

**МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ МЕДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
імені О.О.БОГОМОЛЬЦЯ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

**Кваліфікаційна робота магістра  
на тему Формування системи управління кадровими ризиками на  
базі НДСЛ Охматдит.**

Здобувач вищої освіти групи  
13401БМН,  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
ОПП «Менеджмент у сфері  
охорони здоров'я »

Дарина КОНЮШЕНКО

Науковий керівник  
науковий ступінь,  
вчене звання

Ганна МАТУКОВА  
д.пед.н., професор

Керівник освітньо-  
професійної програми  
науковий ступінь  
вчене звання

Ганна МАТУКОВА  
д.пед.н., професор

Завідувач кафедри,  
науковий ступінь  
вчене звання

Валентин ПАРІЙ,  
д.мед.н, професор

**Київ 2024**





## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Затвердження та надання теми роботи	Вересень 2024р.	
2	Обґрунтування актуальності теми роботи	Жовтень 2024р.	
3	Робота з бібліографічними джерелами, підготовка матеріалів для написання першого розділу роботи	Жовтень 2024р.	
4	Надання матеріалів по першому розділу роботи	Жовтень 2024р.	
5	Збір інформації для написання другого розділу роботи	Жовтень 2024р.	
6	Надання матеріалів по другому розділу роботи	Жовтень 2024р.	
7	Підготовка матеріалів та написання третього розділу роботи	Листопад 2024р.	
8	Надання матеріалів по третьому розділу роботи	Листопад 2024р.	
9	Написання висновків, заключне оформлення роботи та демонстраційних матеріалів	Листопад 2024р.	
10	Антиплагіатна перевірка роботи	Листопад 2024р.	
11	Підготовка доповіді до захисту роботи	Грудень 2024р.	

Студент

( підпис )

Дарина КОНЮШЕНКО

Керівник кваліфікаційної  
роботи

( підпис )

Ганна МАТУКОВА

## ЗМІСТ

	<b>Стор.</b>
<b>Вступ</b>	
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ РИЗИКАМИ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ</b>	
1.1 Основні принципи, методи та інструменти формування системи управління у ЗОЗ	
1.2 Управління кадровими ризиками – ключовий елемент стратегічного зростання закладів охорони здоров'я.	
1.3 Управління кадровими ризиками: інтеграція сучасних технологій і стратегій для медичних установ	
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ НДСЛ «ОХМАТДИТ» ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ РИЗИКАМИ</b>	
2.1 Загальна характеристика діяльності НДСЛ «Охматдит» та аналіз економічних і фінансових показників його діяльності	
2.2 Аналіз кадрового забезпечення НДСЛ «Охматдит»	
2.3 Аналіз кадрових ризиків у сформованій ризик-системі НДСЛ «Охматдит»	
<b>РОЗДІЛ 3 Створення, впровадження та оцінка ефективності платформи кадрового резерву НДСЛ «Охматдит»</b>	
3.1 Створення, впровадження та оцінка ефективності платформи кадрового резерву НДСЛ «Охматдит»	
3.2 Практичні інструменти створення Платформи кадрового заміщення в НДСЛ Охматдит	
3.3 Оцінка ефективності платформи кадрового резерву НДСЛ «Охматдит»	
<b>Висновки</b>	
<b>Список використаних джерел</b>	
<b>Додатки</b>	

## ВСТУП

**Актуальність** теми дослідження обумовлена тим, що сучасна медична сфера України перебуває в умовах реформування та високих соціальних очікувань, а тому ястикається з численними кадровими викликами. НДСЛ «Охматдит» як провідний дитячий медичний заклад країни має високі вимоги до кваліфікації та стійкості кадрів, які забезпечують надання якісних медичних послуг дітям. Відсутність належної системи управління кадровими ризиками може призводити до таких проблем, як висока плинність кадрів, низький рівень мотивації, професійне вигорання та втрата кваліфікованих спеціалістів. Тому питання формування системи управління кадровими ризиками є надзвичайно актуальним для забезпечення стабільної роботи та стратегічного розвитку лікарні. Організація системи управління кадровими ризиками стає дедалі складнішою та важливішою задачею, оскільки вона потребує врахування особливостей медичної галузі, дотримання суворих стандартів безпеки й гарантування високої якості медичних послуг.

**Мета** дослідження є розробка ефективної системи управління кадровими ризиками для НДСЛ «Охматдит», яка сприятиме мінімізації ризиків, підвищенню мотивації та стабільності персоналу.

### **Завдання дослідження**

- Провести аналіз наукової літератури та існуючих підходів до управління кадровими ризиками в медичних установах.
- Визначити ключові принципи, підходи та засоби управління кадровими ризиками у закладах охорони здоров'я.
- Виявити ключові кадрові ризики, що впливають на діяльність НДСЛ «Охматдит».
- Розробити рекомендації для вдосконалення системи управління кадровими ризиками, з урахуванням специфіки НДСЛ «Охматдит».

- Обґрунтувати методи оцінювання ефективності запропонованих заходів з управління кадровими ризиками.

**Об'єкт** дослідження є процес управління персоналом у медичних закладах на прикладі НДСЛ «Охматдит».

**Предмет** дослідження є система управління кадровими ризиками в НДСЛ «Охматдит» та методи її вдосконалення.

**Методи дослідження.** У роботі використано комплекс методів дослідження, що забезпечують всебічний аналіз кадрових ризиків та розробку ефективної системи управління ними: використання пошуково-бібліографічного підходу спрямоване на опрацювання інформації теоретичних основ управління кадровими ризиками у сфері охорони здоров'я, а також кращих світових практик у цій сфері; Методологія, що включає аналіз, синтез, систематизацію та узагальнення, для вивчення ключових теоретичних аспектів досліджуваної проблеми, а методи прогнозування та узагальнення допомагають сформулювати висновки.; Метод опитування (анкетування та інтерв'ю) – для збору первинних даних щодо актуальних кадрових ризиків та проблем, з якими стикається персонал НДСЛ «Охматдит»; Метод експертного оцінювання – для визначення найбільш критичних ризиків, що впливають на ефективність роботи лікарні, та їхньої вагомості.; Методи статистичного аналізу – для обробки даних опитувань та інтерв'ю, що дозволяє об'єктивно оцінити стан і ризики кадрового менеджменту; Методи моделювання та прогнозування – для розробки моделі управління кадровими ризиками та оцінки її ефективності; SWOT-аналіз, щоб оцінити внутрішні і зовнішні фактори, що можуть впливати на кадрову політику в НДСЛ «Охматдит».

**Елементи наукової новизни.** Метою дослідження є створення систематизованого аналізу кадрових ризиків саме для умов роботи українських дитячих медичних закладів на прикладі НДСЛ «Охматдит». Основна увага дослідження приділена розробці та реалізації інноваційних засобів мотивації працівників, як матеріальних, так і нематеріальних, для підвищення їхньої

ефективності та задоволеності роботою; формування адаптованої моделі управління кадровими ризиками, яка враховує специфіку роботи дитячої медичної установи та вимоги до якості обслуговування пацієнтів. З огляду на сучасні виклики в системі охорони здоров'я, дослідження пропонує покращені підходи до управління кадровими ризиками для адаптації до змін у медичній сфері. Серед його завдань – створення структурованих методик відбору персоналу, орієнтованих на пошук кандидатів із необхідними навичками й компетенціями. Крім того, вивчається корпоративна культура та комунікаційні практики для зміцнення внутрішньої взаємодії й підвищення продуктивності колективу. Створена комплексна система заходів для моніторингу та мінімізації кадрових ризиків, включаючи превентивні стратегії, що спрямовані на зниження плинності персоналу та підвищення мотивації медичних працівників. Обґрунтовано доцільність застосування змішаних методів (якісних і кількісних) для оцінки кадрових ризиків у медичній установі, що дозволяє комплексно підходити до ідентифікації та усунення проблем.

**Практична значущість** отриманих результатів полягає у тому, що рекомендації, розроблені задля покращення системи управління кадровими ризиками у НДСЛ ОХМАТДИТ можуть бути впроваджені у цьому медичному закладі.

**Апробація результатів дослідження.** Практична цінність результатів полягає в тому, що розроблені рекомендації з удосконалення управління кадровими ризиками в НДСЛ «ОХМАТДИТ», які можуть бути реалізовані в цьому закладі. Апробація дослідження здійснювалася через участь у міжнародній конференції «Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу в умовах економічного відновлення» (НаУКМА, 18-19 квітня 2023 року), тема: «Інновації в управлінні дитячою лікарнею: збалансована стратегія розвитку та покращення якості медичної допомоги».



## РОЗДІЛ 1.

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ РИЗИКАМИ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ

#### 1.1. Основні принципи, методи та інструменти формування системи управління у ЗОЗ

На сучасному етапі розвитку будь-якої організації, зокрема медичної, питання управління персоналом набуває особливої значущості. Персонал стає не лише основним ресурсом, а й стратегічним активом, що визначає ефективність діяльності установи[21]. В умовах постійних змін і зростання конкуренції на ринку медичних послуг, виникає потреба не лише в ефективному управлінні персоналом, але й у формуванні системи управління кадровими ризиками.

Кадрові ризики, зокрема в медичній сфері, охоплюють різноманітні аспекти, такі як нестача кваліфікованих працівників, плинність кадрів, професійне вигорання, правові ризики, пов'язані з невиконанням трудових обов'язків, та інші. Для медичних організацій різного масштабу стає очевидним, що впровадження системи управління кадровими ризиками є ключем до забезпечення стабільності, безперервності та якості надання медичних послуг.

Система управління персоналом у великих медичних організаціях, де кадрові ризики особливо високі через масштаби і складність структурних зв'язків, повинна включати кілька важливих компонентів. По-перше, це моніторинг та оцінка кадрових ризиків, яка дозволяє визначати потенційні проблеми та ризикові точки. По-друге, це розробка стратегій зниження та профілактики ризиків, що дозволяє запобігти втратам і забезпечити стійкість кадрового потенціалу. І нарешті, важливу роль відіграє система мотивації та

професійного розвитку персоналу, яка сприяє підвищенню задоволеності працівників і зниженню ризиків вигорання.

Формування системи управління кадровими ризиками в сучасних умовах є критично важливим елементом стратегічного управління організацією, особливо в галузі охорони здоров'я, де якість і стабільність кадрового складу безпосередньо впливають на ефективність і безперервність надання медичних послуг. Система управління кадровими ризиками передбачає цілісну структуру принципів, методів і інструментів, що сприяють своєчасному виявленню, аналізу, моніторингу та мінімізації ризиків, пов'язаних з персоналом [8].

Таблиця 1.1

#### Принципи формування системи управління кадровими ризиками

Принцип	Опис	Приклад реалізації
Системність	Охоплення всіх рівнів організації	Інтеграція з HR-системою
Адаптивність	Гнучкість до змін зовнішнього середовища	Оновлення стратегії при змінах
Превентивність	Запобігання, а не усунення наслідків	Раннє виявлення кадрових проблем
Безперервність	Постійний моніторинг та оновлення інформації	Автоматизовані системи моніторингу
Залучення персоналу	Включення працівників у процес управління	Опитування, зворотний зв'язок

Основні принципи формування системи управління кадровими ризиками:

- **Принцип системності:** Управління кадровими ризиками повинно охоплювати всі рівні організації, взаємодіючи з іншими елементами системи управління. Це забезпечує комплексний підхід до моніторингу кадрових ризиків і сприяє швидкому виявленню загроз. Дотримання принципу системності дозволяє ефективно інтегрувати

функції управління ризиками в загальну стратегію управління персоналом [4].

- **Принцип адаптивності:** Система управління кадровими ризиками повинна бути здатна оперативно адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, що є особливо важливим для медичних установ в умовах постійних змін у законодавстві, ринку праці та потребах пацієнтів [2]. Адаптивне управління дозволяє гнучко реагувати на нові виклики, зокрема на зміни в нормативній базі або на загострення кадрового дефіциту [23].

- **Принцип превентивності:** Основною метою системи управління кадровими ризиками є їх запобігання, а не лише усунення наслідків. Превентивний підхід включає раннє виявлення потенційних ризиків і застосування заходів щодо їх мінімізації, що знижує вірогідність виникнення кризових ситуацій у роботі з персоналом [1].

- **Принцип безперервності:** Система управління кадровими ризиками повинна працювати на постійній основі, здійснюючи моніторинг та оцінку ризиків безперервно. Такий підхід забезпечує актуальність інформації щодо стану кадрових ризиків і сприяє своєчасному прийняттю управлінських рішень [18].

- **Принцип залучення персоналу:** Ефективність управління кадровими ризиками залежить від залучення працівників на всіх рівнях організації. Включення персоналу в процеси оцінки та управління ризиками підвищує їхню відповідальність і залученість до діяльності організації [31].

Таблиця 1.2

#### Методи управління кадровими ризиками

Метод	Опис	Застосування
Аналіз та оцінка	Статистичний і якісний аналіз	Моніторинг плинності кадрів

Експертні оцінки	Залучення спеціалістів для прогнозування	SWOT-аналіз системи персоналу
Контролінг	Постійний контроль ключових показників	Відстеження залученості
Мотивація та адаптація	Програми для підвищення залученості	Навчання, бонусні системи

- **Метод аналізу та оцінки ризиків:** Включає кількісну та якісну оцінку ризиків, пов'язаних з плинністю кадрів, вигоранням персоналу та браком компетентних фахівців. Кількісні методи включають аналіз статистичних показників, таких як коефіцієнт плинності кадрів, відсоток задоволеності роботою тощо. Якісні методи включають проведення опитувань та інтерв'ю з персоналом [38].
- **Метод експертних оцінок:** Цей метод передбачає залучення експертів з управління персоналом для оцінки потенційних кадрових ризиків та їхнього впливу на діяльність організації. Експертні оцінки дозволяють враховувати різноманітні фактори, такі як робочий клімат, задоволеність роботою та рівень стресу серед працівників [20].
- **SWOT-аналіз:** Використовується для визначення сильних і слабких сторін у системі управління персоналом, а також можливостей і загроз, що можуть впливати на кадрові ризики. SWOT-аналіз дозволяє чітко визначити пріоритети для подальшого вдосконалення управління персоналом [41].
- **Метод контролінгу:** Включає постійний моніторинг ключових показників кадрових ризиків, таких як рівень плинності кадрів, рівень залученості та задоволеності роботою. Контролінг дозволяє виявляти відхилення від нормативних показників і забезпечує можливість своєчасного реагування на потенційні ризики [32].

- **Методи мотивації та адаптації персоналу:** Забезпечення працівників можливостями для професійного розвитку, соціально-психологічна підтримка та сприяння адаптації до змін робочого середовища допомагають знижувати кадрові ризики, пов'язані з вигоранням та плинністю кадрів [25].

Інструменти формування системи управління кадровими ризиками

- **Програмне забезпечення для моніторингу персоналу:** Сучасні інструменти, такі як HR-аналітика та спеціалізовані програми для моніторингу персоналу, дозволяють збирати та аналізувати дані про задоволеність роботою, залученість працівників і їхню продуктивність. Це сприяє ефективнішому управлінню ризиками, пов'язаними з плинністю кадрів [12].

- **Система регулярного зворотного зв'язку:** Включає опитування та періодичні зустрічі з персоналом для обговорення поточних проблем і побажань. Така система зворотного зв'язку дозволяє своєчасно виявляти потенційні проблеми та підвищувати рівень задоволеності працівників [29].

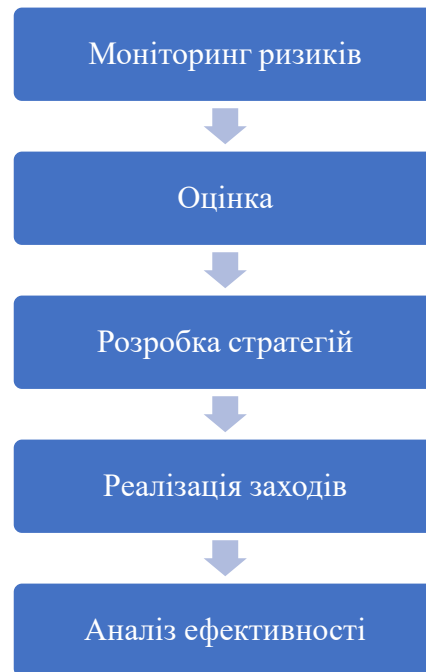
- **Мотиваційні програми та бонуси:** Система мотиваційних програм, зокрема преміювання за високу продуктивність або впровадження інновацій, сприяє підвищенню задоволеності роботою і зменшує ризик професійного вигорання [42].

- **Програми професійного розвитку та навчання:** Інвестиції в професійне зростання співробітників підвищують їхню залученість і знижують ризик плинності кадрів. Такі програми можуть включати курси підвищення кваліфікації, семінари та тренінги [10].

- **Система адаптації нових працівників:** Ефективна програма адаптації дозволяє новим співробітникам швидше інтегруватися в колектив, зрозуміти корпоративну культуру і знизити ймовірність раннього звільнення [16].

## Блок-схема 1.1

## Елементи системи управління кадровими ризиками



Отже, формування системи управління кадровими ризиками в медичних установах є багатогранним процесом, що базується на застосуванні різних методів і інструментів. Врахування системності, адаптивності, превентивності та залученості персоналу дозволяє ефективно запобігати негативним наслідкам кадрових ризиків і забезпечувати стабільність у роботі організації.

## 1.2 Управління кадровими ризиками – ключовий елемент стратегічного зростання закладів охорони здоров'я.

У сучасних умовах динамічного розвитку системи охорони здоров'я питання управління кадровими ризиками стають важливими елементами стратегічного планування та забезпечення стабільності медичних установ. Кадрові ризики в закладі охорони здоров'я можуть призвести до нестачі кваліфікованого персоналу, зниження якості медичних послуг та підвищення витрат на адаптацію і навчання нових співробітників. Управління кадровими ризиками як частина стратегічного розвитку допомагає медичним закладам адаптуватися до змін, забезпечувати конкурентоспроможність та підвищувати якість надання послуг [8].

Таблиця 1.3

Значення управління кадровими ризиками для стратегічного розвитку закладу охорони здоров'я

Показник	Опис	Приклад реалізації
Безперервність надання послуг	Стабільний кадровий склад забезпечує якісне обслуговування пацієнтів	Гнучкий графік роботи для зменшення вигорання
Зниження витрат	Оптимізація витрат на навчання та адаптацію працівників	Моніторинг причин звільнень
Мотивація персоналу	Підвищення залученості та задоволеності роботою	Система бонусів для персоналу

- Підтримка безперервності надання медичних послуг:

Ефективне управління кадровими ризиками дозволяє забезпечити стабільність кадрів, що є необхідною умовою для безперервного надання медичних послуг. Це особливо важливо в умовах кризи або високого попиту на послуги, де нестача кваліфікованого персоналу може призвести до значних

затримок у лікуванні пацієнтів [8]. Безперервність обслуговування сприяє також підвищенню рівня довіри пацієнтів і позитивно впливає на репутацію закладу [2].

- Зниження витрат на плинність кадрів: Нестабільність у кадровому складі часто призводить до підвищених витрат на наймання, адаптацію та навчання нових співробітників. Управління кадровими ризиками допомагає виявити причини високої плинності кадрів і розробити заходи щодо їх мінімізації, знижуючи цим самим витрати на управління персоналом [23]. В медичних установах це питання є особливо актуальним через складність і тривалість процесу підготовки висококваліфікованих фахівців [1].

- Підвищення рівня мотивації та залученості персоналу: врахування кадрових ризиків у стратегії розвитку допомагає підвищити задоволеність та мотивацію співробітників. Коли персонал має можливість для кар'єрного росту, навчання та професійного розвитку, це зменшує ризики професійного вигорання і сприяє кращому виконанню обов'язків [18]. Для медичних працівників наявність умов для безперервного розвитку є ключовим фактором професійної задоволеності та якості роботи [31].

