень, ефективну координацію роботи структурних підрозділів та стабільність управлінських процесів. Економічна характеристика демонструє позитивну динаміку основних показників діяльності, ефективне використання ресурсів та стабільність фінансового стану лікарні, що підтверджує здатність закладу забезпечувати безперервність та високий рівень якості медичної допомоги.

Кадровий потенціал лікарні характеризується структурованим розподілом працівників за категоріями: лікарі, середній та молодший медичний персонал, спеціалісти, фармацевтичний та педагогічний персонал. Загальна чисельність персоналу у 2022–2024 роках поступово зменшувалась, що вимагає уваги керівництва щодо забезпечення стабільної роботи закладу. Водночас збережено високий рівень кваліфікації персоналу, особливо серед лікарів та середнього медичного персоналу, що гарантує ефективність надання високоспеціалізованої медичної допомоги. Оцінка вікової структури показав наявність достатньої частки молодих спеціалістів, що забезпечує кадрову перспективу та можливість для подальшого професійного розвитку.

Виявлено проблеми у забезпеченні персоналом, зокрема зменшення кількості молодшого медичного персоналу та педагогічного складу, що потребує системного підходу до планування та підготовки кадрів, удосконалення мотиваційних механізмів та управління професійним розвитком.

Отже, проведений аналіз свідчить, що КНП «ВОДКЛ ВОР» має стабільну організаційно-економічну базу, високий рівень кваліфікаційного потенціалу та ефективну систему управління персоналом, водночас потребує вдосконалення кадрової політики для забезпечення стійкості та розвитку закладу в умовах сучасних викликів системи охорони здоров'я.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У КНП «ВІННИЦЬКА ОБЛАСНА ДИТЯЧА КЛІНІЧНА ЛІКАРНЯ ВІННИЦЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ»

3.1. Удосконалення кадрової політики в КНП «Вінницька обласна дитяча клінічна лікарня Вінницької обласної Ради»

Сучасні тенденції розвитку системи охорони здоров'я України, включаючи цифровізацію організаційних процесів та посиленн, визначають нові вимоги до формування кадрової політики закладів охорони здоров'я. Кадровий менеджмент в закладах охорони здоров'я поступово переходить від адміністративної моделі до стратегічної, що базується на сучасних концепціях управління людськими ресурсами та людським капіталом, впровадженні інновацій. Такий перехід обумовлений як внутрішніми чинниками, так і зовнішніми викликами, з якими сьогодні стикається система охорони здоров'я України, зокрема: міграцією медичних працівників, кадровий дефіцит, старіння кадрового потенціалу нерівномірність кадрового забезпечення, високий рівень професійного вигорання, а також значне навантаження на медичних працівників в умовах воєнного часу. У таких умовах персонал стає основним стратегічним ресурсом, а ефективно сформована кадрова політика – передумовою успішного функціонування та розвитку закладу.

Для КНП «ВОДКЛ ВОР», питання удосконалення кадрової політики набуває особливого значення, оскільки лікарня є закладом надкластерного рівня, що надає високоспеціалізовану медичну допомогу дітям, діяльність якої безпосередньо залежить від кваліфікованого, укомплектованого та мотивованого персоналу. Водночас КНП «ВОДКЛ ВОР» є клінічною базою Вінницького національного медичного університету імені М. І. Пирогова. Це створює можливості для формування конкурентної кадрової моделі, яка дозволяє утримувати фахівців у

умовах зростання конкуренції і водночас забезпечує розвиток кадрового потенціалу для наукової та освітньої діяльності.

Протягом багатьох років кадрова політика медичних закладів України, мала адміністративний характер. Основні завдання включали ведення кадрової документації, комплектацію штатних посад, контроль за дотриманням трудового законодавства та організацію атестаційних заходів. Такий підхід забезпечував діяльність персоналу, проте не сприяв стратегічному розвитку закладу та підвищенню якості медичних послуг. У сучасних умовах цього недостатньо. Кадрова політика повинна трансформуватися у стратегічну функцію та стати невід’ємною складовою стратегії розвитку закладу, спрямованою на формування та розвиток кадрового потенціалу й людського капіталу для реалізації стратегічних завдань, підвищення мотивації, створення сприятливих умов праці.

Важливим аспектом удосконалення кадрової політики у КНП «ВОДКЛ ВОР» є впровадження довгострокового планування кадрових потреб. На сьогодні кадрова політика у більшості закладів охорони здоров’я носить переважно тактичний (реактивний) характер, тобто спрямована на вирішення кадрових проблем у момент їх виникнення. Однак сучасні умови функціонування системи охорони здоров’я вимагають застосування стратегічного (проактивного) підходу, який передбачає системний аналіз, прогнозування кадрових потреб та своєчасне формування кадрового резерву, що забезпечує стабільність роботи закладу та ефективне досягнення його стратегічних цілей.

Для КНП «ВОДКЛ ВОР» це особливо актуально, оскільки заклад потребує висококваліфікованих вузькоспеціалізованих фахівців, таких як дитячі анестезіологи, хірурги, неонатологи та генетики, дефіцит яких спостерігається найбільше.

Ще однією важливою складовою удосконалення кадрової політики є впровадження HR-аналітики. Використання аналітичних даних у кадровому менеджменті КНП «ВОДКЛ ВОР» дозволить об’єктивно оцінювати стан кадрового

забезпечення, виявляти слабкі місця, прогнозувати ризики та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Показники, які мають враховуватися у процесі HR-аналітики, є: укомплектованість штату, структура персоналу за віком та кваліфікаційними категоріями, рівень плинності кадрів, тривалість закриття вакансій, рівень професійного вигорання, ступінь залученості персоналу, результати навчання та ефективність мотиваційних механізмів.

