

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА
ШЕВЧЕНКА
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему: «Управління персоналом підприємства на засадах гармонізації
професійного та особистого життя працівників»

студентки
за освітньою програмою «Менеджмент організацій»
спеціальності 073 «Менеджмент»
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Годлевської Олени Віталіївни

Науковий керівник:
к. ф.–м. н., доц. Балан В. Г.

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол №__ від ____
Завідувач кафедри

Київ 2026

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності

«Затверджую»

Завідувач

кафедри менеджменту інноваційної та
інвестиційної діяльності

_____ 202__ р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу бакалавра
в галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми «Менеджмент організацій»

Годлевської Олени Віталіївни
(прізвище, ім'я, по-батькові)

- 1. Тема роботи:** «Управління персоналом підприємства на засадах гармонізації професійного та особистого життя працівників»
затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності
«_____» _____ 20__ р., протокол №__.
- 2. Строк завершення роботи:** « 10 » червня 2026 р.
- 3. Попередній захист роботи:** «__» _____ 2026 р.
- 4. Предмет дослідження:** теоретико–методичні засади та практичний інструментарій гармонізації професійного і особистого життя персоналу медичного підприємства малого бізнесу.

5. Об'єкт дослідження: процеси управління персоналом стоматологічної клініки «Тризубчик» (ФОП Лисенко І.В.) в контексті забезпечення балансу між трудовою діяльністю та особистим простором працівників.

6. Мета і завдання дослідження:

Мета: обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом стоматологічної клініки «Тризубчик» на засадах гармонізації професійного та особистого життя працівників.

Завдання:

6.1. Розкрити сутність та концептуальні підходи до забезпечення балансу «робота – особисте життя» в системі менеджменту персоналу;

6.2. Систематизувати методичний інструментарій оцінювання рівня гармонізації трудової діяльності та особистого простору працівників;

6.3. Надати організаційно–економічну характеристику та проаналізувати кадровий потенціал стоматологічної клініки «Тризубчик»;

6.4. Здійснити діагностику системи управління персоналом та оцінити рівень гармонізації професійного і особистого життя працівників клініки;

6.5. Розробити систему організаційних заходів з гармонізації WLB та обґрунтувати їх практичне впровадження у стоматологічній клініці «Тризубчик».

Науковий керівник



Валерій Балан

Здобувач освіти



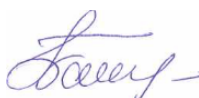
Олена Годлевська

**Календарний план виконання кваліфікаційної роботи
бакалавра**

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання	Відмітка наукового керівника про виконання
1.	Вибір теми бакалаврської роботи	Жовтень 2025	
2.	Затвердження теми бакалаврської роботи	Квітень 2026	
3.	Розробка плану виконання роботи і узгодження його з науковим керівником	Квітень 2026	
4.	Пошук інформаційних та наукових джерел для написання першого розділу, робота над першим розділом	Березень – квітень 2026	
5.	Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	Квітень – травень 2026	
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом	Квітень – травень 2026	
7.	Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	Травень 2026	
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	Травень 2026	
9.	Попередній передзахист роботи	18.05.2026	
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	Травень 2026	
11.	Підсумковий передзахист роботи. Остаточне затвердження змісту та структури роботи.	03.06.2026	
12.	Усунення зауважень, що були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	Червень 2026	
13.	Завершення написання роботи	Червень 2026	
14.	Перевірка роботи на текстові збіги	11.06.2026	

15.	Зовнішнє рецензування бакалаврської роботи	11.06.2026	
16.	Рекомендація бакалаврської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	Червень 2026	
17.	Реєстрація роботи на кафедрі	Червень 2026	

Науковий керівник



Валерій Балан

Здобувач освіти

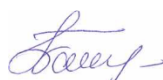


Олена Годлевська

Графік консультацій

Дата консул тації	Консультант	Зміст консультації	Підпис консул танта
Жовтен ь 2025	к.ф.—м.н., доц. Балан В. Г.	Узгодження теми з науковим керівником	
Квітень 2026	к.ф.—м.н., доц. Балан В. Г.	Узгодження завдання на виконання роботи. Визначення мети та цілей дослідження	
Квітень 2026	к.ф.—м.н., доц. Балан В. Г.	Розробка змісту випускної кваліфікаційної роботи бакалавра	
Березе нь 2026	к.ф.—м.н., доц. Балан В. Г.	Формування бібліографічного списку за проблематикою дослідження	
Квітень 2026	к.ф.—м.н., доц. Балан В. Г.	Консультація з приводу підбору інформації для написання роботи. Визначення теоретичної та методичної бази дослідження	
Квітень 2026	к.ф.—м.н., доц. Балан В. Г.	Розгляд попереднього варіанту першого розділу	
Травен ь 2026	к.ф.—м.н., доц. Балан В. Г.	Розгляд попереднього варіанту другого розділу	
Травен ь 2026	к.ф.—м.н., доц. Балан В. Г.	Розгляд попереднього варіанту третього розділу	
Червен ь 2026	к.ф.—м.н., доц. Балан В. Г.	Опрацювання висновків роботи	
Червен ь 2026	к.ф.—м.н., доц. Балан В. Г.	Розгляд загального варіанту роботи в цілому	
Червен ь 2026	к.ф.—м.н., доц. Балан В. Г.	Узгодження кінцевого варіанту випускної кваліфікаційної роботи бакалавра після доопрацювання зауважень	

Науковий керівник



Валерій Балан

Здобувач освіти



Олена Годлевська

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ЗАСАДАХ КОНЦЕПЦІЇ «WORK–LIFE BALANCE»	10
1.1. Сутність та концептуальні підходи до забезпечення балансу «робота–особисте життя» в системі менеджменту	10
1.2. Методичний інструментарій оцінювання рівня гармонізації професійної діяльності та особистого простору працівників	18
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ДІАГНОСТИКА БАЛАНСУ «РОБОТА–ЖИТТЯ» В СТОМАТОЛОГІЇ «ТРИЗУБЧИК»	27
2.1. Організаційно–економічна характеристика діяльності та аналіз кадрового потенціалу Стоматології «Триzubчик»	27
2.2. Діагностика системи управління персоналом та оцінювання рівня гармонізації професійного і особистого життя працівників стоматології «Триzubчик»	40
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ЗАСАДАХ КОНЦЕПЦІЇ «WORK–LIFE BALANCE» В СТОМАТОЛОГІЇ «ТРИЗУБЧИК»	50
3.1. Розробка організаційних заходів з гармонізації професійного та особистого життя персоналу стоматології «Триzubчик»	50
3.2. Оцінювання очікуваної ефективності запропонованих рекомендацій та обґрунтування їх практичного впровадження у стоматології «Триzubчик»	58
ВИСНОВКИ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	69
ДОДАТКИ	76

ВСТУП

Ефективність роботи медичного закладу визначається не лише рівнем технічного оснащення чи якістю клінічних протоколів, а й станом трудового колективу – мотивацією персоналу, його психологічним благополуччям та здатністю підтримувати стабільну продуктивність у довгостроковій перспективі. Стоматологічна практика є особливо ресурсоємною з погляду людського капіталу: лікарі щодня стикаються з емоційним напруженням, підвищеними вимогами до концентрації уваги та необхідністю прийняття відповідальних рішень в умовах часового тиску. Це робить проблему гармонізації професійного та особистого життя працівників надзвичайно актуальною саме для сектора стоматологічних послуг.