Таблиця 1.4

Ключові методи управління кадровими ризиками у закладі охорони здоров'я

Метод	Опис	Застосування
Оцінка задоволеності	Опитування та інтерв'ю з персоналом	Щоквартальні анкети
Аналіз плинності кадрів	Виявлення причин звільнень	Перегляд умов праці
Професійний розвиток	Навчання та підвищення кваліфікації	Організація тренінгів та курсів



Мотиваційні програми	Фінансові та нефінансові стимули	Нагороди за досягнення
Зворотний зв'язок	Постійна комунікація з працівниками	Щомісячні звіти та зустрічі

- Метод оцінки задоволеності персоналу: регулярні опитування та інтерв'ю з працівниками допомагають виявити рівень їх задоволеності роботою, ідентифікувати проблеми та вжити своєчасних заходів для їх вирішення. Це дозволяє знизити ризики плинності кадрів і втрати кваліфікованих фахівців [20].

- Аналіз плинності кадрів: оцінка рівня плинності кадрів та виявлення основних причин звільнень допомагає виявити потенційні проблеми в управлінні персоналом. Наприклад, якщо високий рівень плинності пов'язаний з незадовільними умовами праці або недостатньою оплатою, адміністрація може переглянути умови працевлаштування для зменшення ризиків [28].

Розробка і реалізація програм професійного розвитку: програми навчання та підвищення кваліфікації для медичних працівників є важливим інструментом зниження кадрових ризиків. Інвестування у навчання дозволяє персоналу адаптуватися до нових вимог галузі, підвищує рівень їхньої компетентності та знижує ризики вигорання [29]. Це також сприяє підвищенню конкурентоспроможності закладу за рахунок постійного розвитку та вдосконалення компетенцій персоналу [30].

Впровадження системи мотивації та стимулювання: мотиваційні програми, включаючи фінансові та нефінансові заохочення, допомагають зберегти персонал і підвищити його продуктивність. В умовах високого навантаження на медичних працівників, особливо під час кризових ситуацій, підтримка мотивації персоналу є одним із ключових завдань для забезпечення ефективності роботи закладу [31].

Система зворотного зв'язку:

Наявність постійного зворотного зв'язку між керівництвом та персоналом дозволяє виявляти проблеми на ранніх етапах і оперативно реагувати на запити працівників. Цей метод також сприяє зростанню рівня залученості працівників, які відчувають, що їхні думки враховуються [32].

Інструменти управління кадровими ризиками у стратегічному розвитку закладу HR-аналітика:

Сучасні аналітичні інструменти дозволяють керівникам медичних установ отримувати детальну інформацію про рівень задоволеності працівників, плинність кадрів, ефективність мотиваційних програм тощо. Використання HR-аналітики дозволяє обґрунтовано приймати рішення та розробляти стратегії управління кадровими ризиками на основі фактичних даних [5].

Система автоматизованого навчання та розвитку:

Програмні рішення для автоматизованого навчання допомагають медичним установам планувати та контролювати процеси професійного розвитку персоналу. Такі системи дозволяють гнучко адаптувати програми навчання до потреб співробітників і забезпечують високу якість професійного розвитку [34]. Платформи для проведення опитувань персоналу:

Опитування на базі спеціалізованих платформ дозволяють отримувати зворотний зв'язок і аналізувати настрої серед персоналу. Це сприяє своєчасному виявленню ризиків і дає можливість розробити відповідні заходи для їх подолання [22]. Управління кадровими ризиками є критичним елементом стратегічного розвитку закладів охорони здоров'я. Використання системного підходу до виявлення та мінімізації кадрових ризиків дозволяє забезпечити стабільність кадрів, підвищити рівень мотивації і задоволеності персоналу та знизити фінансові витрати, пов'язані з плинністю кадрів. Такі заходи підвищують конкурентоспроможність медичного закладу та сприяють його стійкому розвитку в умовах сучасних викликів.



### 1.3 Управління кадровими ризиками: інтеграція сучасних технологій і стратегій для медичних установ

Управління кадровими ризиками в медичних установах вимагає не лише системного підходу, а й глибокого врахування сучасних тенденцій, таких як цифровізація, інновації в управлінні персоналом, глобалізація ринку праці. Ці процеси змінюють природу кадрових ризиків, додаючи нові аспекти до стратегічного розвитку закладів охорони здоров'я. Сучасний підхід до кадрових ризиків виходить за межі традиційних методів оцінки та реагування. Важливу роль відіграють інноваційні рішення, що орієнтовані на гнучкість та передбачення можливих викликів[33].



Рис.1.1 Модель інтегрованого управління ризиками

Найбільш поширеною на практиці методологією управління ризиками є COSO ERM (Enterprise Risk Management – Integrated Framework), розроблена наприкінці XX століття Комітетом спонсорських організацій Комісії Тредвея (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, COSO) спільно з аудиторською компанією PricewaterhouseCoopers [14]. COSO ERM є комплексною системою, яка інтегрує стратегічні, операційні, фінансові та регуляторні аспекти управління ризиками.

Відповідно до стандарту COSO ERM, максимізація ринкової вартості компанії досягається тоді, коли її керівництво групує стратегії та цілі, забезпечуючи оптимальне співвідношення між зростанням, прибутковістю та ризиками. Основні компоненти системи управління ризиками в COSO ERM представлені у вигляді так званого куба COSO, який включає вісім взаємопов'язаних елементів:

1. Внутрішнє середовище (контекст);
2. Постановка цілей;
3. Визначення подій;
4. Оцінка ризиків;
5. Реагування на ризик;
6. Засоби контролю;
7. Інформація та комунікація;
8. Моніторинг.

Ця структура забезпечує систематичний підхід до управління ризиками на всіх рівнях організації.

Методологія COSO ERM передбачає поетапний процес управління ризиками, який можна деталізувати у наступній таблиці:

Таблиця 1.4

Етапи процесу управління ризиками за COSO ERM

Етап	Опис	Ключові аспекти
Формування внутрішнього середовища	Визначення атмосфери організації, яка формує ставлення до ризику.	Філософія управління ризиками, ризиковий апетит, цінності організації.
Постановка цілей	Встановлення цілей до ідентифікації ризиків для забезпечення їх відповідності місії компанії.	Стратегічні, операційні, фінансові цілі.

Визначення подій	Ідентифікація позитивних (можливостей) та негативних (ризиків) подій.	Аналіз екзогенних та ендогенних факторів.
Оцінка ризиків	Аналіз ймовірності та впливу ризикових подій.	Угрупування ризиків на внутрішні та зовнішні.
Реагування на ризик	Визначення методів управління ризиками.	Методи ухилення, перенесення ризиків, зменшення.
Засоби контролю	Розробка політик і процедур для своєчасного реагування на ризики.	Затвердження, авторизація, звітність, забезпечення безпеки.
Інформація та комунікація	Формування інформаційної бази для управління ризиками.	Використання внутрішніх і зовнішніх даних.
Моніторинг	Оцінка ефективності управління ризиками.	Періодичні перевірки, аудит, коригування стратегій.

### 1. Внутрішнє середовище

Внутрішнє середовище є основою системи управління ризиками, формуючи філософію управління ризиками та визначаючи ризиковий апетит компанії. Це включає набір переконань, установок і цінностей, які впливають на облік та оцінку ризиків у всіх видах діяльності організації.

### 2. Постановка цілей

Постановка цілей має вирішальне значення, оскільки вона задає орієнтир для подальшого аналізу ризиків. Ефективно сформульовані цілі сприяють узгодженню ризикових подій із місією та стратегією організації.

### 3. Визначення подій

Цей етап включає ідентифікацію подій, які можуть вплинути на організацію, і їх класифікацію як ризиків або можливостей. Наприклад:

Таблиця 1.5

Тип подій

Тип подій	Приклад
Позитивні	Розширення ринку, зростання попиту.
Негативні	Зміна регуляторної бази, ринкові шоки.

Екзогенні фактори виникають поза межами підприємства (наприклад, зміни в законодавстві), тоді як ендогенні пов'язані з внутрішніми процесами (наприклад, якість планування рішень).

### 4. Оцінка ризиків

Процес оцінки ризиків включає аналіз ймовірності їх виникнення та потенційного впливу. Для цього використовуються кількісні та якісні методи аналізу.

#### 5. Реагування на ризик

Вибір стратегій управління ризиками здійснюється залежно від його природи.

Основні методи:

- Ухилення від ризику: відмова від ризикових проектів.
- Перенесення ризику: використання страхування або делегування.
- Зниження ризику: впровадження заходів контролю.

#### 6. Засоби контролю

Засоби контролю допомагають забезпечити ефективне управління ризиками. Вони включають перевірки, аналіз операційних показників, авторизацію, забезпечення безпеки активів тощо [28].

#### 7. Інформація та комунікація

На цьому етапі формується інформаційна база для управління ризиками, яка об'єднує дані з внутрішніх і зовнішніх джерел.

#### 8. Моніторинг

Моніторинг здійснюється шляхом періодичних перевірок та оцінки ефективності використаних інструментів управління ризиками.

Отже, управління ризиками за методологією COSO ERM забезпечує цілісний підхід до ідентифікації, оцінки та реагування на ризики. Цей процес дозволяє досягати цілей організації шляхом обґрунтованих управлінських рішень. Однак ефективність ризик-менеджменту залежить не тільки від вибору інструментів, але й від комплексного підходу до аналізу подій у складних системах. Саме це зумовлює доцільність використання синергетичного підходу, який враховує взаємозв'язок елементів ризикової системи та дозволяє адаптуватися до динамічних змін.

## Висновки до розділу 1

Отже, теоретичні основи формування системи управління кадровими ризиками є критично важливим елементом для стратегічного управління у закладах охорони здоров'я. В умовах зростаючої складності й непередбачуваності зовнішнього середовища, а також високих вимог до якості медичних послуг, ефективна система управління кадровими ризиками забезпечує стійкість і надійність закладів охорони здоров'я.

Зокрема, розглянуті основні принципи управління кадровими ризиками – системність, адаптивність, превентивність, безперервність та залучення персоналу – є фундаментальними для створення стабільної та гнучкої системи управління персоналом. Принцип системності дозволяє інтегрувати управління кадровими ризиками у загальну стратегію організації, що підвищує ефективність заходів з мінімізації ризиків та забезпечує комплексний підхід до виявлення й аналізу можливих загроз. Принцип адаптивності передбачає здатність швидко реагувати на зміни, що особливо важливо в умовах динамічних змін у галузі охорони здоров'я. Превентивний підхід забезпечує своєчасне виявлення ризиків та їхнє попередження, що знижує ймовірність виникнення кризових ситуацій. основні методи управління кадровими ризиками, такі як аналіз і оцінка ризиків, експертні оцінки, SWOT-аналіз, контролінг та методи мотивації й адаптації персоналу. Використання даних методів сприяє побудові глибокого аналізу можливих загроз, а також розробці ефективних стратегій їхнього усунення чи зменшення впливу. Метод оцінки ризиків на основі кількісних і якісних показників дозволяє визначити критичні чинники та орієнтувати управлінські дії на пріоритетні напрямки.

Серед інструментів управління кадровими ризиками значну роль відіграють сучасні технології, такі як HR-аналітика та програмне забезпечення для моніторингу персоналу. Завдяки цим інструментам можливо проводити регулярний моніторинг показників плинності кадрів, залученості та задоволеності роботою. Інструменти зворотного зв'язку та мотиваційні



програми дозволяють підвищити задоволеність працівників, їхню лояльність та знизити рівень вигорання, що є одними з найпоширеніших кадрових ризиків у медичних закладах.

Отже, ефективна система управління кадровими ризиками у закладах охорони здоров'я має базуватися на чітких принципах, сучасних методах та інструментах, які забезпечують своєчасне виявлення й мінімізацію кадрових ризиків. Врахування цих аспектів дозволяє зменшити негативний вплив кадрових ризиків на організацію, підвищити рівень стабільності та ефективності функціонування медичних закладів і, як результат, покращити якість надання медичних послуг пацієнтам.

## РОЗДІЛ 2.

### АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ НДСЛ «ОХМАТДИТ» ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ РИЗИКАМИ

#### 2.1 Загальна характеристика діяльності НДСЛ «Охматдит» та аналіз економічних і фінансових показників його діяльності

Національна дитяча спеціалізована лікарня «Охматдит» МОЗ України (далі - Лікарня) є державним закладом охорони здоров'я лікувально-профілактичного профілю, заснованим на державній власності. Вона перебуває в управлінні Міністерства охорони здоров'я України та підзвітна йому. Лікарня функціонує як державна бюджетна неприбуткова установа, а її уповноваженим органом управління є Міністерство охорони здоров'я України[34].

Історія Лікарні розпочалася в 1894 році, коли на кошти відомого підприємця та мецената Миколи Терещенка в Києві було збудовано та відкрито Київську безоплатну Цесаревича Миколая лікарню для робітників та незаможних громадян. Лікарня була освячена та відкрита для прийому хворих 1 лютого 1894 року.

З 1996 по 2008 рік, відповідно до Указу Президента України від 2 липня 1996 року № 494 та наказу МОЗ України від 7 серпня 1996 року № 248, Лікарня мала статус Української дитячої спеціалізованої лікарні «Охматдит». З 30 травня 2008 року Указом Президента України їй надано статус Національної.

Лікарня має:

- Ліцензію Міністерства охорони здоров'я № 063757;
- Акредитаційний сертифікат головної акредитаційної комісії МОЗ України № 015283 на вищу категорію (дійсний до 22 червня 2024 року);
- Сертифікати відповідності вимогам:

- ДСТУ EN ISO 9000:2018 (ISO 9001:2015 IDT) – сертифікат № Q1A 804 154 C1, дійсний до 23 березня 2026 року;
- ДСТУ EN 15224:2019 (EN ISO 9001:2015 у сфері охорони здоров'я) – сертифікат № Q1E 804 154 C1, дійсний до 23 березня 2026 року.
- Повна назва: Національна дитяча спеціалізована лікарня «Охматдит» МОЗ України
- Код ЄДРПОУ: 01994089
- Правовий статус: юридична особа
- Місцезнаходження: Україна, 01135, м. Київ, Шевченківський р-н, вул. В'ячеслава Чорновола, 28/1
- Площа забудови: 25 797,92 м<sup>2</sup>
- Загальна площа: 109 600,70 м<sup>2</sup>
- Площа земельної ділянки: 69 429,89 м<sup>2</sup>

Національна дитяча спеціалізована лікарня «Охматдит» МОЗ України (далі — Лікарня) створена для реалізації державної політики в галузі охорони здоров'я, зокрема для забезпечення населення медичними послугами, гарантування права на життя та охорону здоров'я, а також забезпечення рівного доступу до якісної медичної допомоги незалежно від місця проживання та соціального статусу.

Основні напрями діяльності Лікарні:

- лікарняна діяльність;
- загальна та спеціалізована медична практика;
- стоматологічна практика;
- освітня діяльність;
- організація харчування для пацієнтів.

Головна мета: створення найкращої дитячої лікарні України, покращення якості медичної допомоги на національному рівні, підвищення безпеки пацієнтів та якості дитячого життя. Візія: стати найкращою дитячою лікарнею України, що забезпечує високий рівень медичної допомоги за світовими стандартами.

Цінності: професіоналізм, командний підхід, відповідальність, повага, співчуття, турбота, інноваційність.

Основні напрями політики управління якістю:

1. Створення комфортної лікарні, яка орієнтована на потреби пацієнтів та забезпечує доступну, надійну та високоякісну медичну допомогу.
2. «Відкрита лікарня», що є національним та міжнародним прикладом для інших медичних закладів.
3. Ефективна система управління з акцентом на раціональне використання ресурсів та прозорі умови праці.
4. Удосконалення механізмів фінансування та забезпечення збалансованої бюджетної політики.
5. Сталий розвиток, який враховує медичні, економічні та соціальні складові.

Стратегічні цілі лікарні:

1. Підвищення конкурентоспроможності через якісні, доступні медичні послуги та розширення спектру медичної допомоги.
2. Розвиток освітньої системи для медичних працівників, включаючи медсестринство, лікарів та управлінців.
3. Модернізація інфраструктури, забезпечення комфортного середовища для пацієнтів та персоналу.
4. Впровадження інновацій, міжнародна співпраця, розвиток фандрейзингу.
5. Раціональне управління медичною та економічною діяльністю лікарні з використанням сучасних управлінських підходів, інформатизації та аналізу.

Контроль якості медичної допомоги

Контроль якості здійснюється за такими напрямками: процеси та результати медичної допомоги, організація медичних послуг, дотримання кваліфікаційних вимог медичними працівниками, задоволеність пацієнтів. Система контролю якості трирівнева, включає самооцінку медичних

працівників, контроль керівників структурних підрозділів та внутрішні аудити[35].

Структура НДСЛ «Охматдит» на 2022 рік була затверджена МОЗ України 17 жовтня 2021 року і діє з 1 вересня 2021 року.

Таблиця 2.1

## Структура НДСЛ 'Охматдит' МОЗ України (2023 рік)

1	Управління лікарні
2	Адміністрація
3	Інженерно-технічний відділ
4	Стаціонар на 720 ліжок
5	Консультативно-діагностична поліклініка
6	Планово-економічний відділ
7	Відділ бухгалтерського обліку та звітності
8	Юридичний відділ
9	Відділ по роботі з персоналом
10	Відділ оцінки ризиків та інфекційного контролю
11	Відділ інформаційного забезпечення та документообігу
12	Інформаційно-аналітичний відділ медичної статистики
13	Методично-організаційний навчально-ресурсний центр
14	Центр інфекційних захворювань 'Клініка для лікування дітей, хворих на ВІЛ-інфекцію/СНІД'
15	Центр медико-психологічної, соціально-реабілітаційної допомоги дітям
16	Центр орфанних захворювань та генної терапії
17	Центр служби крові
18	Центральне стерилізаційне відділення
19	Параклінічні структурні
20	Спеціалізований медико-генетичний центр
21	Український Референс-центр з клінічної лабораторної діагностики
22	Центр патології гемостазу
23	Центр радіології

## Ресурсний потенціал НДСЛ «Охматдит» МОЗ України

### 1. Приміщення:

- Площа, на якій проводиться медична практика, становить 87 092,9 кв.

м.

- Загальна площа, яка перебуває на балансі Лікарні, — 109 600,7 кв. м, з яких 1 781,01 кв. м передано в оренду.

### 2. Матеріально-технічна база та фінансові ресурси:

- Станом на 01.01.2024 року загальна вартість активів на балансі — 3 795 017,4 тис. грн.

- Необоротні активи складають 3 152 847,9 тис. грн., або 83% від загальної структури активів.

- Оборотні активи становлять 642 169,5 тис. грн. (17%).

### 3. Основні активи:

- Первісна вартість основних засобів — 4 092 017,5 тис. грн.

- Нематеріальні активи становлять 164,5 тис. грн.

- Грошові кошти та їх еквіваленти — 169 575,5 тис. грн.

- Запаси — 472 495,8 тис. грн.

### 4. Заборгованості:

- Кредиторська заборгованість за загальним фондом відсутня.

- Дебіторська заборгованість за спеціальним фондом становить 87 587,83 грн і включає оплату за оренду, комунальні послуги, клінічні випробування, утилізацію металобрухту та передплату податку на землю.

### Організаційна структура Лікарні

Лікарня включає різноманітні адміністративні та спеціалізовані відділи, зокрема:

- Стаціонар на 720 ліжок.

- Консультативно-діагностична поліклініка.

- Адміністрація та інженерно-технічний відділ.

- Спеціалізовані центри, як-от Центр інфекційних захворювань, Центр медико-психологічної допомоги, Центр орфанних захворювань, Центр служби крові, Центральне стерилізаційне відділення.

- Відділи бухгалтерського обліку, кадровий відділ, відділ оцінки ризиків, інформаційно-аналітичний відділ медичної статистики, навчально-ресурсний центр та інші.