Впровадження HR-аналітики у КНП «ВОДКЛ ВОР», здатне підвищити ефективність кадрової політики шляхом переходу від суб'єктивних оцінок до доказового підходу.

Кадрова політика КНП «ВОДКЛ ВОР» також повинна базуватися на сучасній концепції управління людськими ресурсами, а точніше – управління людським капіталом, яка ґрунтується на принципах гуманістичної управлінської парадигми, де персонал розглядається не просто як ресурс, а як цінний стратегічний капітал закладу.

У сфері охорони здоров'я людський капітал має особливе значення, тому кадрова політика повинна розглядати витрати на персонал не як витрати, а як інвестиції, що приносять відчутну віддачу у вигляді підвищення ефективності роботи закладу та якості надання медичних послуг. Ця концепція також передбачає безперервний професійний розвиток кадрового потенціалу. Для КНП «ВОДКЛ ВОР» це є особливо важливим, оскільки педіатрія, неонатологія, дитяча хірургія та реабілітація швидко змінюються у зв'язку з появою нових технологій, методів діагностики та лікування. Тому кадрова політика закладу повинна забезпечувати персоналу доступ до якісних освітніх ресурсів та стимулювати безперервне професійне зростання.

Окремої уваги потребує цифровізація кадрової політики та HR-процесів. У сучасних умовах цифрова трансформація є одним із найефективніших засобів оптимізації кадрової роботи. Для КНП «ВОДКЛ ВОР» це може включати: впровадження електронного кадрового діловодства; автоматизацію обліку

робочого часу та створення електронних графіків роботи; автоматизований збір HR-показників та використання електронних систем оцінювання персоналу. Цифровізація підвищує прозорість кадрових процесів, зменшує ризики помилок, економить час працівників відділу кадрів, а також забезпечує можливість швидкого аналізу даних і прийняття оперативних управлінських рішень.

Ефективне управління персоналом неможливе без об'єктивної системи оцінювання результатів професійної діяльності. Тому важливою складовою удосконалення кадрової політики у КНП «ВОДКЛ ВОР» є впровадження сучасних методів оцінювання компетентностей медичних працівників. Така система повинна включати регулярну атестацію, оцінювання професійних компетентностей на основі компетентнісних моделей, аналіз ефективності трудової діяльності, рівня відповідальності та дотримання стандартів медичної допомоги. Використання сучасних інструментів оцінювання дозволяє не лише визначити рівень професіоналізму персоналу, але й своєчасно виявляти потреби у навчанні, планувати індивідуальні плани професійного розвитку, формувати кадровий резерв та забезпечувати високу якість медичних послуг.

Важливим напрямом удосконалення кадрової політики у КНП «ВОДКЛ ВОР» є формування сучасної, комплексної системи мотивації персоналу. Професійна діяльність медичних працівників є емоційно напруженою, високо відповідальною та пов'язана зі значним рівнем стресу, тому ефективна кадрова політика повинна передбачати поєднання матеріальних і нематеріальних механізмів мотивації. Матеріальна мотивація залишається одним із ключових факторів підвищення задоволеності та утримання персоналу. Вона повинна бути прозорою, справедливою та прив'язаною до фактичних результатів діяльності. У сучасних умовах доцільним є застосування моделі диференційованої оплати праці, яка може включати: надбавки за складність, інтенсивність та якість роботи; преміювання за досягнення індикаторів НСЗУ та виконання індивідуальних показників ефективності (KPI). Водночас особливої актуальності набуває психологічна

мотивація, спрямована на забезпечення комфортного емоційного клімату та профілактику професійного вигорання. З огляду на зростання рівня емоційного виснаження серед медичних працівників, важливим є впровадження програм психологічної підтримки, коучингових підходів, тренінгів зі стресостійкості та управління емоціями. Персонал повинен мати доступ до консультацій психолога, механізмів емоційного розвантаження та ресурсних заходів. Розвиток комплексної системи мотивації сприятиме покращенню психоемоційного стану працівників, підвищенню їх залученості та, відповідно, якості медичної допомоги. Удосконалення кадрової політики КНП «ВОДКЛ ВОР» є головною умовою забезпечення ефективної діяльності закладу в умовах реформування системи охорони здоров'я. Перехід від адміністративної до стратегічної моделі управління персоналом дає можливість формувати кадровий потенціал, здатний відповідати сучасним викликам.

Основними напрямками удосконалення кадрової політики є: інтеграція кадрової політики із загальною стратегією розвитку закладу, впровадження довгострокового кадрового планування, розвиток людського капіталу, інвестиції у професійний розвиток персоналу, цифровізація кадрових процесів та формування ефективної системи мотивації. Реалізація цих напрямів сприятиме підвищенню ефективності кадрового менеджменту та, як наслідок, забезпеченню високої якості медичної допомоги дітям.

3.2. Оптимізація організаційної структури управління персоналом в КНП «Вінницька обласна дитяча клінічна лікарня Вінницької обласної Ради»

Організаційна структура управління персоналом є однією з ключових складових ефективної діяльності медичного закладу. Вона забезпечує чітке розмежування повноважень, координацію роботи підрозділів та створює умови для оптимального використання кадрових ресурсів. У сучасних умовах трансформації системи охорони здоров'я, підвищення вимог до якості медичної допомоги та нестачі кваліфікованого персоналу особливого значення набуває адаптація організаційної структури закладу до реальних потреб і викликів. Для КНП «Вінницька обласна дитяча клінічна лікарня» це питання набуває особливої актуальності через широкий спектр медичних послуг, які надаються дитячому населенню, високий рівень навантаження на медичний персонал та необхідність оперативного реагування. За останні три роки кількість пацієнтів у закладі зросла на 15–20 %, що створює додаткові виклики для кадрової служби та вимагає оптимізації управлінських процесів.

