

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня «бакалавр»
освітньо-професійна програма «Менеджмент»
спеціальність 073 «Менеджмент»

**УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ
КОМУНАЛЬНОГО НЕКОМЕРЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА
«ЦЕНТР ПЕРВИННОЇ МЕДИКО-САНІТАРНОЇ ДОПОМОГИ»
ШИРЯЇВСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ БЕРЕЗІВСЬКОГО
РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ
ЕКОНОМІКИ**

здобувачки вищої освіти **Радової Римми Олександрівни**

Науковий керівник: к.е.н., доцент
кафедри менеджменту
Дідур Ганна Іванівна_____

Рецензент: д.е.н., завідувач кафедри
обліку і оподаткування Одеського
державного аграрного університету
Крюкова Ірина Олександрівна

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри
д.е.н., професор
_____ Галина ЗАПША
« ____ » _____ 2025 р.

ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Завідувач кафедри
менеджменту**

Галина ЗАПША
«30» грудня 2024р.

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧКИ
Радової Римми Олександрівни

1. Тема роботи: «Управління розвитком персоналу комунального некомерційного підприємства «Центр первинної медико-санітарної допомоги» Ширяївської селищної ради Березівського району Одеської області в умовах цифрової економіки».

керівник роботи к.е.н. Дідур Г.І., затверджені наказом ректора Одеського державного аграрного університету від «30» грудня 2024р. № 170 - з

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи 10 червня 2025 р.

3. Об'єкт дослідження – система управління розвитком персоналу в закладах охорони здоров'я сільських громад.

4. Предмет дослідження – виступають теоретичні, організаційні та прикладні аспекти управління розвитком персоналу в умовах цифровізації

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

5.1. Теоретико-методичний розділ:

– розкрити сутність та значення управління розвитком персоналу в сучасних умовах;

– охарактеризувати основні функції та методи управління розвитком персоналу;

– узагальнити світові тенденції в управлінні людськими ресурсами.

5.2. Аналітичний розділ:

– дати загальну характеристику підприємства м КНП «ЦПМСД»;

– проаналізувати кадровий потенціал та організаційної структури управління;

– оцінити ефективність існуючої системи управління персоналом.

5.3. Рекомендаційно-розрахунковий розділ:

– обґрунтувати стратегічні напрямки управління персоналом;

– розробити цифрову модель розвитку персоналу;

– визначити шляхи інтеграції сучасних підходів до навчання персоналу.

6. Орієнтовний перелік графічного та табличного матеріалу:

6.1. До теоретико-методичного розділу:

Підходи різних авторів до визначення «Управління персоналом». Фактори впливу на управління розвитком персоналу. Функції управління розвитком персоналу. Функції та інструменти управління розвитком персоналу. Методи управління розвитком персоналу. Світові тенденції в управлінні персоналом та їх вплив на Україну.

6.2. До аналітичного розділу:

Територіальне розташування КНП «ЦПМСД» Ширяївської селищної ради. Структура персоналу КНП «ЦПМСД» Ширяївської селищної ради. Основні види діяльності КНП. Організаційна структура управління персоналом КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги» Ширяївської селищної ради Березівського району Одеської області. Переваги та недоліки організаційної структури управління персоналом КНП «ЦПМСД» Ширяївської селищної ради. Ефективність системи мотивації в КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги» Ширяївської селищної ради. Результати діяльності КНП «ЦПМСД» Ширяївської селищної ради, тис. грн. Графік (діаграма) динаміки доходів і витрат КНП «ЦПМСД» Ширяївської селищної ради. SWOT-аналіз перспектив оцінки системи управління персоналом. КНП «ЦПМСД» Ширяївської селищної ради.

6.3. До рекомендаційно-розрахункового розділу:

Стратегічні напрямки удосконалення управління персоналом. Напрямки удосконалення кадрової політики комунального некомерційного підприємства «Центр первинної медико-санітарної допомоги». Заходи з впровадження цифрової моделі розвитку персоналу в КНП «ЦПМСД». Очікуваний ефект від впровадження цифрової моделі розвитку персоналу. План впровадження цифрової моделі розвитку персоналу КНП «ЦПМСД». Gantt-діаграма. Орієнтовні витрати на впровадження цифрової моделі розвитку персоналу в КНП «ЦПМСД». Порівняльна характеристика сучасних підходів до навчання персоналу. Програма тренінгу «Цифрові інструменти для ефективної медичної практики». Бюджет проведення тренінгу «Цифрові інструменти для ефективної медичної практики». Цифрові навички, що набудуть медичні працівники КНП «ЦПМСД».

7. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: законодавчі акти України, статистичні дані МОЗ та НСЗУ, внутрішня документація КНП «ЦПМСД», а також наукові праці українських і зарубіжних дослідників.

8. Дата видачі завдання 30.12.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№з/ п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційн ої роботи	Кількість кредитів	Примітка
1.	Визначення теми, об'єкта та предмета дослідження	1.12.24 – 30.12.24	0,2	
2.	Отримання завдання і складання змісту (плану) кваліфікаційної роботи	30.12.24	0,1	
3.	Складання календарного плану – графіку з підготовки кваліфікаційної роботи	30.12.24	0,1	
4.	Написання першого (теоретико-методичного) розділу роботи	02.01.25– 10.02.25	1	
5.	Вивчення матеріалів базових підприємств	11.02.25– 15.03.25	0,5	
6.	Написання другого (аналітичного) розділу роботи	15.03.25– 15.04.25	1	
7.	Написання третього (рекомендаційно-розрахункового) розділу роботи	15.04.25– 12.05.25	1	
8.	Написання висновків, списку літератури	12.05.25 – 20.05.25	0,3	
9.	Перевірка роботи науковим керівником	20.05.25– 25.05.25	0	
10.	Доопрацювання роботи після зауважень наукового керівника	25.05.25 – 5.06.25	0,3	
11.	Підготовка до захисту: доповідь, ілюстративний матеріал	5.06.25– 8.06.25	0,5	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	09.06.25	0,1	
14.	Перевірка роботи на оригінальність	10. 06.25 – 17.06.25	0	
15.	Попередній захист на кафедрі	17.06.25– 19.06.25	0,4	
16.	Рецензування кваліфікаційної роботи	19.06.25 – 22.06.25	0	
17.	Захист кваліфікаційної роботи бакалавра	24.06.25 – 28.06.25	1,5	
	Всього		4,5	

Здобувачка ОС «Бакалавр» _____ Римма РАДОВА

Наукова керівниця _____ Ганна ДІДУР

РЕФЕРАТ

Радова Р. О. Управління розвитком персоналу комунального некомерційного підприємства «Центр первинної медико-санітарної допомоги» Ширяївської селищної ради Березівського району Одеської області в умовах цифрової економіки. – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього рівня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, 2025.

Актуальність теми. У сучасних умовах цифрової трансформації суспільства особливого значення набуває ефективне управління розвитком персоналу, зокрема в закладах охорони здоров'я, що функціонують у сільських територіальних громадах. Кадровий потенціал медичних установ є основою якості надання медичних послуг, а його адаптація до цифрової економіки — необхідною умовою забезпечення стійкості, конкурентоспроможності та соціальної відповідальності закладу.

Актуальність обраної теми зумовлена необхідністю модернізації системи управління персоналом КНП «ЦПМСД» Ширяївської селищної ради в умовах обмежених ресурсів, швидких змін нормативної бази та зростаючих очікувань населення щодо рівня медичного обслуговування. Цифровізація, нові підходи до навчання та професійного розвитку, інтеграція інноваційних інструментів в управління персоналом вимагають комплексного дослідження та адаптації до локального контексту.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка теоретико-методичних і практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління розвитком персоналу КНП «ЦПМСД» в умовах цифрової економіки.

У відповідності до поставленої мети визначено такі завдання дослідження:

- розкрити сутність та значення управління розвитком персоналу в сучасних умовах;
- охарактеризувати основні функції та методи управління розвитком персоналу;
- узагальнити світові тенденції в управлінні людськими ресурсами;
- дати загальну характеристику підприємства м КНП «ЦПМСД»;
- проаналізувати кадровий потенціал та організаційної структури управління;
- оцінити ефективність існуючої системи управління персоналом
- обґрунтувати стратегічні напрямки управління персоналом;
- розробити цифрову модель розвитку персоналу;
- визначити шляхи інтеграції сучасних підходів до навчання персоналу.

Об'єктом дослідження є система управління розвитком персоналу в закладах охорони здоров'я сільських громад.

Предметом дослідження виступають теоретичні, організаційні та прикладні аспекти управління розвитком персоналу в умовах цифровізації.

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи було застосовано сукупність загальнонаукових, економічних і спеціальних методів дослідження, які забезпечили комплексне вивчення теоретичних і практичних аспектів управління розвитком персоналу:

- аналіз і синтез – для опрацювання наукових джерел, визначення сутності, функцій і принципів управління розвитком персоналу, узагальнення світових тенденцій;

- порівняльний аналіз – для зіставлення підходів до розвитку персоналу в українських та зарубіжних медичних установах, а також для оцінки ефективності сучасних освітніх моделей;

- SWOT-аналіз – використаний для виявлення сильних і слабких сторін кадрової політики КНП «ЦПМСД», а також можливостей і загроз для її вдосконалення;

- емпіричні методи (спостереження, опитування) – застосовувались для збору інформації про реальний стан системи управління персоналом у КНП, вивчення думок персоналу щодо цифрового навчання та потреб у розвитку;

- метод моделювання – для побудови цифрової моделі розвитку персоналу, що поєднує навчальні, мотиваційні та оцінювальні елементи;

- метод експертного оцінювання – залучено для визначення пріоритетних напрямів розвитку персоналу та розробки програми тренінгу з урахуванням галузевої специфіки;

- економічний аналіз – застосовано при розрахунку витрат на впровадження запропонованих заходів, оцінці очікуваних результатів і побудові Gantt-діаграми реалізації плану впровадження;

- графічні методи візуалізації – для представлення моделей, структурних схем, таблиць, діаграм і інфографік, що ілюструють результати дослідження.

Зміст роботи. У першому розділі «Теоретичні основи управління розвитком персоналу» розкрито сутність та значення управління розвитком персоналу в сучасних умовах; охарактеризовано основні функції та методи управління розвитком персоналу; узагальнено світові тенденції в управлінні людськими ресурсами.

У другому розділі «Аналіз системи управління персоналом комунального некомерційного підприємства Центр первинної медико-санітарної допомоги» Ширяївської селищної ради Березівського району Одеської області» дано загальну характеристику підприємства м КНП «ЦПМСД»; проаналізовано кадровий потенціал та організаційної структури управління; дано оцінку ефективності існуючої системи управління персоналом.

У третьому розділі «Удосконалення управління розвитком персоналу комунального некомерційного підприємства Центр первинної медико-санітарної допомоги» Ширяївської селищної ради Березівського району Одеської області в умовах цифрової економіки» обґрунтовано стратегічні напрямки управління персоналом; розроблено цифрову модель розвитку

персоналу; визначено шляхи інтеграції сучасних підходів до навчання персоналу

Практичне значення одержаних результатів полягає у формуванні стратегії розвитку персоналу медичного закладу в цифрову епоху, що дозволить підвищити якість медичних послуг, забезпечити ефективність кадрових рішень та створити умови для безперервного професійного вдосконалення працівників.

Кваліфікаційна робота містить 76 сторінок, 20 таблиць, 6 рисунків, 4 додатків. Перелік посилань нараховує 74 найменування.

Ключові слова: управління персоналом, розвиток персоналу, цифрова модель розвитку персоналу, тренінг, стратегічні напрямки.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	6
1.1. Сутність і значення управління розвитком персоналу в сучасних умовах	6
1.2. Основні функції та методи управління розвитком персоналом	12
1.3. Світові тенденції в управлінні людськими ресурсами	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КОМУНАЛЬНОГО НЕКОМЕРЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ЦЕНТР ПЕРВИННОЇ МЕДИКО-САНІТАРНОЇ ДОПОМОГИ» ШИРЯЇВСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ БЕРЕЗІВСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ	28
2.1. Загальна характеристика підприємства	28
2.2. Аналіз кадрового потенціалу та організаційної структури управління	34
2.3. Оцінка ефективності існуючої системи управління персоналом	42
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ КОМУНАЛЬНОГО НЕКОМЕРЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ЦЕНТР ПЕРВИННОЇ МЕДИКО-САНІТАРНОЇ ДОПОМОГИ» ШИРЯЇВСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ БЕРЕЗІВСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ	50
3.1. Обґрунтування стратегічних напрямків управління персоналом	50
3.2. Впровадження цифрової моделі розвитку персоналу в КНП «ЦПМСД»	57
3.3. Інтеграція сучасних підходів до навчання персоналу	65
ВИСНОВКИ	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	77
ДОДАТКИ	85

ВСТУП

У сучасних умовах цифрової трансформації суспільства особливого значення набуває ефективне управління розвитком персоналу, зокрема в закладах охорони здоров'я, що функціонують у сільських територіальних громадах. Кадровий потенціал медичних установ є основою якості надання медичних послуг, а його адаптація до цифрової економіки — необхідною умовою забезпечення стійкості, конкурентоспроможності та соціальної відповідальності закладу.

Актуальність обраної теми зумовлена необхідністю модернізації системи управління персоналом КНП «ЦПМСД» Ширяївської селищної ради в умовах обмежених ресурсів, швидких змін нормативної бази та зростаючих очікувань населення щодо рівня медичного обслуговування. Цифровізація, нові підходи до навчання та професійного розвитку, інтеграція інноваційних інструментів в управління персоналом вимагають комплексного дослідження та адаптації до локального контексту.

Питання розвитку персоналу висвітлено у працях вітчизняних та зарубіжних науковців: Глушченка В. В. [4, 5], Гришка, О. І. [7, 8], Дідур Г.І. [11, 26, 33], Лелі Ю. Г. [23,24], Обіход С. В. [31,32], Продиуса О. Є. [35,36], Збрицької, Г. О. Савченка М. С. Татаревської та інших. Однак специфіка управління розвитком персоналу в сільських КНП у контексті цифрової трансформації досі залишається недостатньо дослідженою.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка теоретико-методичних і практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління розвитком персоналу КНП «ЦПМСД» в умовах цифрової економіки.

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішено такі завдання:

- розкрити сутність та значення управління розвитком персоналу в сучасних умовах;
- охарактеризувати основні функції та методи управління розвитком персоналу;

- узагальнити світові тенденції в управлінні людськими ресурсами;
- дати загальну характеристику підприємства м КНП «ЦПМСД»;
- проаналізувати кадровий потенціал та організаційної структури управління;
- оцінити ефективність існуючої системи управління персоналом;
- обґрунтувати стратегічні напрямки управління персоналом;
- розробити цифрову модель розвитку персоналу;
- визначити шляхи інтеграції сучасних підходів до навчання персоналу.

Об'єктом дослідження є система управління розвитком персоналу в закладах охорони здоров'я сільських громад.

Предметом дослідження виступають теоретичні, організаційні та прикладні аспекти управління розвитком персоналу в умовах цифровізації.

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи було застосовано сукупність загальнонаукових, економічних і спеціальних методів дослідження, які забезпечили комплексне вивчення теоретичних і практичних аспектів управління розвитком персоналу:

- аналіз і синтез – для опрацювання наукових джерел, визначення сутності, функцій і принципів управління розвитком персоналу, узагальнення світових тенденцій;
- порівняльний аналіз – для зіставлення підходів до розвитку персоналу в українських та зарубіжних медичних установах, а також для оцінки ефективності сучасних освітніх моделей;
- SWOT-аналіз – використаний для виявлення сильних і слабких сторін кадрової політики КНП «ЦПМСД», а також можливостей і загроз для її вдосконалення;
- емпіричні методи (спостереження, опитування) – застосовувались для збору інформації про реальний стан системи управління персоналом у КНП, вивчення думок персоналу щодо цифрового навчання та потреб у розвитку;

- метод моделювання – для побудови цифрової моделі розвитку персоналу, що поєднує навчальні, мотиваційні та оцінювальні елементи;
- метод експертного оцінювання – залучено для визначення пріоритетних напрямів розвитку персоналу та розробки програми тренінгу з урахуванням галузевої специфіки;
- економічний аналіз – застосовано при розрахунку витрат на впровадження запропонованих заходів, оцінці очікуваних результатів і побудові Gantt-діаграми реалізації плану впровадження;
- графічні методи візуалізації – для представлення моделей, структурних схем, таблиць, діаграм і інфографік, що ілюструють результати дослідження.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі акти України, статистичні дані МОЗ та НСЗУ, внутрішня документація КНП «ЦПМСД», а також наукові праці українських і зарубіжних дослідників.

Практичне значення результатів полягає у формуванні стратегії розвитку персоналу медичного закладу в цифрову епоху, що дозволить підвищити якість медичних послуг, забезпечити ефективність кадрових рішень та створити умови для безперервного професійного вдосконалення працівників.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Сутність і значення управління розвитком персоналу в сучасних умовах

Сучасні соціально-економічні трансформації, цифровізація процесів, глобальна конкуренція та швидке оновлення знань висувують нові вимоги до системи управління персоналом, зокрема до її ключового елемента — управління розвитком працівників. У центрі уваги сучасних організацій дедалі частіше постає не лише забезпечення кадрами, а й формування умов для їхнього постійного професійного зростання, адаптації до змін, розкриття потенціалу та участі в інноваційних процесах.

Розвиток персоналу в сучасних умовах розглядається як стратегічна інвестиція у людський капітал, що сприяє підвищенню продуктивності праці, конкурентоспроможності організації, мотивації та лояльності працівників. Особливої актуальності ці процеси набувають в умовах цифрової економіки, яка змінює характер професійної діяльності, форми навчання та структуру компетентностей.

У сучасних умовах, що характеризуються високою динамікою змін, цифровізацією економіки та глобальними викликами (зокрема, війною в Україні, економічною нестабільністю та пандемією), управління персоналом набуває нових форм. Зокрема, актуалізується необхідність впровадження стратегічного підходу до управління людськими ресурсами, де персонал розглядається не лише як виконавець, а як стратегічний партнер розвитку [45, с. 45; 31, с. 3].

Управління персоналом є однією з найважливіших функцій сучасного менеджменту, адже саме людський капітал виступає рушієм інновацій, конкурентоспроможності та стабільного розвитку організацій. Згідно з

дослідженнями, ефективне управління персоналом дозволяє підвищити продуктивність праці, знизити плинність кадрів та створити сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі [46, с. 142].

У сучасному економічному середовищі управління персоналом перетворюється з допоміжної функції на стратегічну складову діяльності організації. Глобалізація, розвиток цифрових технологій, гібридні форми зайнятості, а також зростаюча конкуренція висувають нові вимоги до ефективного використання людського капіталу. Як зазначають Гришко В. та Струц О.: «Персонал – це не лише ресурс, а першочерговий актив, що формує конкурентоспроможність підприємства» [7, с. 99].

Управління персоналом забезпечує формування збалансованої системи відносин між працівниками та роботодавцем, створюючи умови для розвитку трудового потенціалу, зниження плинності кадрів, підвищення мотивації до праці та зміцнення корпоративної культури. Продіус О., Афанасенко М., Лемешко М. підкреслюють, що «ефективне HR-управління формує не лише трудові, а й ціннісні зв'язки, сприяючи стійкості організацій в умовах турбулентності» [35, с. 103].

Значну роль відіграє впровадження принципів стратегічного управління персоналом, за якого кожне управлінське рішення враховує довгострокові цілі розвитку підприємства. За даними досліджень Тульчинської С. О. та Шемет Я. В., саме стратегічний підхід дозволяє організаціям адаптуватися до змін, підвищити інноваційність та ефективно залучати таланти [45, с. 47].