Ця комплексна структура дозволяє Лікарні ефективно надавати високоякісну, спеціалізовану допомогу та забезпечувати широкий спектр послуг для дітей із різних регіонів України.

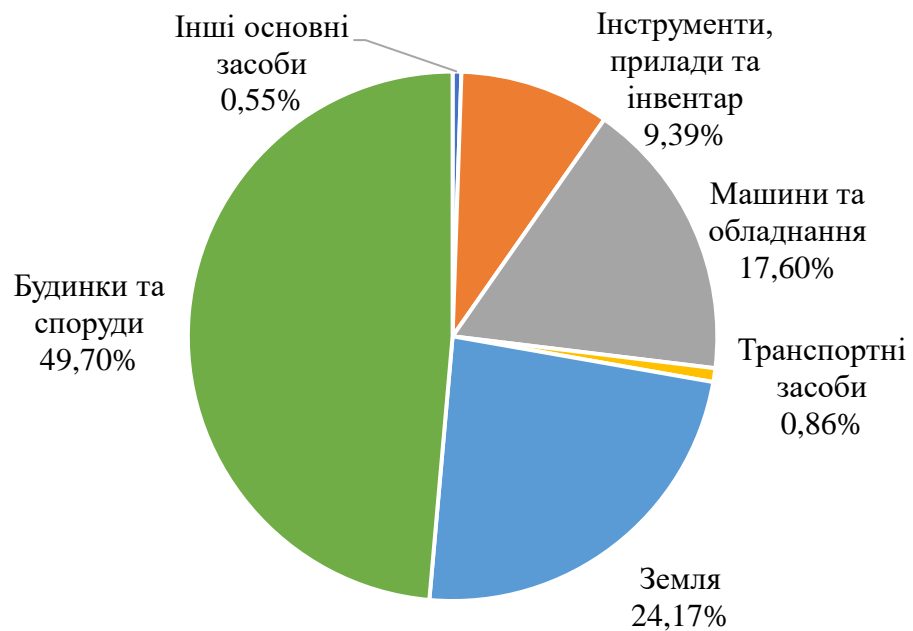


Рис. 2.1 Структура основних засобів НДСЛ «Охматдит»

Таблиця 2.2

Джерела фінансування НДСЛ «Охматдит» у 2023 році, отримано коштів

<b>Загальний фонд</b>			
КПКВ	Повна назва бюджетної програми	Сума (грн.)	Пояснення
1	2	3	4
2301110	"Спеціалізована та високоспеціалізована медична допомога, що надається загальнодержавними закладами охорони здоров'я".	1 044 287 200,0	
<b>Спеціальний фонд ( платні послуги)</b>			
За послуги згідно з основною діяльністю	Від додаткової (господарської діяльності)	За оренду майна	Від реалізації майна
145 930 359,23	0	831 299,44	39 089,73
<b>Спеціальний фонд (благодійні внески та дарунки)</b>			
Від отримання грантів та дарунків (перелік суб'єктів) (грн.)		281 900 104,08	
Отримані від підприємств, організацій та від інших бюджетних установ для виконання цільових заходів (грн.)		13 488 618,14	
Кошти навчальних закладів від розміщення на депозитах тимчасово вільних бюджетних коштів (грн.)		-	

Протягом 2023 року, незважаючи на складні умови та напружену ситуацію в країні, адміністрація закладу змогла значно покращити матеріально-технічну базу, закупивши та отримавши великий обсяг обладнання, медикаментів та витратних матеріалів за допомогою благодійників.

Завдяки благодійним коштам у 2023 році було виготовлено проектно-кошторисну документацію для проведення капітального ремонту адміністративного корпусу лікарні (реставраційні роботи) на суму 455,4 тис.



грн та для проведення капітального ремонту медичного кабінету (МРТ) на суму 441,9 тис. грн. Також було придбано обладнання: прасувально-сушильну машину та гладильний прес вартістю 1599,0 тис. грн, інфузійні насоси для операційних блоків на суму 213,0 тис. грн. Окрім того, проведено аварійний ремонт покрівлі лабораторного корпусу (843,9 тис. грн), ремонт вхідної групи та сходової клітини лабораторного корпусу (268,2 тис. грн), ремонт системи вентиляції (1342,7 тис. грн), поточний ремонт корпусу 11, 5-й поверх (7064,2 тис. грн), аварійний ремонт водопровідних труб у хірургічному відділенні (528,0 тис. грн).

Загалом, за рахунок додаткових коштів загального фонду бюджету було проведено ремонт і технічне обслуговування обладнання Експертного та Регіонального центрів неонатального скринінгу НДСЛ «Охматдит» на суму 7653,6 тис. грн.

Протягом 2023 року, завдяки підтримці благодійників, відділення лікарні отримали значну кількість високовартісного обладнання:

- Відділення пластично-реконструктивної мікрохірургії оснащено портативним апаратом УЗД Vscan вартістю 225,0 тис. грн.
- Відділення анестезіології та інтенсивної терапії отримало два монітори глибини наркозу BIS Covidien (170,0 тис. грн), транспортний апарат ШВЛ Drager Oxylog 3000 plus (93,0 тис. грн), два портативних монітори Philips IntelliVueX3 (140,0 тис. грн).
- Відділення гострої дитячої реабілітації отримало медичні ліжка, хірургічний мікроскоп Leica M500N (1187,3 тис. грн), електричні ліжка, мікрорегулюючу ручку (365,9 тис. грн), електролігуючий генератор Валеялаб LS10 (375,0 тис. грн), та інше обладнання.

Додатково було отримано апарати та пристрої для інших відділень, серед яких: авторефкератометри, апарати ШВЛ, реабілітаційні прилади, рентгенівські системи, ультразвукові сканери, а також технічні засоби для поліклініки та господарчих потреб.

Завдяки таким надходженням, лікарня змогла значно покращити якість медичних послуг та підвищити рівень обслуговування пацієнтів.

Динаміка показників лікарні за **2021-2023 роки:**

1. Ліжковий фонд: стабільний на рівні 720 ліжок щороку.
2. Робота ліжка: показник зріс з 209,5 у 2022 році до 298,9 у 2023 році (2021 рік – 269,3).
3. Оберт ліжка: у 2023 році показник досяг 27,4, що значно вище за 18,2 у 2022 році (2021 рік – 23,8).
4. Виконання плану роботи ліжка: у 2023 році – 89,7%, що перевищує показники 2022 року (70,4%) і 2021 року (84,8%).
5. Середня тривалість лікування: скоротилася з 11,5 днів у 2022 році до 10,9 у 2023 році (2021 рік – 11,3).
6. Кількість ліжко-днів: зросла до 215,186 у 2023 році, порівняно з 150,830 у 2022 році (2021 рік – 171,517).
7. Вибуло хворих: у 2023 році – 19,710 осіб, що більше за показники 2022 року (13,061) та 2021 року (15,144).
8. Питома вага пролікованих іногородніх: зросла до 67,6% у 2023 році (64,5% у 2022 році та 62,8% у 2021 році).
9. Летальність: зменшилася до 0,31 у 2023 році порівняно з 0,54 у 2022 році та 0,49 у 2021 році.

Таблиця 2.3

## Основні показники діяльності стаціонару НДСЛ «Охматдит»

№п/п	Назва показника	Роки		
		2021	2022	2023
1.	Ліжковий фонд	720	720	720
2.	Робота ліжка	263,3	209,5	298,9
3.	Оберт ліжка	23,8	18,2	27,4
4.	Виконання плану роботи ліжка	84,8	70,4	89,7
5.	Середня тривалість лікування	11,3	11,5	10,9
6.	Кількість ліжко-днів	171517	150830	215186
7.	Вибуло хворих	15144	13061	19710
8.	Питома вага пролікованих іногородніх	62,8	64,5	67,6
9.	Летальність	0,49	0,54	0,31

Аналіз показників використання ліжкового фонду демонструє позитивну динаміку у 2023 році порівняно з попередніми роками:

- Число днів роботи ліжка зросло до 298,9, порівняно з 209,5 у 2022 році та 269,3 у 2021 році, що свідчить про підвищення ефективності використання ліжкового фонду. Виконання плану ліжко/дня становить 89,7%, враховуючи тимчасове закриття ліжок на ремонт і карантин.

- Середня тривалість лікування одного пацієнта скоротилася до 10,9 днів, що покращує оборотність ліжок.

- Рівень летальності зменшився до 0,31% (60 осіб) у 2023 році порівняно з 0,54% (71 особа) у 2022 році та 0,49% (75 осіб) у 2021 році.

Загальна кількість пролікованих пацієнтів зростає на 50,9% (на 6649 осіб), що призвело до збільшення кількості ліжко-днів на 42,7% (на 64,356 днів).

Лікарня також продовжує надавати цілодобову допомогу постраждалим внаслідок агресії росії, включаючи дорослих і дітей. За час війни було надано допомогу 113 пораненим, серед них:

- 44 дитини та 69 дорослих. Наймолодшому пацієнту з пораненнями було 1 місяць, найстаршому – 83 роки.
- Стаціонарну допомогу отримали 42 дитини та 46 дорослих.
- Амбулаторну допомогу у травмпункті та відділенні екстреної медичної допомоги отримали 2 дитини та 23 дорослих.

Ці дані свідчать про значне навантаження на лікарню в умовах війни та ефективне використання ресурсів для забезпечення безперервної медичної допомоги[36].

## 2.2 Аналіз кадрового забезпечення НДСЛ «Охматдит»

Кадрове забезпечення є ключовим фактором функціонування будь-якого медичного закладу, зокрема Національної дитячої спеціалізованої лікарні «Охматдит». Стабільна та висококваліфікована команда медичних і немедичних працівників сприяє ефективній реалізації завдань, спрямованих на забезпечення якісної медичної допомоги дітям. Далі у таблицях буде подано аналіз кадрової ситуації в НДСЛ «Охматдит» за 2021–2023 роки. Основними аспектами є рівень укомплектованості штату, структура персоналу за віком, стажем та кваліфікацією, а також динаміка плинності кадрів. Особлива увага приділена питанням професійного розвитку працівників і заходам, спрямованим на підвищення їхньої мотивації та адаптації.

Основні функції кадрового забезпечення включають:

- Формування професійно-кваліфікаційного складу – добір спеціалістів із відповідним рівнем знань і досвіду для виконання специфічних завдань.
- Забезпечення стабільності персоналу – створення умов для утримання працівників, особливо молодих фахівців.
- Безперервний професійний розвиток – підвищення кваліфікації та адаптація до сучасних методів лікування і менеджменту.

### Показники кадрової стабільності

Для оцінки кадрової ситуації використовують такі показники:

- Рівень укомплектованості штату, який відображає співвідношення між кількістю працівників за штатом і фізичними особами, що фактично працюють.
- Плинність кадрів, що характеризує рівень стабільності персоналу в організації.
- Кваліфікаційний рівень, який визначає компетенції працівників відповідно до вимог посад.

## Проблеми та виклики в управлінні кадровим потенціалом

У контексті української системи охорони здоров'я кадрове забезпечення стикається з такими викликами:

- Дефіцит кадрів, особливо у віддалених регіонах.
- Старіння персоналу, зростання частки працівників пенсійного віку.
- Плинність молодих спеціалістів, пов'язана з низьким рівнем оплати праці та відсутністю мотиваційних механізмів.
- Необхідність професійного оновлення, враховуючи швидкий розвиток медичних технологій і методик.

Аналіз кадрових показників НДСЛ «Охматдит» демонструє динаміку змін у структурі персоналу, ефективність впроваджуваних заходів і стратегічні завдання, що потребують вирішення.

Таблиця 2.4

Кадрова забезпеченість НДСЛ «Охматдит» у 2021-2023 роках

Персонал	2021			2022			2023		
	По штату	Фіз. особи	% уком	По штату	Фіз. особи	% уком	По штату	Фіз. особи	% уком
Лікарі	898,50	475,00	52,87	865,50	488,00	56,38	863,00	492,00	57,01
Молодші спеціалісти з медичною освітою	1399,00	686,00	49,04	1390,00	805,00	57,91	1388,50	826,00	59,49
Молодший медичний персонал	794,50	424	53,37	802,00	520	64,84	797,75	526	65,94
Інші	758,00	425	56,07	792,50	449	56,66	800,75	489	61,07
<b>ВСЬОГО</b>	<b>3850,00</b>	<b>2010</b>	<b>52,21</b>	<b>3850,00</b>	<b>2262</b>	<b>58,75</b>	<b>3850,00</b>	<b>2333</b>	<b>60,60</b>

На сьогодні лікарня укомплектована персоналом на 60,6%, що є зростанням у порівнянні з 58,8% у 2022 році та 52,2% у 2021 році. Серед працівників жінки становлять 2030 осіб, а чоловіки – 303 особи.

Таблиця 2.5  
Віковий склад працюючих

Вікові групи	Кількість осіб		% фізичних осіб до заг. к-сті	
	2022	2023	2022	2023
До 30 років	486	496	21,5	21,3
31-34	168	173	7,4	7,4
35-40	246	252	10,9	10,8
41-45	221	240	9,8	10,3
46-50	258	257	11,4	11,0
51-55	246	252	10,9	10,8
56-60	265	275	11,7	11,8
61-65	197	206	8,7	8,8
66-70	93	118	4,1	5,1
> 70	82	64	3,6	2,7
<b>Всього</b>	<b>2262</b>	<b>2333</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

У лікарні працює 527 пенсіонерів (у 2022 році – 430 осіб), що становить 19% від загальної кількості працівників (у 2022 році також 19%). Із них пенсію за віком отримують 433 особи (у 2022 році – 352 особи), на пільгових умовах – 20 осіб (без змін порівняно з 2022 роком), а по інвалідності – 74 особи (у 2022 році – 58 осіб).

Таблиця 2.6  
Лікарі:

Вікові групи	Кількість осіб		% фізичних осіб до заг. к-сті	
	2022	2023	2022	2023
До 30 років	139	141	28,5	28,7
31-34	53	52	10,9	10,6
35-40	66	66	13,5	13,4
41-45	43	52	8,8	10,6
46-50	31	25	6,4	5,1
51-55	31	28	6,4	5,7
56-60	50	52	10,2	10,6

61-65	32	32	6,6	6,5
66-70	21	26	4,3	5,3
> 70	22	18	4,5	3,7
<b>Всього</b>	<b>488</b>	<b>492</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Кількість лікарів-пенсіонерів становить 100 осіб (у 2022 році – 90 осіб), що складає 4,3% від загальної кількості працюючих (у 2022 році – 4,0%) і 20,3% від загальної кількості лікарів (у 2022 році – 18,4%).

З них:

- 82 особи отримують пенсію за віком (у 2021 році – 76 осіб),
- 2 особи — на пільгових умовах (у 2022 році – 2 особи),
- 16 осіб — по інвалідності (у 2022 році – 12 осіб).

Таблиця 2.7

Молодші спеціалісти з медичною освітою:

Вікові групи	Кількість осіб		% фізичних осіб до заг. к-сті	
	2022	2023	2022	2023
До 30 років	295	285	36,6	34,5
31-34	69	81	8,6	9,8
35-40	102	111	12,7	13,4
41-45	81	78	10,1	9,4
46-50	93	95	11,6	11,5
51-55	65	69	8,1	8,4
56-60	34	40	4,2	4,8
61-65	35	32	4,3	3,9
66-70	15	23	1,9	2,8
> 70	16	12	2,0	1,5
<b>Всього</b>	<b>805</b>	<b>826</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Пенсіонерів серед молодших спеціалістів з медичною освітою налічується 107 осіб (у 2022 році – 75), що становить 4,6% від загальної



кількості працівників (у 2022 році – 3,3%) і 13,0% від загальної кількості лікарів (у 2022 році – 9,3%). Із них пенсію за віком отримують 74 особи (у 2022 році – 44 особи), на пільгових умовах – 6 осіб (без змін порівняно з 2022 роком), а по інвалідності – 27 осіб (у 2022 році – 25 осіб).

Таблиця 2.8

Молодший медперсонал:

Вікові групи	Кількість осіб		% фізичних осіб до заг. к-сті	
	2022	2023	2022	2023
До 30 років	12	17	2,3	3,2
31-34	20	12	3,8	2,3
35-40	37	30	7,1	5,7
41-45	53	55	10,2	10,5
46-50	76	72	14,6	13,7
51-55	93	101	17,9	19,2
56-60	117	118	22,5	22,4
61-65	74	78	14,2	14,8
66-70	29	35	5,6	6,7
> 70	9	8	1,7	1,5
<b>Всього</b>	<b>520</b>	<b>526</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Пенсіонерів серед молодшого медичного персоналу налічується 165 осіб (у 2021 році – 135 осіб), що становить 7,1% від загальної кількості працівників (у 2022 році – 6,0%) і 31,4% від загальної кількості молодшого медперсоналу (у 2022 році – 26,0%). Із них пенсію за віком отримують 140 осіб (у 2022 році – 117 осіб), на пільгових умовах – 9 осіб (без змін порівняно з 2022 роком), а по інвалідності – 16 осіб (у 2021 році – 9 осіб).

Таблиця 2.9

Інші:

Вікові групи	Кількість осіб		% фізичних осіб до заг. к-сті	
	2022	2023	2022	2023
До 30 років	40	53	8,9	10,8

31-34	26	28	5,8	5,7
35-40	41	45	9,1	9,2
41-45	44	55	9,8	11,2
46-50	58	65	12,9	13,3
51-55	57	54	12,7	11,0
56-60	64	65	14,3	13,3
61-65	56	64	12,5	13,1
66-70	28	34	6,2	7,0
> 70	35	26	7,8	5,3
<b>Всього</b>	<b>449</b>	<b>489</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Пенсіонерів серед іншого персоналу налічується 155 осіб (у 2021 році – 130 осіб), що становить 6,6% від загальної кількості працівників (у 2022 році – 5,7%) і 31,7% від кількості лікарів (у 2022 році – 29,0%). Із них пенсію за віком отримують 137 осіб (у 2022 році – 115 осіб), на пільгових умовах – 3 особи (без змін порівняно з 2022 роком), а по інвалідності – 15 осіб (у 2021 році – 12 осіб).

Таблиця 2.10  
За стажем Лікарі:

Вікові групи	Кількість осіб		% фізичних осіб до заг. к-сті	
	2022	2023	2022	2023
До 5 років	117	93	24,0	18,9
5-10	72	139	14,8	28,3
10-20	106	86	21,7	17,5
> 20 років	193	174	39,5	35,4
<b>Всього</b>	<b>488</b>	<b>492</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Лікарі-молоді спеціалісти, які мають стаж роботи до 5 років (включно з інтернами), складають 18,9% від загальної кількості лікарів, порівняно з 24,0% у 2022 році.

Таблиця 2.11  
Молодші спеціалісти з медичною освітою:

Вікові групи	Кількість осіб		% фізичних осіб до заг. к-сті	
	2022	2023	2022	2023
До 5 років	171	149	21,2	18,0
5-10	115	197	14,3	23,8
10-20	184	213	22,9	25,8
> 20 років	335	267	41,6	32,3
<b>Всього</b>	<b>805</b>	<b>826</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Відсоток молодих спеціалістів серед молодших спеціалістів з медичною освітою становить 18% у порівнянні з 21,2% у 2022 році.

Таблиця 2.12

В декретній відпустці і відпустці по догляду за дітьми знаходяться:

Персонал	2022	2023
Лікарі	33	29
Молодші спеціалісти з медичною освітою	56	55
Молодший медичний персонал	4	6
Інші	10	7
<b>Всього</b>	<b>103</b>	<b>97</b>

Таблиця 2.13

Професійний рівень медичного персоналу

Лікарі:

Персонал	ВК-кат.		1-кат.		2-кат.	
	стаціонар	поліклініка	стаціонар	поліклініка	стаціонар	поліклініка
Лікарі	183	46	28	7	22	1
<b>Всього</b>	<b>229</b>		<b>35</b>		<b>23</b>	

З 2022 року атестація медичного персоналу призупинена на період дії воєнного стану в Україні. Станом на 01.01.2024 року всього атестовано 287 лікарів, що становить 58,3% від загальної кількості лікарів і 100% від тих, хто

підлягає атестації. З них 264 лікарі мають Вищу та Першу кваліфікаційні категорії (53,7%), що дозволяє надавати спеціалізовану медичну допомогу на належному рівні. Серед них 43 кандидати медичних наук і 26 заслужених лікарів.