Ефективна організаційна структура дозволяє оптимально використовувати людські ресурси, забезпечує швидкість прийняття управлінських рішень та сприяє координації між різними структурними підрозділами лікарні.

У сучасних умовах реформування системи охорони здоров'я України, які передбачають автономізацію медичних закладів та впровадження нових моделей управління, питання ефективного використання кадрового потенціалу стає критично важливим. Для КНП «ВОДКЛ ВОР» це означає необхідність створення гнучкої, адаптивної та ієрархічно збалансованої структури управління персоналом. Така структура дозволяє чітко розмежувати функції та обов'язки між адміністративними та клінічними підрозділами, забезпечує прозору систему звітності та контроль за виконанням завдань, а також сприяє розвитку внутрішньої комунікації між керівництвом та персоналом.

Одним із пріоритетних напрямів оптимізації є вдосконалення кадрової служби КНП «ВОДКЛ ВОР». Це включає впровадження сучасних інформаційних технологій для управління персоналом, які дозволяють автоматизувати кадровий документообіг, вести оперативний облік кадрів, контролювати результати навчання та оцінювання працівників. Наприклад, система електронного обліку дозволяє відслідковувати кількість лікарів та медичних сестер у відділеннях, їхню завантаженість та планові підвищення кваліфікації, що дозволяє прогнозувати потребу у фахівцях та визначати пріоритетні напрями навчання. Впровадженню цифрових інструментів управління стає не лише засобом обліку. Завдяки цьому керівництво лікарні отримує можливість своєчасно аналізувати кадрові показники, проводити регулярний аналіз ефективності роботи підрозділів, прогнозувати потребу у фахівцях .

Таким чином, використання сучасних технологій стає не лише інструментом обліку, але й стратегічним елементом розвитку кадрового потенціалу.

Важливим напрямком оптимізації у КНП «ВОДКЛ ВОР» є вдосконалення функцій кадрової служби через впровадження принципів стратегічного HR-менеджменту, що передбачає формування кадрового резерву, планування підвищення кваліфікації, ефективну адаптацію нових працівників та мотиваційну підтримку персоналу. Наприклад, для лікарів відділ кадрів розробив систему індивідуальних планів розвитку, що включає відвідування науково-практичних конференцій, стажування та тренінги.

Не менш важливим є аналіз існуючих структурних підрозділів лікарні з метою їх оптимізації.

Наприклад, можна об'єднати функції, що дублюються, або створити нові відділи, орієнтовані на управління персоналом і розвиток компетенцій. Це дозволить підвищити ефективність роботи кадрових служб та спрямувати більше ресурсів на підтримку медичного персоналу.

Ефективна організаційна структура також передбачає впровадження гнучких моделей управління, що дозволяють швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Це включає делегування відповідальності, формування міждисциплінарних команд та розробку прозорих механізмів контролю виконання завдань. Такий підхід сприяє розвитку культури професійної відповідальності та активного залучення персоналу до процесів прийняття рішень.

Реалізація заходів з оптимізації організаційної структури управління персоналом у КНП «Вінницька обласна дитяча клінічна лікарня» забезпечує не лише підвищення ефективності кадрового менеджменту, але й створює умови для стабільного розвитку колективу, зміцнення командної взаємодії та покращення якості медичних послуг. У довгостроковій перспективі це дозволяє закладу адаптуватися до нових викликів у сфері охорони здоров'я, підвищувати конкурентоспроможність на регіональному рівні та реалізовувати стратегічні завдання, включаючи розвиток кадрового потенціалу, впровадження сучасних технологій та підвищення рівня професійної підготовки персоналу.

Таким чином, створення гнучкої та адаптивної організаційної структури управління персоналом у КНП «Вінницька обласна дитяча клінічна лікарня» є стратегічно важливим напрямом розвитку закладу, оскільки забезпечує ефективне використання кадрових ресурсів, підвищує оперативність та якість управлінських рішень, сприяє підтримці високого рівня медичних послуг і створює передумови для довгострокового сталого розвитку лікарні у сучасних умовах реформування системи охорони здоров'я.

3.3 Інноваційні інструменти кадрового менеджменту: цифрові технології, розвиток компетенцій і система мотивації персоналу в КНП «Вінницька обласна дитяча клінічна лікарня Вінницької обласної Ради»

У сучасних умовах трансформації системи охорони здоров'я України особливої актуальності набуває впровадження інноваційних інструментів кадрового менеджменту, які дозволяють оптимізувати процеси управління персоналом та підвищити конкурентоспроможність медичних закладів. Аналіз діяльності КНП «Вінницька обласна дитяча клінічна лікарня» свідчить, що у закладі починають впроваджувати цифрові технології, поступово розвивають компетенції персоналу та формуються елементи системи мотивації, що становить основу для подальшого удосконалення кадрового менеджменту та підвищення ефективності роботи медичних кадрів.