Концепція «work–life balance» здобула широке визнання у сучасній управлінській науці як інструмент підвищення лояльності персоналу, зниження плинності кадрів та профілактики синдрому професійного вигорання. Для підприємств малого бізнесу, де кожен працівник є незамінним функціональним елементом системи, порушення цього балансу загрожує не лише погіршенням якості послуг, а й операційною нестабільністю. Стоматологічна клініка «Тризубчик» є типовим представником малого приватного медичного підприємства, що функціонує в умовах конкурентного ринку Києва і зіштовхується з характерними для галузі кадровими викликами.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом стоматологічної клініки «Тризубчик» на засадах гармонізації професійного та особистого життя працівників.

Для досягнення мети поставлено такі завдання:

- розкрити сутність та концептуальні підходи до забезпечення балансу «робота – особисте життя» в системі менеджменту персоналу;
- систематизувати методичний інструментарій оцінювання рівня гармонізації трудової діяльності та особистого простору працівників;

- надати організаційно–економічну характеристику та проаналізувати кадровий потенціал стоматологічної клініки «Триzubчик»;
- здійснити діагностику системи управління персоналом та оцінити рівень гармонізації професійного і особистого життя працівників клініки;
- розробити напрями вдосконалення управління персоналом на засадах концепції «work–life balance» у стоматологічній клініці «Триzubчик».

Об’єкт дослідження – процеси управління персоналом стоматологічної клініки «Триzubчик» (ФОП Лисенко І.В.) в контексті забезпечення балансу між трудовою діяльністю та особистим простором працівників.

Предмет дослідження – теоретико–методичні засади та практичний інструментарій гармонізації професійного і особистого життя персоналу медичного підприємства малого бізнесу.

Інформаційну базу дослідження становлять: дані первинного анкетування персоналу клініки, внутрішня управлінська та фінансова звітність підприємства, нормативно–правові акти у сфері охорони здоров'я та трудового права, наукові публікації вітчизняних і зарубіжних дослідників з проблематики work–life balance.

Практичне значення роботи полягає в тому, що розроблені рекомендації можуть бути безпосередньо впроваджені у практику управління персоналом стоматологічної клініки «Триzubчик», а також адаптовані для інших приватних медичних закладів малого бізнесу.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ЗАСАДАХ КОНЦЕПЦІЇ «WORK–LIFE BALANCE»

1.1. Сутність та концептуальні підходи до забезпечення балансу «робота–особисте життя» в системі менеджменту

У сучасній управлінській теорії та практиці дедалі більшої уваги набуває проблема забезпечення гармонійного поєднання професійної діяльності працівників із їхнім особистим життям. Тривалий час ефективність працівника оцінювалася переважно через його професійні результати, рівень продуктивності та здатність виконувати поставлені завдання, тоді як особисті потреби, психологічний стан, сімейні обставини чи необхідність відпочинку часто залишалися поза увагою роботодавців [27]. Проте трансформація ринку праці, зміна трудових цінностей працівників та зростання значення людського капіталу зумовили переосмислення ролі особистого благополуччя працівника у забезпеченні стабільного функціонування організації.

У таких умовах сформувалося поняття балансу «робота–особисте життя», яке сьогодні є важливою складовою сучасного менеджменту персоналу. У широкому розумінні такий баланс характеризує стан гармонійного поєднання професійних обов'язків людини з її особистими потребами та іншими аспектами позаробочого простору. Йдеться не лише про кількісний розподіл часу між роботою та особистим життям, а й про якісний рівень задоволеності людини обома сферами та відсутність конфлікту між ними.

У науковій літературі існують різні підходи до трактування даної категорії. Частина дослідників розглядає work–life balance як рівновагу між професійними та особистими ролями працівника, за якої виконання обов'язків в одній сфері не створює надмірного тиску на іншу [42]. Інші науковці визначають його як здатність особи ефективно управляти власними ресурсами

часом, енергією, емоційним станом для досягнення гармонії між трудовою діяльністю та приватним життям [33]. Окремі автори трактують баланс «робота–особисте життя» з позиції організаційного управління, акцентуючи увагу на політиках підприємства, спрямованих на підтримку працівників у поєднанні різних соціальних ролей. Наукові підходи до трактування поняття «баланс робота–особисте життя» (табл. 1.1.)

Таблиця 1.1

Наукові підходи до трактування поняття «баланс робота–особисте життя»

Автор	Сутність підходу
Грінхаус Дж.Х., Б'ютелл Н.Дж.	Розглядають баланс через відсутність конфлікту між робочими та сімейними ролями працівника.
Кларк С.К.	У межах теорії меж між роботою та сім'єю визначає баланс як здатність особи ефективно функціонувати в професійній та сімейній сферах.
Гест Д.Є.	Трактує баланс як рівень задоволеності працівника професійним та особистим життям.
Гживач Дж.Г. Карлсон Д.С.	Визначають баланс як досягнення позитивного функціонування в трудовій та особистій сферах при мінімізації конфліктів.
Фішер Г.Г. Булгер К.А. Сміт К.С.	Акцентують увагу на ефективному розподілі часу, енергії та психологічної залученості між життєвими сферами.
Локвуд Н. (2003)	Розглядає work–life balance як інструмент HR–менеджменту для підвищення утримання персоналу та продуктивності праці.
Колот А.М.	Досліджує якість трудового життя та соціально–трудова відносини як основу забезпечення балансу між працею та особистим життям.
Грішнова О.А.	Пов'язує баланс із розвитком людського капіталу, добробутом працівників та ефективністю зайнятості.
Лібанова Е.М.	Аналізує трансформацію зайнятості, соціальні ризики та необхідність гармонізації трудової й сімейної сфер.
Балабанова Л.В.	Розглядає роль сучасного управління персоналом у створенні умов для підтримки працівників.

Джерело: розроблено автором за матеріалами джерел [5], [11], [17], [20], [42], [44], [52]

Сутність балансу «робота–особисте життя» полягає у створенні умов, за яких професійна реалізація людини не супроводжується систематичним виснаженням її фізичних, психологічних та соціальних ресурсів [36]. Відсутність такого балансу часто проявляється через понаднормову зайнятість, постійну доступність працівника для роботодавця, емоційне вигорання,

конфлікти в сім'ї, зниження задоволеності життям та професійною діяльністю [57].

Водночас важливо враховувати, що баланс «робота–особисте життя» є індивідуальною категорією, оскільки для різних працівників співвідношення професійної та особистої сфер може суттєво відрізнятися залежно від віку, кар'єрних цілей, сімейного статусу, стану здоров'я, особистих цінностей та специфіки роботи. Для одних працівників пріоритетом може бути професійне зростання, для інших сімейна стабільність або особистісний розвиток [37].

Попри різноманітність наукових підходів до трактування балансу «робота–особисте життя», розвиток даної концепції відбувався поступово під впливом змін у трудових відносинах, соціальних потреб працівників та трансформації підходів до управління персоналом [17]. На різних етапах розвитку економіки підприємства по-різному оцінювали роль особистого життя працівника в забезпеченні його продуктивності та лояльності до організації. У результаті концепція work–life balance пройшла декілька послідовних етапів еволюції рис. 1.1.