Не атестовано 205 осіб, з яких 176 не мають належного стажу, а 29 перебувають у декретній відпустці.

Таблиця 2.14

## Спеціалісти з вищою немедичною освітою

Персонал	ВК-кат.		1-кат.		2-кат.	
	стаціонар	поліклінік	стаціонар	поліклінік	стаціонар	поліклінік
Спеціалісти з вищою немедичною освітою	29	2	5	0	6	0
психолог	5	-	-	-	-	-
біолог	20	-	5	-	6	-
логопед	3	-	-	-	-	-
вихователь	1	-	-	-	-	-
вчитель	-	-	-	-	-	-
фахівець з фіз.р.	-	-	-	-	-	-
провізор	-	-	-	-	-	-
<b>Всього</b>	<b>31</b>		<b>5</b>		<b>6</b>	

Атестовано 42 спеціалісти з вищою немедичною освітою, що становить 50% від загальної кількості таких спеціалістів і 100% від тих, хто підлягає атестації. Не атестовано 42 особи, серед яких 39 не мають належного стажу, а 3 перебувають у декретній відпустці.

Таблиця 2.15

## Молодші спеціалісти з медичною освітою

Персонал	ВК-кат.		1-кат.		2-кат.	
	стаціонар	поліклініка	стаціонар	поліклініка	стаціонар	поліклініка
Молодші спеціалісти з медичною освітою	376	52	60	3	48	-
<b>Всього</b>	<b>428</b>		<b>63</b>		<b>48</b>	

У 2023 році в лікарні було атестовано 539 молодших спеціалістів з медичною освітою, що складає 65,3% від загальної кількості та 100% від тих, хто підлягав атестації. Не пройшли атестацію 287 осіб, з яких 232 не мають належного стажу, а 55 перебувають у декретній відпустці.

У лікарні проводяться заходи для сприяння безперервному професійному розвитку медичних спеціалістів, зокрема: навчання на циклах тематичного вдосконалення, спеціалізація, стажування, участь у з'їздах, симпозіумах, науково-практичних конференціях, у тому числі міжнародних і з міжнародною участю.

Протягом 2023 року свій професійний рівень підвищили:

- 492 лікаря (100%), з них:

- на курсах спеціалізації – 19 осіб;

- на циклах тематичного вдосконалення – 75 осіб;

- під час стажувань у провідних клініках світу – 56 осіб;

- через участь у конгресах, з'їздах та науково-практичних конференціях з міжнародною участю – 461 особа, з яких 19 брали участь за кордоном.

- 568 молодших спеціалістів з медичною освітою, з них:

- на курсах спеціалізації – 4 особи;

- на курсах підвищення кваліфікації – 133 особи (100% від плану на 2023 рік);

- у міжнародних науково-практичних конференціях – 3 особи;
- у науково-практичних конференціях з міжнар. участю – 568 осіб.

Таблиця 2.16

Аналіз плинності персоналу станом на 01 січня 2024 року

Персонал	Кількість прийнятих	Загальна чисел. працюючих	Кількість звільнених				Плинність персоналу, %
			за власним бажанням	вихід на пенсію	по інвалідності	всього	
Лікарі	36	492	35	3	1	39	7,1
Молодші спеціалісти з медичною освітою	183	826	162	6	1	169	19,6
Молодший медичний персонал	79	526	61	3	2	66	11,6
Інші	82	489	53	5	-	58	10,8
<b>Всього</b>	<b>380</b>	<b>2333</b>	<b>311</b>	<b>17</b>	<b>4</b>	<b>332</b>	<b>13,3</b>

Загалом по лікарні показники кадрової стабільності покращилися:

- Плинність персоналу становить 13,3%, що нижче порівняно з 17,6% у 2022 році.

- Коефіцієнт стабільності досяг 83,7% (проти 72,5% у 2022 році).

Забезпечення наявності висококваліфікованих працівників є стратегічною метою кадрової політики, основними завданнями якої є:

- формування оптимальної професійно-кваліфікаційної структури персоналу, здатної виконувати поставлені завдання;
- створення сприятливих умов для роботи;
- забезпечення безперервного професійного розвитку та підвищення кваліфікації працівників;
- створення умов для реалізації внутрішнього потенціалу кожного працівника.

Основні принципи кадрової політики:

- Забезпечення і розвиток корпоративної системи цінностей.

- Відкритість і доступність стратегії розвитку Лікарні для персоналу.
- Відповідальність керівника будь-якого рівня за розвиток трудового потенціалу кожного працівника.
- Винагорода, що залежить від результатів роботи.
- Надання працівникам можливостей для реалізації індивідуальних особливостей.
- Узгодженість між кар'єрним ростом працівників і підвищенням їх професійного рівня.
- Поповнення фондів мотивації персоналу. У Лікарні запроваджено систему періодичного підвищення кваліфікації працівників, що має на меті розширення знань, вдосконалення навичок та оволодіння сучасними методами лікування з використанням новітніх інформаційних технологій.

Отже, проаналізувавши кадрові показники НДСЛ «Охматдит», можна прийти до наступних висновків:

- Укомплектованість персоналу. Хоча показники зростають, рівень укомплектованості все ще недостатній. Додаткові заходи для залучення та утримання кадрів можуть допомогти забезпечити стабільність у роботі лікарні.
- Віковий та пенсійний склад працівників. Велика частка працівників пенсійного віку (зокрема, серед лікарів та молодших спеціалістів) свідчить про потребу в заміні та підготовці молодих кадрів, щоб уникнути різкого зниження чисельності кваліфікованих фахівців у майбутньому.
- Плинність кадрів. Показник знизився, але серед молодших спеціалістів з медичною освітою він залишається досить високим. Програми професійної адаптації та мотивації можуть допомогти втримати цих співробітників. Професійний розвиток. Лікарня активно підтримує безперервне підвищення кваліфікації, що позитивно впливає на якість медичної допомоги. Подальше стимулювання цього напряму сприятиме зміцненню кадрової стабільності.

## 2.3 Аналіз кадрових ризиків у сформованій ризик-системі НДСЛ «Охматдит»

Система управління кадровими ризиками в медичному закладі, особливо в установі такого масштабу, як НДСЛ «Охматдит», є невід’ємною складовою стратегічного розвитку. Враховуючи складні умови роботи в системі охорони здоров’я України, лікарня потребує ефективного управління людськими ресурсами для забезпечення стабільності, високої якості медичних послуг та відповідності вимогам сучасної медицини. SWOT-аналіз кадрової політики НДСЛ «Охматдит» дозволяє виявити сильні та слабкі сторони системи управління персоналом, оцінити потенційні можливості розвитку та ризики, які можуть вплинути на ефективність роботи закладу. Детальніший аналіз відображений на таблиці нижче.

Таблиця 2.17

SWOT-аналіз системи управління кадровими ризиками НДСЛ «Охматдит»

<b>Сильні сторони</b>	<b>Можливості</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Висококваліфікований персонал, професійний рівень та досвід роботи персоналу.</li> <li>2. Систематичне підвищення професійної кваліфікації.</li> <li>3. Постійне оновлення кадрової політики.</li> <li>4. Збалансована вікова структура персоналу.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розширення програм міжнародного співробітництва</li> <li>2. Покращення умов праці та мотивації</li> <li>3. Впровадження нових інформаційних технологій</li> <li>4. Підвищення ролі молодих фахівців</li> </ol>
<b>Слабкі сторони</b>	<b>Загрози</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Недостатня кадрова укомплектованість.</li> <li>2. Значна кількість пенсіонерів серед працівників.</li> <li>3. Нестача молодшого медичного персоналу.</li> <li>4. Обмежена система атестації на час дії воєнного стану</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Висока плинність серед молодших спеціалістів та медичного персоналу</li> <li>2. Ризики демографічного старіння персоналу</li> <li>3. Загальні економічні виклики: фінансові обмеження та економічна нестабільність.</li> <li>4. Обмежені можливості для адаптації в умовах воєнного стану.</li> </ol>



Однією з головних переваг НДСЛ «Охматдит» є високий професійний рівень лікарів та медичного персоналу. Близько 58,3% лікарів та понад 65% молодших спеціалістів мають вищу або першу кваліфікаційну категорію, що свідчить про високу професійну підготовку кадрів та відповідність медичних послуг високим стандартам. Це забезпечує стабільність і надійність у наданні спеціалізованої медичної допомоги. Ще одним важливим аспектом є система підвищення кваліфікації, що включає стажування, курси спеціалізації, участь у наукових конференціях. Ця система дозволяє постійно оновлювати знання медичного персоналу, сприяє впровадженню нових медичних методик та технологій. Також вагомою перевагою є впровадження в закладі системи мотивації, що включає винагороду за результати роботи, а також підтримує активність та зацікавленість співробітників у їхній діяльності. Збалансований віковий склад медичного персоналу, який має значну частку молодих спеціалістів (до 40 років), дозволяє лікарні забезпечити довгостроковий розвиток і стійкість до можливих демографічних змін. Це також сприяє активнішому впровадженню новітніх технологій та сучасних підходів у медичну практику.

Попри значні переваги, система управління кадровими ризиками НДСЛ «Охматдит» стикається з низкою обмежень. Рівень укомплектованості штату залишається на рівні 60,6%, що є недостатнім для оптимального навантаження на працівників і впливає на якість надання медичних послуг. Цей показник є особливо критичним, зважаючи на складні умови роботи у медичних установах та важливість кожного співробітника для забезпечення цілодобової роботи лікарні. Важливим фактором, що вимагає уваги, є значна кількість пенсіонерів серед працівників, які складають 19% від загальної чисельності персоналу. Це створює ризики втрати ключових компетенцій через природне старіння кадрів, а також може призвести до збільшення фінансових витрат на соціальне забезпечення. Особливо складною є ситуація з укомплектованістю молодшого

медичного персоналу, де плинність залишається високою (19,6% серед молодших спеціалістів і 11,6% серед молодшого медперсоналу). Така ситуація підвищує кадровий ризик у сфері базових медичних послуг і може впливати на стабільність операційної діяльності закладу. Зупинення атестації медичного персоналу в умовах воєнного стану також негативно впливає на систему управління кадрами, адже унеможливує оновлення кваліфікаційних категорій і може знижувати ефективність медичної допомоги в довготривалій перспективі.

Розширення міжнародного співробітництва є важливою можливістю для розвитку кадрового потенціалу лікарні. Співпраця з міжнародними медичними закладами і стажування співробітників за кордоном дозволяє переймати передовий досвід та впроваджувати нові підходи до лікування, що підвищує кваліфікацію і конкурентоспроможність медичного персоналу. Також лікарня може зміцнити систему мотивації персоналу, розширивши програму винагород, що підвищить рівень залученості співробітників і допоможе знизити плинність кадрів. Зокрема, розробка програм преміювання, кар'єрного зростання та соціального забезпечення може мотивувати працівників до продуктивнішої роботи. Використання сучасного програмного забезпечення для HR-менеджменту та аналітики дозволяє НДСЛ «Охматдит» впровадити автоматизований моніторинг показників плинності та ефективності працівників, що спрощує процес прийняття кадрових рішень та мінімізує ризики, пов'язані з управлінням персоналом.

Висока плинність серед молодших спеціалістів та медичного персоналу створює загрозу нестачі кваліфікованих кадрів, що може ускладнити надання якісних медичних послуг. Якщо не забезпечити належну стабільність штату, лікарня може зіткнутися з відтоком спеціалістів та зниженням рівня обслуговування. Демографічне старіння персоналу є ще однією загрозою, оскільки воно може призвести до втрати досвідчених фахівців, особливо в умовах високої кількості пенсіонерів. Це підвищує ймовірність виникнення

кадрових прогалин у критичних сферах медичного обслуговування. Економічні труднощі також становлять загрозу для системи управління кадрами, оскільки обмежують можливості для фінансування програм професійного розвитку і не дозволяють лікарні повною мірою реалізувати програми мотивації. У складних економічних умовах також підвищується ризик відтоку кваліфікованих спеціалістів через низький рівень фінансових стимулів. Нарешті, через воєнний стан ускладнюється можливість адаптації системи управління кадрами до швидких змін, що також може негативно позначитися на кадровій політиці в довгостроковій перспективі. Зупинка атестації персоналу та обмежені можливості для найму фахівців створюють додаткові ризики для стабільності кадрового складу лікарні.

Здійснений SWOT-аналіз демонструє, що НДСЛ «Охматдит» має потужний потенціал для ефективного управління кадрами завдяки високій кваліфікації працівників, системі підвищення кваліфікації та мотивуючій кадровій політиці. Основні слабкі сторони, такі як недостатня укомплектованість штату та висока кількість пенсіонерів серед персоналу, потребують подальшого опрацювання, особливо в аспекті скорочення плінності та залучення молодих спеціалістів. Використання можливостей міжнародної співпраці та впровадження сучасного HR-програмного забезпечення може значно підвищити ефективність кадрової політики. Водночас, основними викликами залишаються економічні обмеження, демографічне старіння персоналу та вплив воєнного стану на кадрові процеси.

Отже, подальший розвиток кадрової системи НДСЛ «Охматдит» має базуватися на комплексному підході, що включатиме вдосконалення системи мотивації, залучення нових фахівців та активізацію міжнародного співробітництва для забезпечення високої стабільності та ефективності кадрової політики.

Було проведено анонімне анкетування серед персоналу. Основною метою опитування було виявити ключові аспекти, що впливають на задоволеність

працівників НДСЛ «Охматдит» умовами роботи, визначити основні кадрові ризики та зібрати пропозиції для вдосконалення системи управління кадрами. Отримані дані посприяють розробці стратегічних заходів для зниження кадрових ризиків, а також допоможуть у створенні сприятливого робочого середовища, яке стимулюватиме професійне зростання персоналу.

#### Структура опитування

Опитування містило кілька ключових блоків запитань, спрямованих на аналіз:

- Професійної структури персоналу: визначення посади, вікової категорії, стажу роботи.
- Задоволеності умовами праці: оцінка робочих умов, атмосфери у відділеннях та підтримки керівництва.
- Можливостей професійного розвитку: наявність і доступність можливостей для навчання та кар'єрного зростання.
- Кадрових ризиків: частота стресу та вигорання, рівень задоволеності системою мотивації, ключові кадрові ризики, з якими зіштовхуються працівники.
- Пропозицій щодо зниження ризиків: заходи для покращення умов праці, підтримки професійного розвитку, стимулювання персоналу.

#### Учасники

В опитуванні взяли участь 43 працівники НДСЛ «Охматдит», які представляли різні категорії персоналу: лікарі, медичні сестри/медичні брати, молодший медичний персонал та адміністративні працівники. Завдяки залученню різних груп співробітників вдалося отримати різнобічну картину ситуації в закладі, що дозволяє більш глибоко проаналізувати кадрові виклики та можливості їх подолання.

Такий підхід до опитування дозволив ґрунтовно оцінити існуючі проблеми, що стосуються управління персоналом, і підготувати ефективні рекомендації для підвищення якості кадрової політики та забезпечення кадрової стабільності в лікарні.

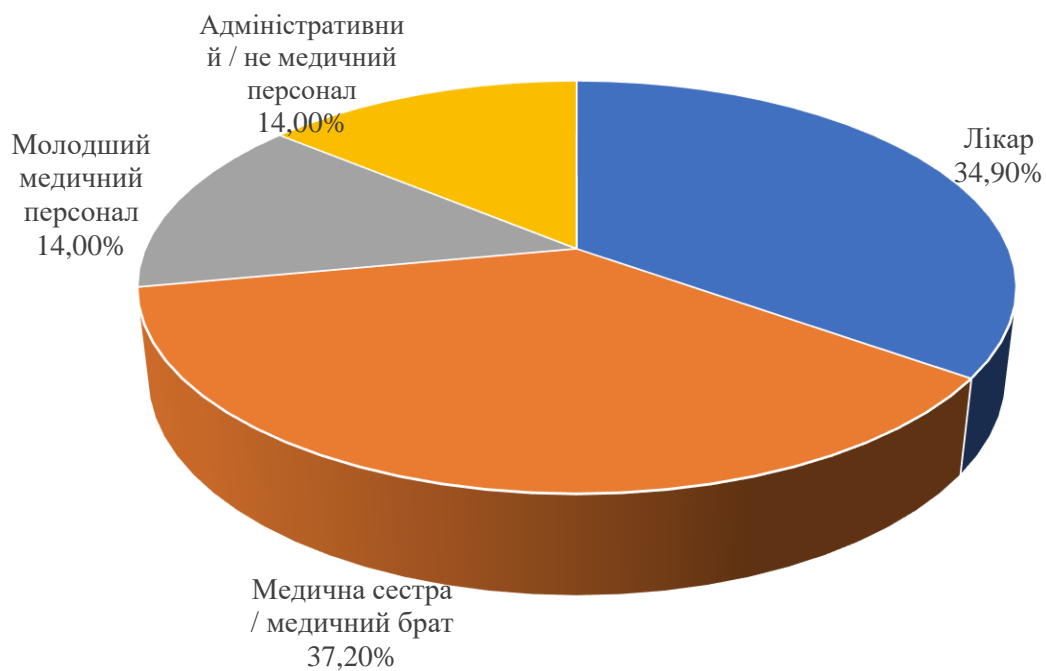


Рис. 2.1 Відповіді на питання яка ваша «Яка ваша професія?», 43 відповіді

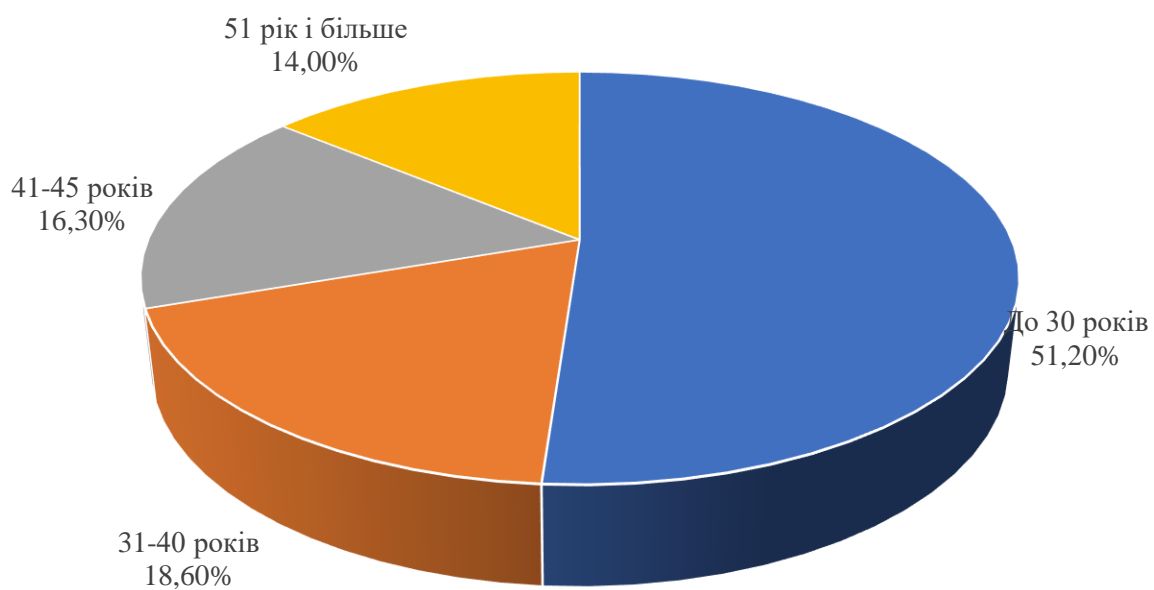


Рис. 2.2 Відповіді на питання «Ваш вік?», 43 відповіді

Рис. 2.3

Відповіді на питання «Як ви оцінюєте робочу атмосферу у Вашому відділенні?»