Цифровізація кадрового менеджменту є необхідністю на даному етапі розвитку системи охорони здоров'я України. Аналіз інформаційного забезпечення КНП «Вінницька обласна дитяча клінічна лікарня» свідчить про наявність комплексної інформаційної системи, яка орієнтована на забезпечення зручності користувачів через офіційний веб-сайт, електронні бази даних та системи електронного документообігу. Проте потенціал цифрових технологій у сфері управління персоналом розкрито не повною мірою, що актуалізує необхідність системної модернізації цифрової інфраструктури кадрового менеджменту.

Впровадження спеціалізованих HR-інформаційних систем (Human Resources Information Systems, HRIS) дозволяє автоматизувати ключові процеси кадрового менеджменту, зокрема: рекрутинг, адаптацію новопризначених співробітників, планування кар'єрного зростання, облік робочого часу, оцінювання ефективності праці та формування кадрового резерву. Досвід провідних медичних закладів Європейського Союзу демонструє, що застосування цифрових платформ для управління персоналом сприяє скороченню адміністративного навантаження на кадрові служби на 35–40%, підвищує прозорість кадрових процесів та забезпечує

оперативний доступ до актуальної інформації про кваліфікаційний склад персоналу.

У контексті досліджуваного закладу, який налічує близько 739 співробітників, у тому числі 183 лікарів, впровадження інтегрованої цифрової платформи дозволить централізовано управляти кадровими процесами та автоматизувати планування графіків роботи з урахуванням специфіки робочого часу медичних працівників.

Особливу увагу заслуговує впровадження систем електронного обліку безперервного професійного розвитку (БПР) медичних працівників. Відповідно до Закону України №4246-IX від 12.02.2025, медичні працівники зобов'язані систематично підвищувати кваліфікацію та отримувати бали БПР. Використання цифрової платформи дозволяє автоматизувати облік освітніх активностей, здійснювати моніторинг дотримання вимог БПР та формувати індивідуальні освітні траєкторії для кожного працівника.

Перспективним є застосування систем предиктивної аналітики (Predictive Analytics), які на основі аналізу великих даних (Big Data) дозволяють прогнозувати плинність кадрів, виявляти працівників із високим ризиком звільнення та розробляти превентивні заходи з утримання цінних фахівців. З огляду на високий рівень професійної еміграції медичних кадрів, впровадження таких систем є особливо актуальним.

Систематичний розвиток професійних компетенцій медичного персоналу є стратегічним пріоритетом кадрового менеджменту в закладах охорони здоров'я. Аналіз кадрової політики КНП «Вінницька обласна дитяча клінічна лікарня» свідчить про наявність системи підвищення кваліфікації, яка включає регулярне проведення внутрішніх тренінгів, семінарів, конференцій, а також участь працівників у освітніх програмах, організованих у партнерстві з Вінницьким національним медичним університетом імені М.І. Пирогова. Проте в умовах прискореного розвитку медичних технологій та впровадження нових методів

діагностики і лікування підвищення кваліфікації потребує доповнення інноваційними освітніми інструментами.

Головним інструментом розвитку компетенцій є впровадження компетентнісного підходу до управління персоналом, що передбачає чітке визначення професійних стандартів для кожної категорії медичних працівників відповідно до Класифікатора професій (ДК 003:2010). Для кожної категорії розробляються профілі компетенцій, що визначають необхідні знання, навички та особистісні характеристики.

Важливим інструментом є система регулярної атестації персоналу, що проводиться щорічно і слугує механізмом оцінки професійних досягнень, виявлення потреб у додатковому навчанні та планування кар'єрного зростання. За результатами атестації формується індивідуальний план розвитку (Individual Development Plan, IDP) кожного співробітника, який включає участь у спеціалізованих курсах, внутрішніх тренінгах та можливість отримання додаткових сертифікатів. Такий підхід забезпечує цільовий характер освітніх інвестицій та підвищує їх ефективність. Основною складовою розвитку компетенцій є впровадження програм наставництва (mentoring) та коучингу (coaching), особливо для лікарів-інтернів у перші роки практики. Такі програми забезпечують швидку адаптацію нових співробітників, передачу досвіду та формування корпоративної культури.

Ключовим аспектом розвитку компетенцій є формування не лише професійних (hard skills), але й м'яких навичок (soft skills) медичного персоналу. До таких навичок належать комунікативні компетенції, емоційний інтелект, вміння працювати в команді, лідерські якості та здатність приймати рішення в умовах невизначеності. Це особливо актуально для керівного складу закладу, який включає директора, заступників директора, начальників відділів та головних медичних сестер, оскільки ефективне управління колективом та координація роботи різних служб значною мірою залежать від розвитку цих навичок.

Система мотивації персоналу є ключовим чинником утримання кваліфікованих кадрів та забезпечення високої якості медичної допомоги. Аналіз кадрової політики КНП «Вінницька обласна дитяча клінічна лікарня» свідчить, що система мотивації базується не лише на фінансових заохоченнях, але й на нематеріальних стимулах, таких як визнання досягнень, участь у професійних конкурсах, преміювання за видатні результати роботи та можливість участі в науково-дослідних проєктах.

Розробка збалансованої системи матеріального стимулювання, яка враховує специфіку правового регулювання оплати праці медичних працівників. Відповідно до чинного законодавства, медичні працівники мають право на виплату заробітної плати не нижче встановленого державою мінімуму та у терміни, передбачені трудовим договором, а також на виплату премій, винагород, інших соціальних виплат і компенсацій. Система оплати праці має враховувати кваліфікаційну категорію лікаря (друга, перша, вища), наявність спеціалізованих сертифікатів, інтенсивність праці та результативність діяльності.