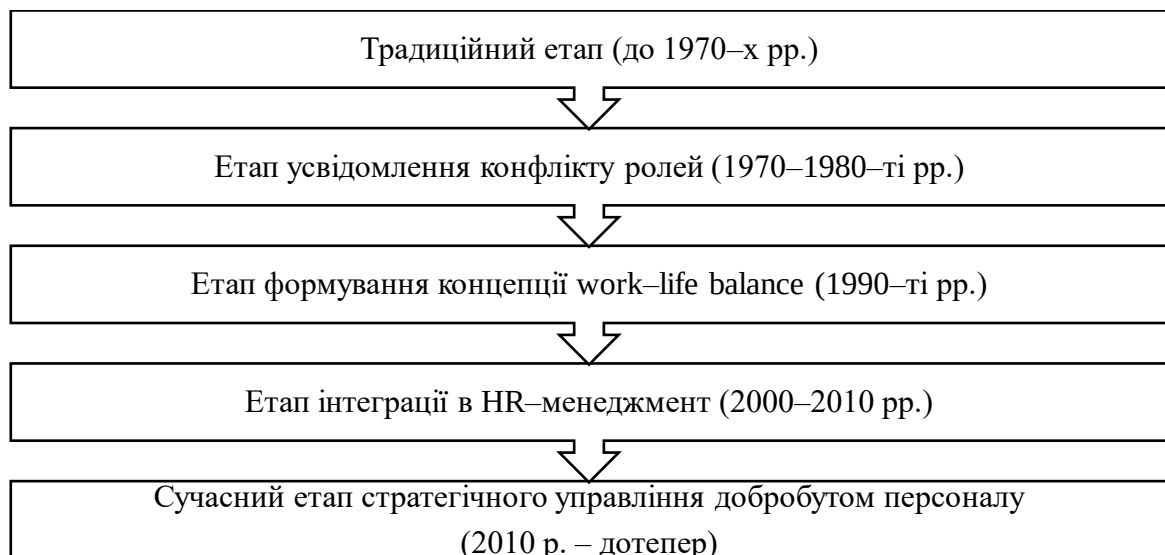


Рис. 1.1. Етапи розвитку концепції балансу «робота–особисте життя» в системі управління персоналом

Джерело: складено автором за матеріалами джерел [5], [11], [32]

Традиційний етап характеризувався орієнтацією підприємств переважно на продуктивність праці та виробничі результати, тоді як особисті потреби працівників практично не враховувалися [27]. Етап усвідомлення рольового конфлікту пов'язаний із дослідженням суперечностей між професійними обов'язками та сімейним життям працівників [45]. Етап формування концепції work–life balance супроводжувався поширенням ідеї необхідності гармонізації професійної та особистої сфер життя. Етап інтеграції в систему управління персоналом характеризувався впровадженням гнучких графіків роботи, соціальних програм та нових форм зайнятості [36]. Сучасний етап стратегічного управління добробутом персоналу передбачає орієнтацію підприємств на підтримку ментального здоров'я працівників, розвиток корпоративного добробуту, підвищення залученості персоналу та утримання цінних кадрів [8].

Еволюція концепції балансу «робота–особисте життя» відображає зміну управлінських пріоритетів у сфері роботи з персоналом. Якщо раніше основна увага приділялася виключно трудовим результатам працівника, а його особисті потреби фактично не враховувалися, то з розвитком соціально–трудових відносин підприємства почали усвідомлювати вплив емоційного стану, сімейних обов'язків і рівня задоволеності працівників на ефективність їхньої діяльності [33]. Для більш глибокого розуміння сутності балансу «робота–особисте життя» доцільно розглянути основні концепції, які сформувалися у науковій літературі та пояснюють особливості взаємодії професійної й особистої сфер життя працівника (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Основні концепції балансу «робота–особисте життя»

Концепція	Характеристика
Концепція конфлікту ролей	Передбачає виникнення суперечностей між професійними та особистими ролями працівника через обмеженість часу, енергії та психологічних ресурсів.
Концепція меж між роботою та особистим життям	Ґрунтується на необхідності встановлення чітких або гнучких меж між професійною та приватною сферами життя.

Продовження таблиці 1.2

Концепція	Характеристика
Ресурсна концепція	Розглядає баланс як результат ефективного розподілу часу, енергії, фінансових та емоційних ресурсів між різними сферами життя.
Концепція збагачення ролей	Передбачає позитивний вплив досвіду, навичок та емоційної підтримки, отриманих в одній сфері, на іншу сферу життя.
Управлінська концепція	Розглядає work–life balance як інструмент кадрової політики підприємства через гнучкі умови праці, соціальні програми та підтримку добробуту персоналу.

Джерело: розроблено автором за матеріалами джерел [5], [26], [42], [44], [45], [52]

Різноманітність концептуальних підходів свідчить про те, що баланс «робота–особисте життя» є комплексною категорією, яка охоплює не лише часовий розподіл між професійною діяльністю та особистим життям, але й питання психологічного добробуту працівників, ефективності використання ресурсів та формування сучасної системи управління персоналом [32]. Для ефективного забезпечення балансу «робота–особисте життя» важливо враховувати ключові складові, які формують гармонійне поєднання професійної діяльності працівника рис. 1.2.

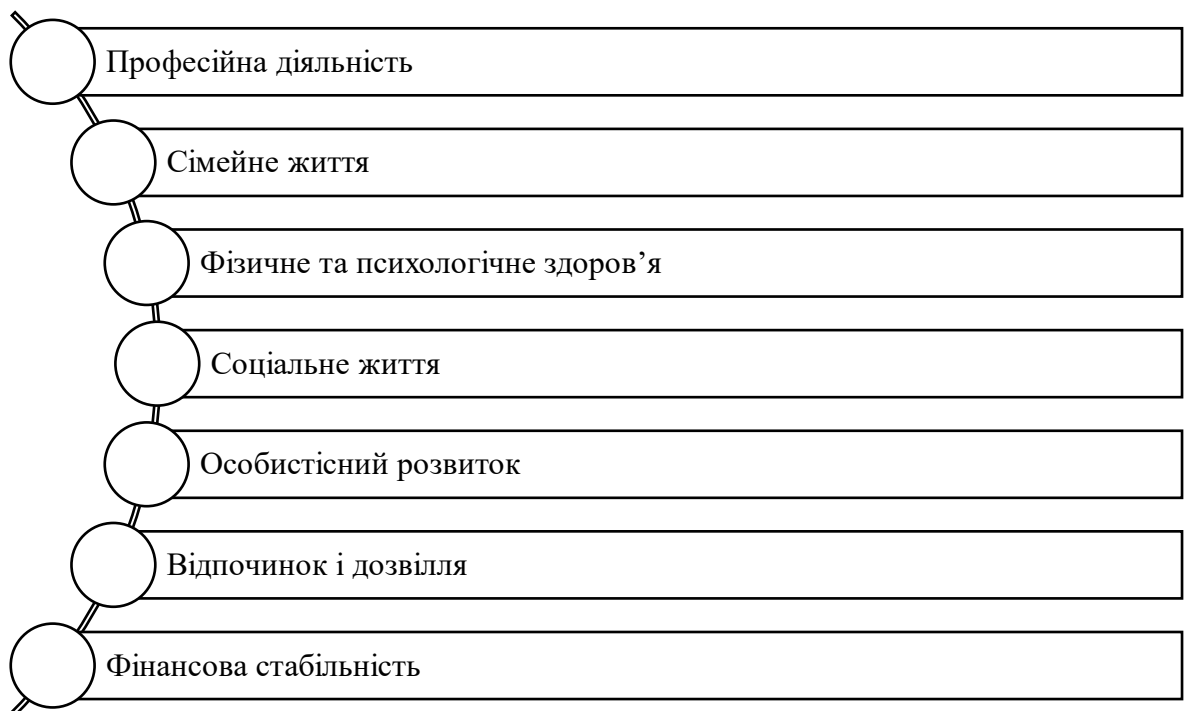


Рис. 1.2. Основні складові балансу «робота–особисте життя»

Джерело: складено автором за матеріалами джерел [9], [19], [36]

Збалансованість зазначених складових безпосередньо впливає на рівень задоволеності працівників працею, їхню продуктивність, мотивацію та емоційний стан [25]. Порушення хоча б одного із зазначених елементів може спричинити професійне вигорання, зниження ефективності роботи, конфлікти в особистому житті та погіршення загального добробуту працівника. Саме тому сучасні підприємства дедалі частіше впроваджують інструменти управління персоналом, спрямовані на підтримку гармонійного поєднання всіх складових балансу «робота–особисте життя» [52].