Управління персоналом також сприяє формуванню корпоративної культури, в якій цінується командна робота, ініціативність, професійне зростання. Лелі Ю.Г. [23, с. 125] зазначає, що «якість управління персоналом безпосередньо впливає на рівень довіри працівників до керівництва та їхню залученість у досягнення цілей підприємства».

З урахуванням викликів сьогодення – таких як війна, релокація бізнесу, зростання дистанційної роботи – управління персоналом стає критично важливим для збереження функціональності підприємств та мобілізації

внутрішніх ресурсів. Як наголошують Обіход С.В., гнучкі HR-практики допомагають українським компаніям зберегти команди, підтримати моральний дух і продовжувати працювати навіть в умовах кризи [31 , с. 8].

Отже, значення управління персоналом у сучасних організаціях є визначальним: воно впливає не лише на продуктивність, а й на здатність організації виживати, адаптуватися й розвиватися в умовах постійних змін.

На основі аналізу таблиці 1.1, що відображає різні підходи до трактування сутності «управління персоналом», можна побачити, що автори акцентують увагу на таких ключових аспектах:

- системність управлінської діяльності [5, 20];
- цілеспрямований вплив і досягнення стратегічних цілей [7, 43];
- мотивація, навчання, розвиток [24, 36];
- ефективне використання людських ресурсів у динамічному середовищі [31].

Отже, як видно з таблиці 1.1, більшість авторів підкреслює системність управління персоналом, а також його спрямованість на досягнення стратегічних цілей та розвиток людського потенціалу. У сучасних умовах також наголошується на ролі мотивації, адаптації та навчання.

Функціональний підхід до визначення сутності управління персоналом застосовують Гришко В., Струц О. [7 , с. 98] та Гуцуляк Н.[9 с. 85], що полягає у плануванні, підборі, адаптації, мотивації, навчанні, розвитку, оцінюванні та забезпеченні соціальної відповідальності щодо працівників. Ці функції реалізуються через систему методів і принципів, що базуються на поєднанні адміністративного, економічного та психологічного впливу

Особливої уваги заслуговує концепція «гуманітаризації менеджменту», яка передбачає орієнтацію на цінності, особистісне зростання працівників та розвиток корпоративної культури. Такі підходи вже ефективно впроваджуються у провідних європейських компаніях та дедалі частіше застосовуються у вітчизняній практиці [36, с. 100].

Таблиця 1.1 - Підходи різних авторів до визначення «Управління персоналом»

Автор	Визначення	Ключові слова
Гришко В., Струц О. [7]	Управління персоналом – це цілеспрямований вплив на трудовий колектив з метою забезпечення високої ефективності його діяльності та досягнення стратегічних цілей підприємства.	Цілеспрямований вплив, ефективність, стратегія
Тульчинська С. О., Шемет Я. В. [45]	Система організаційних, економічних, правових та соціально-психологічних заходів, спрямованих на забезпечення підприємства кваліфікованими працівниками та ефективне їх використання.	Система заходів, працівники, ефективність
Обіход С. В. [31]	Комплекс дій, що забезпечує раціональне використання людських ресурсів та сприяє підвищенню конкурентоспроможності організації в умовах нестабільності.	Людські ресурси, конкурентоспроможність, нестабільність
Продіус О., Афанасенко М. [35]	Управління персоналом – це організація взаємодії людей в межах підприємства, спрямована на досягнення цілей за допомогою мотивації, навчання та контролю.	Взаємодія, мотивація, навчання, контроль
Кукса В. М., Полях К. В. [19]	Це система управлінської діяльності, спрямована на формування, розвиток і використання кадрового потенціалу для забезпечення ефективної роботи підприємства.	Кадровий потенціал, розвиток, ефективність
Лелі Ю. Г. [23]	Функція загального менеджменту, що забезпечує підбір, розміщення, розвиток і мотивацію персоналу відповідно до цілей підприємства.	Менеджмент, підбір, мотивація, розвиток
Глушченко Л. Д., Коваль Н. О. [4]	Це процес планування, організації, керівництва та контролю людських ресурсів з метою підвищення продуктивності праці.	Планування, керівництво, контроль, продуктивність

Джерело: Побудовано автором

На думку деяких авторів, управління персоналом у сучасних умовах не може бути зведене лише до кадрового діловодства чи адміністрування. Воно вимагає глибокої аналітики, системної роботи з інформацією про компетентності, мотивацію та потенціал працівників, а також впровадження цифрових HR-технологій [27, с. 83; 19, с. 47].

Ряд дослідників [1, с. 31; 23, с. 121] відмічають, що управління персоналом у XXI столітті виступає складним багаторівневим процесом, що поєднує елементи стратегічного управління, психології, соціології та інформаційних технологій. Його ефективність безпосередньо впливає на здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, підтримувати інноваційність і утримувати талановитих фахівців

Таким чином управління персоналом можна визначити як цілісну та стратегічно орієнтовану систему заходів, спрямованих на формування, розвиток, мотивацію та ефективне використання людського потенціалу організації, яка забезпечує досягнення її цілей, адаптацію до змін середовища та збереження конкурентних переваг.

Таке визначення поєднує у собі ключові елементи класичних і сучасних підходів, враховує як внутрішній аспект (мотивація, розвиток працівників), так і зовнішній контекст (адаптація до викликів, стратегічні завдання), що є надзвичайно важливим в умовах турбулентного середовища, особливо для українських організацій сьогодні.

Колектив авторів [11] визначають «управління розвитком персоналу» як «...системно організований, цілеспрямований і безперервний процес якісних змін у професійних, кваліфікаційних, поведінкових і інтелектуальних компетенціях працівників, спрямований на підвищення їх конкурентоспроможності, професійного потенціалу, адаптацію до змін та ефективне виконання завдань організації. Цей процес поєднує формальне навчання, неформальне спілкування, перепідготовку, планування кар'єри та інші заходи, що забезпечують досягнення стратегічних цілей підприємства та збагачення особистісного і професійного досвіду працівників».

Ефективність управління розвитком персоналу залежить від багатьох взаємопов'язаних факторів, які можна умовно поділити на внутрішні та зовнішні (Рис.1.1).



Рисунок 1.1 – Фактори впливу на управління розвитком персоналу

Джерело: Побудовано автором

Ці фактори не ізольовані — вони взаємодіють і можуть посилювати або нівелювати ефекти одне одного. Ефективне управління персоналом — це постійна адаптація до змін і пошук балансу між інтересами організації та потребами працівників.

Ефективне управління персоналом вимагає комплексного підходу та врахування всіх цих факторів у взаємозв'язку. HR-менеджери повинні бути гнучкими, адаптивними та стратегічно мислячими, щоб забезпечити компанію талановитими та мотивованими співробітниками, здатними досягати поставлених цілей.

Отже, управління персоналом у сучасних умовах є критично важливою функцією, що виходить за межі традиційного кадрового адміністрування та трансформується у стратегічний інструмент розвитку організації. З огляду на виклики глобалізації, цифровізації, соціально-економічної нестабільності та війни, ефективне управління розвитком персоналу забезпечує не лише збереження трудового потенціалу, а й підвищення адаптивності, конкурентоспроможності та інноваційності підприємства.

Системний підхід до управління персоналом дозволяє сформувати сприятливе середовище для професійного розвитку, мотивації та залучення працівників до досягнення спільних цілей. Таким чином, управління персоналом постає як ключовий чинник стабільного функціонування та сталого зростання організацій в умовах сучасних викликів.

1.2. Основні функції та методи управління розвитком персоналу

Функції управління персоналом є основою для формування ефективної кадрової політики організації. Їх правильне виконання сприяє стабільності, розвитку колективу та досягненню стратегічних цілей підприємства.

Функції управління персоналом є взаємопов'язаними і працюють як єдина система. Їх ефективна реалізація допомагає створити стабільний, мотивований і результативний колектив, який здатен швидко адаптуватися до змін і досягати високих результатів.

З позицій функціонального підходу управління персоналом — це системний і цілеспрямований процес планування, організації, мотивації та контролю трудової діяльності працівників, спрямований на досягнення цілей організації.

Аналіз опублікованих досліджень з питання визначення і реалізації функцій управління розвитком персоналу [2,5,13,20, 23, 31, 37, 38, 52, 56,] дозволяє виділити основні з них (рис.1.2).



Рисунок 1.2 – Функції управління розвитком персоналу

Джерело: Побудовано автором

Аналіз і прогнозування потреб у розвитку персоналу. Включає оцінку наявного кадрового потенціалу, визначення розриву між поточними та необхідними компетенціями, а також прогнозування потреб в освіті, підвищенні кваліфікації й професійному зростанні відповідно до стратегічних цілей організації.

Планування розвитку персоналу охоплює розробку стратегій, програм та індивідуальних освітніх маршрутів (IDP), які враховують професійні цілі працівника, потреби організації та можливості зовнішнього й внутрішнього навчання. Важливість якісного планування обґрунтовано в роботах О. М. Шубалого, де підкреслюється, що ефективне кадрове планування є основою адаптивності організації до ринкових змін [55].

Набір і відбір персоналу забезпечує організацію кваліфікованими кадрами, здатними якісно виконувати поставлені завдання. Це процес

залучення та вибору кандидатів, які відповідають вимогам вакансій. Якість підбору безпосередньо впливає на продуктивність, атмосферу в колективі та рівень плинності кадрів. Згідно з дослідженням Сидоренко А. О. та Чорній В. В., ефективний підбір персоналу потребує узгодження професійної компетентності та особистісних якостей працівника з корпоративною культурою підприємства [39].

Після прийому на роботу нові співробітники проходять процес адаптації до нових умов праці, що зменшує плинність кадрів і підвищує продуктивність. Тому важливою є функція адаптація працівників, що допомагає швидко інтегрувати нового працівника в колектив, зменшити стрес і підвищити ефективність з перших тижнів роботи. Правильно проведена адаптація знижує ризик звільнень і формує лояльність працівників. Як зазначено у праці Кустріч Л. О., адаптація має бути поетапною та передбачати як ознайомлення з технологічними процесами, так і з етичними нормами колективу [21].

Оцінювання результатів розвитку персоналу дозволяє визначити рівень їхньої продуктивності, потенціалу та відповідності посадовим обов'язкам. Оцінка персоналу дає змогу виявляти сильні та слабкі сторони персоналу, будувати систему заохочення, формувати кадровий резерв. Це основа для прийняття рішень про підвищення, навчання або ротацію кадрів. Церковна О. В. і Харламова В. В. наголошують, що систематична оцінка допомагає виявити потреби в навчанні та стимулює працівників до самовдосконалення [49].

Виконання функції «Професійний розвиток і навчання» забезпечує безперервне підвищення кваліфікації забезпечує відповідність знань та вмінь працівників вимогам сучасного виробництва, відповідність знань і навичок працівників до змін на ринку, впровадження нових технологій. Це інвестиція в конкурентоспроможність компанії. Як зазначає Стоянець Н., функція навчання тісно пов'язана з управлінням змінами та інноваціями в організації [41].

Мотивація персоналу до професійного зростання - комплекс заходів, спрямованих на стимулювання працівників до досягнення високих результатів

та формує зацікавленість у навчанні. Ефективна мотивація знижує плинність кадрів і підвищує продуктивність праці. Відповідно до підручника Шубалого О.М., мотивація може мати як матеріальний, так і нематеріальний характер — наприклад, кар'єрне зростання, участь у прийнятті рішень [55].

Контроль передбачає спостереження за діяльністю працівників та забезпечує відповідність діяльності персоналу стратегічним завданням організації, виявляє відхилення та запобігає помилкам. Як підкреслює Леонтенко О. М., контроль не має бути каральним інструментом, а радше способом постійного зворотного зв'язку [25]. Постійний зворотний зв'язок формує довіру між керівництвом і працівниками.

Отже, управління розвитком персоналу — це багатокomпонентна система, яка включає цілий спектр взаємопов'язаних функцій, спрямованих на забезпечення високої продуктивності, професійного зростання та адаптації працівників до змін середовища.

У контексті цифрової трансформації функції управління персоналом доповнюються новими підходами та інструментами, які сприяють підвищенню ефективності кадрової політики (табл. 1.2).

Аналіз функціональної структури управління персоналом свідчить про її багатогранність і взаємозв'язок усіх складових. Кожна функція виконує важливу роль у забезпеченні ефективного використання людських ресурсів на підприємстві, а сукупно вони формують єдину систему HR-менеджменту.

Таким чином, ефективне виконання кожної з наведених функцій створює умови для сталого розвитку персоналу та підвищення конкурентоспроможності організації в цілому.

Функції можуть варіюватися залежно від масштабу організації, її галузі та управлінської моделі. Сучасні HR-системи все частіше інтегрують інформаційні технології для автоматизації цих функцій.

Таблиця 1.2 – Функції та інструменти управління розвитком персоналу

Назва функції	Поняття	Основні інструменти
Аналіз і прогнозування потреб	Визначення поточних і майбутніх потреб у знаннях, навичках і компетенціях	Оцінювання персоналу, SWOT-аналіз, опитування, кадрові аудити
Планування розвитку персоналу	Формування програм розвитку відповідно до цілей організації та індивідуальних потреб	Індивідуальні плани розвитку (IDP), матриця компетенцій, стратегія навчання
Організація навчання і підвищення кваліфікації	Реалізація освітніх заходів для покращення професійної підготовки	Курси, тренінги, вебінари, онлайн-освіта, стажування, адаптаційні програми
Мотивація до професійного розвитку	Стимулювання працівників до безперервного навчання і самовдосконалення	Преміювання, кар'єрні бонуси, публічне визнання, гейміфікація, бонуси за сертифікацію
Оцінювання результатів розвитку	Визначення ефективності програм і зростання працівників після навчання	Тестування, анкетування, зворотний зв'язок, аналіз KPI, методи 360 градусів
Кар'єрне планування і внутрішня мобільність	Сприяння професійному просуванню працівників у межах організації	Кар'єрні траєкторії, кадровий резерв, співбесіди з розвитку
Управління знаннями і передачею досвіду	Збереження та поширення професійного досвіду всередині організації	Наставництво, внутрішні бази знань, професійні клуби, case-конференції

Джерело: Побудовано автором

Систематизація функцій управління розвитком персоналу дозволяє не лише чітко структурувати управлінські дії, а й ефективно планувати освітні та мотиваційні заходи на різних рівнях організації. Застосування відповідних інструментів — від індивідуальних планів розвитку до цифрових платформ і наставництва — створює умови для гнучкого, адаптивного і сталого розвитку персоналу.

Таким чином, запропонована таблиця може слугувати методологічною основою для розробки стратегічних рішень у сфері кадрової політики в умовах цифрової економіки та медичної реформи в Україні.

Управління персоналом здійснюється за допомогою комплексу методів, які охоплюють різні аспекти впливу на працівників з метою досягнення стратегічних цілей організації. Методи управління зазвичай поділяються на три основні групи: адміністративні, економічні та соціально-психологічні [8, 38].

Адміністративні методи базуються на розпорядчо-нормативному впливі, що закріплюється у внутрішніх положеннях підприємства, посадових інструкціях, наказах. Вони забезпечують формальну дисципліну і структурованість управління, однак мають обмежену ефективність у творчих або високотехнологічних сферах [2].

Економічні методи управління персоналом передбачають матеріальне стимулювання, мотивацію через заробітну плату, премії, участь у прибутках, тощо. Їх ефективність визначається чіткістю критеріїв оцінки результатів праці та прозорістю механізмів нарахування винагороди [13]. Згідно з дослідженням О. Є. Продіуса, грамотна система економічного стимулювання здатна підвищити продуктивність праці на 15–30% [36].

Соціально-психологічні методи ґрунтуються на формуванні позитивного морально-психологічного клімату, підтримці командної роботи, налагодженні ефективної внутрішньої комунікації. Вони включають методи переконання, заохочення, лідерства, психологічної підтримки тощо [23]. Ці методи особливо актуальні в умовах зростання ролі людського капіталу, інтелектуальної праці та організаційної культури [56].

Деякі автори [36, 4, 43, 24, 56] виділяють групу мотиваційних методів, що мають бути адаптивними і враховувати індивідуальні особливості персоналу та змінюватися разом із трансформацією трудових відносин. Мотиваційні методи управління персоналом дослідники розглядають як ключовий інструмент впливу на ефективність праці, адаптацію персоналу та реалізацію стратегічних цілей підприємства.

Інформаційні методи управління персоналом розглядаються у науковій літературі [8, 32, 38, 56, 52] як важливий інструмент координації, адаптації та розвитку працівників, особливо в умовах цифровізації, динамічних змін та стратегічного менеджменту знань. Інформаційні методи, за цими авторами, є фундаментом якісного управлінського процесу, що охоплює не лише передачу знань, а й створення умов для їх ефективного використання. Особливе

значення вони мають у великих організаціях, проєктних командах і структурах, орієнтованих на інновації.

Для впливу на виконавців управлінські працівники при використанні методів управління розвитком персоналу використовують сучасний інструментарій менеджменту (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3 – Методи управління розвитком персоналу

Назва методу	Визначення	Інструментарій
Адміністративні	Методи, що базуються на владних повноваженнях та нормативно-правових актах.	Накази, інструкції, посадові обов'язки, регламенти, контроль, дисциплінарні заходи
Економічні	Методи матеріального впливу, що стимулюють працівників до досягнення певних результатів.	Заробітна плата, премії, бонуси, участь у прибутках, пільги, компенсації
Соціально-психологічні	Методи, спрямовані на вплив через моральні цінності, лідерство, комунікацію та взаємини.	Оцінка клімату, опитування, методи переконання, неформальні комунікації, тимбілдинг
Організаційно-розпорядчі	Методи структуризації процесів і ролей у межах організації.	Організаційні схеми, розподіл функцій, планування розвитку, графіки
Мотиваційні	Методи впливу, що активізують внутрішні стимули до розвитку	Система цілей, кар'єрне зростання, визнання досягнень, індивідуальні бесіди
Інформаційні	Методи забезпечення працівників необхідною для роботи з інформацією.	Інструктажі, тренінги, бази знань, інформаційні панелі, корпоративні портали

Сучасна практика управління персоналом вимагає комплексного поєднання вищезазначених методів. Наприклад, ефективна мотивація потребує одночасного застосування матеріальних заохочень та нематеріальних стимулів (визнання, розвиток, кар'єрне зростання) [43]. Зауважимо, що застосування методів має враховувати організаційний контекст, особливості персоналу та рівень зрілості HR-функції [5].

Отже, методи управління розвитком персоналу є інструментом реалізації управлінського впливу та залежать від стилю управління, стратегічних цілей організації і внутрішнього середовища. Їхнє правильне комбінування забезпечує підвищення мотивації, залученості та ефективності працівників.

1.3. Світові тенденції в управлінні людськими ресурсами

У сучасному глобалізованому світі управління людськими ресурсами (УЛР) зазнає значних трансформацій, зумовлених технологічним прогресом, змінами в соціокультурних цінностях та новими викликами на ринку праці. Аналіз міжнародних досліджень дозволяє виокремити кілька ключових тенденцій, що формують сучасну парадигму УЛР.

Дослідження наукових публікацій в управлінні трудовими ресурсами дозволило виявити низку світових тенденцій (табл. 1.4). Серед яких можна виділити: впровадження цифрових технологій, гібридні моделі роботи та гнучкість організації праці, фокус на добробут та ментальне здоров'я працівників, управління талантами в умовах глобальної конкуренції, інклюзія, різноманіття та рівність, розвиток навичок та безперервне навчання.

Впровадження цифрових технологій, зокрема штучного інтелекту (ШІ) та аналітики даних, стає невід'ємною частиною управління персоналом. Організації все частіше використовують аналітичні інструменти для прийняття обґрунтованих рішень щодо підбору, розвитку та утримання талантів [59]. Це дозволяє підвищити ефективність HR-процесів та адаптуватися до швидких змін у бізнес-середовищі.