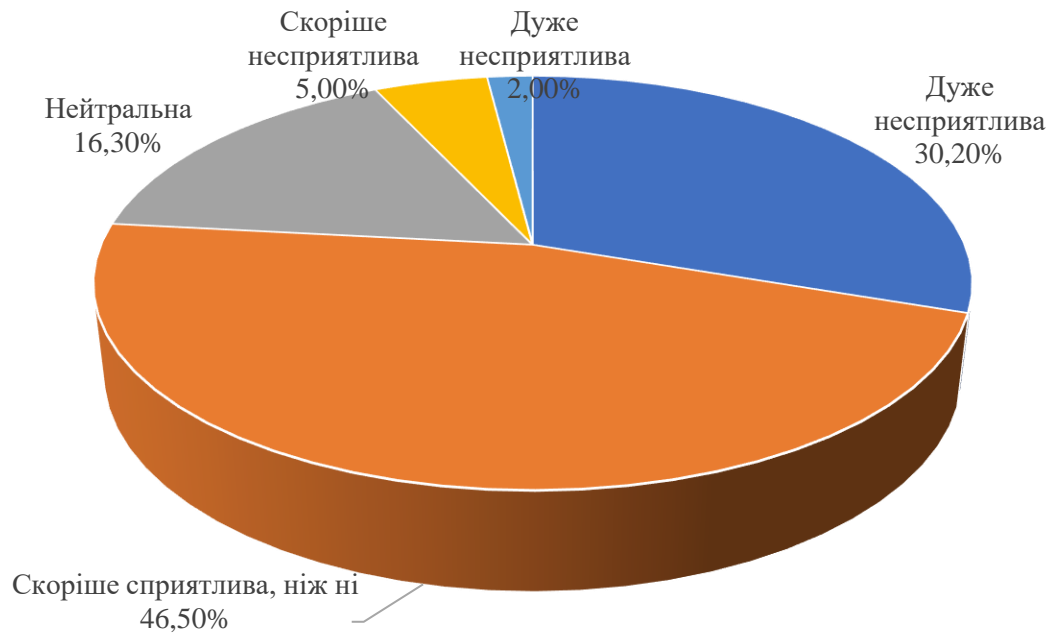


Рис. 2.3 Відповіді на питання «Як ви оцінюєте робочу атмосферу у Вашому відділенні?»

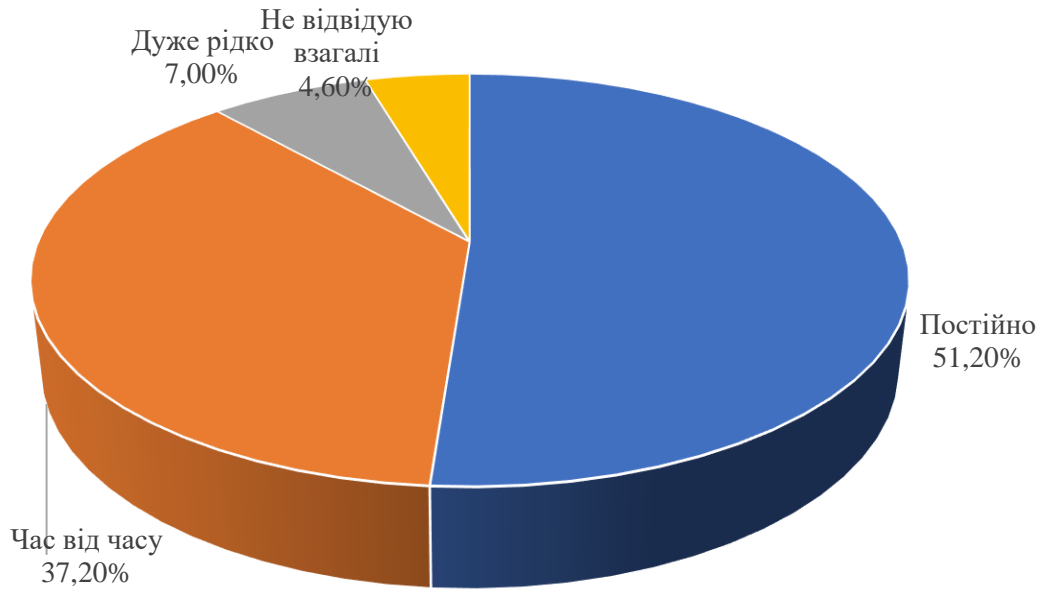


Рис. 2.4 Відповіді на питання «Наскільки Ви відчуваєте підтримку керівництва у вирішенні робочих питань?», 43 відповіді

Рис. 2.5

Чи задоволені Ви умовами роботи у НДСЛ «Охматдит»?  
43 відповіді

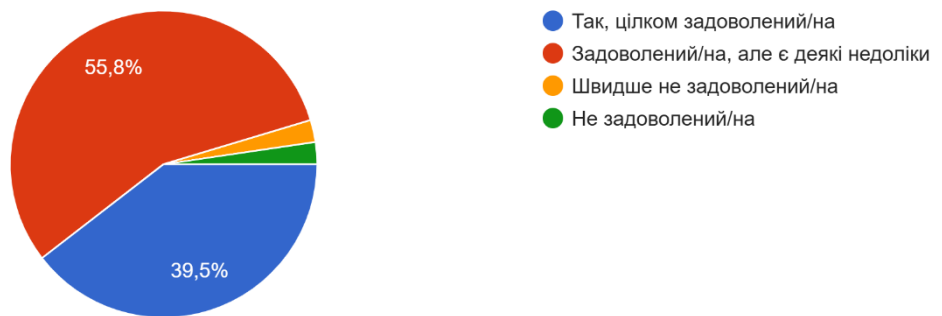


Рис. 2.6

Чи достатньо для Вас можливостей професійного зростання в лікарні?

43 відповіді

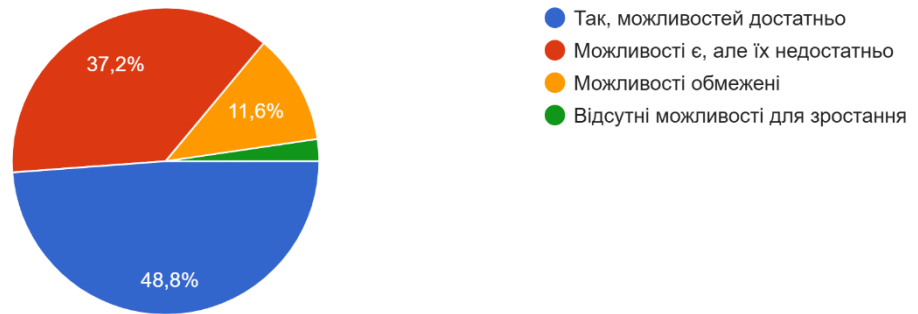


Рис. 2.7

Як часто Ви відчуваєте стрес або вигорання на роботі?

43 відповіді

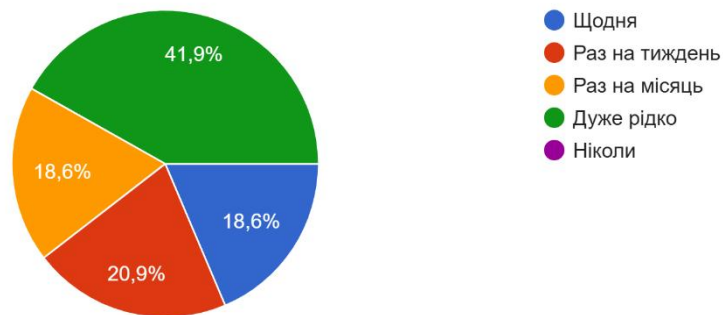


Рис. 2.8

Як Ви оцінюєте систему мотивації та преміювання у НДСЛ «Охматдит»?

43 відповіді

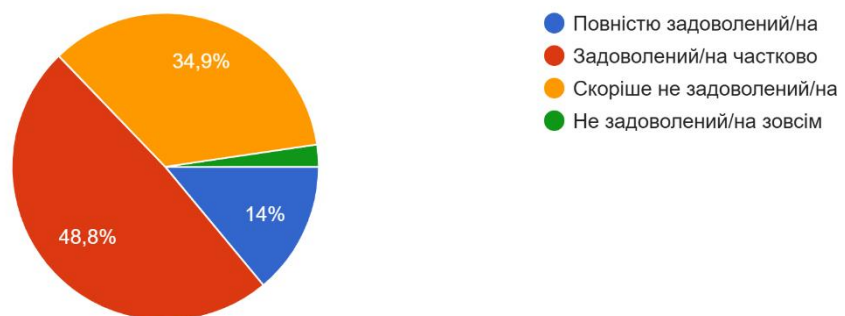




Рис. 2.9

Як Ви оцінюєте процес адаптації нових співробітників?

43 відповіді



Рис. 2.10

Які ризики Ви вважаєте найактуальнішими для персоналу в лікарні? (виберіть усі, що підходять)

43 відповіді

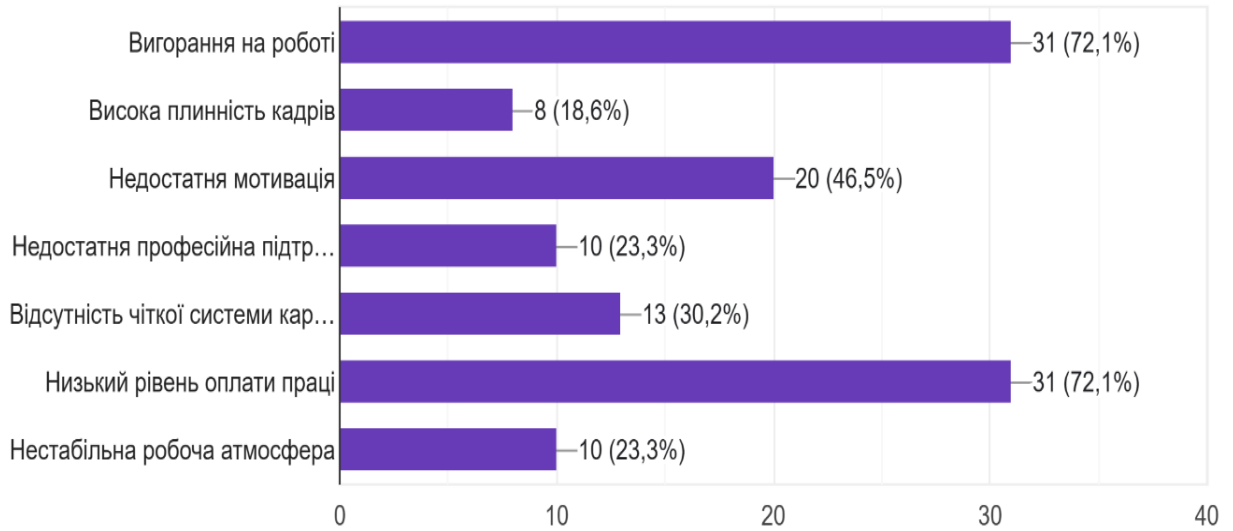


Рис. 2.11

Чи вважаєте Ви, що кадрові ризики належним чином враховані в системі управління лікарні?

43 відповіді

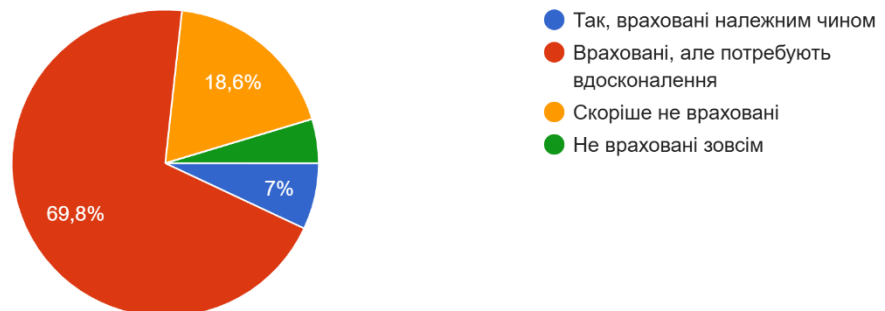


Рис. 2.12

Які форми підтримки, на Вашу думку, варто запровадити для зниження кадрових ризиків?  
(виберіть усі, що підходять)

43 відповіді

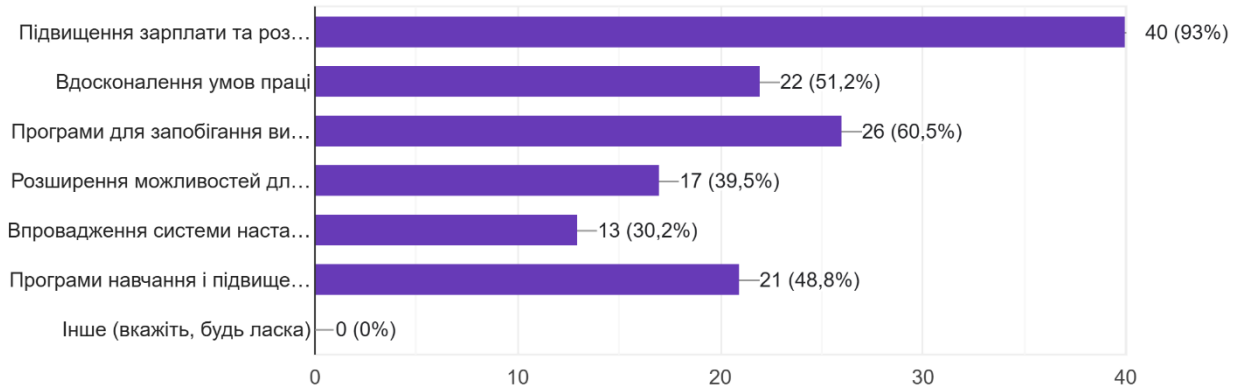
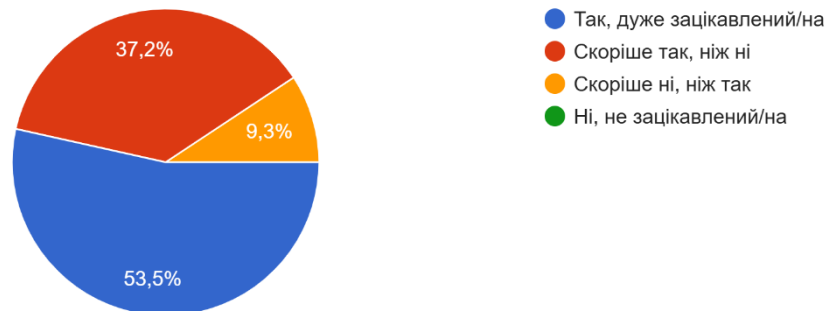


Рис. 2.13

Чи готові Ви брати участь у тренінгах та програмах для розвитку особистих та професійних навичок?

43 відповіді



Які зміни, на Вашу думку, варто запровадити для покращення роботи з персоналом?

- Підвищення заробітної плати
- Тренінги з навчання
- Корпоративні відпочинки

- Колективне обговорення всіх організаційних питань, щодо роботи у відділенні
- Дуже гарно впливає на роботу позитивний мікроклімат в колективі. Для цього хотілось би , щоб був якийсь спільний відпочинок, цікаве проведення часу після роботи.
  - Підвищення заробітної плати.
  - Підвищення рівня комунікації на різних рівнях.
  - Працівники повинні відчувати, що керівництво їх поважає і цінує.
  - Надавати стимулювання у вигляді премій
  - Корисно цікавитись думкою персоналу( опитування, анкетування)

Чи хотіли б Ви запропонувати власні ідеї для покращення роботи системи управління кадрами?

- Ні
- Більша зарплата і відпустка
- Робота з психологом для запобігання вигорання, зручні кімнати відпочинку, гнучкий графік роботи
  - Молодий персонал потребує навчання, тому корисно дати їм можливість проходити курси, вебінари, стажування
  - Не маю кваліфікації
  - Так

Чи є у Вас побажання або пропозиції щодо загальної кадрової політики лікарні?

- Ні
- Нема
- Допомога в адаптації нових працівників, система заохочення, визнання заслуг
  - Не в моїй компетенції

- Гнучкий графік роботи, особливо для молодих батьків
- Так

Результати опитування серед працівників НДСЛ «Охматдит» показують загальний рівень задоволеності умовами праці та висвітлюють основні кадрові ризики, які впливають на робочу атмосферу та професійний розвиток персоналу.

**Професійна структура персоналу.** Більшість опитаних представляють лікарів та медичних сестер/братів, які складають відповідно 34,9% і 37,2% персоналу. Молодший медичний і адміністративний персонал займають меншу частину, що свідчить про високий відсоток медичних спеціалістів. За віковим розподілом переважають молоді кадри (до 30 років), а більшість респондентів мають стаж понад 20 років, що говорить про необхідність зосередження уваги на підтримці як досвідчених, так і нових співробітників.

**Задоволеність умовами праці.** Понад половина працівників (55,8%) цілком задоволені роботою, і ще 39,5% мають лише незначні зауваження. Лише невелика кількість співробітників відзначила своє незадоволення. Це свідчить про доволі високу задоволеність умовами праці, хоча певні аспекти все ж потребують вдосконалення.

**Робоча атмосфера та підтримка керівництва.** Робочий клімат у більшості відділень позитивний: 62,8% працівників відзначили його як сприятливий, хоча 7% вказали на несприятливу атмосферу. Більше половини персоналу частково відчують підтримку з боку керівництва, що вказує на необхідність покращення комунікації та взаємодії між управлінцями та працівниками.

**Професійне зростання.** Лише 11,6% працівників повністю задоволені можливостями для кар'єрного росту, тоді як 48,8% вважають ці можливості обмеженими. Це свідчить про потребу в удосконаленні навчальних програм та створенні умов для розвитку кар'єри, що сприятиме мотивації персоналу.

**Кадрові ризики.** Найбільш актуальними ризиками в лікарні є вигорання на роботі, недостатня мотивація та низький рівень оплати праці, що було зазначено 72,1% опитаних. Також відзначається проблема відсутності системи кар'єрного розвитку та нестабільності робочої атмосфери, що може негативно впливати на збереження та продуктивність кадрів.

**Пропозиції щодо вдосконалення.** Респонденти наголошують на необхідності підвищення зарплати, вдосконалення умов праці та запровадження програм для запобігання вигоранню. Це вказує на чіткі потреби, які, якщо будуть реалізовані, допоможуть знизити рівень стресу та підвищити загальну задоволеність роботою.

Аналіз результатів опитування серед персоналу НДСЛ «Охматдит» дозволяє зробити низку важливих висновків щодо поточного стану задоволеності працівників умовами праці, а також виявити основні кадрові ризики, які впливають на ефективність роботи закладу. Хоча загальний рівень задоволеності серед персоналу є досить високим, у тому числі з точки зору робочої атмосфери та підтримки керівництва, існують важливі аспекти, що потребують поліпшення. Основними ризиками, які виділили респонденти, є професійне вигорання, недостатня мотивація та низький рівень оплати праці. Відсутність чіткої системи кар'єрного зростання та недостатня увага до професійного розвитку також були відзначені як фактори, що можуть впливати на рівень плинності кадрів і довгострокову стабільність роботи медичних команд. На основі цих даних можна рекомендувати такі стратегічні кроки для вдосконалення системи управління кадровими ризиками: підвищення рівня оплати праці та перегляд системи преміювання, створення умов для професійного розвитку та кар'єрного зростання, а також впровадження програм для запобігання вигоранню, таких як психологічна підтримка та тренінги. Важливим також є поліпшення комунікації між керівництвом та співробітниками для зміцнення відчуття підтримки та залученості.