Рівень балансу «робота–особисте життя» формується під впливом сукупності зовнішніх і внутрішніх факторів, які можуть як сприяти гармонізації професійної та особистої сфер працівника, так і створювати додаткові труднощі у їх поєднанні табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Фактори впливу на баланс «робота–особисте життя» працівників

Група факторів	Характеристика впливу
Організаційні	Графік роботи, рівень трудового навантаження, стиль управління, корпоративна культура, можливість дистанційної роботи
Соціально–економічні	Рівень доходу, економічна стабільність, умови праці, соціальні гарантії
Сімейні	Наявність дітей, сімейний стан, догляд за членами родини
Індивідуально–психологічні	Стресостійкість, емоційний стан, особисті цінності, навички тайм–менеджменту
Технологічні	Цифровізація праці, постійна онлайн–доступність, використання цифрових платформ
Соціокультурні	Суспільні норми, трудова культура, очікування щодо кар’єри та сімейних ролей

Джерело: розроблено автором за матеріалами джерел [15], [17], [21], [58]

Найбільш суттєвий вплив на забезпечення балансу «робота–особисте життя» мають саме організаційні фактори, оскільки підприємство безпосередньо формує умови праці працівників та може впливати на рівень їхнього професійного навантаження [21].

У сучасних умовах роль HR–менеджменту у забезпеченні балансу «робота–особисте життя» суттєво зростає, оскільки саме система управління персоналом формує умови праці, які впливають на рівень професійного навантаження, мотивацію та добробут працівників [5]. HR–служба бере участь

у розробці гнучких режимів праці, програм дистанційної або гібридної зайнятості, систем соціальної підтримки персоналу, програм психологічного благополуччя та заходів із профілактики професійного вигорання [58]. Важливим напрямом діяльності HR–менеджменту є також формування корпоративної культури, у межах якої підтримується баланс між професійною діяльністю та особистим життям працівників, знижується рівень стресу та створюються умови для підвищення лояльності персоналу [19].

Крім цього, ефективна кадрова політика сприяє зниженню плинності кадрів, підвищенню продуктивності праці та забезпеченню довгострокової конкурентоспроможності підприємства через збереження людського капіталу [11]. Саме тому забезпечення work–life balance дедалі частіше розглядається як один із стратегічних напрямів сучасного HR–менеджменту [52].

Система управління персоналом підприємства охоплює комплекс взаємопов'язаних процесів, спрямованих на формування, розвиток, оцінювання та ефективне використання людського капіталу. У сучасних умовах персонал виступає одним із ключових стратегічних ресурсів організації, тому рівень професійної підготовки працівників, їхня мотивація та здатність до адаптації впливає на результативність діяльності підприємства та його конкурентоспроможність [9].

Відповідно до концепції В. М. Приймака [31], система управління персоналом структурно охоплює три взаємопов'язані підсистеми: планування (визначення кількісної та якісної потреби в персоналі, прогнозування чисельності), маркетинг персоналу (формування запиту на робочі місця, залучення та відбір фахівців) та розвитку персоналу (кар'єрний менеджмент, навчання, лідерство, професійний зріст). Формування персоналу реалізується через наступні етапи: набір, відбір, оцінку та прийняття на роботу.

Невід'ємною складовою створеної системи є процес інвестицій у людський капітал, який охоплює профорієнтацію, пошук і наймання персоналу, адаптацію, збільшення потенціалу росту та досягнення рівня

професіоналізму. Паралельно капіталізація знань за рахунок підвищення, що протидіє підвищенню кваліфікації «моральному старінню» професіоналізму – тобто знеціненню наявних компетенцій в умовах технологічних змін і вимог ринку [18]. Ефективна реалізація інвестиційного циклу забезпечує підвищення продуктивності праці, зміцнення кадрової стабільності та підтримку балансу «робота – особисте життя» працівників, що є особливою проблемою для підприємств медичної сфери, де людський капітал є основним виробничим ресурсом.

Роль керівництва у підтримці балансу «робота – особисте життя» полягає у створенні таких умов праці, за яких працівники можуть ефективно поєднувати професійну діяльність із особистим життям. Керівники визначають рівень трудового навантаження, організацію робочого часу, стиль управління та формують корпоративну культуру підприємства, вони можуть підтримувати work–life balance через впровадження гнучких графіків роботи, справедливий розподіл обов’язків, запобігання перевантаженню працівників і створення сприятливого психологічного клімату в колективі [25].

Баланс «робота–особисте життя» має суттєвий вплив на ефективність трудової діяльності працівників та загальні результати функціонування підприємства. Забезпечення гармонійного поєднання професійної діяльності й особистого життя позитивно впливає на продуктивність працівників, оскільки знижує рівень перевтоми, сприяє концентрації уваги та підвищує якість виконання трудових обов’язків [9].

Важливим наслідком є також зростання лояльності персоналу до підприємства, що проявляється у зниженні плинності кадрів, підвищенні рівня залученості працівників і зміцненні їхньої прихильності до організації. Крім цього, баланс між роботою та особистим життям безпосередньо впливає на емоційний стан працівників, допомагаючи зменшити рівень стресу, професійного вигорання та психологічного виснаження [53]. У сукупності це формує стабільний трудовий потенціал підприємства та підвищує його конкурентоспроможність.

Баланс «робота–особисте життя» тісно пов’язаний із корпоративною культурою підприємства, оскільки саме вона формує норми поведінки, ставлення до працівників та підходи до організації трудового процесу [16]. У компаніях із розвиненою корпоративною культурою, орієнтованою на підтримку персоналу, працівники мають більше можливостей для гнучкої організації робочого часу, відкритої комунікації з керівництвом та збереження особистого простору [19]. Формування корпоративної культури, що підтримує принципи work–life balance, сприяє підвищенню задоволеності працівників, зниженню рівня стресу та зміцненню лояльності персоналу до підприємства [55].

У сучасних умовах актуальність забезпечення балансу «робота–особисте життя» суттєво посилилася під впливом нових викликів ринку праці. Поширення дистанційного та гібридного форматів роботи призвело до розмивання меж між професійною діяльністю та особистим життям працівників, оскільки робочий процес дедалі частіше виходить за межі стандартного робочого часу [58]. Водночас цифровізація трудових процесів та постійна онлайн–доступність працівників спричиняють цифрове перевантаження, інформаційний стрес і зростання емоційного виснаження [25]. Додатковим фактором загострення проблеми для України стали воєнні умови, які посилили психологічне навантаження на працівників, змінили умови зайнятості та підвищили рівень професійної нестабільності [26].

1.2. Методичний інструментарій оцінювання рівня гармонізації професійної діяльності та особистого простору працівників

Оцінювання рівня гармонізації професійної діяльності та особистого простору працівників потребує використання відповідного методичного інструментарію, який дає можливість визначити ступінь збалансованості між

трудовою діяльністю та особистим життям [42]. У науковій літературі сформувалося декілька підходів до оцінювання work–life balance, які відрізняються за критеріями аналізу та набором показників (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Підходи до оцінювання рівня балансу «робота–особисте життя»

Підхід	Характеристика
Часовий	Оцінює співвідношення часу, витраченого на професійну діяльність, відпочинок, сім'ю та особисті потреби
Поведінковий	Аналізує здатність працівника ефективно поєднувати різні соціальні ролі
Психологічний	Визначає рівень стресу, емоційного виснаження, задоволеності життям та роботою
Організаційний	Оцінює вплив умов праці, графіка роботи, корпоративної політики та HR–практик
Результативний	Аналізує вплив work–life balance на продуктивність праці, плинність кадрів та мотивацію персоналу

Джерело: розроблено автором за матеріалами джерел [42], [44], [48], [52]

Застосування різних підходів до оцінювання дає змогу комплексно дослідити рівень балансу «робота–особисте життя», оскільки дана категорія охоплює як об'єктивні показники використання часу, так і суб'єктивне сприйняття працівниками власного добробуту [48].