Перспективним інструментом є впровадження системи ключових показників ефективності (Key Performance Indicators, KPI) для різних категорій медичного персоналу. Для лікарів такими показниками можуть бути: якість надання медичної допомоги, задоволеність пацієнтів, дотримання клінічних протоколів, участь в освітніх та наукових заходах, рівень професійного розвитку.

Впровадження системи грейдування посад, яка забезпечує справедливість в оплаті праці на основі об'єктивної оцінки цінності кожної посади для організації. Грейдування передбачає оцінку посад за такими критеріями, як рівень відповідальності, складність виконуваних функцій, необхідна кваліфікація, умови праці та вплив на досягнення стратегічних цілей закладу. Це дозволяє підвищити мотивацію персоналу, забезпечити прозорість кар'єрного зростання та можливість збільшення доходу через підвищення кваліфікації і професійної відповідальності.

Нематеріальна мотивація відіграє не меншу роль. До інструментів нематеріального стимулювання належать: публічне визнання досягнень співробітників, нагородження грамотами та подяками, розміщення інформації про кращих працівників на офіційному сайті закладу та в соціальних мережах, участь у престижних професійних заходах, конференціях, стажуваннях в Україні та за кордоном.

Особливу увагу слід приділяти розвитку корпоративної культури, яка формує почуття приналежності до організації та гордості за свій заклад. Досвід досліджуваної лікарні, яка здобула перше місце у номінації «Наукова діяльність» серед представників державного сектору за підсумками Всеукраїнського рейтингу кращих роботодавців у медицині у 2021 році, свідчить про важливість формування позитивного іміджу роботодавця. Такі досягнення мають активно використовуватися в HR-брендингу для залучення та утримання талановитих фахівців.

Перспективним напрямом є розробка системи довгострокової мотивації, яка передбачає участь працівників у стратегічному плануванні розвитку закладу, можливість реалізації ініціативних проектів з удосконалення робочих процесів, створення інноваційних центрів та лабораторій. Таке залучення персоналу до управління підвищує рівень відповідальності, сприяє розвитку організаційних інновацій (табл.3.1).

Таблиця 3.1

Організаційні іновачії в кадровому менеджменті КНП «Вінницька обласна дитяча клінічна лікарня Вінницької обласної Ради»

Компонент	Основні інструменти	Очікуваний результат
Цифровізація HR	<ul style="list-style-type: none"> - HR-інформаційні системи (HRIS); - Мобільні додатки для персоналу; - Предиктивна аналітика (Big Data, Predictive Analytics); 	<ul style="list-style-type: none"> - Централізоване управління кадрами ; - Зниження адміністративного навантаження на 35–40% ; - Прозорість кадрових процесів; - Прогнозування плинності кадрів;
Розвиток професійних компетенцій	<ul style="list-style-type: none"> - Атестація персоналу; - Індивідуальні плани розвитку (IDP); - Наставництво та коучинг; - E-learning та дистанційне навчання; 	<ul style="list-style-type: none"> - Підвищення кваліфікації персоналу; - Адаптація до нових технологій; - Розвиток hard та soft skills; - Формування корпоративної культури;
Мотивація та стимулювання	<ul style="list-style-type: none"> - Система KPI4 - Грейдування посад; - Фінансові та нематеріальні стимули; - Соціальна підтримки; - Баланс work-life; 	<ul style="list-style-type: none"> - Підвищення задоволеності персоналу; - Утримання кваліфікованих кадрів; - Підвищення продуктивності та якості медичної допомоги; - Формування позитивного іміджу роботодавця;

Джерело: складено автором

Отже, впровадження інноваційних інструментів кадрового менеджменту в КНП «Вінницька обласна дитяча клінічна лікарня» є необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності медичного закладу, підвищення якості надання медичної допомоги та ефективного використання кадрового потенціалу. Цифрова трансформація кадрового менеджменту, що передбачає впровадження HR-інформаційних систем та мобільних додатків, дозволяє автоматизувати рутинні процеси, підвищити прозорість кадрових процедур та забезпечити оперативність прийняття управлінських рішень.

Система розвитку професійних компетенцій, що базується на компетентнісному підході, регулярній атестації, індивідуальних планах розвитку, програмах наставництва та дистанційному навчанні, забезпечує постійне

підвищення кваліфікації медичного персоналу та його ефективну адаптацію до динамічних змін у медичній практиці. Особливої актуальності набуває розвиток не лише професійних, але й м'яких навичок персоналу, що виступають важливим інструментом забезпечення високої якості комунікації з пацієнтами та ефективної командної роботи.

Комплексна система мотивації, що поєднує матеріальне стимулювання на основі KPI та грейдуння посад із нематеріальними інструментами визнання досягнень, розвитку корпоративної культури, забезпечення балансу між роботою та особистим життям (work-life balance) та соціальної підтримки, створює умови для залучення та утримання кваліфікованих фахівців в умовах високої конкуренції на ринку праці медичних працівників. Системна інтеграція цих інструментів у єдину модель інноваційного кадрового менеджменту з урахуванням специфіки правового регулювання трудових відносин та фінансово-економічних можливостей закладу створює основу для сталого розвитку кадрового потенціалу та досягнення стратегічних цілей медичної установи.

Отже, підсумовуючи результати дослідження в розділі 3, зазначимо, що аналіз діяльності КНП «Вінницька обласна дитяча клінічна лікарня» свідчить, що ефективний кадровий менеджмент є ключовим фактором забезпечення високої якості медичної допомоги та конкурентоспроможності закладу. Удосконалення кадрової політики спрямоване на перехід від адміністративної моделі управління персоналом до стратегічної, яка враховує сучасні тенденції розвитку системи охорони здоров'я, кадрові виклики, зокрема дефіцит кваліфікованих фахівців, професійне вигорання та зростаюче навантаження на медичних працівників.