Таким чином, результати опитування надають цінну інформацію для оптимізації кадрової політики НДСЛ «Охматдит» з метою створення сприятливого робочого середовища, підвищення задоволеності працівників і мінімізації кадрових ризиків, що сприятиме підвищенню ефективності роботи закладу загалом. Також важливою складовою формування управління кадровими ризиками є побудова лідерства у команді.

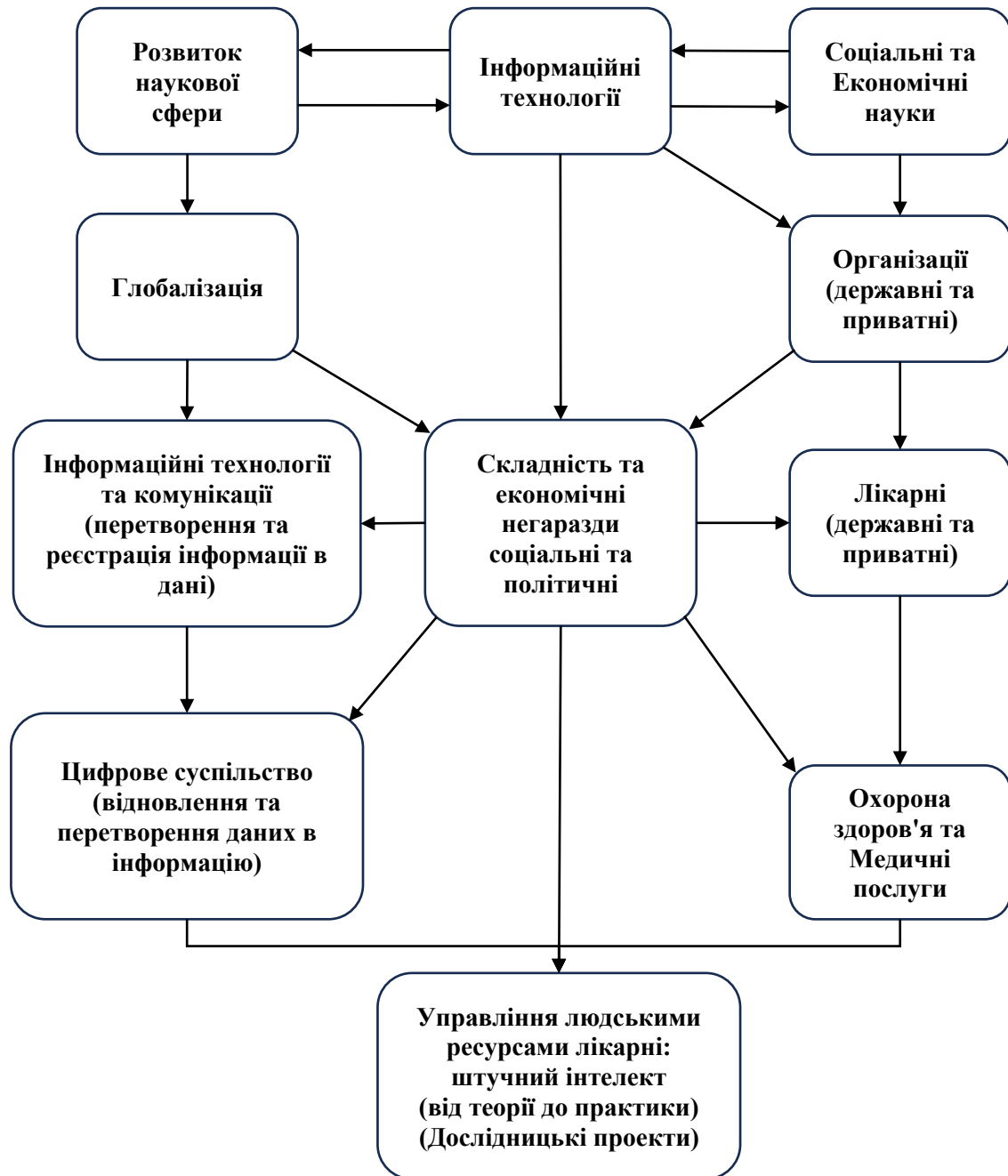


Рис. 2.14 Модель управління людськими ресурсами лікарні в цифрову епоху (від теорії до практики) [9]

Він представляє модель втручання в інформаційні дії в академічному просторі, спрямовані на виробництво та обмін інформацією і знаннями між учасниками. Ця модель також сприяє розвитку навичок пошуку, отримання, організації, привласнення, виробництва та поширення релевантної інформації для наукових дослідників та інших зацікавлених суспільних груп щодо технологічних розробок.

#### Лідерство в управлінні командою

Концепція лідерства може бути розглянута з різних точок зору, зокрема у бізнес-середовищі, яке відзначається своєю специфікою, як, наприклад, рекламні агентства. У таких умовах лідерство має особливу важливість. У ситуаціях, коли виникають численні проблеми, такі як термінові вимоги клієнтів, зміни маршрутів, труднощі у фінансовому управлінні та інші щоденні виклики, наявність хорошого лідера, який здатний навести порядок і підтримати команду, є важливою умовою успіху. Власне, це і є ключова різниця між лідером і начальником. Якщо начальник зосереджений на результатах, часто застосовуючи авторитарні методи, лідер надихає своїх підлеглих на досягнення високих результатів.

Лідерство визначається як здатність мотивувати, впливати, надихати та керувати групою людей з метою досягнення спільних цілей. Ця концепція виникла та супроводжує людство протягом його історії і знаходить своє застосування у корпоративних середовищах, щоб лідери та їхні команди працювали над досягненням єдиної мети. Хороший лідер досягає цілей ефективно та без шкоди для психічного здоров'я своєї команди. Це людина, яка ретельно готується до своєї ролі і, якщо потрібно, не боїться змінювати стратегію, аби забезпечити успіх.

Лідер вказує напрямок розвитку для своєї команди. Природа лідерства була предметом досліджень протягом усієї історії людства. Бернард Басс зазначав, що "від самого початку вивчення історії було вивченням лідерів, їхніх



вчинків та мотивів". Пошук ідеалу лідера також мав своє відображення у філософії. Наприклад, Платон у "Державі" стверджував, що правитель має бути освіченим і розумним, описуючи ідеал "філософа-царя". Інші філософи, як-от Конфуцій, Лао-Цзи та Сунь Цзи, також зверталися до теми лідерства.

Лідерство в організаціях можна розглядати як здатність сформувати команду, що працює над досягненням результатів, мотивуючи людей до активного та етичного внеску в загальну справу. Лідер відрізняється від начальника, який просто управляє завданнями і підлеглими, використовуючи свою владу, щоб забезпечити виконання цих завдань. Для сучасних керівників важливо поєднувати якості начальника з якостями лідера.

У теорії людських відносин, за словами Чіавенато (1979), терміни "мотивація", "лідерство", "комунікація" та інші стали ключовими елементами у розумінні ефективності управління. Теорії лідерства можна поділити на три групи:

1. Теорія особистих рис: лідер має певні особисті характеристики, які виділяють його серед інших людей.
2. Теорія стилів лідерства: існують різні стилі лідерства, такі як автократичний, демократичний, ліберальний.
3. Теорія ситуативного лідерства: лідер адаптує свій стиль залежно від ситуації.

У теорії стилів лідерства розрізняють три основні стилі:

1. Автократичний стиль: лідер приймає всі рішення самостійно, що може призвести до напруженості та агресивності в команді.
2. Ліберальний стиль: лідер делегує всі рішення команді, що може спричинити індивідуалізм і втрату поваги до нього.

3. **Демократичний стиль:** лідер сприяє участі кожного члена команди в процесі ухвалення рішень, що забезпечує взаємну повагу і злагоджену роботу.

Також існують типи лідерів, яких потребує сучасна компанія:

1. **Трансформаційний лідер:** здатний мотивувати команду, виходячи за межі очікувань і роблячи людей цінними активами для організації.
2. **Харизматичний лідер:** володіє здатністю не тільки переконувати, але й змінювати життя людей.
3. **Лідер-наставник:** задоволений тим, що допомагає іншим розвиватися і ставати лідерами в майбутньому.

Загалом, існують різні підходи до лідерства: одні вважають, що лідери народжуються з певними характеристиками, інші ж переконані, що лідерство можна розвивати і адаптувати до ситуацій. Важливо, щоб лідер знав, як мотивувати свою команду для досягнення організаційних цілей.

## **Висновки до розділу 2**

Аналіз діяльності НДСЛ «Охматдит» та системи управління кадровими ризиками дозволяє зробити низку висновків щодо ефективності організації та її кадрової політики. Насамперед, можна зазначити, що лікарня володіє значним ресурсним потенціалом, який дозволяє забезпечувати високий рівень медичної допомоги дітям з усієї України. Фінансові досягнення лікарні, зокрема наявність коштів із загального та спеціального фондів, а також благодійних внесків, сприяють постійній модернізації матеріально-технічної бази. Це позитивно впливає на якість обслуговування пацієнтів і дозволяє лікарні адаптуватися до сучасних вимог охорони здоров'я.

Кадрова політика лікарні демонструє стабільне поліпшення. У порівнянні з попередніми роками, рівень укомплектованості кадрів значно зріс, що свідчить про ефективну роботу адміністрації у вирішенні питань, пов'язаних з

плинністю кадрів і адаптацією нових співробітників. Зростання стабільності кадрів свідчить про успішне впровадження програм мотивації та підтримки персоналу, що є важливим аспектом для забезпечення безперервного надання якісних медичних послуг.

Однак аналіз кадрових ризиків показав, що певні виклики все ще залишаються актуальними. Серед них – висока плинність кадрів та професійне вигорання, які є критичними для стабільної роботи лікарні. Адміністрація активно працює над мінімізацією цих ризиків за рахунок вдосконалення системи мотивації, створення програм професійного розвитку, адаптації та підтримки персоналу. Це дозволяє знизити ризики та створити сприятливіші умови для роботи медичних фахівців, що, своєю чергою, сприяє підвищенню їхньої ефективності й задоволеності роботою.

Важливим досягненням є поступове наближення НДСЛ «Охматдит» до стратегічних цілей, спрямованих на збереження і розвиток кваліфікованих кадрів. Лікарня підтримує корпоративні цінності, впроваджує сучасні програми розвитку й адаптації, що зміцнює її конкурентоспроможність на ринку медичних послуг і забезпечує стійкий розвиток в умовах сучасних викликів. Зокрема, вдосконалення системи управління персоналом та мінімізація кадрових ризиків значно підвищили рівень задоволеності персоналу і, як наслідок, рівень наданих медичних послуг.

## **РОЗДІЛ 3 .**

### **СТВОРЕННЯ, ВПРОВАДЖЕННЯ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ПЛАТФОРМИ КАДРОВОГО РЕЗЕРВУ НДСЛ «ОХМАТДИТ»**

#### **3.1. Концепція платформи кадрового резерву для НДСЛ «Охматдит»**

У сучасних умовах розвитку медичних установ особливо важливою є система ефективного управління персоналом, що дозволяє підтримувати стабільність та високу якість медичних послуг. З огляду на це, розробка платформа кадрового резерву для Національної дитячої спеціалізованої лікарні «Охматдит» спрямована на створення ефективної системи підтримки кадрового потенціалу, яка забезпечуватиме наявність кваліфікованих кадрів для заміщення посад у разі потреби.

Платформа кадрового резерву для НДСЛ «Охматдит» є спеціалізованою системою, що поєднує функціонал для управління персоналом, моніторингу його розвитку, а також резервування кадрів. Вона включає кілька основних компонентів, кожен з яких сприяє підтриманню стабільності персоналу та плануванню кар'єрного зростання в межах лікарні.

Основні цілі Платформи кадрового резерву

Основні завдання платформи включають:

- Формування кадрового резерву: виявлення, підбір та залучення перспективних кадрів, що відповідають вимогам посад, які можуть звільнитися в майбутньому.
- Планування професійного розвитку: складання індивідуальних планів розвитку для медичних працівників, які можуть претендувати на вищі посади.
- Моніторинг компетенцій: систематичне відстеження рівня компетенцій і кваліфікацій медичних працівників, необхідних для успішного виконання їх обов'язків.

- Забезпечення швидкої заміни персоналу: можливість оперативного заповнення вакансій кваліфікованими спеціалістами, що знижує ризик нестачі персоналу та забезпечує безперервність надання медичних послуг.

#### Функціональні можливості платформи

Платформа кадрового резерву НДСЛ «Охматдит» надає широкий спектр функціональних можливостей, зокрема:

- Автоматизований підбір кадрів у резерв: на основі введених критеріїв, таких як стаж роботи, кваліфікація та рівень компетенцій, платформа автоматично відбирає працівників для кадрового резерву та формує списки для кожного відділу.
- Моніторинг потреб у кадрах: платформа дозволяє відстежувати потреби лікарні у кваліфікованих кадрах у режимі реального часу, що полегшує прийняття рішень щодо підготовки резерву.
- Модуль оцінки успішності кадрового резерву: інструменти для аналізу ефективності кадрового резерву, що базуються на показниках ефективності працівників, які перейшли на нові посади.

#### Переваги використання Платформи кадрового резерву

Впровадження Платформи кадрового резерву для НДСЛ «Охматдит» дозволяє досягти низки стратегічних переваг, зокрема:

- Скорочення часу на заміщення вакансій: завдяки сформованому резерву кадрів та можливості їхньої швидкої адаптації, процес заміщення скорочується до мінімуму, що забезпечує безперервність надання медичних послуг.
- Підвищення рівня мотивації та лояльності персоналу: можливість кар'єрного зростання та індивідуальні програми розвитку сприяють мотивації працівників до професійного вдосконалення, знижуючи рівень плинності кадрів.
- Ефективне планування кадрових ресурсів: система дозволяє керівництву отримувати актуальні дані про кадровий склад, компетенції та

кваліфікації, що полегшує прийняття обґрунтованих рішень щодо подальшого розвитку персоналу .

- Зменшення ризиків кадрового дефіциту: створення кадрового резерву мінімізує ризики, пов'язані з браком кваліфікованих фахівців у критичні моменти, такі як сезонні піки чи збільшення кількості пацієнтів.

Блок-схема 3.1



#### Структура платформи кадрового резерву

Блок-схема показує, як структурована платформа кадрового резерву для НДСЛ Охматдит. Центральним елементом є сама платформа, яка інтегрує чотири основні модулі: модуль обліку персоналу, модуль оцінки та атестації, модуль навчання та розвитку, модуль управління вакансіями та резервом.

Структура платформи побудована для комплексного підходу до управління персоналом, що дозволяє покращити процеси планування, розвитку та забезпечення кадрів.

Таблиця 3.1

## Основні функції модулів платформи кадрового резерву

Модуль	Основні функції
Модуль обліку персоналу	Ведення даних про співробітників, кваліфікації, стаж роботи
Модуль оцінки та атестації	Проведення оцінки компетенцій, організація атестацій
Модуль навчання та розвитку	Організація тренінгів, планування професійного розвитку
Модуль управління вакансіями та резервом	Управління вакансіями, відбір працівників у резерв, контроль доступності

Функціональність модулів забезпечує ефективність роботи платформи, охоплюючи всі ключові аспекти управління кадровим резервом.

Блок-схема 3.3

## Схема процесу формування та використання кадрового резерву



Схема демонструє послідовність етапів роботи з кадровим резервом, починаючи з ідентифікації потреб у кадрах і закінчуючи використанням резерву. Етапи включають:

- Ідентифікація потреб у кадрах: аналіз вакансій та кадрових ризиків.
- Аналіз кандидатів: оцінка працівників за компетенціями та потенціалом.
- Формування резерву: створення списків кандидатів для кожної посади.
- Навчання та розвиток: підготовка резервних працівників через програми навчання.
- Заміщення вакансій: оперативне призначення працівників з резерву на відкриті посади.

Схема допомагає візуалізувати логіку процесу роботи з кадровим резервом, забезпечуючи його безперервність і ефективність.

Таблиця 3.2

#### Перевага впровадження Платформи кадрового резерву

Перевага	Опис
Скорочення часу на заміщення вакансій	Швидке заміщення вакансій працівниками з кадрового резерву
Підвищення мотивації	Працівники мотивовані можливістю кар'єрного зростання
Зменшення ризику кадрового дефіциту	Наявність резерву на випадок термінових потреб у кадрах
Підвищення стабільності організації	Забезпечення безперервності надання медичних послуг



Таблиця 3.3

## Склад учасників платформи кадрового резерву для НДСЛ Охматдит

<b>Учасник платформи</b>	<b>Роль у платформі</b>	<b>Основні функції</b>
Відділ кадрів	Адміністратор платформи, основний виконавець кадрових процесів	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ведення бази даних персоналу</li> <li>- Формування кадрового резерву</li> <li>- Контроль за актуальністю інформації</li> </ul>
HR-служба	Розвиток і мотивація працівників	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Планування професійного розвитку та навчання</li> <li>- Організація тренінгів</li> <li>- Моніторинг мотивації персоналу</li> </ul>
Керівники відділень	Експерти з оцінки компетенцій персоналу у своєму відділі	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Оцінка рівня компетенцій</li> <li>- Виявлення потреб у кадровому резерві</li> <li>- Рекомендації щодо розвитку працівників</li> </ul>
Відділ навчання та розвитку персоналу	Відповідає за професійне навчання та підвищення кваліфікації	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Розробка навчальних програм</li> <li>- Організація внутрішніх курсів та тренінгів</li> <li>- Оцінка ефективності навчання</li> </ul>
Відділ управління якістю	Контроль стандартів роботи та ефективності впроваджених заходів	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Оцінка ефективності кадрового резерву</li> <li>- Аналіз результатів призначень з резерву</li> <li>- Моніторинг відповідності стандартам</li> </ul>
ІТ-відділ	Технічна підтримка та адміністрування платформи	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Забезпечення роботи платформи</li> <li>- Розробка та налаштування технічного функціоналу</li> <li>- Захист даних</li> </ul>
Відділ правового забезпечення	Правова підтримка кадрових процесів	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Перевірка відповідності юридичним вимогам</li> <li>- Оформлення необхідної документації</li> </ul>

		- Консультації з правових питань
Психологічна служба	Підтримка емоційного та психологічного здоров'я працівників	- Проведення тренінгів з профілактики вигорання - Психологічна допомога для резервних працівників - Оцінка психологічної готовності до нових посад

Синергія різних підрозділів дозволяє платформі функціонувати як цілісна система, забезпечуючи ефективне управління кадровим резервом.

### **3.2. Практичні інструменти створення Платформи кадрового заміщення в НДСЛ Охматдит**

Ефективне функціонування будь-якої великої медичної установи, зокрема НДСЛ «Охматдит», залежить від наявності кваліфікованого персоналу та чіткої організації процесів управління кадрами. Особливістю діяльності медичних закладів є висока відповідальність працівників за якість надання послуг, значна емоційна і фізична напруга, а також ризик плинності кадрів через професійне вигорання або непередбачувані обставини. У таких умовах забезпечення безперервності роботи установи потребує розробки та впровадження сучасних інструментів управління персоналом, зокрема системи кадрового резерву.

Створення Платформи кадрового заміщення є інноваційним підходом до вирішення проблеми кадрового дефіциту. Ця платформа спрямована на формування структурованої системи, яка дозволяє оперативно замішувати вакантні посади працівниками з резерву, забезпечувати розвиток компетенцій персоналу та підтримувати стабільність діяльності лікарні. Завдяки використанню сучасних цифрових інструментів і автоматизації процесів, платформа стає дієвим механізмом для підвищення ефективності управління кадрами.

Важливим аспектом розробки цієї платформи є врахування специфіки роботи НДСЛ «Охматдит», яка є найбільшим дитячим медичним центром України. Високий рівень відповідальності лікарні за здоров'я дітей вимагає особливо ретельного підходу до кадрової політики, включаючи підбір, навчання та розвиток працівників. Платформа має забезпечувати не лише заміщення посад, але й сприяти покращенню загальної якості медичних послуг через створення умов для професійного розвитку персоналу.