Ефективність оцінювання рівня гармонізації професійної діяльності та особистого простору працівників значною мірою залежить від правильно визначених критеріїв, які дають змогу комплексно оцінити як об'єктивні умови праці, так і суб'єктивне сприйняття працівниками власного балансу табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Критерії оцінювання рівня балансу «робота–особисте життя» працівників

Критерій	Характеристика
Тривалість робочого часу	Оцінка кількості робочих годин, понаднормової роботи та навантаження працівника
Рівень задоволеності працівників	Визначення ступеня задоволеності роботою та особистим життям
Рівень стресу та вигорання	Аналіз емоційного стану працівників і психологічного навантаження
Гнучкість умов праці	Оцінка можливості дистанційної роботи, гнучкого графіка та відпусток
Стан сімейних і соціальних відносин	Визначення впливу роботи на сімейне життя та соціальні контакти

Продовження таблиці 1.5

Критерій	Характеристика
Продуктивність праці	Аналіз змін ефективності роботи залежно від рівня балансу
Плинність кадрів	Оцінка впливу порушення балансу на звільнення працівників

Джерело: розроблено автором за матеріалами джерел [9], [36], [45], [55]

Використання зазначених критеріїв дає змогу підприємству своєчасно виявляти проблеми, пов'язані з порушенням балансу «робота–особисте життя», та формувати відповідні управлінські рішення. Комплексне оцінювання забезпечує можливість не лише визначити поточний стан персоналу, а й розробити ефективні заходи щодо підвищення добробуту працівників і результативності їхньої праці [9].

Для практичного та ефективного використання описаних критеріїв підприємства застосовують конкретні методи та інструменти оцінювання. Комплексне використання різних методів оцінювання забезпечує більш об'єктивне визначення рівня гармонізації професійної діяльності та особистого простору працівників, а основні з них наведено в таблиці 1.6.

Таблиця 1.6

Методи оцінювання рівня балансу «робота–особисте життя» працівників

Метод	Характеристика
Анкетування працівників	Дає можливість отримати інформацію щодо рівня задоволеності працівників умовами праці.
Інтерв'ювання	Уможливорює більш детально дослідити індивідуальні проблеми працівників, визначити причини порушення балансу та виявити приховані фактори, які не завжди можна встановити за допомогою анкетування.
Спостереження	Використовується для оцінювання поведінки працівників у трудовому процесі, виявлення ознак перевантаження, стресу, зниження концентрації уваги та професійного виснаження.
Аналіз кадрових показників	Передбачає дослідження рівня плинності кадрів, кількості лікарняних днів, прогулів, запізнь, понаднормової роботи та інших показників, що можуть свідчити про порушення балансу.
Психологічне тестування	Спрямоване на визначення рівня стресу, професійного вигорання, емоційного виснаження та психологічного стану працівників за допомогою спеціалізованих методик.
Аналіз робочого часу	Дає змогу оцінити фактичну тривалість робочого дня, структуру використання робочого часу, частоту понаднормової зайнятості та можливості для відпочинку.

Продовження таблиці 1.6

Метод	Характеристика
HR–аналітика	Передбачає використання цифрових HR–систем, програм моніторингу персоналу та аналітичних інструментів для оцінювання рівня задоволеності, продуктивності та загального стану працівників.

Джерело: розроблено автором за матеріалами джерел [5], [18], [32], [56]

Основні якісні методи оцінювання балансу «робота–особисте життя» доцільно представити на рисунку 1.3.

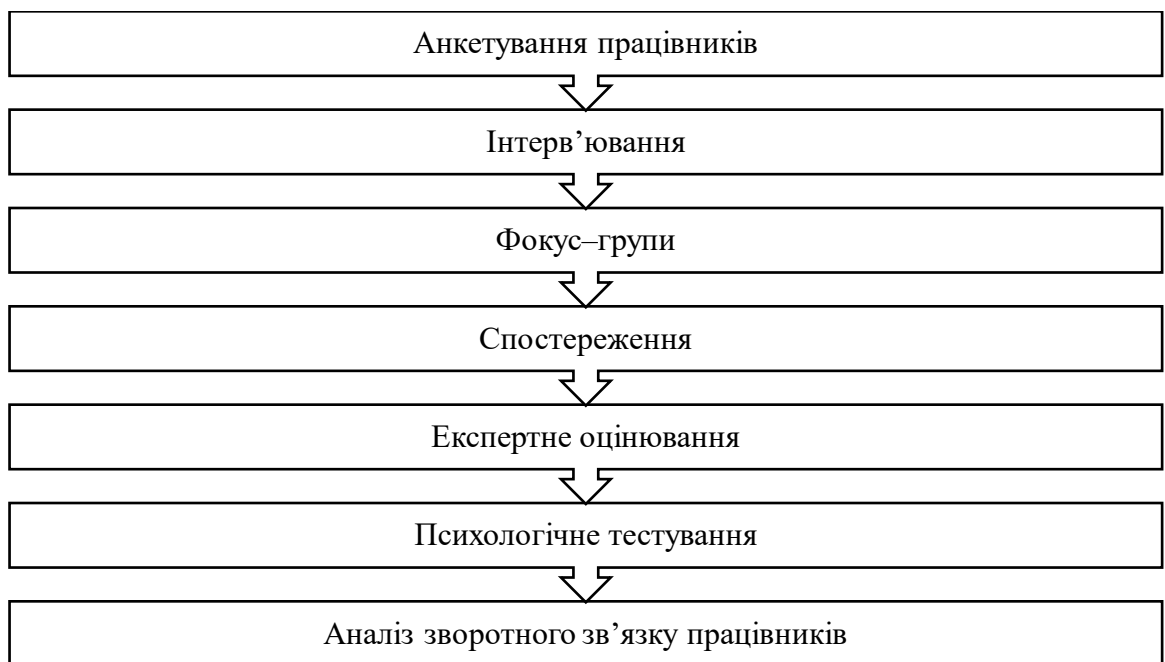


Рис. 1.3. Основні якісні методи оцінювання балансу «робота–особисте життя» працівників

Джерело: складено автором за матеріалами джерел [19], [36], [53]

Застосування якісних методів дає можливість отримати [36] детальну інформацію щодо суб'єктивного сприйняття працівниками рівня власного балансу між професійною діяльністю та особистим життям.

За допомогою анкетування та інтерв'ювання підприємства можуть визначити рівень задоволеності працівників умовами праці, можливостями відпочинку та поєднання професійних і особистих обов'язків [19]. Фокус–групи дають змогу виявити спільні проблеми серед окремих категорій

персоналу, а спостереження – оцінити поведінкові прояви перевантаження, стресу або професійного вигорання [36]. Сукупне використання якісних методів забезпечує більш глибоке розуміння проблематики work–life balance та формує інформаційну основу для подальшого вдосконалення системи управління персоналом [21].

Основні кількісні методи оцінювання доцільно представити на рис 1.4.