Пандемія COVID-19 та військові дії на території України прискорили перехід до гібридних моделей роботи, що поєднують дистанційну та офісну зайнятість. Це вимагає від HR-фахівців розробки нових стратегій управління, які забезпечують ефективну комунікацію, підтримку корпоративної культури та баланс між роботою та особистим життям співробітників [63].

Зростає усвідомлення важливості ментального здоров'я та загального добробуту працівників. Організації впроваджують програми підтримки, спрямовані на зниження стресу, запобігання вигоранню та підвищення задоволеності роботою [63].

Таблиця 1.4 - Світові тенденції в управлінні персоналом та їх вплив на Україну

Тенденція управління персоналом	Характеристика	Вплив на практику управління в Україні
Цифровізація HR-процесів	Використання HR-аналітики, штучного інтелекту, автоматизації рекрутингу, обліку кадрів	Українські компанії активно впроваджують HRM-системи (BAS HRM, SAP, PeopleForce), зростає попит на HR-аналітиків
Гібридна форма зайнятості	Поєднання дистанційної та офісної роботи, гнучкий графік	Поширена в IT-сфері та великому бізнесі (наприклад, у Rozetka, SoftServe). Потребує змін в підходах до комунікації та оцінки ефективності
Орієнтація на добробут співробітників	Розвиток програм ментального здоров'я, work-life balance, підтримки добробуту	Українські компанії поступово впроваджують програми добробуту, зокрема у сфері страхування, коучингу, психологічної підтримки
Інклюзія та різноманіття	Створення умов рівного доступу, розвиток DEI-культури	В Україні розвиток DEI ще обмежений, переважно актуальний у міжнародних компаніях та НГО
Постійне навчання та reskilling	Акцент на самонавчання, розвиток soft skills та цифрових навичок	Українські організації збільшують інвестиції в корпоративне навчання, співпрацюють з платформами Prometheus, Coursera, Laba
Управління талантами	Акцент на залучення, розвиток і збереження ключових фахівців	Потреба особливо актуальна в умовах відтоку кадрів за кордон. Компанії створюють програми лояльності, кар'єрного росту

Джерело: Побудовано автором на основі [22, 34, 67, 59, 63, 65, 71]

Світовий ринок праці стикається з дефіцитом кваліфікованих кадрів, що змушує компанії активно конкурувати за таланти. Це проявляється у впровадженні стратегій залучення, розвитку та утримання ключових співробітників, а також у створенні привабливого бренду роботодавця [65].

Питання інклюзії, різноманіття та рівності (DEI) набувають все більшого значення в корпоративних стратегіях. Компанії визнають, що різноманітні команди сприяють інноваціям та кращому розумінню клієнтів. Проте деякі організації стикаються з викликами у впровадженні DEI-ініціатив через політичний та соціальний тиск [71].

Швидкий розвиток технологій вимагає від працівників постійного оновлення знань та навичок. Організації інвестують у програми навчання та

розвитку, спрямовані на підвищення кваліфікації персоналу та адаптацію до нових вимог ринку [69].

У сучасному світі цифровізація стала визначальним чинником трансформації управлінських функцій, зокрема в галузі управління людськими ресурсами (HR). Застосування цифрових технологій у сфері HR дозволяє оптимізувати процеси підбору персоналу, адаптації, навчання, оцінювання та розвитку працівників. Цей процес включає використання аналітики даних, систем автоматизації кадрового обліку, хмарних платформ, штучного інтелекту та мобільних рішень [59].

Однією з ключових складових цифровізації HR є HR-аналітика, яка дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення, ґрунтуючись на обробці великих масивів даних про персонал (People Analytics). Застосування таких інструментів дозволяє прогнозувати ризики звільнень, виявляти сильні сторони працівників та оцінювати ефективність HR-стратегій [34].

Крім того, цифрові технології значно спрощують рекрутинг. Використання спеціалізованих платформ (наприклад, Work.ua, CleverStaff, Rabota.ua, LinkedIn Recruiter) дозволяє автоматизувати підбір кадрів, впроваджуючи алгоритми фільтрації за компетенціями, культурною відповідністю та досвідом. Деякі компанії вже тестують рішення з використанням штучного інтелекту для попереднього оцінювання кандидатів [69].

В Україні цифрова трансформація HR-процесів є актуальною як для великого бізнесу, так і для середніх компаній. Усе більше організацій впроваджують корпоративні HRM-системи (наприклад, PeopleForce, BambooHR, BAS Управління персоналом), що забезпечують централізоване управління персоналом, автоматизацію розрахунку заробітної плати, аналітику плинності кадрів та рівня залученості [22].

Водночас, важливими викликами цифровізації HR залишаються: кібербезпека персональних даних, цифрова грамотність HR-фахівців, а також

питання етичності використання автоматизованих систем прийняття рішень щодо людей [34].

Отже, цифровізація HR-процесів є не лише технологічною інновацією, а й стратегічною необхідністю, яка дозволяє компаніям адаптуватися до сучасного конкурентного середовища, підвищити ефективність управління персоналом і створити умови для гнучкого реагування на виклики ринку праці.

Гібридна форма зайнятості — це сучасна модель організації праці, яка поєднує дистанційну (remote) і офісну (on-site) роботу. Такий формат став особливо поширеним після пандемії COVID-19 і наразі зберігає свою актуальність у багатьох країнах, зокрема й в Україні [59].

Згідно з аналітичним звітом *Lynn University* (2024), гібридна модель дозволяє оптимізувати продуктивність працівників, зменшити витрати на офісну інфраструктуру та підвищити рівень задоволеності персоналу [63]. Водночас вона вимагає перегляду підходів до контролю, комунікації та оцінювання ефективності роботи.

Перевагами гібридної зайнятості є: гнучкість у плануванні робочого часу; зменшення стресу і покращення work-life balance; доступ до ширшого пулу талантів, незалежно від географічного розташування; зниження витрат на оренду та утримання офісів [59; 69].

Проте, як зазначає *SHRM* (2025), гібридна модель створює виклики у сфері корпоративної культури, справедливості між «дистанційними» та «офісними» працівниками, а також потребує цифрової трансформації внутрішніх процесів [69].

В українських реаліях гібридна форма зайнятості особливо поширена в ІТ-сфері, креативних індустріях, маркетингу, фінансах та освіті. Компанії, як-от SoftServe, Genesis, Grammarly, створили політики гнучкої роботи, що дозволяють працівникам самостійно обирати формат виконання обов'язків [61].

На думку Лаптевої Л. М., впровадження гібридної моделі в Україні сприяє утриманню кадрів, особливо у воєнний час, коли питання безпеки та мобільності персоналу мають критичне значення [22].

У сучасній парадигмі управління персоналом усе більшої актуальності набуває орієнтація на добробут працівників (employee well-being), що передбачає створення умов для фізичного, психологічного та соціального благополуччя. Такий підхід визнається не лише гуманістичною цінністю, а й стратегічною інвестицією у продуктивність, лояльність та стабільність колективу [59.].

Згідно з аналітичними звітами SHRM (2025), компанії, які системно впроваджують програми добробуту (Wellness Programs), спостерігають зменшення рівня стресу на 24%, зниження плинності кадрів на 16% та підвищення продуктивності на 12% [69]. До таких програм належать: психологічна підтримка, гнучкий графік, послуги коучингу, медичне страхування, доступ до фітнесу, а також заходи з work-life balance [69; 72].

У постковідну епоху та в умовах війни в Україні, питання ментального здоров'я стало ще більш пріоритетним. Як зазначає Лаптева Л. М., українські компанії все частіше впроваджують політику «піклування про працівника» через проведення вебінарів із психологами, програми з емоційного відновлення, тимчасову гнучкість у виконанні робочих завдань [22].

Особливу увагу приділяють добробуту саме технічні компанії та міжнародні корпорації, що мають доступ до глобальних HR-практик: Grammarly, SoftServe, Luxoft, а також українські банки, такі як «ПриватБанк» та «УкрСиббанк» [61]. На рівні державної політики питання добробуту поки що не інтегроване повною мірою в Трудовий кодекс, однак згадується у рекомендаціях МОЗ та Мінекономіки.

Загалом, орієнтація на добробут — це довгостроковий підхід до людиноцентричного управління, що дозволяє організаціям формувати стійке трудове середовище, попереджати вигорання та зміцнювати бренд роботодавця на ринку праці [59; 22].

У XXI столітті поняття інклюзії (inclusion) та різноманіття (diversity) стали ключовими принципами сучасної системи управління людськими ресурсами. Вони відображають прагнення до створення організаційного середовища, в якому працівники з різним соціальним, культурним, гендерним, віковим чи фізичним бекграундом мають рівні можливості для розвитку та участі в процесах прийняття рішень [59].

Згідно з даними Deloitte (2025), компанії з високим рівнем різноманіття та інклюзивності демонструють кращі фінансові результати, інноваційність та здатність залучати таланти. Вони на 33% частіше перевершують конкурентів у прибутковості та продуктивності персоналу [59].

Інклюзивна корпоративна культура сприяє формуванню довіри в команді, підвищенню залученості працівників, розвитку креативності та адаптивності до змін. Як зазначає SHRM, реалізація політик DEI (Diversity, Equity, Inclusion) стала стратегічним пріоритетом для транснаціональних компаній [Society].

У США, Канаді, країнах ЄС такі підходи вже давно стали нормативною практикою. Наприклад, у Google, Microsoft, IKEA існують спеціальні відділи DEI, які відповідають за навчання персоналу, боротьбу з дискримінацією, створення доступного середовища [62].

В українських реаліях, як стверджує Лаптева Л. М., питання інклюзії поки що не є системною складовою HR-політики у більшості компаній. Проте міжнародні компанії, що працюють в Україні (наприклад, Nestlé, Deloitte, EPAM), активно впроваджують елементи DEI-культури [22]. Окремі ініціативи стосуються підтримки працівників з інвалідністю, ветеранів, ВПО, а також розвитку гендерної рівності.

Крім того, українські НГО, такі як INSCI, Фонд ООН у галузі народонаселення та Prometheus, проводять освітні проєкти для підвищення обізнаності бізнесу з тематики інклюзії [70].

Таким чином, інклюзія та різноманіття є не лише соціально відповідальним підходом, а й потужним ресурсом підвищення ефективності

управління персоналом у контексті нової соціальної етики та викликів глобального світу.

У сучасному ринку праці ключовим чинником конкурентоспроможності працівників та організацій стає постійне навчання (lifelong learning) і reskilling — здобуття нових професійних навичок для адаптації до змін економічного середовища. Світовий тренд переходу до економіки знань, прискорена автоматизація, цифровізація та нестабільність ринку праці зумовлюють необхідність безперервного професійного розвитку персоналу [59.].

За дослідженням World Economic Forum (2023), до 2027 року понад 50% працівників потребуватимуть перенавчання через технологічні зрушення. Компанії, які інвестують у розвиток навичок персоналу, демонструють вищий рівень продуктивності, адаптивності та інноваційності [73].

Reskilling та upskilling реалізуються через внутрішні корпоративні університети, партнерства з освітніми платформами (Coursera, Prometheus, EdEra), стажування, наставництво, а також змішані моделі навчання (blended learning) [68]. Особливо популярними є програми розвитку soft skills: комунікації, емоційного інтелекту, критичного мислення, а також цифрових навичок: аналітика даних, використання CRM-систем, основи кодування тощо [66].

В Україні постійне навчання поступово інтегрується в HR-стратегії як у великих компаніях (SoftServe, Нова пошта, Kernel), так і в державному секторі, зокрема через платформу «Дія.Цифрова освіта» та проєкти EU4Skills [12]. За словами Лаптевої Л. М., у контексті війни reskilling набув критичного значення для адаптації внутрішньо переміщених осіб, ветеранів та звільнених працівників [22].

Таким чином, формування культури безперервного навчання стає новим стандартом управління персоналом, що дозволяє організаціям зберігати стійкість до викликів, підвищувати гнучкість команди та підтримувати інноваційний потенціал.

Управління талантами (talent management) — це стратегічний підхід до виявлення, залучення, розвитку, утримання та ефективного використання високопотенційних і ключових працівників, які здатні забезпечити сталий розвиток та конкурентні переваги організації. У сучасному середовищі, де знання, креативність і гнучкість персоналу відіграють вирішальну роль, управління талантами стає одним із найважливіших напрямів HRM [59].

Згідно з доповіддю McKinsey & Company, компанії, які ефективно керують талантами, у 2,2 раза частіше демонструють фінансову стійкість та вищу рентабельність порівняно з тими, що нехтують цим напрямом [64]. Класичну ідею «війни за таланти» (war for talent) ще на початку 2000-х сформували дослідники Michaels, Handfield-Jones & Axelrod — вони довели, що саме талановиті фахівці формують ядро стратегічного успіху компанії [65].

Основні етапи управління талантами включають:

- виявлення талантів (через внутрішню оцінку або зовнішній рекрутинг),
- розвиток компетенцій (через програми навчання, наставництво, ротацію),
- створення системи стимулювання та визнання досягнень,
- планування кар'єри та наступництва (succession planning) [67].

В українських компаніях управління талантами лише формується як окрема HR-функція. За словами Лаптевої Л. М., найбільш активно вона реалізується в ІТ-секторі, міжнародних корпораціях (Nestlé, Luxoft, Deloitte), а також у банківській сфері [22]. При цьому важливим викликом залишається міграція талантів за кордон, особливо в умовах війни та економічної нестабільності [57].

Платформи внутрішнього розвитку, кар'єрні траєкторії, культура визнання, адаптивне лідерство — усе це стає основою талант-центричної організації, яка здатна не лише утримати фахівців, а й розкрити їхній потенціал у межах компанії.

Отже, на основі аналізу наукових джерел встановлено, що розвиток персоналу охоплює не лише підвищення кваліфікації, а й формування

професійної ідентичності, гнучких компетенцій і здатності до адаптації в умовах цифрової трансформації.

Розглянуто еволюцію підходів до управління персоналом, систематизовано функції та методи управління розвитком персоналу, а також визначено провідні світові тенденції, зокрема цифровізацію HR-процесів, гібридні форми зайнятості, орієнтацію на добробут працівників, інклюзію, безперервне навчання (reskilling) та управління талантами.

Особливу увагу приділено аналізу сучасних підходів до навчання персоналу — таких як мікронавчання, змішане навчання, peer-learning — які формують основу для розробки ефективної цифрової моделі розвитку персоналу в медичних установах.

Таким чином, теоретичне обґрунтування управління розвитком персоналу створює методологічну базу для подальшого аналізу практики його реалізації в КНП «ЦПМСД» та розробки стратегічних напрямків удосконалення кадрової політики у цифрову епоху.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КОМУНАЛЬНОГО НЕКОМЕРЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ЦЕНТР ПЕРВИННОЇ МЕДИКО-САНІТАРНОЇ ДОПОМОГИ» ШИРЯЇВСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ БЕРЕЗІВСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1. Загальна характеристика підприємства

Комунальне некомерційне підприємство «Центр первинної медико – санітарної допомоги Ширяївського району» є закладом охорони здоров'я, що надає первинну медичну допомогу та здійснює управління медичним обслуговуванням населення Ширяївського району, вживає заходи з профілактики захворювань населення та підтримання громадського здоров'я. Засновником підприємства є Ширяївська районна рада. Уповноваженим органом управління Ширяївська районна державна адміністрація. Повна юридична адреса Одеська область, Березівський район, смт Ширяєве, вул. Грушевського 94, 66800.

На підставі рішення сесії Ширяївської селищної ради від 19 березня 2021 року, у зв'язку зі зміною власника, комунальне некомерційне підприємство «Центр первинної медико-санітарної допомоги Ширяївського району» було перейменовано на комунальне некомерційне підприємство «Центр первинної медико-санітарної допомоги» Ширяївської селищної ради (скорочено – КНП «ЦПМСД» Ширяївської селищної ради). Комунальний заклад «Ширяївський районний центр первинної медико-санітарної допомоги» функціонує з 2013 року.

Територіально Ширяївський районний центр первинної медико-санітарної допомоги знаходиться в центрі смт. Ширяєве та своєю діяльністю охоплює Ширяївську селищну об'єднану територіальну громаду та декілька прилеглих навколо сіл (рис. 2.1).

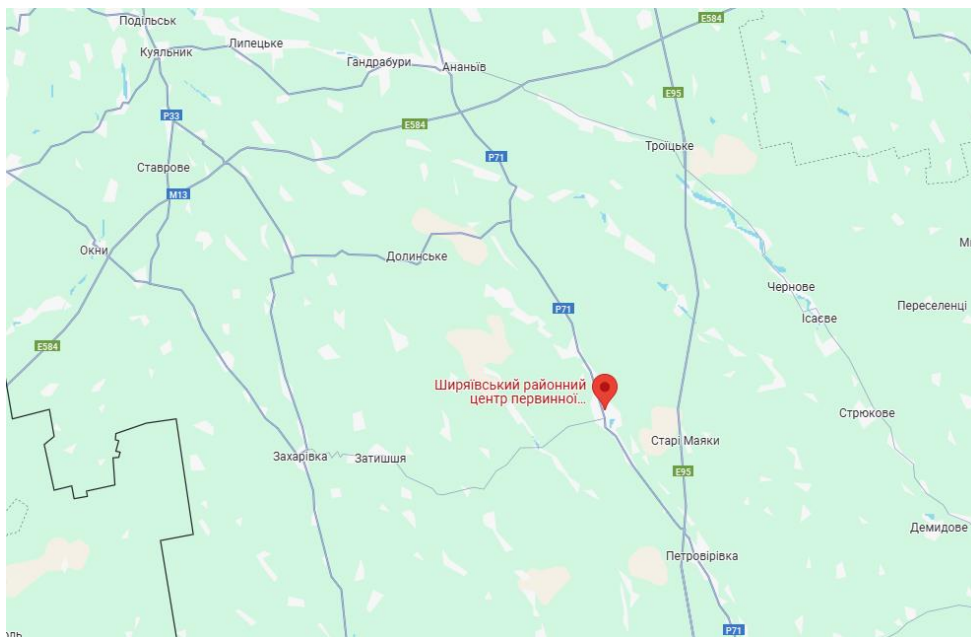


Рисунок 2.1 - Територіальне розташування КНП «ЦПМСД» Ширяївської селищної ради.

Створено автором за джерелом Google maps

Комунальне некомерційне підприємство (КНП) — це організаційно-правова форма юридичної особи, створена органом місцевого самоврядування для здійснення некомерційної господарської діяльності у сфері надання суспільно значущих послуг, зокрема у галузі охорони здоров'я, з метою задоволення потреб населення.

«Комунальне некомерційне підприємство — підприємство, що не має на меті одержання прибутку, є власністю територіальної громади і створене для задоволення потреб громадян, зокрема у медичних послугах»

[16]

Підприємство у своїй діяльності керується Конституцією України [18], Господарським [6] та Цивільним Кодексами України [50], законами України, постановами Верховної Ради України, актами Президента України та Кабінету Міністрів України, загальнообов'язковими для всіх закладів охорони здоров'я наказів та інструкцій Міністерства охорони здоров'я України, загальнообов'язковими нормативними актами інших центральних органів виконавчої влади, відповідних рішень місцевих органів виконавчої влади і органів місцевого самоврядування та статутом Підприємства.

У контексті охорони здоров'я, КНП функціонує на підставі договору з Національною службою здоров'я України (НСЗУ) і фінансується за принципом «гроші йдуть за пацієнтом», що забезпечує більшу автономію і гнучкість в управлінні ресурсами та персоналом.