Для впровадження практичних заходів з підбору персоналу можна застосовувати авторську методику, яка враховує ключові потреби та вимоги для дитячої лікарні.

Ця методика може бути розроблена на основі спеціальних відбіркових карт, що дозволяють оцінити різні аспекти професійної кваліфікації та особистих характеристик кандидатів. У таблиці 3.1 наведено основні критерії, які можуть використовуватися під час підбору персоналу для пологового будинку (відбіркова карта).

Таблиця 3.4

## Відбіркова карта персоналу до НДСЛ Охматдит

<b>Критерій</b>	<b>Опис критерію</b>	<b>Обов'язкові умови для проходження відбору</b>
Вік	Встановлення оптимального вікового діапазону для роботи з дітьми з урахуванням специфіки роботи лікарні.	Вік претендента повинен входити в зазначений оптимальний діапазон.
	Врахування фізіологічної готовності та емоційної стійкості для роботи з дітьми різних вікових груп.	Наявність «soft skills». Високий рівень емоційної стійкості.
Стаж	Вимога до мінімального стажу роботи у сфері педіатрії або дитячої медицини.	Має бути наявний мінімальний стаж роботи вказаної спеціальності.
	Оцінка досвіду роботи на аналогічних посадах в інших медичних установах.	Досвід роботи на аналогічних посадах має бути підтверджений.
Навички та освіта	Врахування наявності необхідних медичних навичок та сертифікатів.	Присутність необхідних медичних навичок та сертифікатів є обов'язковою умовою.
	Оцінка рівня освіти та участі в професійних тренінгах, стажуваннях.	Рівень освіти має відповідати вимогам, і присутність професійних тренінгів, стажувань.
Попереднє місце роботи	Аналіз професійного досвіду у подібних установах, спеціалізованих на роботі з дітьми.	Досвід роботи на аналогічних посадах та у схожих умовах має бути успішним.

	Вивчення робочих досягнень та рекомендацій з попередніх місць роботи.	Наявність позитивних рекомендацій та успішних досягнень є важливими.
Комунікативні навички	Оцінка здатності до ефективного спілкування з пацієнтами та колегами.	Здатність до ефективного спілкування є обов'язковою.
	Визначення рівня емпатії та толерантності.	Високий рівень емпатії та толерантності важливий для роботи в медичній сфері
Психологічна готовність	Оцінка емоційної стійкості, здатності до роботи в стресових ситуаціях та швидкої адаптації.	Позитивний результат психологічного тестування та висока стресостійкість.
	Визначення рівня емпатії та комунікативних навичок.	Здатність до ефективного спілкування з дітьми, батьками та колегами.

Так, можна визначити ключові аспекти, які враховуються при відборі персоналу для НДСЛ Охматдит, адже робота в педіатричній сфері вимагає енергійності та фізичної витривалості, що обумовлює встановлення оптимального вікового діапазону. Крім того, емоційна зрілість і стійкість є важливими факторами для роботи з дітьми.

### 1. Стаж.

Наявність практичного досвіду роботи в галузі дитячої медицини або аналогічних медичних установах є обов'язковою вимогою. Працівники з досвідом мають ширше розуміння специфічних потреб дитячих пацієнтів і їхніх батьків.

### 2. Навички та освіта.

Професійні навички повинні бути підтверджені сертифікатами та дипломами. Особлива увага приділяється участі в спеціалізованих тренінгах і курсах підвищення кваліфікації, що орієнтовані на роботу з дітьми.

### 3. Попереднє місце роботи.

Робота в аналогічних медичних установах дозволяє претенденту краще адаптуватися до умов у НДСЛ «Охматдит». Рекомендації з попередніх місць

роботи допомагають оцінити рівень професійної відповідальності та успішність попередньої діяльності.

#### 4. Психологічна готовність.

Висока емоційна стійкість і здатність працювати в стресових умовах є ключовими вимогами для працівників педіатрії. Тестування психологічної готовності дозволяє визначити, наскільки претендент відповідає цим вимогам.

#### 5. Комунікативні навички.

Здатність до ефективного спілкування з дітьми та їхніми батьками є критично важливою. Ці навички допомагають створювати довірчі відносини між медичним персоналом і пацієнтами, що є невід'ємною частиною лікувального процесу.

Метод підбору персоналу, розроблений для НДСЛ «Охматдит», базується на детальному аналізі професійних і особистих якостей працівників. Відбіркова карта дозволяє комплексно оцінити кандидатів, враховуючи їхню кваліфікацію, досвід, психологічну готовність і здатність до взаємодії з дитячими пацієнтами. Цей підхід сприяє формуванню команди професіоналів, здатних забезпечити високий рівень медичних послуг і комфорт пацієнтів.

Також ключовим інструментом стане тьюторство. Практика допомоги людини в його розвитку є ефективним інструментом адаптації нових співробітників та розвитку кадрового потенціалу в медичних установах. У НДСЛ «Охматдит» цей інструмент може стати важливою частиною системи кадрового заміщення, сприяючи передачі досвіду, прискоренню професійної адаптації та підвищенню якості медичних послуг.

Тьюторство — це система наставництва, в якій досвідчені співробітники (тьютори) допомагають новим працівникам або членам кадрового резерву освоїтися в робочому середовищі, набути необхідних навичок і адаптуватися до специфіки роботи лікарні[32].

## Роль тьюторства у формуванні кадрового резерву

У системі кадрового резерву тьюторство спрямоване на супровід нових працівників або фахівців із резерву, забезпечуючи:

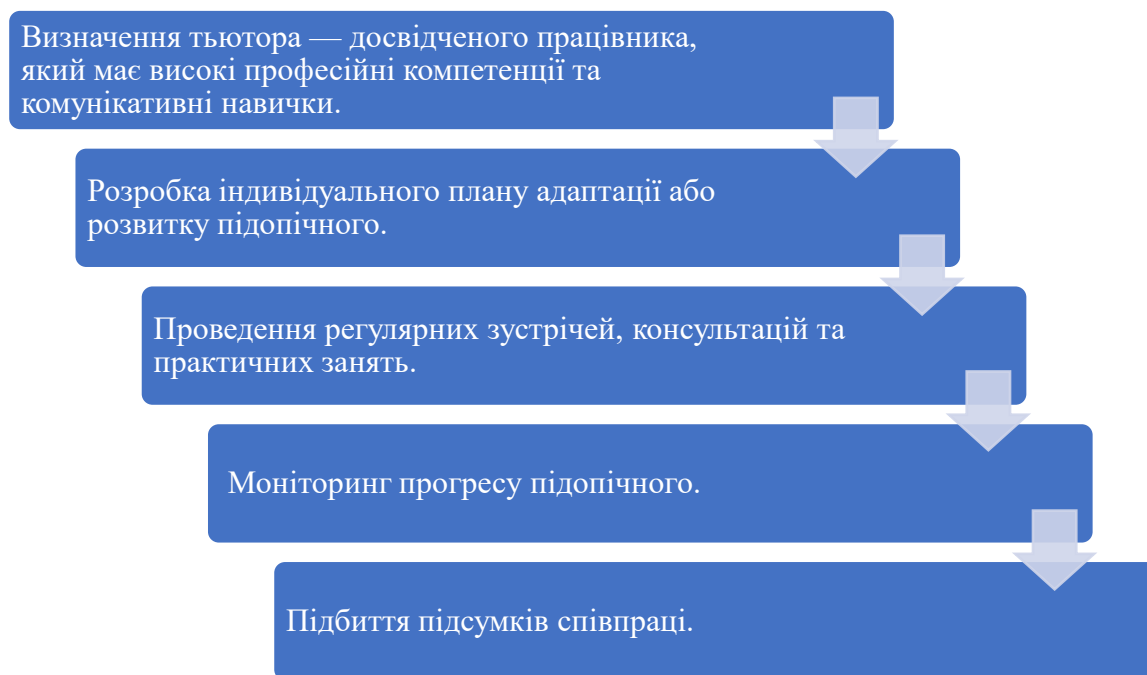
- Адаптацію до професійних стандартів і цінностей лікарні. Тьютори допомагають новачкам освоїти стандарти роботи у високоспеціалізованому медичному середовищі, зокрема дитячій медицині.
- Передачу досвіду. Завдяки персоналізованому підходу, досвідчені працівники передають новачкам практичні знання, які важко отримати через формальне навчання [33].
- Підвищення професійної компетентності. Тьюторство сприяє не лише адаптації, а й поглибленню професійних знань через спільну роботу над складними клінічними випадками [34].
- Підтримку психологічного комфорту. У процесі інтеграції до колективу новачки відчують підтримку та керівництво, що допомагає знизити рівень стресу [35].

### Основні цілі тьюторства:

- Забезпечення швидкої адаптації нових працівників до корпоративної культури лікарні.
- Передача професійного досвіду та знань.
- Виявлення сильних сторін і зон для розвитку у підопічного.
- Підвищення рівня професійної компетенції працівників кадрового резерву.
- Створення сприятливого середовища для професійного зростання.

Блок-схема 3.1

Основні етапи тьюторства:



Блок-схема 3.2

## Процес тьюторства

Таблиця 3.5

## Основні ролі учасників процесу тьюторства

Учасник	Роль	Функції
Тьютор	Наставник, досвідчений фахівець	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Проведення навчання та консультацій.</li> <li>- Передача знань і досвіду.</li> <li>- Оцінка прогресу підопічного.</li> </ul>
Підопічний	Новий співробітник або член кадрового резерву	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Засвоєння нових навичок.</li> <li>- Виконання індивідуального плану розвитку.</li> <li>- Надання зворотного зв'язку.</li> </ul>
Керівник	Контролює процес тьюторства	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Визначення цілей тьюторства.</li> <li>- Координація між тьютором і підопічним.</li> </ul>



		- Аналіз ефективності процесу.
HR-служба	Організатор системи тьюторства	- Розробка процедур і рекомендацій. - Вибір тьюторів. - Моніторинг програми.

Таблиця 3.6

### Переваг впровадження тьюторства

Перевага	Опис
Швидка адаптація працівників	Забезпечує легке входження нових співробітників у робочий процес.
Передача унікального досвіду	Досвідчені працівники діляться практичними знаннями, які неможливо отримати через стандартне навчання.
Зниження плинності кадрів	Створює комфортні умови для новачків, зменшуючи ризик звільнення на початковому етапі.
Підвищення рівня професійної компетенції	Допомагає підопічним швидше досягти високого рівня кваліфікації.
Формування сприятливого робочого середовища	Сприяє розвитку довіри та підтримки в колективі.

Отже, тьюторство є важливим інструментом у системі кадрового заміщення НДСЛ «Охматдит». Воно сприяє швидкій адаптації нових співробітників, підвищенню кваліфікації членів кадрового резерву та передачі професійного досвіду. Впровадження цього методу дозволяє створити сприятливі умови для професійного розвитку працівників і підтримання високих стандартів медичних послуг. Завдяки використанню чіткої структури, моніторингу прогресу та взаємодії між учасниками, тьюторство сприяє формуванню сильної команди професіоналів, здатних відповідати найвищим вимогам у сфері дитячої медицини.

Наступним важливим інструментом є побудова бази даних персоналу.

Основою платформи є електронна база даних персоналу. Цей інструмент забезпечує централізоване зберігання та обробку інформації про всіх працівників лікарні, включаючи:

- Посаду, стаж роботи, рівень кваліфікації.
- Дані про пройдені атестації, тренінги та курси підвищення кваліфікації.
- Інформацію про готовність працівника до ротації або заміщення на іншій посаді.

База даних має бути інтегрована з іншими модулями платформи, що дозволяє оперативно оновлювати інформацію та забезпечувати її доступність для відділу кадрів і керівників підрозділів.

Практичні інструменти створення платформи кадрового заміщення в НДСЛ «Охматдит» забезпечують ефективну автоматизацію ключових процесів управління персоналом. Використання механізмів оцінювання компетенцій, інструментів професійного навчання та моніторингу результатів роботи платформи дозволяє знизити ризики кадрового дефіциту, підвищити якість управління кадрами та забезпечити стабільність роботи лікарні. Це рішення стане не лише інноваційним підходом до управління кадрами, але й сприятиме довгостроковому розвитку лікарні, зокрема у підготовці висококваліфікованих спеціалістів, здатних оперативно реагувати на зміни та виклики сучасної медичної галузі.

### 3.3 Оцінка ефективності платформи кадрового резерву НДСЛ «Охматдит»

Ефективність впровадження платформи кадрового резерву в НДСЛ «Охматдит» можна оцінювати на основі кількісних та якісних показників. Ця оцінка дозволяє зрозуміти, наскільки платформа відповідає поставленим завданням, як вона впливає на стабільність роботи медичного закладу, якість медичних послуг та розвиток персоналу.

## Основні критерії оцінки ефективності

- Час заміщення вакансій

Вимірюється середній час, необхідний для заповнення вакансії з кадрового резерву. Ефективна платформа скорочує цей показник до мінімуму, забезпечуючи оперативне заміщення без перерв у наданні медичних послуг.

- Рівень покриття кадрових потреб

Частка вакансій, закритих за допомогою резерву, від загальної кількості кадрових потреб. Високий показник свідчить про надійність та достатню підготовленість кадрового резерву.

- Компетентність працівників з резерву

Оцінюється за результатами атестацій, аналізу професійної успішності, відгуків керівників відділень та пацієнтів. Наявність компетентних працівників у резерві забезпечує стабільність і високу якість послуг.

- Зниження плинності кадрів

Платформа повинна сприяти зниженню кількості звільнень завдяки підвищенню мотивації персоналу, можливостям кар'єрного росту та підтримці професійного розвитку.

- Якість професійного розвитку

Аналізуються результати навчальних програм, тренінгів та інших заходів, організованих для працівників резерву. Ефективна платформа забезпечує не лише закриття вакансій, але й розвиток компетенцій працівників.

- Економічна ефективність

Порівняння витрат на розробку, впровадження та підтримку платформи з фінансовими вигодами, такими як скорочення витрат на рекрутинг, навчання нових працівників та втрати через некомплект кадрів.

Таблиця 3.7

Ключові показники оцінки ефективності платформи

Показник	Метод оцінки	Очікуваний результат
Час заміщення вакансій	Середній час заповнення вакансій через платформу	Скорочення до мінімуму (1-3 дні для критичних вакансій)
Покриття кадрових потреб	Частка вакансій, закритих за допомогою резерву	90-100%
Компетентність працівників	Результати атестацій, оцінка керівниками	Підвищення середнього балу компетенцій працівників резерву на 20%
Плинність кадрів	Порівняння рівня звільнень до і після впровадження платформи	Зниження на 10-15%
Ефективність професійного розвитку	Кількість успішно завершених навчальних програм, оцінка після тренінгів	80% працівників резерву завершують програми з позитивними результатами
Економічна ефективність	Витрати на впровадження платформи в порівнянні з витратами на традиційний рекрутинг	Зниження витрат на рекрутинг на 20-30%

### Методи оцінки ефективності

- Кількісний аналіз

Збір даних про час закриття вакансій, кількість працівників у резерві, кількість закритих вакансій та витрати на функціонування платформи.

- Якісний аналіз

Проведення опитувань серед працівників і керівників для оцінки задоволеності роботою платформи. Аналіз відгуків пацієнтів про якість наданих послуг після призначення працівників з кадрового резерву.

- Моніторинг ключових показників

Використання модулів платформи для автоматичного відстеження ефективності кадрового резерву, таких як коефіцієнт успішності працівників, які перейшли на нові посади.

- Регулярний аудит

Періодичні перевірки роботи платформи, аналіз її результатів та порівняння з попередніми періодами для виявлення позитивної динаміки або недоліків.

Блок-схема 3.1



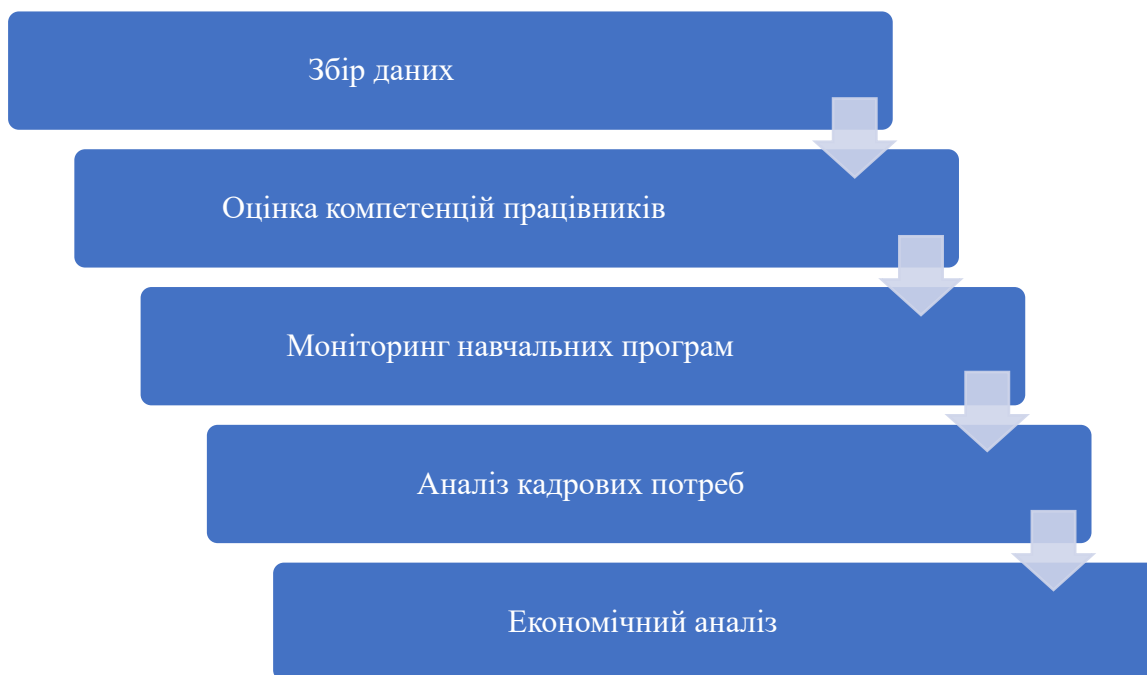
Таблиця 3.8

### Порівняння показників до і після впровадження платформи

Показник	До впровадження	Після впровадження
Час заміщення вакансій	7-10 днів	1-3 дні
Плинність кадрів	15%	10%
Відсоток покриття вакансій	70%	95%
Середній бал компетенцій	75	90
Задоволеність працівників	70%	85%

Блок-схема 3.2

### Компоненти оцінки ефективності



#### Основні переваги оцінки ефективності

- Підвищення прозорості процесів  
 Регулярна оцінка дозволяє керівництву лікарні та HR-службі мати актуальну інформацію про стан кадрового резерву.
- Оптимізація роботи платформи  
 Виявлення слабких місць у функціонуванні платформи та розробка заходів для їх усунення.
- Підтримка високої якості медичних послуг  
 Аналіз ефективності резерву допомагає забезпечити наявність кваліфікованого персоналу, що безпосередньо впливає на якість послуг, які отримують пацієнти.
- Мотивація працівників  
 Висока якість роботи платформи сприяє зростанню довіри працівників до системи кадрового резерву, підвищенню їхньої залученості та задоволеності роботою.