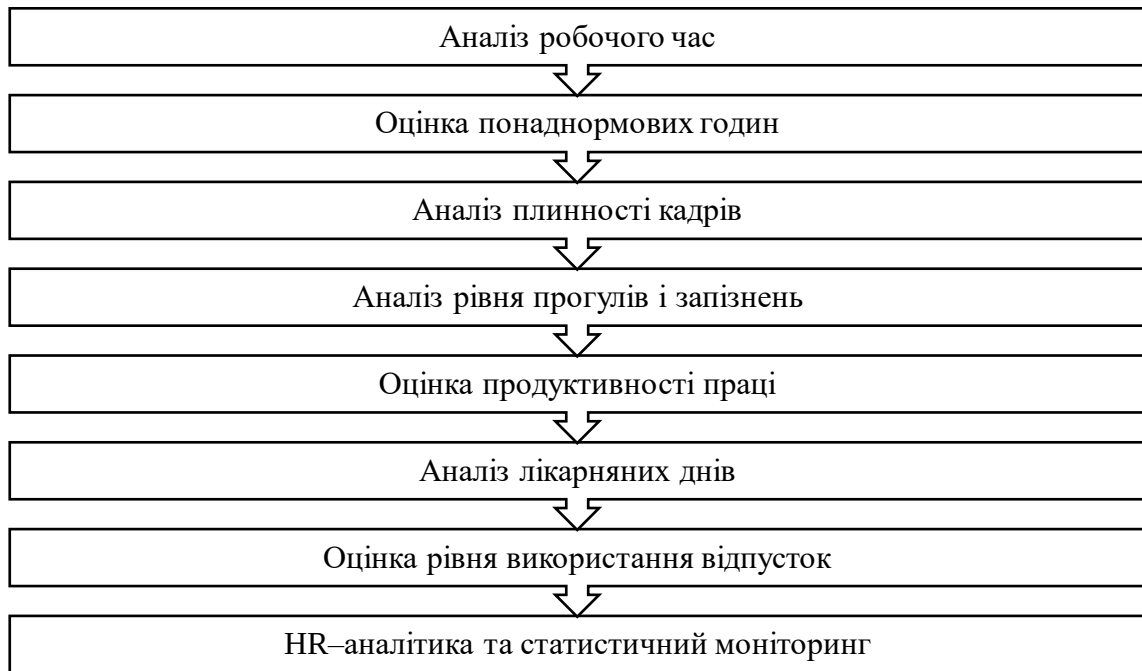


Рис. 1.4. Основні кількісні методи оцінювання балансу «робота–особисте життя» працівників

Джерело: складено автором за матеріалами джерел [21], [38], [56], [58]

Кількісні методи забезпечують підприємство об’єктивною інформацією щодо фактичного стану балансу між професійною діяльністю та особистим життям працівників на основі конкретних показників [21].

У міжнародній практиці для оцінювання рівня балансу «робота–особисте життя» використовуються стандартизовані моделі та індекси, які забезпечують комплексне оцінювання психологічного стану працівників, рівня їхньої задоволеності працею, залученості та ступеня конфлікту між професійною діяльністю й особистим життям. Основні міжнародні інструменти оцінювання наведено на рис. 1.5.

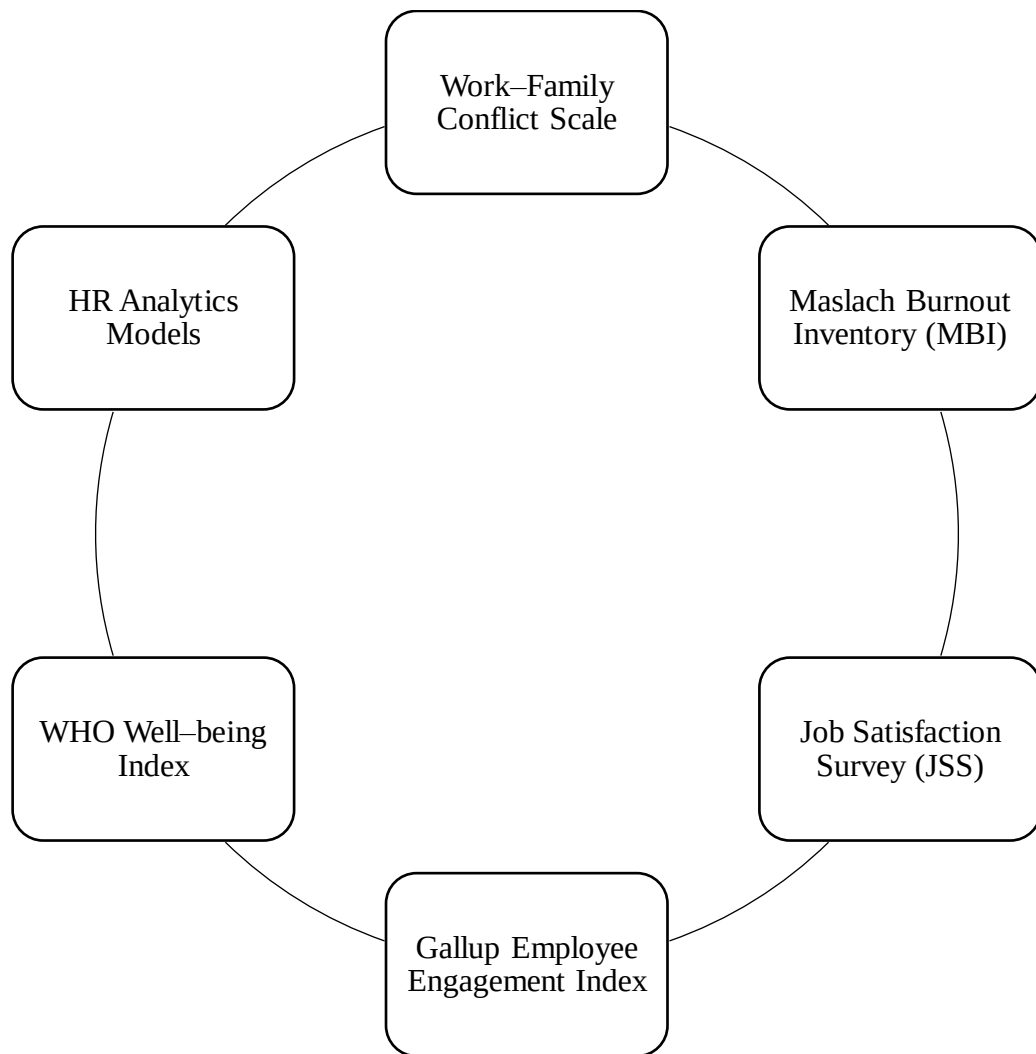


Рис. 1.5. Основні міжнародні моделі та індекси оцінювання балансу «робота–особисте життя»

Джерело: складено автором за матеріалами джерел [45], [53]

Застосування міжнародних моделей та індексів забезпечує підприємствам використання більш структурованого підходу до оцінювання рівня балансу «робота–особисте життя» працівників та врахування широкого спектра факторів, які впливають на їхній добробут і ефективність трудової діяльності [26].

Зокрема, Work–Family Conflict Scale використовується для визначення рівня конфлікту між професійними та сімейними обов’язками працівника, Maslach Burnout Inventory застосовується для оцінювання емоційного виснаження та професійного вигорання, а Job Satisfaction Survey слугує

інструментом визначення рівня задоволеності працівників умовами праці та робочим середовищем. Gallup Employee Engagement Index оцінює рівень залученості персоналу до діяльності підприємства, *WHO Well-being Index* використовується для визначення психологічного добробуту працівників, а сучасні HR Analytics Models забезпечують комплексний аналіз кадрових показників. Використання таких інструментів сприяє не лише оцінюванню поточного стану персоналу, а й своєчасному виявленню проблем, пов'язаних із порушенням балансу між професійною діяльністю та особистим життям, що підвищує ефективність управлінських рішень у сфері персоналу [33].