Оптимізація організаційної структури управління персоналом дозволяє чітко розмежувати повноваження, забезпечити координацію підрозділів, впровадити гнучкі моделі управління та посилити оперативність прийняття управлінських рішень. Такий підхід сприяє ефективному використанню кадрового потенціалу, підвищенню та розвитку внутрішньої комунікації.

Впровадження інноваційних інструментів кадрового менеджменту, включаючи цифрові технології, розвиток компетенцій та систему мотивації, є

необхідною умовою модернізації управління персоналом. Застосування HR-інформаційних систем, мобільних додатків та систем предиктивної аналітики дозволяє автоматизувати рутинні процеси, підвищити прозорість кадрових процедур, ефективність планування та прийняття управлінських рішень.

Система розвитку професійних компетенцій, яка базується на компетентнісному підході, регулярній атестації, індивідуальних планах розвитку, програмах наставництва та дистанційному навчанні, забезпечує адаптацію персоналу до динамічних змін у медичній практиці. Водночас розвиток м'яких навичок (soft skills) стає критично важливим для підвищення ефективності командної роботи та якості взаємодії з пацієнтами.

Комплексна система мотивації, що поєднує матеріальне стимулювання на основі KPI та грейдуння посад із нематеріальними механізмами визнання досягнень, розвитку корпоративної культури, соціальної підтримки та забезпечення балансу між роботою та особистим життям, створює умови для утримання кваліфікованих фахівців і формування стабільного кадрового потенціалу.

Таким чином, системна інтеграція зазначених інструментів у єдину модель інноваційного кадрового менеджменту з урахуванням специфіки правового регулювання та фінансово-економічних можливостей закладу формує основу для сталого розвитку кадрового потенціалу КНП «ВОДКЛ ВОР», забезпечує стратегічну реалізацію цілей медичної установи та підвищує ефективність надання медичної допомоги.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У результаті проведення комплексного дослідження організаційно-правових засад кадрового менеджменту в закладах охорони здоров'я на прикладі КНП «Вінницька обласна дитяча клінічна лікарня Вінницької обласної Ради» було здійснено теоретичне, організаційне та правове дослідження аспектів кадрового менеджменту у медичних організаціях, що дозволяє сформулювати наступні висновки та пропозиції.

У першому розділі розкрито теоретичні - методологічні засади, сутність та особливості кадрового менеджменту у сфері охорони здоров'я. З'ясовано, що кадровий ресурс є ключовим чинником ефективності функціонування медичних закладів, а людський капітал — основним стратегічним потенціалом розвитку галузі. Кадровий менеджмент визначено як інтегровану систему, що поєднує теоретичні підходи, методи й механізми управління персоналом із урахуванням особливостей медичної діяльності. Встановлено, що кадровий менеджмент у ЗОЗ має специфіку: висока соціальна відповідальність медичних працівників, складна структура персоналу, підвищені професійні ризики, необхідність постійного професійного розвитку та дотримання нормативно-правових вимог. Аналіз законодавчої бази засвідчив, що кадрова політика в охороні здоров'я регулюється широким комплексом законів, стандартів і галузевих нормативів, які визначають компетентності, права, обов'язки та вимоги до медичного персоналу.

У другому розділі проведено комплексну організаційну – економічну характеристику КНП «ВОДКЛ ВОР» та оцінку його кадрового потенціалу. Встановлено, що заклад є провідною спеціалізованою дитячою лікарнею регіону, із розвиненою структурою та значним обсягом медичних послуг. Аналіз кадрового складу засвідчив високий рівень професійної підготовки персоналу, але водночас виявлено низку проблем: дефіцит окремих категорій кадрів, нерівномірну вікову структуру, ризики професійного вигорання та недостатній приплив молодих

фахівців. Дослідження системи кадрового управління показало, що кадрова служба виконує здебільшого адміністративні функції, натомість стратегічні напрями HR-менеджменту реалізуються частково. Недостатня автоматизація процесів, відсутність комплексної системи оцінювання персоналу та обмежені інструменти мотивації стримують розвиток кадрового потенціалу.

У третьому розділі обґрунтовано необхідність удосконалення кадрового менеджменту із урахуванням сучасних викликів системи охорони здоров'я. Визначено ключові напрями модернізації кадрової політики лікарні: впровадження стратегічного планування персоналу, оптимізація організаційно-правових механізмів, розвиток компетентностей, цифровізація кадрових процесів, а також зміцнення кадрового потенціалу через навчання та безперервний професійний розвиток. Зазначено, що кадровий менеджмент повинен перейти від адміністративної моделі до інноваційної, орієнтованої на результат, ефективність та якість медичної допомоги. Запропоновані у розділі заходи забезпечують формування сучасної, гнучкої та адаптивної системи управління персоналом, здатної відповідати європейським стандартам.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, доцільним є формування комплексної системи вдосконалення кадрового менеджменту в закладах охорони здоров'я, що ґрунтується на поєднанні теоретико-методологічних засад, аналізу фактичного стану кадрового потенціалу та визначених напрямів його підвищення. Насамперед слід посилити стратегічний підхід до управління персоналом, інтегруючи кадрову політику у загальну систему управління закладом відповідно до сучасних вимог галузі та нормативно-правових орієнтирів. Такий підхід має передбачати прогнозування кадрових потреб, оцінювання ризиків, оптимізацію структури персоналу та формування кадрового резерву.