Таблиця 3.9

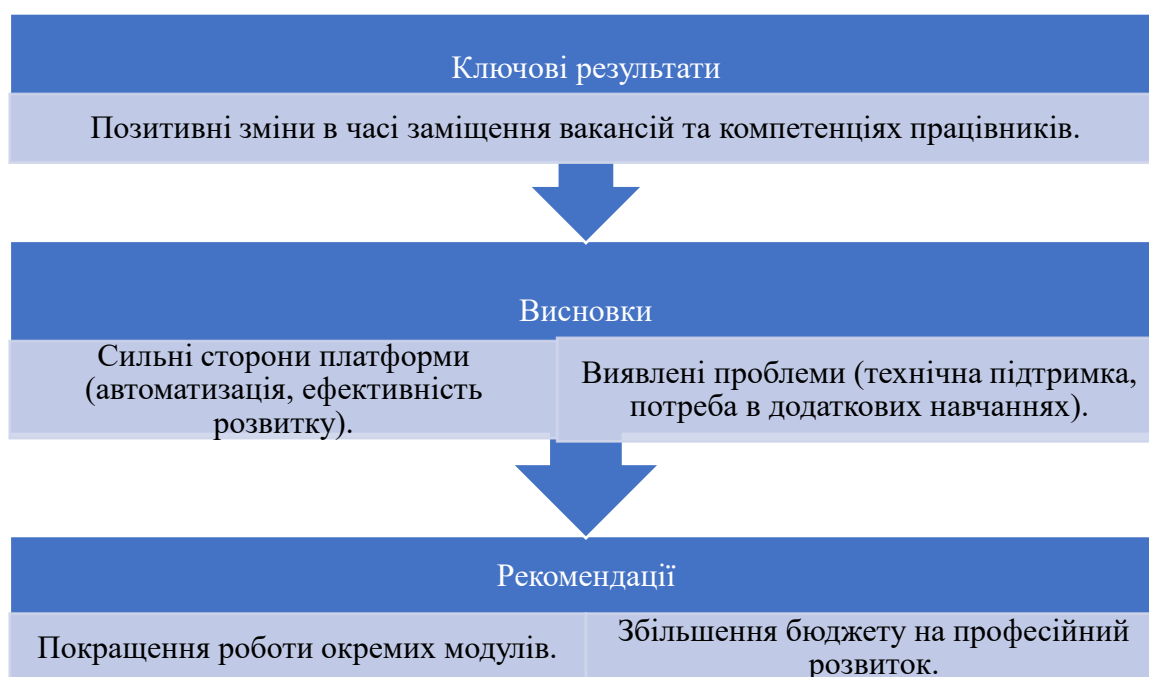
#### Джерела даних для оцінки

Джерело даних	Інформація, що збирається
---------------	---------------------------

Платформа кадрового резерву	Час закриття вакансій, кількість працівників у резерві, успішність атестацій
HR-відділ	Звітність про професійний розвиток, тренінги
Керівники відділень	Оцінка компетенцій, відгуки про працівників
Анкети задоволеності працівників	Рівень задоволеності, пропозиції щодо покращення
Фінансовий відділ	Витрати на впровадження та підтримку платформи

## Блок-схема 3.3

## Звітність за результатами оцінки



Оцінка ефективності платформи кадрового резерву НДСЛ «Охматдит» є важливим компонентом її успішного функціонування. Завдяки ретельному аналізу кількісних та якісних показників можна забезпечити стабільний розвиток кадрового потенціалу лікарні, оптимізувати управління персоналом та підвищити якість надання медичних послуг. Регулярний моніторинг і коригування роботи платформи гарантують її адаптивність до змін у медичній галузі та забезпечують довгострокову ефективність.

### **Висновки до розділу 3:**

Розробка, впровадження та оцінка платформи кадрового резерву для НДСЛ «Охматдит» є багаторівневим процесом, який має стратегічне значення для забезпечення стабільності та ефективності функціонування цього медичного закладу. Створення такої платформи є не просто технічним завданням, а комплексною реформою системи управління персоналом, яка орієнтована на довгострокові результати.

Зважаючи на специфіку роботи НДСЛ «Охматдит» як провідного дитячого медичного центру України, створення платформи кадрового резерву є критично важливим. Розвиток сучасної медицини вимагає швидкої адаптації до змін, що включає заміну персоналу в екстрених випадках, адаптацію до сезонних навантажень, а також підвищення професійного рівня кадрів. Без надійної системи резерву медичних працівників лікарня ризикує зіштовхнутися з кадровим дефіцитом, що може негативно вплинути на якість медичних послуг та безперервність їх надання. Комплексність підходу до створення платформи. Практичні інструменти, описані в розділі, включають: електронну базу даних персоналу, яка інтегрує інформацію про кваліфікацію, досвід, готовність до заміщення, результати атестацій та навчань. Методологію підбору працівників, яка базується на картах відбору з урахуванням професійних, психологічних та особистих критеріїв. Систему тьюторства, що забезпечує передачу практичного досвіду, адаптацію нових працівників і підвищення компетенцій кадрового резерву. Ці елементи формують цілісну екосистему управління персоналом, яка є гнучкою, прозорою та адаптованою до потреб лікарні. Ключовим результатом впровадження платформи є її здатність не лише забезпечувати лікарню кадрами у кризових ситуаціях, але й створювати сприятливі умови для професійного розвитку працівників, підвищення їхньої мотивації та задоволеності роботою. Система моніторингу, аналізу показників (таких як час закриття вакансій, рівень компетенцій і задоволеність працівників), а також періодична оцінка ефективності дозволяють швидко виявляти слабкі місця і вдосконалювати



платформу. Платформа кадрового резерву для НДСЛ «Охматдит» є прикладом сучасного цифрового рішення в галузі управління кадрами. Завдяки автоматизації процесів та впровадженню інноваційних підходів, таких як аналіз компетенцій через спеціалізовані модулі чи інтеграція з іншими системами лікарні, ця платформа значно підвищує ефективність кадрових процесів. Водночас її впровадження сприяє зниженню фінансових витрат на традиційні методи рекрутингу та мінімізації кадрових ризиків. Завдяки функціонуванню платформи кадрового резерву НДСЛ «Охматдит» отримує низку стратегічних переваг: забезпечується безперервність надання медичних послуг, навіть у разі несподіваних кадрових змін. Підвищується якість медичних послуг завдяки залученню кваліфікованих працівників з резерву. Створюються умови для професійного росту персоналу, що мотивує працівників залишатися в установі. Знижується ризик плинності кадрів, що є важливою перевагою у високонавантаженому медичному середовищі. Платформа кадрового резерву може бути адаптована для інших медичних установ України. Її модульна структура дозволяє додавати нові функції, інтегрувати передові інструменти аналізу даних і прогнозування потреб у кадрах. Вона також сприяє формуванню єдиного стандарту управління персоналом у сфері охорони здоров'я, що відповідає сучасним викликам.

Платформа кадрового резерву НДСЛ «Охматдит» є інноваційним інструментом, який не лише забезпечує лікарню кваліфікованими кадрами у критичні моменти, але й сприяє довгостроковому розвитку кадрового потенціалу. Її впровадження є важливим кроком у модернізації системи управління кадрами у сфері охорони здоров'я України, що забезпечує високу якість медичних послуг, стабільність роботи установи та професійний розвиток її працівників.

## ВИСНОВОК

Результати виконаної роботи відображають комплексний підхід до вивчення й удосконалення системи управління кадровими ризиками в Національній дитячій спеціалізованій лікарні «Охматдит». Проведене дослідження дозволило всебічно розглянути теоретичні основи кадрового менеджменту, оцінити стан управління ризиками в лікарні, виявити проблеми та запропонувати інноваційні рішення для їх подолання.

Було визначено теоретичні основи управління кадровими ризиками в медичних установах, що є критично важливим для забезпечення ефективного функціонування закладів охорони здоров'я. Кадрові ризики в цій сфері мають багатofакторний характер, охоплюючи проблеми дефіциту персоналу, високої плинності кадрів, професійного вигорання, недостатньої кваліфікації працівників і демографічного старіння трудових ресурсів. Ці ризики напряму впливають на якість надання медичних послуг, роблячи управління ними пріоритетним завданням для адміністрації медичних установ. У роботі було систематизовано підходи до управління ризиками, зокрема розглянуто методологію COSO ERM, яка передбачає інтегрований підхід до оцінки й управління ризиками з урахуванням їхнього впливу на стратегію і цілі організації. Ця методологія пропонує багатоступеневу модель управління ризиками, яка охоплює такі етапи, як ідентифікація, аналіз, оцінка ризиків, визначення способів їхнього мінімізації, моніторинг і коригування прийнятих заходів. Особлива увага була приділена необхідності створення системи комплексного ризик-менеджменту, яка враховує як зовнішні, так і внутрішні фактори, що впливають на діяльність організації. Аналіз кадрових ризиків у медичних установах дозволив виявити специфічні виклики для сфери охорони здоров'я. Високі вимоги до кваліфікації персоналу, емоційні та фізичні навантаження, потреба в адаптації до швидких змін у середовищі створюють додаткові складнощі у процесі управління. Зокрема, для НДСЛ «Охматдит» ці виклики є особливо актуальними через роль лікарні як провідного дитячого

медичного закладу України, який має забезпечувати надання спеціалізованої медичної допомоги на найвищому рівні. У роботі також досліджено сучасні тенденції у сфері управління персоналом, зокрема впровадження цифрових технологій, що сприяють автоматизації процесів і підвищенню ефективності кадрового менеджменту. У цьому контексті особливого значення набувають системи управління кадровими ризиками, орієнтовані на прогнозування можливих викликів і створення механізмів оперативного реагування. Було встановлено, що управління кадровими ризиками в медичних установах має базуватися на інтегрованому підході, який поєднує традиційні методи з сучасними технологіями та орієнтується на досягнення стратегічних цілей організації. Це дозволяє не лише мінімізувати негативний вплив ризиків, але й створювати сприятливі умови для професійного розвитку персоналу, підвищення його мотивації та забезпечення стабільності роботи медичних установ.

Проведено ґрунтовний аналіз діяльності НДСЛ «Охматдит» та її системи управління кадровими ризиками, що дозволило окреслити ключові проблеми, виклики та перспективи розвитку кадрової політики медичного закладу. Лікарня, як провідна спеціалізована дитяча медична установа України, відіграє надзвичайно важливу роль у забезпеченні доступу до висококваліфікованої медичної допомоги для дітей з усієї країни, що висуває особливі вимоги до ефективності її кадрового менеджменту. Аналіз показав, що рівень укомплектованості персоналу, хоча й демонструє позитивну динаміку, залишається недостатнім для оптимального функціонування закладу. Кадровий дефіцит, зокрема серед молодшого медичного персоналу, а також значна частка працівників пенсійного віку створюють ризики втрати ключових компетенцій і зниження ефективності роботи лікарні. Водночас, впроваджені заходи з підвищення кваліфікації, залучення молодих фахівців та підтримки професійного розвитку персоналу позитивно впливають на стабільність кадрового складу. SWOT-аналіз системи управління кадровими ризиками

НДСЛ «Охматдит» дозволив визначити сильні сторони лікарні, серед яких високий рівень кваліфікації працівників, ефективна система підвищення кваліфікації та збалансована вікова структура персоналу. Однак виявлено й низку загроз, таких як висока плинність кадрів, демографічне старіння працівників та фінансові обмеження. Ці чинники вимагають активного впровадження інноваційних підходів до управління ризиками, зокрема автоматизації процесів моніторингу та прогнозування потреб у персоналі. Було акцентовано на необхідності створення комплексної системи управління кадровими ризиками, яка враховує специфіку медичного закладу, забезпечує оперативну заміну кадрів, підтримує розвиток молодих фахівців і сприяє підвищенню мотивації працівників. Реалізація цих заходів є ключовою для збереження високих стандартів медичної допомоги та стійкості лікарні до внутрішніх і зовнішніх викликів.

Розроблено концепцію, практичні інструменти створення та оцінено ефективність платформи кадрового резерву для НДСЛ «Охматдит». Основна увага зосереджена на розробці інноваційного підходу до управління кадровим резервом, що дозволяє оперативно реагувати на кадрові виклики та підтримувати стабільність роботи медичного закладу. Концепція платформи кадрового резерву передбачає інтеграцію сучасних цифрових технологій для автоматизації основних процесів управління персоналом. Структура платформи включає кілька ключових модулів: облік персоналу, оцінку та атестацію, навчання та розвиток, а також управління вакансіями і резервом. Це дозволяє забезпечити комплексний підхід до управління кадровим резервом, включаючи моніторинг компетенцій, планування професійного розвитку і швидке заміщення вакансій. Запропонована система тьюторства стала важливим елементом платформи, сприяючи передачі досвіду, адаптації нових працівників і підвищенню професійного рівня членів резерву. Тьюторство підтримує комфортну інтеграцію новачків у робочий процес і створює умови

для їхнього кар'єрного зростання, що позитивно впливає на зниження плинності кадрів.

Оцінка ефективності платформи базується на кількісних і якісних показниках, таких як час заміщення вакансій, рівень компетентності працівників, зниження плинності кадрів і економічна вигода. Очікується, що впровадження платформи дозволить скоротити час заміщення вакансій до 1–3 днів, підвищити задоволеність працівників і знизити витрати на рекрутинг на 20–30%. Таким чином, запропонована платформа кадрового резерву є стратегічно важливим інструментом для модернізації системи управління персоналом у НДСЛ «Охматдит». Її впровадження забезпечує стабільність роботи лікарні, підтримує високу якість медичних послуг, сприяє розвитку кадрового потенціалу та підвищує конкурентоспроможність медичного закладу в умовах сучасних викликів.

Таким чином, результати роботи підтверджують важливість стратегічного підходу до управління кадровими ризиками в медичних установах. Впровадження платформи кадрового резерву дозволить НДСЛ «Охматдит» не лише ефективно реагувати на виклики, пов'язані з плинністю кадрів та кадровим дефіцитом, але й забезпечити довгостроковий розвиток кадрового потенціалу. Це сприятиме підвищенню якості медичних послуг, стабільності роботи закладу та його конкурентоспроможності на ринку медичних послуг України.

### Список використаних джерел

1. Балджи, М., & Мрук, М. (2019). Сучасні проблеми розвитку малого підприємництва в Україні. Науковий вісник Одеського національного економічного університету, (3), 52–72.
2. Багашова, Н. В., Матукова, Г. І., & Матукова-Ярига, Д. Г. (2021). Антикризовий менеджмент: алгоритм підвищення конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство, (32).
3. Битяк, Ю. П. (2018). Державна служба в Україні: організаційно-правові засади: монографія. Харків: Право.
4. Битяк, Ю. П. (Ред.). (2009). Правова система України: історія, стан та перспективи: у 5 т. Т. 2: Конституційні засади правової системи України й проблеми її вдосконалення. Харків: Право.
5. Борбіт, А. В. (2018). Підвищення кваліфікації педагогічних кадрів за дистанційною формою навчання: методичний посібник. Біла Церква.
6. Боднар, Т. В. (2020). Холакратична система управління – запорука трансформаційним змінам у медичній галузі. У Ю. І. Колісник-Гуменюк (Ред.), Сучасні тенденції розвитку освіти й науки: проблеми та перспективи (Вип. 6, с. 373–383). Київ-Львів-Бережани-Гомель.
7. Головкін, Б. М. (2021). Теоретичні та прикладні проблеми управління в системі медичної допомоги населенню в Україні [Дисертація доктора медичних наук]. Харківський національний медичний університет.
8. Єльнікова, Г. В. (2017). Адаптивне управління: міжгалузеві зв'язки, науково-прикладний аспект. Харків: Мачулін.

9. Instruction on Appointment and Conduct of Forensic Examinations and Expert Studies, approved by the Order of the Ministry of Justice of Ukraine № 53/5 (1998). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0705-98>
10. Ivanytska, O. S. (2019). Peculiarities of tutoring functioning at the German HEEs in accordance with higher education standards and norms. *Science and Education a New Dimension. Pedagogy and Psychology*, 7(81), 11–13.
11. Карнаух, Б. П. (2016). Тлумачення договору: короткий нарис із наднаціональної та транснаціональної точок зору. *Проблеми законності*, (135), 39–51. <https://doi.org/10.21564/2414-990x.135.83852>
12. Кіриченко, В. М. (2004). Прогнозування поведінки персоналу під час змін на підприємствах. *Соціальна психологія*, (4).
13. Комаров, В. В., Світлична, Г. О., & Удальцова, І. В. (2019). *Управлінське рішення в управлінській медичній практиці: монографія*. Харків: Медицина.
14. Комітет із спонсорування організацій COSO/Enterprise Risk Management – Integrated Framework (ERM), 2004.
15. Конституція України, Закон України № 2341-III (2001). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14>
16. Кондратюк, І. О. (2021). Використання технологій зворотного зв'язку для підвищення ефективності управління персоналом. *Управління сучасними організаціями*, (7).
17. Костюк, І. (2018). Хто такий тьютор?: особливості та перспективи нової професії. *Директор школи*, (3–4), 11–13.
18. Крисак, А. О., & Мусятовська, Л. Й. (2019). Актуальні проблеми розвитку малих підприємств в Україні та перспективні напрями їх вирішення. *Інвестиції: практика та досвід*, (14).

- 19.Кужель, О. В. (2005). Основи кадрового менеджменту. Київ: Центр навчальної літератури.
- 20.Маслак, О. О., & Колодійчук, А. В. (2010). Стратегічні аспекти управління персоналом. Науковий журнал НЛТУ України, 20(6).
- 21.Медична реформа – 2017 в Україні: особливості впровадження. [http://lsej.org.ua/6\\_2017/32.pdf](http://lsej.org.ua/6_2017/32.pdf)
- 22.Осадча, К. (2018). До питання щодо інституціоналізації професії тьютора в українському освітньому просторі. *Ukrainian Journal of Educational Studies and Information Technology*, 6(1), 77–88. <http://eprints.mdpu.org.ua/id/eprint/2404/>
- 23.Парій, В. Д. (Ред.). (2018). Економіка охорони здоров'я: Підручник. Київ: Національний медичний університет імені О.О. Богомольця.
- 24.Парій, В. Д., Вежновець, Т. А., Журавель, В. І., та ін. (2021). Економіка охорони здоров'я: Підручник (Розд. 3, гл. 1, с. 87–99). ТОВ «Видавничий дім «Бук-Друк».
- 25.Процик, О. І. (2012). Креативний менеджмент як запорука сучасного ефективного управління. *Економіка: реалії часу*, (2(3)).
- 26.Свідерська, А. (2014). Поняття та класифікація ризиків у зовнішньоекономічній діяльності підприємства. *Галицький економічний вісник*, 46(3), 113–121.
- 27.Society of Actuaries ERM Symposium, from April 2010.
- 28.Терешченко, О. О. (2008). Антикризове фінансове управління. Київ: КНЕУ.
- 29.Терещенко, О. О., & Сабодаш, А. В. (2020). Стратегії управління ризиками в управлінні підприємствами. *Наукові праці Одеської національної академії харчових технологій*, (3(54)).
- 30.Харчишина, О. В. (2010). Формування управлінської культури як інструмент управління персоналом підприємства. *Інноваційна економіка*, (5(19)).



- 31.Шульженко, І. В. (2012). Професійний розвиток і мотивація персоналу. Журнал Полтавського університету споживчої кооперації України, 2(41).
- 32.Харчишина, О. В. (2010). Формування управлінської культури як інструмент управління персоналом підприємства. Інноваційна економіка, (5(19)).
- 33.<https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2022/1/abstracts2022-1/8.pdf>
- 34.<https://ajhssr.com/wp-content/uploads/2023/07/Q23707141180.pdf>
- 35.<https://moz.gov.ua/uploads/ckeditor/>
- 36.<https://ohmatdyt.com.ua/>
- 37.[https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/01994089/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/01994089/)
- 38.Кужель, О. В. (2005). Основи кадрового менеджменту. Київ: Центр навчальної літератури.
- 39.Карнаух, Б. П. (2016). Тлумачення договору: короткий нарис із наднаціональної та транснаціональної точок зору. Проблеми законності, (135), 39–51. <https://doi.org/10.21564/2414-990x.135.83852>
- 40.Комітет із спонсорування організацій COSO/Enterprise Risk Management – Integrated Framework (ERM), 2004.
- 41.Терешченко, О. О. (2008). Антикризове фінансове управління. Київ: КНЕУ.
- 42.Society of Actuaries ERM Symposium, from April 2010.
- 43.Instruction on Appointment and Conduct of Forensic Examinations and Expert Studies, approved by the Order of the Ministry of Justice of Ukraine № 53/5 (1998). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0705-98>