На посаду головного лікаря було призначено лікаря з Вищою категорією за спеціальністю «Організація і управління охорони здоров'я» – Семенишена Ігора Анатолійовича. З 01.08.2021 виконує обов'язки головного лікаря Черкова Алла Іванівна.

У таблиці 2.1 подано структуру персоналу КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги» Ширяївської селищної ради на основі даних штатного розпису.

Таблиця 2.1 - Структура персоналу КНП «ЦПМСД» Ширяївської селищної ради

	Кількість штатних посад	% штатних посад до загальної кількості
Всього по ЦПМСД в т.ч.:	46,75	100%
Лікарі	9,00	19%
Середній медичний персонал	23,75	51%
Молодший медичний персонал	2,50	5%
Спеціалісти	5,00	11%
Інший допоміжний персонал	6,50	14%

Джерело: побудовна автором на основі звітності підприємства.

Загальна чисельність штатних посад становить 46,75 одиниць. Найбільшу частку у структурі персоналу займає середній медичний персонал — 23,75 посади, що становить 51% від загальної кількості. Це свідчить про провідну роль цієї категорії працівників у функціонуванні первинної медичної допомоги, оскільки саме середній медичний персонал забезпечує постійний контакт із пацієнтами, особливо в умовах ФАПів та ФП.

На другому місці за чисельністю — лікарі, яких налічується 9,0 штатних посад (що становить 19% від загальної чисельності персоналу). Такий показник відповідає типовій структурі первинної медичної ланки, в якій лікарі координують лікувальний процес та надають основні медичні послуги.

Молодший медичний персонал представлений 2,5 посадами, що становить лише 5%, що може свідчити про недостатню увагу до санітарно-господарських функцій або їх передавання іншим категоріям персоналу.

Крім того, до складу персоналу входять 5,0 посад спеціалістів (11%) та 6,5 посад іншого допоміжного персоналу (14%). Ці працівники забезпечують організаційне, технічне та господарське функціонування закладу.

Підприємство має власний сайт на якому розміщена довідкова інформація про підприємство, лікарів та їх робоче місце та організаційну структуру. Також за допомогою офіційному сайту КНП "Центр первинної медико – санітарної допомоги" Ширяївської селищної ради можна зручно оформити запис до лікаря.

«Основна мета діяльності Комунального некомерційного підприємства (КНП) полягає в наданні медичного обслуговування населенню шляхом надання медичних послуг у визначених законодавством України» [47].

Найбільшим джерелом доходів КНП є кошти від цільового іншого операційного доходу що складається з відшкодування витрат на основну діяльність за рахунок бюджетів усіх рівнів, і дорівнює 51,9%. Другим найбільшим джерелом доходів є дохід за програмою медичних гарантій за рахунок надання первинної медичної допомоги - 48,1% . Це свідчить про те, що основною діяльністю КНП є надання медичних послуг.

Основні види діяльності КНП включають медичну практику, діагностику та лікування, профілактичні заходи, надання невідкладної медичної допомоги, консультації, закупівлю та використання лікарських засобів, а також інші види діяльності, визначені в статуті. Детальний огляд основних видів діяльності КНП «ЦПМСД» Ширяївської селищної ради описаний в таблиці 2.2.

Аналіз основних видів діяльності КНП «Центр первинної медико–санітарної допомоги» Ширяївської селищної ради Березівського району Одеської області свідчить про багатoproфільну орієнтацію закладу,

зосереджену на забезпеченні доступної та якісної медичної допомоги на первинному рівні.

Таблиця 2.2 - Основні види діяльності КНП

Вид діяльності	Характеристика виду діяльності
Медична практика	Забезпечення надання населенню первинної медичної допомоги на засадах сімейної медицини, проведення амбулаторного прийому пацієнтів, диспансеризації, лікування загальних захворювань та моніторингу стану здоров'я пацієнтів.
Профілактичні заходи	Реалізація профілактичних програм, у тому числі вакцинація, скринінгові обстеження, санітарно-освітня робота з населенням, з метою підтримки громадського здоров'я та запобігання захворюванням.
Невідкладна медична допомога	Надання невідкладної медичної допомоги в межах компетенції первинної ланки, здійснення виїздів у разі гострих станів, травм або загострення хронічних захворювань.
Консультації	Проведення індивідуальних медичних консультацій пацієнтів з метою встановлення попереднього діагнозу, корекції лікувального процесу та направлення до лікарів вузького профілю при потребі.
Організаційно-методична робота:	Підготовка та впровадження внутрішніх нормативних документів, організація роботи медичного персоналу, забезпечення дотримання стандартів медичного обслуговування, підвищення кваліфікації працівників.
Адміністративно-господарська робота	Забезпечення функціонування закладу в межах матеріально-технічної бази, ведення обліку і звітності, утримання будівель, обладнання, організація закупівель та управління майном підприємства.
Наукова робота	Збір, аналіз та узагальнення статистичних та клінічних даних, участь у науково-практичних конференціях, впровадження сучасних методів діагностики та лікування у практику роботи лікарів первинної ланки.

Джерело: Сформовано на основі статуту підприємства

Основними напрямками діяльності є медична практика, профілактика захворювань, надання невідкладної допомоги, консультаційні послуги, а також організаційно-методичне, адміністративно-господарське забезпечення та наукова діяльність.

Кожен з видів діяльності є взаємопов'язаним та спрямованим на досягнення стратегічної мети — покращення стану здоров'я населення шляхом своєчасної діагностики, ефективного лікування та профілактики захворювань. Зокрема, важливе місце займає профілактична робота, яка дозволяє зменшити навантаження на систему охорони здоров'я шляхом попередження розвитку хронічних патологій. У свою чергу, організаційно-

методична діяльність сприяє впровадженню сучасних стандартів та підвищенню кваліфікації персоналу, що позитивно впливає на якість медичних послуг.

У сучасних умовах трансформації системи охорони здоров'я України розвиток комунальних некомерційних підприємств первинної ланки, зокрема КНП «ЦПМСД» Ширяєвської селищної ради, відбувається в контексті реалізації державної політики, спрямованої на забезпечення рівного доступу до якісної медичної допомоги, фінансової стійкості закладів, цифровізації медичних процесів та підвищення ефективності кадрового управління.

Значущою також є адміністративно-господарська робота, що забезпечує безперебійне функціонування закладу, а наукова діяльність дозволяє впроваджувати новітні підходи у практику, що відповідає сучасним викликам системи охорони здоров'я.

КНП «Центр первинної медико–санітарної допомоги» Ширяївської селищної ради спеціалізується на наданні первинної медичної допомоги, яка включає:

1. Медичне обслуговування населення на засадах сімейної медицини;
2. Профілактику захворювань;
3. Надання невідкладної допомоги;
4. Проведення медичних консультацій;
5. Організацію діагностики та скринінгу на ранніх стадіях;
6. Координацію медичної допомоги та направлення до спеціалізованих закладів;
7. Впровадження сучасних методів лікування та профілактики на рівні громади.

Таким чином, спеціалізація КНП полягає у забезпеченні комплексної первинної медичної допомоги населенню громади, з акцентом на профілактику, доступність та наближеність медичних послуг до пацієнта.

У результаті проведеного аналізу було встановлено, що КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги» Ширяївської селищної ради є функціонально значущим медичним закладом, діяльність якого зосереджена на наданні первинної медичної допомоги населенню громади. Підприємство має розгалужену організаційну структуру, що охоплює три амбулаторії загальної практики сімейної медицини, 14 фельдшерських пунктів та 2 фельдшерсько-акушерські пункти, що забезпечує територіальну доступність медичних послуг для жителів віддалених населених пунктів.

Основними видами діяльності закладу є надання медичної практики, профілактичних заходів, невідкладної допомоги, консультацій, а також організаційно-методична, адміністративно-господарська й наукова робота. Структура підприємства відповідає вимогам чинного законодавства у сфері охорони здоров'я та спрямована на ефективне функціонування в умовах медичної реформи та децентралізації.

Таким чином, КНП «ЦПМСД» Ширяївської селищної ради має усі підстави для подальшого розвитку як сучасна медична установа первинного рівня, здатна забезпечити якісну й доступну допомогу відповідно до потреб населення громади.

2.2. Аналіз кадрового потенціалу та організаційної структури управління

КНП самостійно визначають та затверджують свою організаційну структуру та штатний розпис. Штатний розпис - це документ, що визначає кількість штатних одиниць, посади та оклади. Він є ключовим для управління персоналом та оплатою праці. Структура КНП «ЦПМСД» Ширяївської селищної ради складається з 3 амбулаторії загальної практики – сімейної медицини, які розташовані в смт. Ширяєве, с. Петровірівка, с. Новоєлизаветівка, 14 фельдшерських пунктів та 2 фельдшерсько-акушерських

пунктів. Перелік підрозділів КНП «ЦПМСД» Ширяївської селищної ради можна знайти на сайті підприємства.

Плинність кадрів в КНП «ЦПМСД» в межах досліджуваного періоду відбувалась лише в 2024 році. В 2023 існувала Петровірівська АЗПСМ, але вже в квітні 2024 року вона відійшла в самостійну амбулаторію, взявши під контроль з собою Розкішне, Новосвітівку, Рєвовє, Армашівку. Це одна територіальна громада, яка відокремила свою медицину.

Організаційна структура підприємства має ієрархічну, функціонально-лінійну форму з елементами дивізіонального підходу на рівні первинної медичної мережі (амбулаторій та ФАПів) (рис. 2.2).

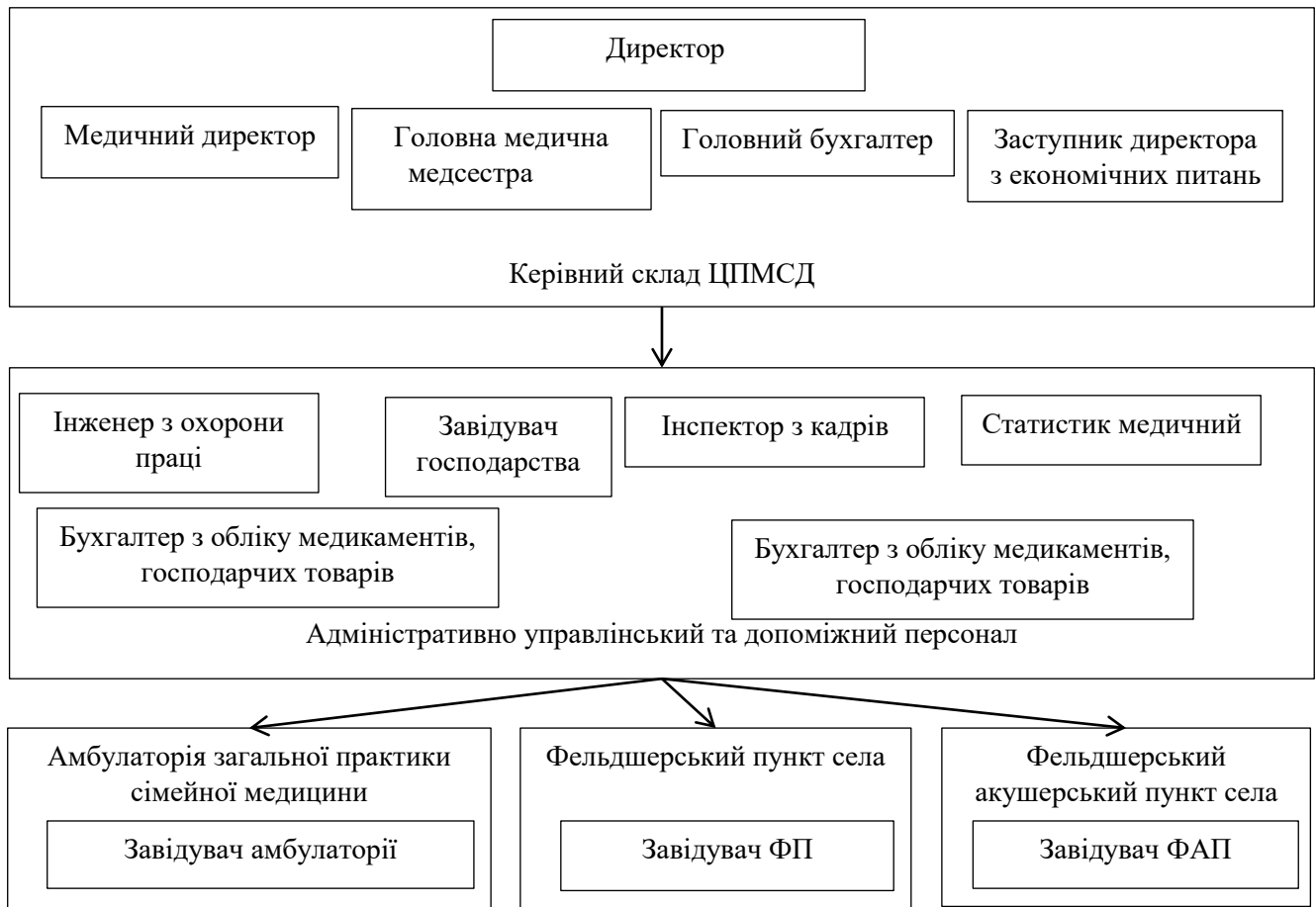


Рисунок 2.2 - Організаційна структура управління персоналом КНП «Центр первинної медико–санітарної допомоги» Ширяївської селищної ради Березівського району Одеської області

Джерело: Створено автором

Організаційна структура включає три ключові рівні:

1. Вищий керівний склад ЦПМСД:

- Директор
- Медичний директор
- Головна медична медсестра
- Головний бухгалтер
- Заступник директора з економічних питань

Цей рівень відповідає за стратегічне управління, прийняття рішень і контроль за діяльністю підприємства.

2. Адміністративно-управлінський та допоміжний персонал:

- Інженер з охорони праці
- Завідувач господарства
- Інспектор з кадрів
- Статистик медичний
- Бухгалтер з обліку медикаментів та господарських товарів

Цей рівень здійснює забезпечення функціонування підприємства, кадровий облік, охорону праці, звітність та облік ресурсів.

3. Мережа закладів первинної медичної допомоги:

- Амбулаторія загальної практики сімейної медицини
 - Завідувач амбулаторії
- Фельдшерські пункти (ФП)
 - Завідувач ФП
- Фельдшерські акушерські пункти (ФАП)
 - Завідувач ФАП

Цей рівень забезпечує безпосереднє надання медичних послуг населенню.

Ця структура є лінійно-функціональною з елементами дивізіональної, оскільки має чітку вертикаль підпорядкування; функціональні відділи забезпечують підтримку керівництва; медичні підрозділи (амбулаторії, ФАПи, ФП) мають власне управління, підзвітне директору.

Аналіз кадрового потенціалу та організаційної структури КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги» Ширяївської селищної ради має на

меті оцінку наявних ресурсів (людських та організаційних) для забезпечення ефективної роботи закладу з надання первинної медичної допомоги. Це включає в себе аналіз кваліфікації, кількості та розподілу медичного персоналу, а також вивчення структури управління та взаємодії між підрозділами для виявлення сильних та слабких сторін.

Організаційна структура комунального некомерційного підприємства «Центр первинної медико-санітарної допомоги» Ширяєвської селищної ради Березівського району Одеської області є важливою складовою системи управління, оскільки визначає функціональні зв'язки між підрозділами, обов'язки персоналу, рівні управління та шляхи координації діяльності.

Організаційна структура КНП «ЦПМСД» представлена трьома амбулаторіями загальної практики сімейної медицини (АЗПСМ), розміщеними у:

- смт Ширяєве,
- с. Петровірівка,
- с. Новоєлизаветівка.

Крім того, до складу підприємства входять:

- 14 фельдшерських пунктів (ФП),
- 2 фельдшерсько-акушерські пункти (ФАП).

Ця структура дозволяє забезпечити базовий рівень медичної допомоги мешканцям значної території, включаючи віддалені населені пункти. Розміщення підрозділів охоплює як центральні села, так і малозаселені території, що відповідає принципам доступності та безперервності медичного обслуговування.

Загальний кадровий склад включає:

- лікарів загальної практики сімейної медицини (АЗПСМ),
- фельдшерів (ФП, ФАП),
- медичних сестер та молодший персонал,
- адміністративно-управлінський персонал.

Однак кадровий аналіз виявляє наявність значної кількості вакантних посад, зокрема у фельдшерських пунктах. Серед 16 фельдшерських підрозділів щонайменше 6 залишаються без закріплених медичних працівників (Григорівка, Олександрівка, Макарове, Новопетрівка, Розкішне, Мар'янівка). Це свідчить про недостатню забезпеченість персоналом, особливо у сільській місцевості, що створює ризики для стабільності медичного обслуговування.

Згідно з аналізом, організаційна структура КНП «ЦПМСД» побудована за лінійно-функціональним принципом з елементами дивізіонального підходу. Це означає, що управління здійснюється як за вертикаллю, так і через функціональні блоки, при цьому окремі медичні підрозділи (амбулаторії, ФАПи, фельдшерські пункти) мають ознаки децентралізації, оскільки забезпечують надання медичних послуг на рівні окремих територіальних одиниць.

Загальний кадровий склад включає:

лікарів загальної практики сімейної медицини (АЗПСМ),
фельдшерів (ФП, ФАП),
медичних сестер та молодший персонал,
адміністративно-управлінський персонал.

Однак кадровий аналіз виявляє наявність значної кількості вакантних посад, зокрема у фельдшерських пунктах. Серед 16 фельдшерських підрозділів щонайменше 6 залишаються без закріплених медичних працівників (Григорівка, Олександрівка, Макарове, Новопетрівка, Розкішне, Мар'янівка). Це свідчить про недостатню забезпеченість персоналом, особливо у сільській місцевості, що створює ризики для стабільності медичного обслуговування.

До вищого керівного складу закладу входить директор, якому безпосередньо підпорядковуються медичний директор, головна медична сестра, головний бухгалтер та заступник директора з економічних питань. Наступним рівнем є адміністративно-управлінський і допоміжний персонал,

який включає інженера з охорони праці, кадрового інспектора, медичного статиста, господарський відділ та бухгалтерів, відповідальних за облік медикаментів та господарських товарів. Третій рівень становлять амбулаторії загальної практики сімейної медицини, фельдшерські та фельдшерсько-акушерські пункти, розташовані у прилеглих селах.

Така структура дозволяє ефективно реалізовувати функції первинної медичної допомоги, однак, як і будь-яка організаційна модель, має свої сильні та слабкі сторони, що наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 Переваги та недоліки організаційної структури управління персоналом КНП «ЦПМСД» Ширяєвської селищної ради

Переваги	Недоліки
Чіткий розподіл функцій та відповідальності між підрозділами	Висока централізація управління, що ускладнює прийняття рішень на місцях
Єдність командування та управлінська дисципліна	Перевантаження керівного складу великою кількістю підлеглих
Наявність спеціалізованих функціональних блоків	Слабка горизонтальна взаємодія між підрозділами
Територіальна доступність медичних послуг через фельдшерські пункти	Подвійне дублювання бухгалтерських функцій
Ефективне забезпечення внутрішнього контролю та звітності	Недостатня гнучкість структури до зовнішніх змін (реформа, діджиталізація)

Джерело: побудовано автором

Загалом організаційна структура КНП «ЦПМСД» Ширяєвської селищної ради забезпечує стабільне функціонування закладу та ефективне надання первинної медичної допомоги населенню громади. Разом з тим, для підвищення ефективності управління персоналом доцільним є поступовий перехід до більш гнучких структур, з розширенням повноважень керівників на місцях, а також автоматизація частини адміністративних процесів.

Ефективне функціонування комунального некомерційного підприємства в галузі охорони здоров'я значною мірою залежить від організаційної структури та механізмів управління персоналом. У процесі аналізу структури КНП «ЦПМСД» Ширяївської селищної ради виявлено

низку організаційних та управлінських проблем, що гальмують гнучкість, адаптивність та продуктивність роботи персоналу.