Оцінювання рівня балансу «робота–особисте життя» буде ефективним лише за умови його системного впровадження в діяльність підприємства. Разове використання окремих методів або аналіз лише окремих показників не дає можливості повною мірою визначити рівень гармонізації професійної діяльності та особистого простору працівників, оскільки дана категорія охоплює організаційні, психологічні, соціальні та економічні аспекти. Саме тому підприємствам доцільно формувати цілісну систему оцінювання, яка передбачає послідовне визначення цілей оцінювання, вибір критеріїв і методів дослідження, збір та аналіз інформації, а також подальше використання отриманих результатів у процесі управління персоналом [33].

Системний підхід сприяє не лише своєчасному виявленню проблем, пов'язаних із порушенням балансу між роботою та особистим життям, а й формуванню ефективних заходів щодо підвищення добробуту працівників, їхньої мотивації та продуктивності праці. Основні етапи побудови такої системи оцінювання наведено на рис. 1.6.

Побудова системи оцінювання балансу «робота–особисте життя» на підприємстві повинна мати безперервний характер та бути інтегрованою у загальну систему управління персоналом [5]. Послідовне проходження зазначених етапів забезпечує своєчасне виявлення проблем, пов'язаних із перевантаженням працівників, зниженням рівня їхнього добробуту та професійним вигоранням.

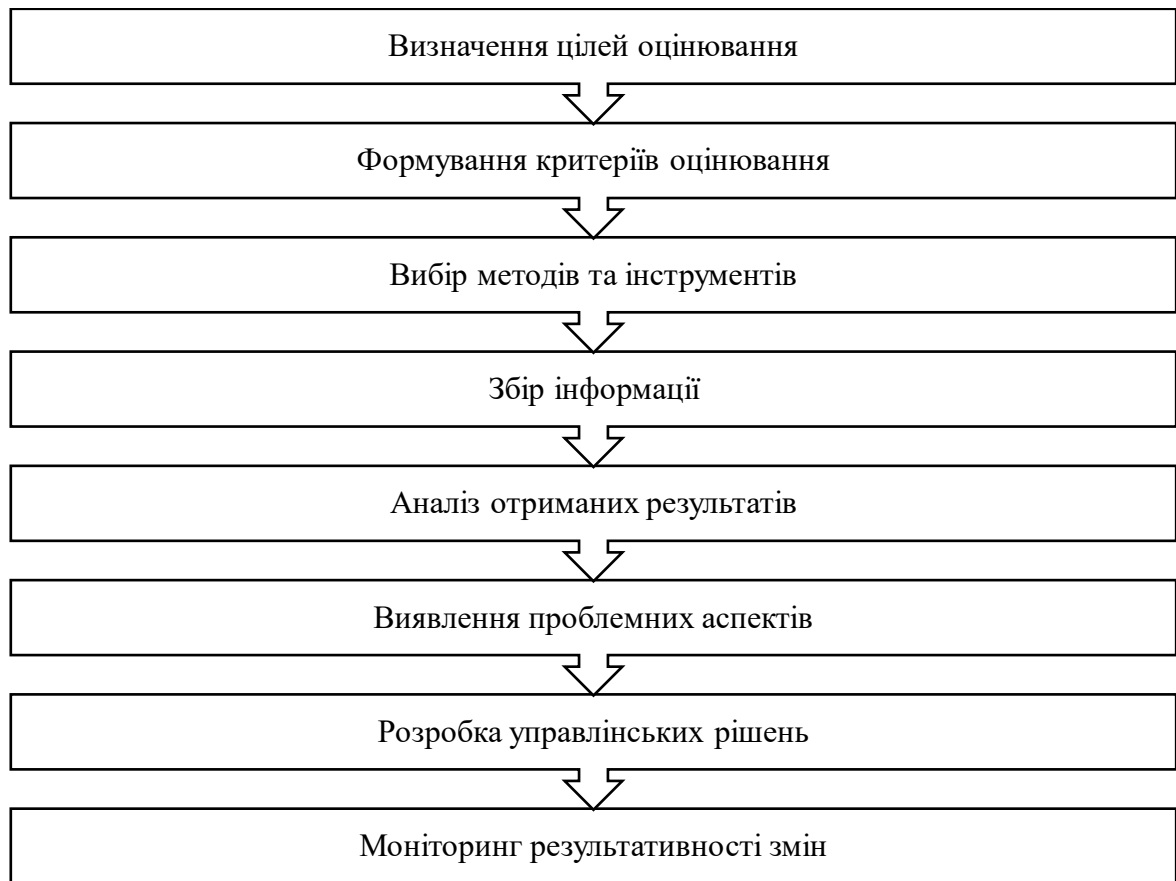


Рис. 1.6. Етапи побудови системи оцінювання балансу «робота–особисте життя» на підприємстві

Джерело: складено автором за матеріалами джерел [5], [27], [52]

Крім того, системний підхід до оцінювання сприяє формуванню більш ефективної кадрової політики, підвищенню продуктивності праці та зміцненню кадрової стабільності підприємства [51].

Результати оцінювання рівня балансу «робота–особисте життя» повинні використовуватися підприємством не лише для діагностики поточного стану персоналу, але й для формування подальших управлінських рішень [26]. Отримані результати дають можливість визначити ключові проблеми у сфері організації праці та сформувані напрями вдосконалення кадрової політики [9]. Основні результати оцінювання доцільно представити на рисунку 1.7.

Результати оцінювання рівня балансу «робота–особисте життя» виступають інформаційною основою для вдосконалення системи управління персоналом.

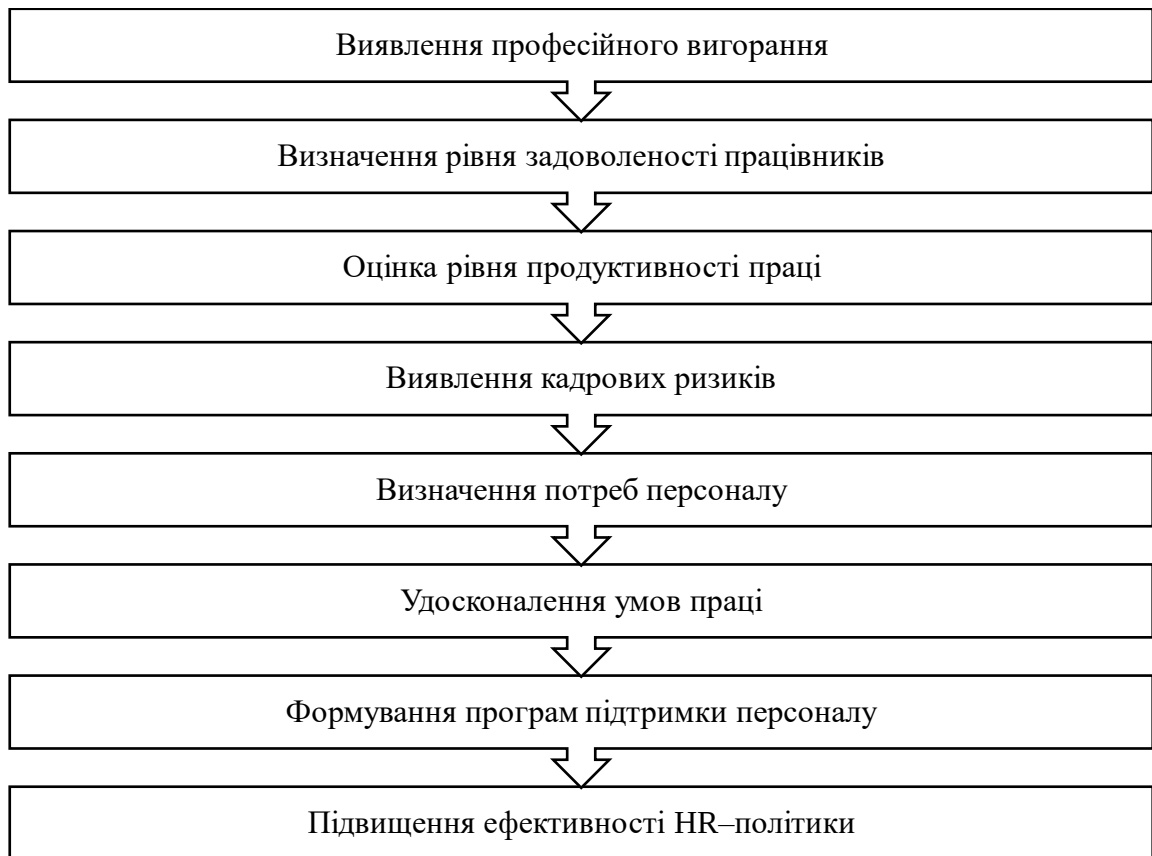


Рис. 1.7. Основні результати оцінювання балансу «робота–особисте життя» на підприємстві