Пріоритетним напрямом удосконалення є зміцнення кадрового потенціалу через створення умов для професійного зростання та безперервного розвитку медичних працівників. Це передбачає систематичне підвищення кваліфікації,

участь у програмах безперервного професійного розвитку, запровадження наставництва та внутрішніх освітніх платформ. Враховуючи високі професійні вимоги до медичного персоналу, важливим є забезпечення відповідності компетентностей працівників затвердженим професійним стандартам та міжнародним критеріям якості.

Особливої уваги потребує модернізація кадрових процесів на основі цифровізації. Впровадження сучасних HR-інформаційних систем, електронного кадрового документообігу, аналітичних інструментів контролю кадрових показників сприятиме підвищенню ефективності управлінських рішень, зменшенню адміністративного навантаження та забезпеченню прозорості процедур. Одночасно необхідно розвивати інструменти мотивації і підтримки персоналу, поєднуючи матеріальні та нематеріальні стимули, оптимізуючи умови праці та запобігаючи професійному вигоранню.

У контексті виявлених проблем актуальним є також удосконалення нормативно-правового забезпечення кадрового менеджменту, що передбачає не лише дотримання чинного законодавства, а й розробку внутрішніх регламентів, положень, алгоритмів прийняття управлінських рішень. Раціональна організація кадрової політики має забезпечити стабільність персоналу, підвищення професійної відповідальності та ефективності діяльності закладу охорони здоров'я.

Реалізація запропонованих заходів сприятиме формуванню сучасної, гнучкої та результативної системи кадрового менеджменту, здатної забезпечити якісний розвиток медичного закладу, підвищення рівня медичної допомоги та відповідність європейським стандартам у сфері охорони здоров'я.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Щербак Ю. В., Щерба І. Ю. Правове регулювання контролю якості надання медичної допомоги та важливість вдосконалення клінічного аудиту у КНП «Центр терапії залежностей “Соціотерапія” Вінницької обласної ради» для подальшого розвитку медичної діяльності підприємства. *Матеріали XXII Студентської наукової конференції з міжнародною участю «Перший крок в науку – 2025»*. Вінниця ВНМУ ім. М. І. Пирогова, 2025. С. 289.
2. Жарлінська Р. Г., Романенко С. В., Зверховська В. Ф., Щерба І. Ю. Правове регулювання штучного інтелекту в медицині. *Професор Анатолій Родіонович Уваренко: вчений, педагог, громадський діяч, реформатор системи охорони здоров'я України: матеріали наук-практ. конф. з міжнар. участю (Київ, 16 травня 2025 р.)*. М-во охорони здоров'я України, Нац. мед. ун-т ім. О. О. Богомольця, каф. менеджменту охорони здоров'я. Київ НМУ ім. О. О. Богомольця, 2025. С. 92–93.
3. Жарлінська Р. Г., Романенко С. В., Щерба І. Ю. Вплив етико-правових аспектів на зміну парадигми соціальної фармації. *Соціальна фармація: стан, проблеми та перспективи: матеріали X Міжнар. наук-практ. конф. (Харків, 28 травня 2025 р.)* / ред. кол.: А. А. Котвіцька та ін. Харків НФаУ, 2025. С. 535–538.
4. Стратегія розвитку системи охорони здоров'я на період до 2030 року: затверджена: Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 17.01.2025 № 34-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/34-2025-%D1%80>
5. Основи законодавства України про охорону здоров'я: Закон України від 19.11.1992 № 2801-ХІІ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12>
6. Про внесення змін до деяких законів України щодо працівників сфери охорони здоров'я: Закон України від 12.02.2025 № 4246-ІХ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4246-20#Text>

7. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. Випуск 78. Охорона здоров'я: затверджено наказом МОЗ України від 29.03.2002 № 117 (ред. 2008). — URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/va117282-02>

8. Про оплату праці: Закон України від 24.03.1995 № 108/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр#Text>

9. Про затвердження Положення про систему безперервного професійного розвитку фахівців у сфері охорони здоров'я: Постанова Кабінету Міністрів України від 28.03.2018 № 302. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/302-2018-п>

10. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. Ст. 141.

11. Кодекс законів про працю України: Закон України від 10.12.1971 № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>

12. Про зайнятість населення: Закон України від 05.07.2012 № 5067-VI URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text>

13. Про охорону праці: Закон України від 14.10.1992 № 2694-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text>

14. Про затвердження Порядку проведення атестації робочих місць за умовами праці: Постанова Кабінету Міністрів України від 01.08.1992 № 442. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/442-92-п#Text>

15. . Про затвердження Кодексу етики лікаря України: Рішення Всеукраїнського лікарського з'їзду від 27.09.2009. URL: <https://moz.gov.ua/article/health/kodeks-etiki-likarja-ukraini>

16. Про затвердження Умов оплати праці працівників закладів охорони здоров'я та установ соціального захисту населення: Наказ МОЗ України та Мінпраці України від 05.10.2005 № 308/519. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1209-05#Text>