Відповідно до положень Закону України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» №2168-VIII та Стратегія розвитку системи охорони здоров'я на період до 2030 року, важливим напрямом розвитку первинної ланки є вдосконалення управлінських механізмів, зокрема децентралізація рішень, цифровізація обліку та запровадження сучасних HR-практик [15].

На основі проведеного аналізу, пропонуються наступні напрями удосконалення організаційної структури та управління персоналом у КНП «ЦПМСД»:

1. Децентралізація управління. Сучасна структура підприємства характеризується централізованим прийняттям рішень, що уповільнює оперативність реагування на локальні виклики. Доцільно передати частину управлінських функцій (планування графіків, контроль за ресурсами, внутрішній контроль) завідувачам амбулаторій та ввести посаду регіонального координатора по фельдшерських підрозділах. Це відповідає принципам, викладеним у Концепції реформування охорони здоров'я на первинному рівні [42].

2. Оптимізація функціонального управління. Виявлено дублювання функцій між різними підрозділами бухгалтерії та господарського забезпечення. Рациональним буде створення єдиної служби матеріально-технічного забезпечення, що дозволить централізувати облік медикаментів, господарських товарів, та уникнути паралельного ведення звітності.

3. Впровадження цифрових систем управління. В умовах трансформації медичної системи особливо актуальним є впровадження сучасних ІТ-рішень. Зокрема, доцільним є:

- використання електронного документообігу;
- впровадження системи електронного кадрового обліку;

- автоматизація планування графіків роботи, навантаження медичного персоналу;
- ширше використання інформаційної системи eHealth для взаємодії з НСЗУ [29].

Це дозволить підвищити прозорість, зменшити ризики людського фактору та підвищити продуктивність адміністративного персоналу.

4. Підвищення горизонтальної взаємодії між підрозділами. Для забезпечення комплексного підходу до лікувального процесу та поліпшення взаємодії між амбулаторіями, ФАПами та ФП пропонується:

- організація регулярних міжпідроздільних нарад (в тому числі в онлайн-форматі);
- формування клінічних команд з участю сімейних лікарів, фельдшерів, акушерів, які працюють у спільному географічному секторі.

5. Мотивація та розвиток персоналу. Оскільки більшість працівників працює в умовах надмірного навантаження та недостатньої оплати, важливо запровадити систему нематеріальної мотивації:

- щорічне нагородження найкращих працівників;
- подяки, грамоти, публічне визнання заслуг;
- підтримка професійного навчання та участі у тематичних конференціях.

Таким чином, запропоновані заходи вдосконалення організаційної структури та управління персоналом КНП «ЦПМСД» сприятимуть підвищенню ефективності управління, скороченню адміністративних витрат, забезпеченню якості надання медичних послуг та формуванню сприятливого внутрішнього середовища для працівників. Впровадження змін є актуальним у контексті реалізації медичної реформи в Україні та підвищення ролі первинної ланки охорони здоров'я.

Організаційна структура КНП «ЦПМСД» Ширяївської селищної ради в цілому відповідає моделі первинної медичної допомоги в умовах децентралізації. Разом з тим, недоукомплектованість кадрів на місцях,

особливо в сільських ФП, потребує невідкладного реагування. Підвищення ефективності управління персоналом можливе за рахунок впровадження інструментів стратегічного планування, цифрових технологій та фінансового стимулювання.

2.3. Оцінка ефективності існуючої системи управління персоналом

Оцінка ефективності системи управління персоналом у комунальному некомерційному підприємстві «ЦПМСД» Ширяєвської селищної ради має ґрунтуватися на комплексі кількісних та якісних критеріїв, які дозволяють об'єктивно охарактеризувати стан кадрової політики, організації праці, мотивації персоналу та результативності управлінських рішень:

1. Укомплектованість штатів
2. Плинність кадрів
3. Кваліфікаційний рівень персоналу
4. Продуктивність праці медичного персоналу
5. Задоволеність працівників умовами праці
6. Рівень участі у професійному розвитку (БПР)
7. Частота лікарняних листів / рівень захворюваності персоналу
8. Ефективність кадрового резерву
9. Рівень конфліктності в колективі
10. Забезпеченість мотиваційними інструментами (матеріальними та нематеріальними)

Ці критерії можна застосовувати комплексно для формування цілісної оцінки стану кадрового управління в закладі.

Мотиваційна система є ключовим чинником, що визначає залученість, професійний розвиток та стабільність кадрового складу у закладах охорони здоров'я. На основі даних таблиці 2.4 оцінимо ефективність матеріальної мотивації персоналу КНП «ЦПМСД» у 2022–2024 роках.

Таблиця 2.4 - Ефективність системи мотивації в КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги» Ширяївської селищної ради

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. у % до 2022 р.
Середньомісячна оплата праці одного працівника КНП «ЦПМСД», грн.	8469,8	8523,5	13795,2	162,9
Розмір мінімальної заробітної плати, встановлений Законом, грн.	6500	6700	8000	123,1
Середньомісячна заробітна плата в підприємстві до встановленого законом мінімального розміру, %	130,3	127,2	172,4	132,3
Середньомісячна заробітна плата працівника охорони здоров'я в Одеській області, грн.	12706,0	13010,9	14637,3	115,2
Середньомісячна заробітна плата в підприємстві до середньомісячної плати працівника охорони здоров'я в Одеській області, %	66,7	65,5	94,2	141,4

Створено автором на основі статичних даних та даних підприємства

У 2022 році середньомісячна заробітна плата одного працівника складала 8 469,8 грн, у 2023 — 8 523,5 грн, а вже у 2024 — 13 795,2 грн, що свідчить про зростання на 62,9% у порівнянні з 2022 роком. Такий стрибок обумовлений кількома факторами:

1. Збільшенням розміру мінімальної заробітної плати в Україні (з 6500 грн у 2022 р. до 8000 грн у 2024 р.);

2. Адміністративною реорганізацією у квітні 2024 року, коли Петровірівська амбулаторія загальної практики сімейної медицини вийшла зі складу КНП та утворила окрему медичну структуру. Водночас зі складу підприємства були виведені фельдшерсько-акушерські пункти в селах Розкішне, Новосвітівка, Рєвовє та Армашівка, де переважно працювали молодші медичні працівники з низьким рівнем заробітної плати.

Це призвело до зменшення кількості ставок із низькою оплатою праці, а отже — до штучного зростання середньої заробітної плати по підприємству.

У 2024 році середня заробітна плата в КНП становила 172,4% від законодавчо встановленого мінімуму, що на 32,3% вище показника 2022 року.

Це свідчить про підвищення купівельної спроможності працівників та наближення заробітної плати до гідного рівня оплати праці.

Водночас співвідношення середньої зарплати в КНП до середньої зарплати в сфері охорони здоров'я в Одеській області залишається нижчим за 100%, однак демонструє позитивну динаміку що свідчить про наближення оплати праці в закладі до середньообласного рівня:

- у 2022 році — 66,7%,
- у 2023 — 65,5%,
- у 2024 — 94,2%,

Цей результат став можливим не лише завдяки підвищенню фонду оплати праці, а й завдяки оптимізації кадрового складу внаслідок виходу зі структури підрозділів із низькооплачуваними ставками.

Аналіз ефективності системи мотивації в КНП засвідчує помітне покращення матеріального стимулювання працівників у 2024 році, що є позитивною ознакою для збереження кадрової стабільності. Водночас слід враховувати, що зростання показників частково обумовлене реорганізаційними процесами, а не виключно збільшенням фонду заробітної плати. Досягнення рівня 94,2% від середньообласної заробітної плати в галузі охорони здоров'я свідчить про реальні передумови для повного наближення до ринкових умов найближчим часом. З метою подальшого підвищення мотивації доцільно поєднувати матеріальні стимули з нематеріальними, зокрема впроваджуючи гнучкий графік роботи, можливості безперервного професійного розвитку, корпоративні програми підтримки персоналу та механізми внутрішнього кар'єрного зростання.

Фінансово-господарська діяльність є важливим елементом ефективного функціонування комунального некомерційного підприємства в галузі охорони здоров'я, адже саме вона забезпечує ресурсну базу для реалізації кадрової політики, розвитку матеріально-технічної бази та підтримки якості медичних послуг.

На підставі даних таблиці 2.5 проаналізуємо основні результати діяльності КНП «ЦПМСД» Ширяєвської селищної ради за 2022–2024 роки.

Таблиця 2.5 - Результати діяльності КНП «ЦПМСД» Ширяєвської селищної ради, тис. грн.

Показники	Роки			2024 у % до 2022
	2022	2023	2024	
Разом доходи	7954,5	10918,5	7766.0	97,6
Разом витрати	7950,2	10918,5	7766.0	97,7
Чистий прибуток (збиток)	4,3	-	-	-

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства

У 2022 році підприємство отримало дохід у розмірі 7 954,5 тис. грн при витратах 7 950,2 тис. грн, що забезпечило незначний чистий прибуток – 4,3 тис. грн. У 2023 році відбулося істотне зростання фінансування (на 37,3%), однак одночасно витрати зросли пропорційно, що нівелювало прибутковість підприємства. Така ситуація може бути зумовлена зміною тарифів на медичні послуги або збільшенням кількості укладених декларацій із пацієнтами в рамках контрагування з НСЗУ [15].

У 2024 році, згідно з прогнозними показниками, очікується падіння доходів до 7 766,0 тис. грн, що на 2,4% менше рівня 2022 року, при відповідному скороченні витрат (на 2,3%). Це свідчить про тенденцію до скорочення обсягів фінансування, яка, ймовірно, є наслідком демографічного спаду, скорочення кількості задекларованих пацієнтів або зміни політики фінансування первинної ланки медичної допомоги.

Варто зазначити, що прибутковість як показник ефективності залишається мінімальною. Відсутність позитивного фінансового результату у 2023–2024 роках підтверджує, що КНП функціонує за беззбитковою моделлю, властивою для більшості закладів охорони здоров'я комунальної форми власності, діяльність яких базується на тарифах, встановлених державою [30].

Проаналізовані дані дозволяють зробити висновки про низьку рентабельність, відсутність фінансових резервів і залежність від обсягів контрагування з НСЗУ, що є типовим для сучасних КНП. Управління

витратами відбувається в межах наявного бюджету без істотних стратегічних заощаджень або інвестицій у розвиток.

У цілому, управління господарською діяльністю КНП можна оцінити як стабільне, проте обмежено ефективне, оскільки забезпечується підтримання життєздатності підприємства без розвитку чи формування резервів. Така ситуація потребує удосконалення фінансового планування, оптимізації витрат та впровадження економічних індикаторів у практику управлінських рішень [17].

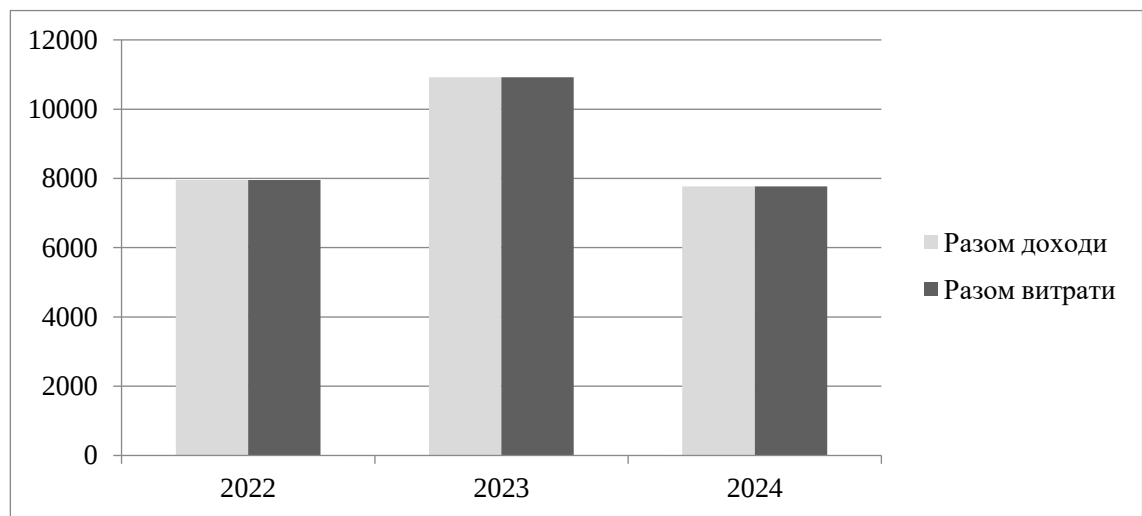


Рисунок 2.3 - Графік (діаграма) динаміки доходів і витрат КНП «ЦПМСД» Ширяєвської селищної ради

Джерело: створено автором на основі звітності підприємстві

Підприємство демонструє нерентабельність, що є характерним для більшості КНП первинної ланки, які працюють у межах державних тарифів і не мають змоги формувати додаткові джерела доходу. КНП «ЦПМСД» Ширяєвської селищної ради впродовж аналізованого періоду демонструє переважно беззбиткову, але неефективну з погляду фінансового управління діяльність. Відсутність стабільного прибутку та ріст витрат при коливаннях доходів свідчить про обмеженість ресурсного потенціалу та потребу в оптимізації витрат, покращенні контрагування з НСЗУ та впровадженні внутрішньої економії.

Як фінальний етап аналізу ефективності існуючої системи управління в КНП «ЦПМСД» Ширяївської селищної ради пропонується застосувати SWOT-аналіз (табл. 2.6).

SWOT-аналіз підприємства виступає ефективним інструментом для виявлення потенціалу розвитку та оцінки системи управління персоналом. SWOT-аналіз (англ. Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) — це стратегічний інструмент оцінки внутрішнього і зовнішнього середовища організації, що дозволяє визначити її сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості та загрози, які впливають на її функціонування та розвиток. Цей метод широко використовується в менеджменті, маркетингу, стратегічному плануванні, управлінні персоналом та охороні здоров'я як інструмент комплексного аналізу [54].

Таблиця 2.6 - SWOT-аналіз перспектив оцінки системи управління персоналом. КНП «ЦПМСД» Ширяївської селищної ради

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1. Наявність розгалуженої мережі медичних пунктів (АЗПСМ, ФП, ФАП), що охоплює більшість населених пунктів громади 2. Централізоване управління та чітка ієрархічна структура 3. Досвід реалізації медичної допомоги в умовах децентралізації 4. Можливість гнучкого перерозподілу ресурсів у межах громади 5. Наявність адміністративно-управлінського персоналу з досвідом роботи	1. Значна кількість вакантних посад у сільських ФП і ФАП, кадровий дефіцит 2. Відсутність внутрішньої кадрової ротації та слабкий резерв 3. Застаріла матеріально-технічна база частини підрозділів 4. Обмеженість бюджету для впровадження нових управлінських рішень 5. Низький рівень цифровізації документообігу та управління персоналом
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. Участь у державних програмах (НСЗУ, «Доступна медицина», субвенції для громад) 2. Впровадження цифрового моніторингу кадрів, телемедицини, електронного документообігу 3. Можливість залучення молодих фахівців через державні програми підтримки 4. Розширення співпраці з освітніми медичними закладами (інтернатура, практика) 5. Оптимізація мережі ФП з урахуванням логістики та завантаження	1. Зниження чисельності населення в окремих селах – зменшення потреби в окремих пунктах 2. Конкуренція з боку новостворених КНП сусідніх громад (наприклад, Петровірівка) 3. Міграція медичних працівників у міста або за кордон 4. Незадоволення персоналу через відсутність перспектив підвищення 5. Імовірні скорочення фінансування охорони здоров'я на рівні громади

Джерело: створено автором

SWOT - це абревіатура чотирьох англійських слів: S - Strenghts - сильні сторони, W - Weakneses - слабкі сторони, O - Opportunities - можливості, T - Threats - загрози.

SWOT-аналіз доцільно використовувати як інструмент для всебічної оцінки поточного стану організації, зокрема її внутрішніх ресурсів, таких як кадровий потенціал, організаційна структура та технологічна база, а також зовнішніх чинників, включаючи ринкове середовище, законодавчі зміни та конкурентну ситуацію. Він дає змогу обґрунтовано формувати стратегічні управлінські рішення, спрямовані на зміцнення конкурентних переваг і визначення перспектив розвитку. Крім того, SWOT-аналіз допомагає виявити потенційні ризики, слабкі місця у функціонуванні підприємства та напрями для вдосконалення, що особливо важливо для підвищення ефективності управлінських процесів.

Перспективи розвитку системи управління персоналом. КНП «ЦПМСД» Ширяївської селищної ради є значними за умов реалізації потенціалу сильних сторін та можливостей. Пріоритетними напрямками мають стати: кадрове оновлення та зниження вакантності, цифровізація управління персоналом, оптимізація підрозділів відповідно до навантаження та демографічної ситуації, залучення зовнішніх ресурсів (державних і партнерських) для розвитку. Водночас, для уникнення негативного впливу загроз, необхідно посилити стратегічне планування та кадровий менеджмент у структурі закладу.

Якщо розглядати рекомендації для подальшого удосконалення мотиваційної політики КНП «ЦПМСД» Ширяївської селищної ради то ми пропонуємо: впровадити мотиваційні коефіцієнти залежно від категорії складності праці, навантаження та результатів роботи; систематично проводити опитування задоволеності персоналу та використовувати результати для коригування політики; забезпечити прозорість у формуванні доплат, премій та надбавок з обґрунтуванням критеріїв.

У процесі проведеного аналізу системи управління персоналом у комунальному некомерційному підприємстві «Центр первинної медико-санітарної допомоги» Ширяївської селищної ради Березівського району Одеської області було виявлено як позитивні аспекти, так і проблемні зони, що потребують вдосконалення. Дослідження організаційної структури, функціональних завдань, кадрової політики та наявних інструментів управління дозволило визначити реальний стан кадрової системи в умовах сільської територіальної громади.

Незважаючи на наявність базових управлінських механізмів, основними викликами залишаються: обмеженість ресурсів для розвитку персоналу, низький рівень цифрової грамотності, недостатня системність у плануванні професійного зростання працівників. Крім того, виявлено брак гнучких мотиваційних інструментів та орієнтації на довгострокову кадрову стратегію.

Водночас варто відзначити потенціал підприємства щодо впровадження сучасних практик: активність частини персоналу, наявність базової цифрової інфраструктури, відкритість до змін. Отримані результати аналізу стали підґрунтям для формулювання стратегічних напрямків удосконалення системи управління персоналом, що детально розглядаються у наступному розділі.

Отже, здійснено аналіз системи управління персоналом у КНП «ЦПМСД», що дозволило виявити низку проблем: фрагментарність кадрової політики, недостатній рівень цифрової компетентності працівників, обмеженість у застосуванні сучасних форм навчання та відсутність чіткої стратегії розвитку персоналу. Разом із тим, ідентифіковано потенціал закладу до впровадження інноваційних HR-рішень.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ КОМУНАЛЬНОГО НЕКОМЕРЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ЦЕНТР ПЕРВИННОЇ МЕДИКО-САНІТАРНОЇ ДОПОМОГИ» ШИРЯЇВСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ БЕРЕЗІВСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

3.1. Обґрунтування стратегічних напрямків управління персоналом

У контексті реформування медичної галузі України та переходу до цифрової економіки ефективне управління персоналом набуває особливої ваги, особливо для комунальних некомерційних підприємств первинної ланки. Кадровий ресурс є ключовим чинником забезпечення доступності та якості медичних послуг, тому необхідність його стратегічного розвитку та оптимізації стає визначальною.