17. Про затвердження Порядку атестації лікарів: Наказ МОЗ України від 22.02.2019 № 446 (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0293-19#Text>
18. Про затвердження Порядку проведення атестації працівників сфери охорони здоров'я: Наказ МОЗ України від 16.04.2025 № 650. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0441-23#Text>
19. Борщ В. І., Рудінська О. В., Кусик Н. Л. Менеджмент та маркетинг в охороні здоров'я: навч. посіб. Одеса: Олді+, 2022. 264 с.
20. Глиняна Л. І. Управління персоналом медичних закладів: сучасні виклики та перспективи. *Менеджмент і маркетинг*. 2023. № 2. С. 45–52.
21. Дяченко М. М. Формування кадрового потенціалу в системі охорони здоров'я. *Економіка та держава*. 2022. № 12. С. 58–63.
22. Крамаренко Т. О. Правове забезпечення управління персоналом у медичних закладах. *Медичне право України*. 2024. № 1. С. 17–25.
23. Ткаченко Н. М. Мотивація медичного персоналу: правові та управлінські аспекти. *Вісник соціальної медицини*. 2021. № 4. С. 92–98.
24. Лебідь Л. В. Проблеми кадрового забезпечення медичних закладів у період реформування // Охорона здоров'я України. 2022. № 6. С. 24–30.
25. Kabene S. M., Orchard C. Human resources management in healthcare: challenges and solutions. *Journal of Health Management*. 2022.
26. Коваль О. М. Правові механізми забезпечення кадрової безпеки в системі охорони здоров'я України. *Медичне право України*. 2023. № 2. С. 41–49.
27. Петренко Л. І. Адміністративно-правові основи управління персоналом у сфері охорони здоров'я. *Форум права*. — 2024. № 1. С. 102–108.
28. Мусієнко І. В. Правові аспекти професійного розвитку медичних працівників в умовах реформування. *Юридичний науковий журнал*. 2022. № 9. С. 225–229.

29. Жадан І. І. Управління людськими ресурсами в системі охорони здоров'я: сучасні тенденції та виклики. *Економіка і держава*. 2024. № 5. С. 64–69.
30. Горбань О. В. Організаційно-правові проблеми забезпечення закладів охорони здоров'я медичними кадрами. *Підприємництво, господарство і право*. 2023. № 12. С. 121–126.
31. Сердюк В. Р. Правові аспекти безперервного професійного розвитку лікарів в Україні. *Актуальні питання фармацевтичної і медичної науки та практики*. 2021. № 3. С. 98–104.
32. Терещенко А. В. Організація кадрової політики медичного закладу в умовах децентралізації. *Вісник соціальної медицини*. 2022. № 2. С. 54–61.
33. Давиденко Н. М. Правові підходи до формування кадрової політики у сфері охорони здоров'я. *Вісник Національної академії правових наук України*. 2021. № 4. С. 112–119.
34. Качан О. О. Проблеми трудових відносин медичних працівників в умовах медичної реформи. *Право і суспільство*. 2025. № 1. С. 39–45.
35. Бублик Н. М. Управління персоналом лікарні: правові інструменти підвищення ефективності. *Економічний вісник*. 2021. № 7. С. 56–61.
36. Решетнікова О. І. Сучасні інструменти кадрового менеджменту в охороні здоров'я України. *Менеджер*. 2023. № 4. С. 72–78.
37. Власенко О. В. Правове регулювання професійної діяльності медичних сестер в Україні. *Медсестринство*. 2022. № 1. С. 12–17.
38. Федоренко Л. В. Державне управління кадровими ресурсами сфери охорони здоров'я: нормативно-правові засади. *Державне управління: теорія та практика*. 2024. № 3. С. 85–92.
39. Сорока М. В. Проблеми правового захисту медичних працівників в Україні. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2023. № 15. С. 143–150.
40. Гуменюк Т. В. Організаційні аспекти формування кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я // *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 22. С. 41–45.

41. Онищенко О. М. Організаційні аспекти цифровізації кадрового менеджменту в медицині. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 9. С. 65–70.
42. Поліщук О. В. Правове регулювання професійних стандартів медичних працівників в Україні. *Держава та регіони*. 2021. № 2. С. 112–118.
43. Кравець О. Г. Особливості управління людськими ресурсами в комунальних некомерційних підприємствах охорони здоров'я. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2023. № 1. С. 120–127.
44. Зозуля Н. С. Сучасні підходи до кадрової стратегії медичних закладів. *Збірник наукових праць НУОЗ України*. 2021. № 3. С. 94–100.
45. Черненко Л. А. Організація праці медичних працівників: правові аспекти та виклики. *Право та інновації*. 2025. № 1. С. 77–84.
46. Сидоренко Р. М. Кадрова політика у сфері охорони здоров'я: проблеми реалізації. *Менеджмент та підприємництво в Україні*. 2021. № 3. С. 48–55.
47. Шишкіна О. М. Адміністративно-правове забезпечення діяльності медичних працівників. *Часопис Київського університету права*. 2024. № 1. С. 133–139.
48. Тищенко Н. І. Правові засади мотивації медичних працівників в Україні. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2023. № 4. С. 62–68.
49. Мартинюк Л. В. Удосконалення механізмів управління персоналом закладів охорони здоров'я в умовах реформування. *Вісник економіки та менеджменту*. 2023. № 5. С. 50–57.
50. Романенко С. В., Жарлінська Р. Г., Щербак Ю. В. Синергія освіти та практики: адаптація освітніх програм з менеджменту у медичних університетах до сучасних викликів ринку праці: тези доповідей. *Матеріали VI Міжнар. наук - практ. інтернет-конф. (Київ, 10 квітня 2025 р.)* / відп. ред. П. В. Захарченко. Київ КНУБА, 2025. С. 739–741.
51. Романенко С. В., Жарлінська Р. Г. Менеджмент персоналу в умовах воєнного стану: виклики та шляхи вирішення. *Ефективна економіка*. 2025. № 4.