Для КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги» Ширяївської селищної ради Березівського району, що функціонує в умовах обмежених бюджетних ресурсів, демографічних викликів та цифрової трансформації охорони здоров'я, удосконалення системи управління персоналом є не лише бажаним, а життєво необхідним напрямком. Зокрема, це стосується впровадження інноваційних HR-практик, цифрових інструментів, нових моделей мотивації та підвищення кваліфікації працівників.

Метою стратегії управління персоналом має стати підвищення ефективності управління персоналом КНП шляхом впровадження цифрових, інноваційних і людиноцентричних підходів, що сприятимуть покращенню якості медичних послуг, зміцненню кадрового потенціалу та досягненню стратегічної стійкості підприємства.

Основні цілі стратегії сформулюємо наступним чином::

- цифрова трансформація HR-процесів на підприємстві з метою автоматизації управлінських рішень, зниження витрат часу на документообіг і підвищення прозорості кадрової політики;
- створення сучасної системи мотивації і професійного розвитку працівників, яка забезпечує їх залученість, продуктивність і готовність до змін;
- підвищення кадрової стабільності через розвиток внутрішнього резерву, кар'єрне планування, адаптацію нових працівників;
- розвиток управлінської культури та децентралізація функцій HR через залучення керівників підрозділів до процесів ухвалення кадрових рішень;
- підвищення репутації підприємства як привабливого роботодавця у громаді та регіоні.

У зв'язку з цим виникає потреба у формуванні стратегічних напрямків, які б забезпечили розвиток кадрового потенціалу, підвищення ефективності управлінських рішень, а також адаптацію підприємства до змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

Аналіз і запропоновані стратегічні напрямки удосконалення управління персоналом КНП «ЦПМСД» Ширяївської селищної ради засвідчують, що перехід до ефективної, гнучкої та цифрово орієнтованої кадрової моделі є цілком досяжним за умови поетапного впровадження ряду організаційних та технологічних заходів (табл. 3.1).

Ці заходи складаються з:

- цифровізації HR-процесів, що забезпечить прозорість і зменшить адміністративне навантаження;
- стратегічного планування, що дозволить ефективно розпоряджатися людськими ресурсами;
- сучасних методів мотивації та розвитку персоналу, що сприятимуть збереженню кадрів та зростанню їх професійного рівня.

Таблиця 3.1 – Стратегічні напрямки удосконалення управління персоналом

Напрямки	Зміст стратегічних цілей
Цифровізація HR-процесів	Впровадження електронного кадрового обліку (eHR) для автоматизації документообігу, обліку відпусток, лікарняних, графіків. Застосування цифрових систем планування навантаження персоналу (графіки змін, облік прийому пацієнтів). Інтеграція з eHealth, зокрема — для аналізу навантаження на лікарів та ефективності прийомів. HR-дашборди для керівництва: динаміка вакансій, відпустки, показники плинності.
Стратегічне планування кадрових потреб	Розробка середньострокового кадрового плану з урахуванням демографії, навантаження, потреб громади. Проведення аудиту кадрового резерву з ідентифікацією потенціалу для внутрішнього кар'єрного росту. Використання інструментів прогнозування кадрових ризиків на основі аналітики
Удосконалення системи мотивації	Впровадження мотиваційних коефіцієнтів за результатами роботи, навантаженням, віддаленістю локації. Створення системи нематеріального визнання: щомісячні відзнаки, «лікар місяця», подяки, грамоти. Запуск платформи внутрішнього опитування персоналу щодо задоволеності та пропозицій.
Професійний розвиток і навчання	Розробка індивідуальних планів розвитку для ключових категорій працівників. Організація дистанційного навчання через платформи (Prometheus, MedEdu, Coursera). Проведення вебінарів із цифрової грамотності для працівників старшого віку.
Підвищення кадрової привабливості підприємства	Презентація КНП як роботодавця на ринку праці — створення HR-бренду (сторінка з вакансіями, відео про команду). Співпраця з медичними коледжами та інтернатурою — створення програм наставництва. Соціальні пакети: гнучкий графік, допомога з житлом, добові на віддалених ФАПх.
Децентралізація управлінських функцій	Делегування повноважень завідувачам амбулаторій та регіональним координаторам. Впровадження онлайн-зустрічей між підрозділами для обміну досвідом та підтримки згуртованості.
Моніторинг і оцінка ефективності персоналу	Запровадження KPIs для медичних працівників (навантаження, кількість консультацій, рівень задоволеності пацієнтів). Щорічна оцінка персоналу з елементами зворотного зв'язку. Електронне анкетування пацієнтів щодо якості обслуговування — як зворотний канал оцінки роботи працівників.

Джерело: Побудовано автором

Таким чином, реалізація зазначених напрямків сприятиме підвищенню якості медичних послуг, оптимізації управлінських рішень і зміцненню

кадрового потенціалу підприємства в умовах трансформації системи охорони здоров'я України.

Для забезпечення ефективної реалізації стратегії удосконалення управління персоналом у КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги» Ширяївської селищної ради необхідним є формулювання чітких, взаємопов'язаних і ресурсно обґрунтованих завдань. Вони мають бути спрямовані на досягнення поставлених цілей та відповідати актуальним викликам цифрової трансформації й кадрової динаміки у сфері охорони здоров'я.

Першочерговим завданням є впровадження електронної системи обліку персоналу, яка дозволить автоматизувати процеси ведення кадрової документації, графіків чергувань, відпусток та лікарняних. Це сприятиме підвищенню точності управлінських рішень, зменшенню адміністративного навантаження на керівників та оптимізації часу обробки інформації.

Наступним важливим кроком є розробка та запровадження системи оцінювання ефективності персоналу на основі ключових показників результативності (KPI). Визначення кількісних та якісних критеріїв оцінювання дасть змогу створити об'єктивну систему мотивації, посилити відповідальність за результати праці та забезпечити прозорість внутрішніх процесів.

Суттєву роль відіграє організація постійного професійного розвитку персоналу через впровадження програм дистанційного навчання, зокрема у співпраці з національними онлайн-платформами (Prometheus, Дія.Цифрова освіта). Це дозволить розширити компетенції працівників відповідно до змін у медичних технологіях, протоколах та цифрових інструментах.

З метою адаптації нових працівників і збереження кадрового потенціалу доцільно запровадити програму наставництва, що передбачає закріплення досвідчених фахівців за молодими спеціалістами. Це не лише скорочує період адаптації, а й сприяє передачі практичного досвіду та зміцненню командної взаємодії.

Крім того, важливим завданням є впровадження механізмів нематеріального стимулювання, зокрема системи відзнак, подяк, щорічного визнання досягнень працівників. Такі заходи покращують морально-психологічний клімат у колективі та підвищують лояльність персоналу до організації.

З метою забезпечення кадрової безперервності необхідно провести кадровий аудит і сформувати реєстр внутрішнього кадрового резерву. Це створює підґрунтя для планування наступності та запобігання дефіциту кадрів у критичних напрямках діяльності.

Також стратегічно важливо налагодити зворотний зв'язок між персоналом і керівництвом шляхом впровадження анонімних опитувань, скриньок довіри та регулярних внутрішніх консультацій. Це дозволяє виявляти проблеми, враховувати думку працівників та підвищити рівень залученості.

Завершальним етапом є формування HR-комунікаційної стратегії, яка допоможе створити привабливий образ роботодавця на ринку праці, залучити молодих фахівців, зберегти кращих працівників та зміцнити довіру громади до медичного закладу.

Таким чином, реалізація вищезазначених завдань формує комплексний підхід до модернізації кадрової політики та дозволяє підвищити загальний рівень організаційної ефективності підприємства.

Удосконалення кадрової політики комунального некомерційного підприємства вимагає системного підходу, який поєднує стратегічне планування з практичними інструментами цифровізації, мотивації та розвитку персоналу. В умовах сучасних викликів — таких як обмеженість ресурсів, дефіцит кваліфікованих кадрів та необхідність відповідати вимогам цифрової трансформації — особливої актуальності набуває формулювання чітких напрямів і заходів кадрового розвитку.

Для КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги» запропоновано таблицю, що узагальнює ключові напрями вдосконалення

кадрової політики, конкретні заходи їх реалізації та очікувані результати. Такий формат дозволяє візуалізувати комплексний підхід до трансформації системи управління персоналом і сформувавши основу для практичного планування (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Напрямки удосконалення кадрової політики комунального некомерційного підприємства «Центр первинної медико-санітарної допомоги»

Напрямок удосконалення	Конкретні заходи	Очікувані результати
Цифровізація кадрових процесів	- Впровадження eHR-системи - Автоматизація графіків, табелів, заяв - Інтеграція з eHealth	- Прозорий кадровий облік - Зменшення бюрократії - Швидкість прийняття рішень
Оцінювання та мотивація персоналу	- Розробка системи КРІ - Щорічне оцінювання працівників - Система заохочень та подяк	- Підвищення продуктивності - Формування змагального середовища - Зростання задоволеності роботою
Професійний розвиток і навчання	- Впровадження дистанційного навчання - Співпраця з освітніми платформами - Проведення внутрішніх тренінгів	- Підвищення кваліфікації - Підготовка внутрішнього кадрового резерву - Зниження опору до змін
Наставництво та адаптація	- Програми менторства - Інструктаж новачків - Персоналізовані плани адаптації	- Швидка інтеграція нових працівників - Зменшення плинності кадрів - Покращення командної роботи
Розвиток HR-бренду	- Презентація установи як роботодавця - Публікація історій успіху - Активність у соцмережах і на job-порталах	- Залучення молодих фахівців - Підвищення престижу підприємства - Посилення іміджу у громаді
Комунікація і зворотний зв'язок	- Анонімні опитування - Внутрішні зустрічі й консультації - Скринька довіри	- Виявлення проблем - Залучення працівників до управління - Покращення атмосфери в колективі
Кадровий аудит і резерв	- Аналіз кадрової структури - Формування бази внутрішнього резерву - Планування наступності	- Запобігання дефіциту кадрів - Оптимізація кадрової стратегії - Швидке закриття вакансій

Джерело: Побудовано автором

Запропоновані напрями удосконалення кадрової політики охоплюють основні аспекти управління персоналом: від цифровізації базових процесів до формування HR-бренду та розвитку кадрового резерву. Їхня реалізація дозволить не лише оптимізувати управлінські процедури, а й створити більш гнучке, мотиваційне та підтримувальне середовище для працівників медичної установи.

Особливої уваги заслуговує поєднання технічних інструментів (електронні системи, KPI) з людиноцентричними практиками (наставництво, визнання, зворотний зв'язок). Такий підхід сприяє підвищенню ефективності кадрової політики, формуванню згуртованого та орієнтованого на розвиток колективу, а також забезпечує стійкість функціонування підприємства в динамічному середовищі охорони здоров'я.

Отже, стратегічні напрямки удосконалення управління персоналом КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги» Ширяївської селищної ради визначаються сучасними викликами цифрової трансформації, кадрового дефіциту та необхідністю підвищення ефективності організаційного управління в медичній галузі. Проведене обґрунтування доводить доцільність системного впровадження цифрових HR-інструментів, удосконалення моделей мотивації, організації безперервного навчання, розвитку внутрішнього кадрового резерву та формування сучасної культури зворотного зв'язку в колективі.

Реалізація цих напрямків дозволить сформувати гнучку, орієнтовану на результат та розвиток систему управління персоналом, що відповідатиме стратегічним цілям підприємства та сприятиме підвищенню якості медичних послуг для населення громади. Крім того, запропоновані ініціативи створюють підґрунтя для підвищення мотивації працівників, зміцнення HR-бренду установи та зростання її конкурентоспроможності в регіональному середовищі.

3.2. Впровадження цифрової моделі розвитку персоналу в КНП «ЦПМСД»

В умовах стрімкого розвитку цифрових технологій та трансформації системи охорони здоров'я України особливого значення набуває формування ефективної системи розвитку персоналу на засадах цифровізації. Для комунального некомерційного підприємства первинної ланки, яке функціонує в умовах кадрового дефіциту, обмеженого фінансування та високого навантаження на працівників, впровадження сучасних цифрових інструментів у сфері управління людськими ресурсами відкриває нові можливості для підвищення якості медичних послуг та зміцнення кадрового потенціалу.

Розвиток персоналу повинен мати системний характер і базуватися на поєднанні формального навчання, обміну досвідом, наставництва та гнучких моделей професійного зростання. При цьому цифрові інструменти дозволяють не лише автоматизувати процеси навчання й моніторингу, але й зробити розвиток персоналу персоналізованим, адаптивним та безперервним. Важливо також інтегрувати інструменти оцінювання ефективності, внутрішньої комунікації та інституційної пам'яті закладу охорони здоров'я.

Цифрова модель розвитку персоналу для КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги» передбачає створення гнучкої, інклюзивної та доступної системи професійного зростання, що базується на використанні інформаційно-комунікаційних технологій. Така модель покликана подолати обмеження сільської інфраструктури, кадровий дефіцит та підвищити конкурентоспроможність підприємства в регіоні.

До основних характеристик цієї моделі віднесемо такі складові:

- централізація знань (створення єдиної електронної бази навчальних матеріалів);
- персоналізація навчання (розробка індивідуальних планів розвитку (IDP) відповідно до потреб працівника);

- мікронавчання та безперервність (короткі цифрові модулі, доступні в зручний для працівника час);
- вбудований контроль ефективності (цифрове тестування, аналітика прогресу);
- залучення до спільноти: peer-learning, онлайн-консультації, наставництво;
- мотивація через визнання (цифрові сертифікати, внутрішні рейтинги, відзнаки).

Модель є адаптивною — її елементи можна впроваджувати поетапно, навіть в умовах обмежених ресурсів, з використанням безкоштовних цифрових платформ і мобільних застосунків.

Зважаючи на зростаючі вимоги до ефективності медичних послуг, кадровий дефіцит у закладах охорони здоров'я та динамічний розвиток цифрових технологій, виникає нагальна потреба у переосмисленні традиційних підходів до розвитку персоналу. В умовах сільської територіальної громади реалізація масштабних освітніх програм часто є ускладненою, однак цифрові інструменти відкривають нові можливості для безперервного та доступного навчання, зокрема в рамках комунального некомерційного підприємства.

У зв'язку з цим у таблиці 3.3 систематизовано практичні заходи з впровадження цифрової моделі розвитку персоналу, які враховують організаційні та ресурсні особливості КНП «ЦПМСД». Вони є прикладом гнучкої та адаптивної кадрової стратегії, що може бути реалізована поетапно й з використанням доступних технологій.

Представлені в таблиці 3.3 заходи охоплюють ключові компоненти ефективної моделі розвитку персоналу: цифрову освіту, наставництво, самоосвіту, оцінювання, мотивацію та зворотний зв'язок. Їхня практична реалізація дозволить не лише підвищити рівень кваліфікації медичних працівників, а й сформувати в установі культуру постійного професійного зростання, відкритості до нових знань та технологій.

Таблиця 3.3 Заходи з впровадження цифрової моделі розвитку персоналу в КНП «ЦПМСД»

№	Назва заходу	Опис	Очікуваний результат
1	Запуск цифрової платформи внутрішнього навчання	Створення Google Classroom, Moodle або Telegram-каналу з доступом до інструкцій, відеоуроків, наказів МОЗ, актуальних протоколів	Безперервний доступ до навчальних матеріалів, незалежно від часу і місця
2	Регулярні онлайн-курси через партнерство з Prometheus / Coursera / MedEdu	Визначення тематичних курсів для лікарів і фельдшерів: eHealth, комунікація з пацієнтом, доказова медицина, перша допомога	Підвищення кваліфікації без відриву від роботи; економія коштів
3	Програма наставництва та peer-learning	Закріплення досвідченого працівника за новачком або молодим фахівцем, обов'язкові обміни досвідом	Зменшення плинності кадрів, пришвидшення адаптації
4	Проведення мікротренінгів офлайн і онлайн	15–20 хвилинні щотижневі сесії для медперсоналу: «новинка тижня», розбір кейсів, відповіді на питання	Постійна освіта в мікроформаті, згуртування колективу
5	Цифрові чек-листи і гіді для щоденної роботи	Розробка коротких цифрових інструкцій: як оформити медичну документацію, порядок вакцинації, маршрути пацієнтів	Зменшення помилок, підвищення ефективності роботи
6	Щомісячне тестування з аналізом результатів	Перевірка знань з нових стандартів, eHealth, алгоритмів дій; автоматизований аналіз результатів	Об'єктивна оцінка знань, визначення прогалин
7	Формування електронного індивідуального плану розвитку (IDP)	Спільно з керівником: визначення сильних сторін, напрямів розвитку, персональних цілей на рік	Мотивація до навчання, прозора кар'єрна траєкторія
8	Розробка бази внутрішніх кейсів і рішень	Електронна бібліотека реальних ситуацій у ЦПМСД з аналізом дій і помилок	Підвищення якості рішень, інституційна пам'ять закладу
9	Мобільна підтримка «старших колег» онлайн	Можливість отримати консультацію старшого лікаря або адміністратора в чаті під час робочого процесу	Швидке вирішення нетипових ситуацій, підтримка в режимі реального часу
10	Мотиваційна програма «Навчайся і розвивайся»	Заохочення активних учасників навчань — грамоти, подяки, символічні подарунки	Підвищення залученості, формування позитивної освітньої культури

Джерело: Побудовано автором

Крім того, цифрові формати навчання сприятимуть зниженню витрат, підвищенню гнучкості освітнього процесу та ширшому охопленню персоналу,

включаючи тих, хто працює у віддалених амбулаторіях. Таким чином, таблиця слугує дорожньою картою для реалізації цифрової трансформації системи розвитку кадрів у КНП, сприяючи зміцненню кадрового потенціалу та підвищенню якості медичних послуг.

Впровадження цифрової моделі розвитку персоналу в КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги» забезпечить якісний прорив у кадровому менеджменті, особливо в умовах сільської місцевості та обмежених ресурсів. Очікуваний ефект є багатограним та охоплює такі ключові аспекти (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4 - Очікуваний ефект від впровадження цифрової моделі розвитку персоналу

Сфера ефекту	Очікувані результати
1. Організаційний	Оптимізація кадрових процесів Цифрова база знань Підвищення ефективності управління Систематизація наставництва
2. Освітній	Безперервний доступ до навчання Підвищення кваліфікації персоналу Активізація самоосвіти Зростання внутрішньої освітньої активності
3. Економічний	Скорочення витрат на навчання Зменшення витрат на повторну адаптацію працівників Підвищення ефективності роботи
4. Соціальний	Підвищення мотивації працівників Зміцнення команди Зростання лояльності до організації Покращення обслуговування пацієнтів

Джерело: Побудовано автором

Таблиця 3.4 дозволяє комплексно оцінити багатовекторний ефект від впровадження цифрової моделі розвитку персоналу в КНП «ЦПМСД». Очікувані результати охоплюють не лише організаційний і освітній виміри, але й мають вагоме економічне та соціальне значення. Такий підхід сприятиме зміцненню кадрового потенціалу, підвищенню професійного рівня працівників, зростанню лояльності колективу та покращенню якості медичних послуг, що надаються населенню громади.

Важливо підкреслити, що реалізація цифрової моделі не потребує значних матеріальних ресурсів, але вимагає стратегічного бачення,

послідовності дій та підтримки з боку керівництва. Таким чином, запропонована модель розвитку персоналу є дієвим інструментом цифрової трансформації управління людськими ресурсами в медичному закладі сільського типу.

Успішна реалізація цифрової моделі розвитку персоналу потребує чітко визначеної послідовності дій, розподілу відповідальності та врахування організаційних реалій конкретного закладу охорони здоров'я. З огляду на специфіку функціонування КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги» у сільській територіальній громаді, важливо забезпечити поступовий і логічно зумовлений перехід до цифрової трансформації кадрового розвитку.

Запропонований план впровадження структурує основні етапи реалізації моделі, починаючи з підготовчого аналізу і завершуючи етапом систематизації результатів та інституціалізації нових практик. Такий підхід дозволяє не лише уникнути хаотичних рішень, але й забезпечити сталий кадровий розвиток відповідно до сучасних вимог цифрової економіки (таблиця 3.5).

Реалізація поетапного плану впровадження цифрової моделі розвитку персоналу створює сприятливі умови для переходу КНП «ЦПМСД» до інноваційної, гнучкої та людиноцентричної системи управління кадрами. Завдяки чіткому розподілу завдань, контролю за термінами та адаптивності до змін, модель може бути реалізована з високим рівнем ефективності навіть за умов обмежених ресурсів.

Таким чином, впровадження цього плану є не лише технічним кроком до модернізації, а й стратегічним рішенням, яке дозволить зміцнити кадровий потенціал закладу, підвищити якість послуг та посилити стійкість системи охорони здоров'я на локальному рівні.

Таблиця 3.5 - План впровадження цифрової моделі розвитку персоналу
КНП «ЦПМСД»

Етап	Термін реалізації	Зміст заходів	Відповідальні особи
1. Підготовчий етап	1–2 місяці	– Проведення кадрового аналізу – Оцінка технічних можливостей (Інтернет, гаджети) – Формування робочої групи – Вибір цифрових інструментів (Moodle, Google Classroom, Telegram)	Головний лікар, HR-фахівець, IT-фахівець
2. Розробка інфраструктури	3–4 місяці	– Створення електронної платформи знань – Формування бази інструкцій, відеоуроків, протоколів – Навчання персоналу роботі з платформою	IT-фахівець, методист, завідувачі підрозділів
3. Запуск навчального процесу	5–6 місяці	– Проведення вступних сесій – Призначення менторів для молодих фахівців – Активація мікронавчання (щотижневі модулі) – Створення IDP для ключових посад	HR-фахівець, керівники підрозділів
4. Оцінювання результатів	7–8 місяці	– Онлайн-тестування працівників – Опитування щодо ефективності навчання – Аналіз залученості до цифрової платформи	HR-фахівець, адміністрація
5. Коригування і розширення	9–10 місяці	– Адаптація контенту за результатами оцінки – Додаткове навчання для відстаючих – Залучення молодих кадрів до участі у формуванні контенту	Методист, HR-фахівець
6. Систематизація та сталий розвиток	11–12 місяці	– Інтеграція навчання в річне планування – Запровадження відзнак, грамот, сертифікатів– - Публічне визнання результатів (дошка пошани, новини)	Головний лікар, відділ кадрів

Джерело: Побудовано автором

Візуалізація процесу впровадження є важливою складовою ефективного управління змінами, оскільки дозволяє керівництву установи планувати ресурси, контролювати дотримання термінів та координувати діяльність відповідальних осіб. Для КНП «ЦПМСД» розроблено Gantt-діаграму, що

відображає поетапну реалізацію цифрової моделі розвитку персоналу протягом одного року.

Діаграма охоплює шість ключових етапів — від підготовчої фази до систематизації результатів — і демонструє логіку послідовного запровадження інноваційних освітніх практик та цифрових HR-інструментів. Така форма подання дозволяє виявити потенційні часові ризики, узгодити навантаження та забезпечити прозорість реалізації стратегії на всіх рівнях (рис.3.1).



Рисунок 3.1 - Gantt-діаграма

Представлена Gantt-діаграма є інструментом стратегічного управління впровадженням цифрової моделі розвитку персоналу та свідчить про наявність системного підходу до кадрових змін у КНП «ЦПМСД». Її застосування сприятиме підвищенню керованості процесом, забезпеченню послідовності впровадження заходів та контролю за виконанням запланованих дій у визначені терміни.

Окрім організаційного зиску, така візуалізація дозволяє краще донести стратегію змін до всіх учасників процесу — від адміністрації до рядового

медичного персоналу — формуючи єдине бачення цілей, строків і очікуваних результатів цифрової трансформації в сфері кадрової політики.

Фінансове обґрунтування є необхідним етапом у процесі впровадження будь-яких інновацій, особливо у сфері кадрового розвитку, яка традиційно недофінансовується в медичних установах. В умовах сільської громади з обмеженим бюджетом впровадження цифрової моделі розвитку персоналу потребує максимально раціонального підходу до використання ресурсів, переважно опираючись на безкоштовні або економні інструменти.

У таблиці 3.6 систематизовано основні статті витрат, пов'язані з технічною, організаційною та мотиваційною складовою реалізації моделі. Зазначені суми є орієнтовними та можуть бути адаптовані залежно від фінансових можливостей конкретного медичного закладу.

Таблиця 3.6 - Орієнтовні витрати на впровадження цифрової моделі розвитку персоналу в КНП «ЦПМСД»

№	Стаття витрат	Зміст	Орієнтовна вартість (грн)	Примітки
1	Ліцензії / Платформи	Реєстрація Google Workspace (або Moodle на сервері)	3 000	Можливе використання безкоштовних освітніх версій
2	Навчальні матеріали	Створення інструкцій, відеоуроків, чек-листів	5 000	Власними силами або із залученням фахівців
3	Технічне обладнання	Придбання планшетів/ноутбуків (2–3 од.)	30 000	Для віддалених пунктів, старших працівників
4	Інтернет-зв'язок	Поліпшення зв'язку в амбулаторіях	5 000	Разові витрати або підвищення тарифного плану
5	Тренінги для персоналу	Онлайн/офлайн інструктаж, стартова підготовка	5 000	Можна залучити місцевих ІТ-волонтерів
6	Мотиваційні заходи	Подяки, сертифікати, символічні подарунки	2 000	Один раз на квартал або півріччя
7	Наставництво	Організація менторської підтримки	0	Внутрішній ресурс
	Разом:		45 000 грн	

Джерело: Побудовано автором

Запропоновані витрати на впровадження цифрової моделі розвитку персоналу є порівняно помірними та дозволяють досягти суттєвого ефекту навіть без значних бюджетних вкладень. Завдяки грамотному використанню наявних цифрових рішень, внутрішнього кадрового потенціалу та партнерств із волонтерами чи освітніми платформами, КНП «ЦПМСД» може реалізувати сучасну, ефективну і довготривалу систему професійного розвитку персоналу.

Таким чином, представлене обґрунтування свідчить про реалістичність і фінансову досяжність запропонованої моделі навіть у невеликих комунальних медичних закладах сільського типу.

В умовах цифрової трансформації охорони здоров'я, нестачі кадрів та необхідності підвищення ефективності роботи первинної ланки медицини, впровадження цифрової моделі розвитку персоналу в КНП «ЦПМСД» є стратегічно виправданим і практично здійсненим кроком. Запропонована модель базується на принципах гнучкості, доступності, безперервності та персоналізації навчання, що дозволяє ефективно поєднати потреби працівників з реаліями функціонування медичного закладу в сільській територіальній громаді.

Комплекс заходів, розроблений у межах цієї моделі, охоплює як організаційні, так і освітні, технічні та мотиваційні аспекти. Поетапний план впровадження, фінансове обґрунтування та інструменти моніторингу результатів забезпечують реалістичність і контрольованість процесу цифрової трансформації кадрової системи.

Отже, реалізація цифрової моделі розвитку персоналу сприятиме зміцненню кадрового потенціалу КНП, підвищенню професійної компетентності працівників, покращенню якості медичних послуг та адаптації закладу до викликів сучасної цифрової економіки.

3.3. Інтеграція сучасних підходів до навчання персоналу

Сучасне управління персоналом в умовах цифрової трансформації передбачає не лише розробку стратегій розвитку кадрів, а й впровадження інноваційних підходів до їх навчання та підвищення кваліфікації. Традиційні форми інструктажів та курсів дедалі більше поступаються місцем гнучким, технологічно орієнтованим моделям, що дозволяють персоналізувати освітній процес, зробити його інтерактивним і безперервним.

Для КНП «ЦПМСД», як закладу первинної медичної допомоги в умовах сільської громади, інтеграція сучасних підходів до навчання персоналу є не лише актуальною, а й необхідною умовою підвищення якості медичних послуг, ефективності внутрішніх процесів та професійної самореалізації працівників.

Інтеграція сучасних підходів до навчання персоналу потребує критичного осмислення їх змісту, ефективності, а також адаптивності до умов конкретного закладу охорони здоров'я. Зважаючи на специфіку КНП «ЦПМСД», доцільним є застосування гнучких, економічно досяжних і мотиваційно сильних моделей, які забезпечують безперервний розвиток знань та практичних навичок.

У представленій таблиці 3.7 здійснено порівняльний аналіз найбільш актуальних підходів до навчання персоналу в умовах цифрової економіки. Оцінено їх сильні сторони, потенційні обмеження та реалістичність впровадження в умовах сільського медичного простору.

Порівняльний аналіз сучасних підходів до навчання персоналу демонструє, що найбільш ефективними для умов КНП «ЦПМСД» є змішане навчання, мікронавчання, peer-learning та використання відкритих освітніх платформ. Ці формати дозволяють органічно поєднати формальну та неформальну освіту, зробити навчання частиною повсякденної професійної діяльності та підвищити залученість персоналу до процесу самоосвіти.

Таблиця 3.7 - Порівняльна характеристика сучасних підходів до навчання персоналу

Підхід	Суть	Переваги	Обмеження	Можливість застосування в КНП «ЦПМСД»
Змішане навчання	Поєднання офлайн- і онлайн-форматів	Гнучкість, доступність, економія часу	Потребує базових цифрових навичок	Дуже висока – особливо для молодих та працівників середнього віку
Мікронавчання	Короткі модулі (5–20 хв) з чітко окресленими цілями	Швидке засвоєння, мінімум часу, зручно в робочому режимі	Не охоплює глибоких тем	Висока – для регулярного підвищення кваліфікації
Peer-learning	Навчання через взаємодію з колегами, обмін досвідом	Активізація комунікації, розвиток команди	Потребує мотивації та залученості учасників	Висока – в межах відділень, фельдшерських пунктів
Електронне наставництво	Онлайн-супровід молодих працівників з боку досвідчених фахівців	Підтримка, індивідуальний підхід	Залежить від бажання старших колег	Середня – потребує стимулювання участі
Самоосвіта (e-learning)	Використання відкритих онлайн-курсів (Coursera, Prometheus, MedEdu)	Персоналізація, доступ 24/7, безкоштовність	Потребує самодисципліни, стабільного інтернету	Висока – особливо для мотивованих працівників
Індивідуальні освітні траєкторії (IDP)	Персональні плани розвитку для кожного працівника	Цільовий розвиток, прозора стратегія росту	Потребує часу та HR-супроводу	Середня – з підтримкою адміністрації

Джерело: Побудовано автором

Інтеграція зазначених підходів сприятиме формуванню сучасного освітнього середовища у закладі охорони здоров'я, що базується на принципах гнучкості, мотивації, доступності та індивідуалізації, що, у свою чергу, підвищить якість медичних послуг і рівень професійної культури працівників.

Ураховуючи результати порівняльного аналізу сучасних освітніх підходів, можна зробити висновок, що ефективне навчання персоналу КНП

«ЦПМСД» повинно базуватися на поєднанні цифрових рішень, практичної спрямованості та можливості індивідуального засвоєння матеріалу. Однак, для забезпечення належного старту впровадження цих підходів та подолання початкових бар'єрів цифрової трансформації, доцільно розпочати з цільового тренінгу з цифрових компетентностей.

Такий тренінг має на меті не лише підвищення рівня цифрової грамотності працівників, але й формування мотивації до подальшого навчання, знайомство з новими освітніми форматами та закладання основ культури безперервного професійного розвитку.

Пропонуємо для комунального некомерційного підприємства «Центр первинної медико-санітарної допомоги» Ширяївської селищної ради тренінг для персоналу «Цифрові інструменти для ефективної медичної практики».

Цільова аудиторія: медичні працівники первинної ланки (сімейні лікарі, фельдшери, медсестри)

Тривалість: 4 дні по 2 години (гнучкий графік)

Форма: змішана (офлайн + супровід у Telegram)

Основні теми:

1. Базові цифрові навички (Google Drive, документи, пошта)
2. Навчальні онлайн-платформи: Prometheus, Coursera, MedEdu
3. Інтерактивні матеріали, відеоуроки, електронні тести
4. Платформи обміну досвідом і peer-learning
5. Створення індивідуального освітнього маршруту (IDP)

Результат: сертифікат, базова цифрова обізнаність, старт для індивідуального розвитку, підвищення ефективності щоденної діяльності.

Ефективне впровадження цифрових технологій у практику діяльності медичних працівників потребує не лише технічного забезпечення, а й відповідного рівня підготовки персоналу. В умовах сільської громади, де цифрова трансформація медичної сфери має особливе значення, необхідним кроком є організація доступного, практично орієнтованого навчання.

Запропонована програма тренінгу орієнтована на формування базових та прикладних цифрових навичок серед працівників КНП «ЦПМСД» (Таблиця 3.8). Вона базується на принципах адаптивності, практичності, доступності та поєднує традиційні методи з сучасними технологіями. Структура тренінгу враховує потреби персоналу різного рівня підготовки, забезпечуючи всім учасникам можливість опанувати ключові інструменти цифрової взаємодії, самоосвіти та ефективного управління інформацією.

Таблиця 3.8 - Програма тренінгу «Цифрові інструменти для ефективної медичної практики»

День / Блок	Тема	Зміст модуля	Форма роботи	Очікувані результати
День 1	Основи цифрової грамотності	Електронна пошта, Google Диск, Google Документи; правила кібербезпеки	Мінілекція, практикум, тренінг	Учасники вміють створювати, зберігати та обмінювати документи онлайн
День 2	Онлайн-освіта для медиків	Огляд платформ Prometheus, Coursera, MedEdu; створення облікових записів	Практична робота, відеоінструкції	Учасники підключені до платформ, обрали принаймні 1 курс
День 3	Мікронавчання та електронні тести	Формати коротких уроків, використання відео, онлайн-тестів, чек-листів	Інтерактивна сесія, групова робота	Учасники здатні проходити і створювати базові тести, працювати з короткими відео
День 4	Персоналізований розвиток і наставництво	Індивідуальні освітні траєкторії (IDP), ролі менторів, peer-learning	Воркшоп, дискусія, розробка плану	Учасники формують власний освітній маршрут, готові ділитися знаннями

Джерело: Побудовано автором

Реалізація програми тренінгу з цифрових компетентностей стане важливим етапом у процесі модернізації кадрової політики КНП «ЦПМСД». Вона дозволить не лише підвищити загальний рівень цифрової обізнаності медичних працівників, а й створити умови для подальшого впровадження цифрової моделі розвитку персоналу.

Очікуваними результатами є підвищення ефективності професійної діяльності, зменшення бар'єрів до впровадження нових технологій,

формування культури безперервного навчання, а також зростання мотивації персоналу до професійного розвитку. Таким чином, тренінг виступає не лише інструментом навчання, а й рушієм змін у напрямі побудови сучасної, інноваційної системи управління людським капіталом у сфері охорони здоров'я.

Проведення тренінгу для медичного персоналу КНП «ЦПМСД» з формування цифрових компетентностей вимагає не лише методичного планування, а й чіткого фінансового обґрунтування. У контексті бюджетного обмеження медичних закладів сільської місцевості, особливого значення набуває оптимальне використання ресурсів із максимальним навчальним ефектом.

Представлений бюджет (табл. 3.9) є орієнтовним фінансовим планом для організації чотириденного тренінгу змішаного формату.

Таблиця 3.9 - Бюджет проведення тренінгу «Цифрові інструменти для ефективної медичної практики»

Стаття витрат	Опис	Кількість / одиниця	Ціна одиницю (грн)	Сума (грн)
Оплата роботи тренера / методиста	Проведення тренінгових сесій	4 1 тренер × 4 дні	1 500	6 000
Роздаткові матеріали	Друк інструкцій, чек- листів, планів навчання	30 комплектів	25	750
Технічна підтримка	Організація підключення, технічний супровід	1 особа × 4 дні	800	3 200
Сертифікати для учасників	Оформлення, друк, підпис сертифікатів	30 шт.	20	600
Оренда приміщення / онлайн-ресурсів	Якщо тренінг проводиться в окремому приміщенні або Zoom	1 день	500	2 000
Канцелярія та витратні матеріали	Папір, ручки, фліпчарт, маркери	—	—	600
Мотиваційні подарунки	Символічні сувеніри або грамоти	10 шт.	100	1 000
Разом:				14 150 грн

Джерело: Побудовано автором

У ньому враховано основні витрати на оплату праці тренера, технічну підтримку, друк матеріалів, сертифікацію учасників та інші організаційні

компоненти. Такий підхід дозволяє завчасно спланувати витрати, оцінити доцільність заходу та забезпечити його якісне проведення.

Розрахунок бюджету тренінгу підтверджує, що навіть у межах помірного фінансування можливо ефективно організувати освітній захід, який забезпечить розвиток ключових цифрових навичок медичного персоналу. Залучення внутрішніх ресурсів, використання безкоштовних онлайн-платформ і гнучка організація роботи дають змогу мінімізувати витрати без втрати якості навчального процесу.

Таким чином, запропонований бюджет може слугувати практичним інструментом для ухвалення управлінських рішень, спрямованих на розвиток кадрового потенціалу та цифрову модернізацію діяльності КНП «ЦПМСД».

Розвиток цифрових компетентностей серед медичних працівників є ключовою умовою успішної трансформації системи охорони здоров'я в умовах цифрової економіки. У закладах первинної медичної допомоги, зокрема у КНП «ЦПМСД», набуття таких навичок дозволяє підвищити якість надання послуг, ефективність комунікації, а також забезпечити відповідність сучасним стандартам професійної діяльності.

Таблиця 3.10 демонструє, які саме практично орієнтовані цифрові навички здобудуть учасники тренінгу залежно від змісту кожного навчального модуля. Особлива увага приділена прикладному значенню цих навичок у щоденній роботі медичних працівників: від електронного документообігу до використання онлайн-платформ для професійного навчання.

Систематизація цифрових навичок за тематичними блоками дозволяє чітко визначити освітні результати, які очікуються від проходження тренінгу. Як видно з аналізу, навчання охоплює як базові інструменти (електронна пошта, Google Диск), так і спеціалізовані засоби для медиків (eHealth, онлайн-курси, тестування).

Результатом цього процесу стане не лише зростання цифрової обізнаності персоналу, але й підвищення рівня професійної впевненості, мотивації до навчання та здатності адаптуватися до сучасних викликів

медичної галузі. Таким чином, впровадження тренінгу забезпечує практичний ефект для закладу загалом і кожного працівника зокрема.

Таблиця 3.10 - Цифрові навички, що набудуть медичні працівники КНП «ЦПМСД»

Модуль тренінгу	Професійно орієнтовані навички
Основи цифрової грамотності	- Надсилання електронних направлень та листів пацієнтам/колегам через електронну пошту
	- Зберігання та обмін медичними документами у хмарному середовищі (аналізи, виписки тощо)
	- Захист персональних даних пацієнтів відповідно до цифрових норм безпеки
Онлайн-освіта для медиків	- Проходження фахових курсів (телемедицина, сімейна медицина, профілактика) на платформах MedEdu, Coursera
	- Застосування нових знань у практиці: діагностика, спілкування з пацієнтами, менеджмент випадків
Мікронавчання та електронні тести	- Використання коротких відео та гайдів для швидкого оновлення знань (наприклад, вакцинація, COVID-19)
	- Самотестування знань та проходження внутрішніх електронних опитувань
Персоналізоване навчання та наставництво	- Створення особистого плану професійного розвитку відповідно до медичної спеціалізації
	- Отримання підтримки та обміну досвідом з більш досвідченими колегами
	- Участь у професійних міні-групах для навчання та взаємодії (peer-learning)
Комплексні результати для медичної практики	- Підвищення якості обслуговування пацієнтів через цифрові інструменти
	- Підвищення професійної впевненості, зменшення стресу при роботі з електронними системами

Джерело: Побудовано автором

Інтеграція сучасних підходів до навчання персоналу в діяльність КНП «ЦПМСД» є стратегічно важливим напрямом у контексті цифрової трансформації медичної галузі. Проаналізовані освітні моделі — змішане навчання, мікронавчання, peer-learning, електронне наставництво, самоосвіта через онлайн-платформи — створюють підґрунтя для гнучкої, персоналізованої та безперервної системи професійного розвитку.

Запропонований тренінг із цифрових компетентностей, розроблений на основі цих підходів, не лише сприяє формуванню практичних навичок, а й стимулює внутрішню мотивацію до навчання та формування професійної ідентичності працівників в умовах цифрової економіки.

Таким чином, реалізація таких підходів дозволяє не лише підвищити якість медичних послуг, але й сформувати кадрову систему, здатну до саморозвитку, адаптації та впровадження інновацій, що є ключовою передумовою успішного функціонування медичного закладу у XXI столітті.

У третьому розділі сформульовано стратегічні напрями удосконалення управління розвитком персоналу в умовах цифрової економіки. Запропоновано впровадження цифрової моделі розвитку персоналу, яка поєднує навчальні платформи, адаптивні підходи та безперервну освіту. Розроблено програму тренінгу, графік реалізації, бюджетні розрахунки та заходи з підвищення цифрових компетентностей. Також обґрунтовано переваги інтеграції сучасних підходів до навчання, зокрема для сільських медичних установ.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання кваліфікаційної роботи на тему «Управління розвитком персоналу комунального некомерційного підприємства «Центр первинної медико-санітарної допомоги» Ширяївської селищної ради Березівського району Одеської області в умовах цифрової економіки» було досягнуто поставлену мету та виконано всі основні завдання дослідження:

1. Розкрити сутність та значення управління розвитком персоналу в сучасних умовах. У ході дослідження встановлено, що управління розвитком персоналу — це стратегічний процес, спрямований на формування, збереження та вдосконалення людського капіталу відповідно до потреб організації та викликів зовнішнього середовища. У сучасних умовах цей процес охоплює не лише навчання, але й розвиток гнучких навичок, адаптивності, цифрової грамотності та інноваційного потенціалу працівників. Особливого значення набуває безперервне навчання та індивідуалізація професійного зростання в умовах цифрової трансформації економіки.

2. Проаналізовано основні функції управління розвитком персоналу: аналіз і прогнозування потреб, планування, організація навчання, мотивація, оцінювання результатів, кар'єрне планування та управління знаннями. Визначено, що ефективність цих функцій значною мірою залежить від застосування сучасних методів: тренінгів, стажувань, мікронавчання, e-learning, наставництва, коучингу та цифрових освітніх платформ. Комплексне впровадження цих інструментів забезпечує гнучкість і результативність процесу професійного розвитку.

3. Узагальнення зарубіжного досвіду дозволило виділити такі ключові глобальні тенденції: цифровізація HR-процесів, орієнтація на благополуччя працівників, гібридна форма зайнятості, інклюзивність, культура різноманіття, постійне навчання (reskilling) і розвиток талантів. Зазначені тенденції поступово інтегруються і в українську практику, зокрема в медичній галузі, стимулюючи модернізацію кадрових систем. Їх адаптація до локальних

умов дозволяє зробити управління персоналом більш гнучким, результативним і стійким до викликів сучасного ринку праці.

4. Проведено загальну характеристику КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги» Ширяївської селищної ради, що функціонує в умовах сільської громади та надає медичні послуги населенню Березівського району Одеської області. Визначено, що заклад має важливе соціальне значення, обслуговує значну кількість пацієнтів і забезпечує надання базових медичних послуг на первинному рівні. Попри обмежені фінансові й кадрові ресурси, підприємство поступово адаптується до вимог цифрової трансформації галузі охорони здоров'я.

5. Аналіз кадрового потенціалу засвідчив наявність кваліфікованих, проте переважно вікових працівників, що знижує адаптивність до нових технологій. Організаційна структура має вертикально-лінійний характер, що відповідає типу медичної установи, однак не забезпечує достатньої гнучкості у прийнятті рішень щодо кадрового розвитку. Виявлено відсутність спеціалізованого кадрового підрозділу або HR-фахівця, що ускладнює стратегічне управління персоналом.

6. Ефективність наявної системи управління персоналом оцінено як обмежену. Основні слабкі сторони — низький рівень цифрової підготовки персоналу, відсутність системного планування розвитку кадрів, недостатнє використання мотиваційних механізмів. Разом із тим, заклад демонструє потенціал до змін завдяки ініціативності окремих працівників, відкритості до нових форматів навчання та початковій цифровій інфраструктурі.

7. На основі аналізу внутрішніх ресурсів КНП «ЦПМСД» та актуальних викликів зовнішнього середовища сформульовано стратегічні напрямки удосконалення управління персоналом, які передбачають: запровадження цифрових освітніх інструментів, підвищення мотивації до професійного розвитку, оновлення кадрової політики із фокусом на збереження й залучення молодих фахівців. Обґрунтовано важливість поєднання адміністративного,

соціального та технологічного підходів до управління людськими ресурсами у сільському медичному закладі.

8. Запропонована цифрова модель розвитку персоналу КНП «ЦПМСД» передбачає інтеграцію онлайн-освіти, мікронавчання, індивідуальних освітніх траєкторій, системи оцінювання та наставництва. Модель враховує специфіку сільської медичної установи, орієнтована на гнучкість, мінімальні витрати та максимальну адаптивність до різних категорій працівників. Проведений розрахунок ефективності підтверджує доцільність її впровадження як інструменту кадрової модернізації.

Проаналізовано сучасні освітні моделі, які можуть бути інтегровані в систему професійного розвитку персоналу медичного закладу: змішане навчання, тренінги з цифрових компетентностей, peer-learning, e-learning платформи та менторські програми. Обґрунтовано доцільність їх адаптації до умов КНП «ЦПМСД» через поетапне впровадження тренінгових заходів, формування навчальних спільнот та розвиток внутрішнього кадрового потенціалу.

Отже, управління розвитком персоналу в умовах цифрової трансформації повинно стати пріоритетним напрямом кадрової політики КНП «ЦПМСД», оскільки саме людський капітал є головним ресурсом інституційного розвитку, підвищення якості послуг та стійкості до викликів зовнішнього середовища. Запропоновані заходи мають практичну цінність і можуть бути адаптовані до інших медичних закладів, що функціонують у подібних умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амеліна І., Біланенко К. Шляхи удосконалення системи управління персоналом на вітчизняних підприємствах. *Економіка і регіон*. 2021. № 4(83). С. 31–37. DOI: 10.26906/EiR.2021.4(83).2522.
2. Білан В. І. . Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури. 2018.
3. Воскобойник С. Я. Порівняльна характеристика різних систем управління персоналом. *Сучасна економіка*. 2018. № 10. С. 29–35.
4. Глушченко Л. Д., Пілявоз Т. М., Коваль Н. О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. С. 41–47. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-35-41.
5. Глушченко, В. В. Стратегічне управління персоналом у системі загального менеджменту. *Економіка та держава*. 2019. № 5. С. 47–50.
6. Господарський кодекс України: Закон України від 16.01.2003 № 436-IV/ Верховна Рада України. Відомості Верховної Ради України. 2003. № 40-41. Ст. 284.
7. Гришко В., Струц О. Інноваційні зміни в управлінні персоналом. *Економіка і регіон*. 2023. № 4(91). С. 98–104. DOI: 10.26906/EiR.2023.4(91).3202.
8. Гришко, О. І. Еволюція підходів до управління людськими ресурсами. *Економічний вісник університету*. 2020. № 44. С. 58–62.
9. Гуцуляк Н. Сучасні технології управління персоналом. *Економіка і організація управління*. 2019. № 3. С. 85–92. DOI: 10.31558/2307-2318.2019.3.11.
10. Дворник І., Дворник О., Гарафонова О. Сучасна стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2023. № 2. С. 144–152. DOI: 10.31891/mdes/2023-8-19.

11. Дідур Г.І., Телічко Н.А., Петрів І.М., Солдатова А.В. Формування організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. Томі 2 № 2. С.25-33. [https://doi.org/10.60022/2\(2\)-3S](https://doi.org/10.60022/2(2)-3S)
12. Дія.Цифрова освіта. Освітні проєкти для громадян та бізнесу. . URL: <https://osvita.diia.gov.ua> (дата звернення 20.04.2025)
13. Дробязко, С. І. (2021). Сутність та функції управління персоналом в умовах змін. *Наукові праці НУК*, № 2 (74), с. 134–138.
14. Жавела К. А., Жавела А. К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом // *Економічна наука. Інвестиції: практика та досвід*. – 2019. – № 22. – С. 73–78.
15. Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення: Закон України №2168-VIII від 19.10.2017 / Верховна Рада України. *Відомості Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19#Text> (дата звернення 21.04.2025)
16. Про особливості реформування системи охорони здоров'я: Закон України №2168-VIII від 19.10.2017 / Верховна Рада України. *Відомості Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19#Text>
17. Кириченко О.Я., Безчасний О.В. Управління персоналом у закладах охорони здоров'я. Київ: Медицина. 2020. 256 с.
18. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР/ Верховна Рада України. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30. Ст. 141.
19. Кукса В. М., Полях К. В. Управління персоналом: новітні тенденції та загрози. *Фінансовий простір*. 2020. № 1(37). С. 45–52. DOI: 10.18371/fp.1(37).2020.201606.
20. Кукса, І. А. Основи менеджменту персоналу: навчальний посібник. Львів: ЛНУ імені Івана Франка. 2020. 413 с.

21. Кустріч Л. О. Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах. *Вісник Уманського НУС*. 2022. № 100(2). С. 134–140. URL: <https://journal.udau.edu.ua/arxv-nomerv/2022/vipusk-100-chastina-2/innovacijni-metodi-upravlinnya-personalom-na-pidpriemstvah.html>. (дата звернення 18.04.2025)
22. Лаптева Л. М. Сучасні тенденції розвитку управління персоналом в Україні. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2023. Вип. 1(71). С. 134–139
23. Лелі Ю. Г. Сучасні системи управління персоналом та їх вплив на ефективність роботи підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. № 1. С. 121–128. DOI: 10.31498/2225-6407.1.2013.18976.
24. Лелі, Ю. М. Функціональні аспекти управління персоналом. *Наукові записки НУ "Острозька академія". Серія: Економіка*. 2020. № 18. с. 123–127.
25. Леонтенко О. М. Завдання та методи роботи служби управління персоналом у сучасних умовах економічного розвитку. *Економіка і прогнозування*. 2011. № 4. С. 88–94. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/a828c48a-440f-4ce0-a672-adc9fde6b5eb>. (дата звернення 19.04.2025)
26. Лівінський А. І., Шабатура Т.С., Дідур Г.І. Алгоритм модернізації підготовки кадрів в аграрному секторі економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. №63. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-33>
27. Махмудов Х., Чухліб В. Оцінка системи управління персоналом у підприємстві в умовах нестійкої економічної ситуації в країні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. С. 83–89. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-52-83.
28. Міністерство економіки України. (2023). *Національна стратегія розвитку людського капіталу*. URL: <https://www.me.gov.ua> (дата звернення 19.04.2025)

29. Про затвердження порядку функціонування електронної системи охорони здоров'я: Наказ МОЗ України №411 від 19.03.2018/ Кабінет Міністрів України. Відомості Верховної Ради України. 2018. № 411. Ст. 141.
30. Національна служба здоров'я України. Офіційний портал eHealth. URL: <https://ehealth.gov.ua> (дата звернення 21.04.2025)
31. Обіход С. В. Інноваційні підходи до управління персоналом як фактор конкурентоспроможності у контексті глобальної нестабільності. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 1(107). С. 3–9. DOI: 10.26642/ema-2024-1(107)-3-9.
32. Обіход, В. В. Особливості HR-менеджменту в сучасних умовах. *Менеджмент і підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2022. № 2. с. 95–99.
33. Ольшанський О. В., Шкробот М. В., Дідур Г. І., Шевченко О. М. Стратегічні інноваційні напрями управління персоналом організації на основі компетентнісного підходу в умовах фінансових, міграційних ризиків, діджиталізації та сталого розвитку. Формування ринкових відносин в Україні. 2022. № 2. С. 144-152. <http://reposit.nupp.edu.ua/handle/PoltNTU/11003> (дата звернення 19.04.2025)
34. Петренко О. Ю. Управління персоналом в умовах цифрової трансформації. *Вісник КНТЕУ*. 2022. № 2. С. 45–53.
35. Продіус О., Афанасенко М., Лемешко М. Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. С. 100–107. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-61-100.
36. Продіус, О. Є. Інноваційні підходи в системі управління персоналом. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 65. с. 87–92.
37. Румянцева, З. Ю. Мотиваційний механізм в системі управління персоналом. *Бізнес Інформ*. 2020. № 4. с. 121–125.

38. Савченко, В. С. Кадрова політика як елемент стратегії підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2021. № 42. с. 146–150.
39. Сидоренко А. О., Чорній В. В. Сучасні методи управління персоналом підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2020. № 6(228). – С. 107–113. URL: <https://ape.fmm.kpi.ua/article/view/193078>. (дата звернення 16.04.2025)
40. Сірош Д. С., Дідур Г.І. Кадровий дефіцит та виснаження людського капіталу як детермінанти уповільнення економічного розвитку України. *Економіка і суспільство*. 2025. №74.
41. Стоянець Н. Методологія дослідження управління персоналом: теоретичні та наукові аспекти. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49.– С. 67–73. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-49-11.
42. Про схвалення Стратегії розвитку системи охорони здоров'я на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках: Розпорядження Кабінету Міністрів України; Стратегія, План, Заходи від 17.01.2025 № 34-р. *Урядовий кур'єр* від 31.01.2025. № 24.
43. Струц, М. В. Управління людськими ресурсами: сучасні тенденції. *Економіка і організація управління*. 2018. № 2 (30). с. 44–48.
44. Терещенко, О. О. Інформаційні технології в управлінні персоналом. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2020. № 4. с. 122–127.
45. Тульчинська С. О., Шемет Я. В. Сучасні проблеми організації управління персоналом на підприємстві. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2023. № 1. С. 45–52. URL: <https://sb-keip.kpi.ua/article/view/47524>. (дата звернення 19.04.2025)
46. Тульчинський Р. В., Черенков В. В. Сучасні технології управління персоналом. *Economic Synergy*. 2024. № 4. С. 142–153. DOI: 10.53920/ES-2024-4-10.

47. Тюріна Н. М., Баксалова О. М. Кадрова безпека як складова економічної безпеки підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. №. 2 (2). С. 230-234.
48. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник. Т. П. Збрицька, Г. О. Савченко, М. С. Татаревська. За заг. ред. М.С. Татаревської. Одеса: Атлант, 2013. 427 с.
49. Хачатурян В. Ю., Петренко М. М. Економічні методи управління персоналом організації. *Вісник КНТУ*. 2016. № 4. С. 112–117. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/items/6df913c3-11ed-4bc6-a586-1daea2387459>. (дата звернення 01.05.2025)
50. Церковна О. В., Харламова В. В. Використання соціально-психологічних методів управління персоналом. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2018. № 3. С. 48–52. URL: <https://rinek.onu.edu.ua/article/view/123720>. (дата звернення 01.05.2025)
51. Цивільний кодекс України: Закон України від 16.01.2003 № 435-IV/ Верховна Рада України. *Відомості Верховної Ради України*. 2003. № 40-41. Ст. 281.
52. Чайка О. С., Арєф'єв С. О. Управління персоналом в системі менеджменту підприємства. *Наукові записки КНУТД*. 2019. № 3. С. 60–64. – URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/15128>. (дата звернення 11.04.2025)
53. Чумак, С. О. Управління кар'єрним розвитком персоналу. *Економіка та суспільство*. 2019. № 21. с. 145–149.
54. Шаповал О. А. Системний підхід до управління персоналом підприємства. *Наукові записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. 2019. Т. 30(69), № 4. С. 82–85.
55. Шляхта, О. М. "SWOT-аналіз як інструмент стратегічного менеджменту підприємства." *Економічний простір*. 2012. № 68. С. 301-309.
56. Шубалий О. М. Управління персоналом: підручник. Луцьк: ЛНТУ, 2023. 414 с. URL: <https://lib.lntu.edu.ua/> (дата звернення 01.04.2025)

57. Щербак, В. В. (). Організаційна культура та її вплив на персонал. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2021. № 3. с. 112–117.
58. Юрчишин І. О., Петрова К. М. Управління персоналом в умовах кадрової міграції. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 78. – С. 56–61.
59. Яковенко І. В., Петраєв О. О. Інноваційні методи управління персоналом підприємства / І. В. Яковенко, О. О. Петраєв // *Збірник наукових праць НУ «ХАІ»*. – 2020. – № 5(73). – С. 91–96. – Режим доступу: <https://openarchive.nure.ua/entities/publication/9f0c82fd-26dc-468e-89ef-f3ba8e741f0b>.
60. Deloitte. 2025 Global Human Capital Trends. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html> (дата звернення 22.04.2025)
61. Didur H., Livinskyi A., Shabatura T. Human potential in the agricultural sector of the economy. *Economic Innovations*. 2024. № 26(2(91)). с. 17-24. doi:[https://doi.org/10.31520/ei.2024.26.2\(91\).17-24](https://doi.org/10.31520/ei.2024.26.2(91).17-24)
62. Forbes Ukraine. Найкращі компанії з гнучким графіком. URL: <https://forbes.ua/company/flexible-work> (дата звернення 15.04.2025)
63. Harvard Business Review. Why Diverse Teams Are Smarter. URL: <https://hbr.org/2016/11/why-diverse-teams-are-smarter> (дата звернення 13.04.2025)
64. Lynn University. 7 Trends in Human Resource Management. – URL: <https://online.lynn.edu/resources/business/trends-human-resource-management>
65. McKinsey & Company. The State of Organizations 2023. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights> (дата звернення 12.04.2025)
66. Michaels, E., Handfield-Jones, H., Axelrod, B. The War for Talent. – *Boston: Harvard Business Press*, 2001. 205 p.

67. OECD. Skills Outlook 2023: Learning for Life. URL: <https://www.oecd.org/skills/> (дата звернення 10.04.2025)
68. SHRM. Talent Management Strategy. URL: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/default.aspx> (дата звернення 09.04.2025)
69. SHRM. Trends That Will Shape HR in 2025. URL: <https://www.shrm.org> (дата звернення 10.04.2025)
70. Society for Human Resource Management (SHRM). Trends That Will Shape HR in 2025. URL: <https://www.shrm.org/topics-tools/news/hr-quarterly/7-trends-that-will-shape-hr-in-2025> (дата звернення 15.04.2025)
71. UNFPA Ukraine. Інклюзія на роботі: як створити рівне середовище. URL: <https://ukraine.unfpa.org/uk/news/diversity-inclusion-workplace> (дата звернення 18.04.2025)
72. Washington Post. DEI Backlash and Corporate Response. URL: <https://www.washingtonpost.com/business/interactive/2025/dei-companies-sec-filings> (дата звернення 19.04.2025)
73. WHO. Mental health in the workplace. URL: <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-at-work> (дата звернення 14.04.2025)
74. World Economic Forum. Future of Jobs Report 2023. URL: <https://www.weforum.org/reports/future-of-jobs-report-2023> (дата звернення 24.03.2025)