Джерело: складено автором за матеріалами джерел [11], [21], [52]

Отже, оцінювання рівня балансу «робота–особисте життя» працівників потребує комплексного підходу, який передбачає використання взаємопов'язаних критеріїв, показників, методів та сучасних аналітичних інструментів. Поєднання якісних і кількісних методів оцінювання, використання міжнародних моделей та впровадження системного підходу до моніторингу дають змогу підприємствам більш об'єктивно визначати рівень гармонізації професійної діяльності та особистого простору працівників. Результати такого оцінювання створюють інформаційну основу для вдосконалення кадрової політики, розробки програм підтримки персоналу, запобігання професійному вигоранню, підвищення продуктивності праці та формування ефективної системи управління персоналом на засадах концепції work–life balance.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ДІАГНОСТИКА БАЛАНСУ «РОБОТА–ЖИТТЯ» В СТОМАТОЛОГІЇ «ТРИЗУБЧИК»

2.1. Організаційно–економічна характеристика діяльності та аналіз кадрового потенціалу Стоматології «Триzubчик»

Стоматологічна клініка «Триzubчик» здійснює підприємницьку діяльність у формі фізичної особи–підприємця (ФОП Лисенко І. В.). Клініка розташована у Шевченківському районі міста Києва (вул. Дегтярівська, 6) та спеціалізується на наданні стоматологічних послуг населенню відповідно до коду КВЕД 86.23 «Стоматологічна практика» [10], [61].

Стоматологічна клініка «Триzubчик» є молодим підприємством, яке за відносно короткий період часу пройшло основні етапи організаційного становлення та розвитку. Хронологію ключових етапів розвитку клініки наведено на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Етапи розвитку підприємства

Джерело: складено автором за матеріалами джерел [61], [62], [64]

Початок функціонування стоматології «Триzubчик» пов’язаний із проходженням етапу реєстрації та ліцензування діяльності. Так, 24 липня 2024

року було здійснено державну реєстрацію ФОП Лисенко І. В. та отримано ліцензію Міністерства охорони здоров'я України на провадження медичної практики за спеціальністю «стоматологія». Реалізація даного етапу стала основою для формування правових, організаційних та операційних засад функціонування підприємства.

Після завершення процедур офіційного оформлення діяльності наступним кроком стало відкриття клініки та створення матеріально-технічної бази для надання стоматологічних послуг. У вересні 2024 року було облаштовано два стоматологічні кабінети та забезпечено їх сучасним обладнанням, зокрема стоматологічними установками, мікроскопом, прицільним рентген-апаратом із цифровими датчиками, автоклавом та резервним генератором. Після завершення організаційної підготовки клініка розпочала прийом перших пацієнтів. Вдалий вибір періоду відкриття, який збігся із сезонним зростанням попиту на медичні послуги, сприяв формуванню початкового потоку клієнтів.

У процесі розширення діяльності виникла необхідність формування професійної команди працівників. У жовтні 2024 року було організовано пошук та відбір персоналу, проведено співбесіди й стажування кандидатів. Особлива увага приділялася оцінюванню професійних компетентностей, практичних навичок та здатності працівників до ефективної командної взаємодії. У результаті було сформовано первинний кадровий склад клініки, визначено функціональні обов'язки працівників та закладено основу корпоративної культури підприємства.

Після формування кадрового складу основна увага підприємства була зосереджена на залученні пацієнтів та формуванні стабільної клієнтської бази. У період з листопада 2024 року по березень 2025 року клініка активно використовувала інструменти цифрового маркетингу, безкоштовні первинні консультації та рекомендаційний маркетинг. Водночас було налагоджено співпрацю з діагностичними центрами для направлення пацієнтів на

комп'ютерну томографію. Застосування зазначених заходів дало змогу поступово збільшити кількість пацієнтів, а середньоденний потік відвідувачів на даному етапі становив у середньому 8–10 осіб.

Подальший розвиток стоматології «Тризубчик» супроводжувався переходом до фази активного зростання підприємства. У період з квітня по вересень 2025 року спостерігалось збільшення кількості пацієнтів, стабілізація фінансових показників та розширення спектра стоматологічних послуг. Середньоденний потік пацієнтів зріс до 15–20 осіб, а у вихідні дні – до 30 осіб. Одночасно відбулося розширення кадрового складу до 10 працівників, а перелік послуг було доповнено напрямками плазмотерапії та імплантології. Позитивна динаміка фінансових результатів засвідчила успішне проходження початкового етапу функціонування підприємства та зміцнення його ринкових позицій.

Досягнення стабільних результатів діяльності створило передумови для подальшого розвитку бренду стоматології «Тризубчик» та підвищення рівня її впізнаваності на ринку стоматологічних послуг. Упродовж жовтня–грудня 2025 року підприємство активізувало просування власного бренду в соціальних мережах, а також продовжило розширення кадрового складу. На даному етапі клініці вдалося сформувавши стабільний потік повторних звернень і рекомендацій від пацієнтів, що свідчить про підвищення рівня довіри до підприємства та якості наданих послуг.

Сучасний етап розвитку стоматології «Тризубчик» пов'язаний із цифровізацією комунікаційних процесів та розширенням онлайн–присутності підприємства. Починаючи із січня 2026 року основна увага приділяється активному веденню соціальних мереж, удосконаленню цифрових каналів взаємодії з пацієнтами та підвищенню ефективності онлайн–просування стоматологічних послуг. Крім того, підприємство розглядає можливість впровадження CRM–системи для автоматизації процесів запису пацієнтів та оптимізації розподілу робочого навантаження між працівниками. Перспективними напрямками подальшого розвитку клініки є розширення

кількості стоматологічних кабінетів та розвиток нових спеціалізованих напрямів стоматологічних послуг.

Приватна форма власності забезпечує операційну гнучкість і сприяє оперативному прийняттю власницею управлінських рішень без складних корпоративних процедур узгодження. Власниця клініки одночасно виконує функції головного лікаря, що є типовою практикою для малих медичних підприємств і забезпечує єдність клінічного та адміністративного керівництва. Водночас така модель несе ризик надмірної концентрації повноважень у одній особі, що обмежує можливості делегування та підвищує управлінське навантаження на керівника [27].

Організаційна структура стоматологічної клініки побудована за лінійно–функціональним принципом, що забезпечує ефективний розподіл управлінських та виробничих функцій між працівниками підприємства. Схему організаційної структури клініки наведено на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Організаційна структура стоматологічної клініки

Джерело: складено автором

Лінійна складова структури передбачає чітку вертикальну ієрархію, в якій, всі управлінські рішення приймаються власником підприємства.

Функціональна складова проявляється у розподілі обов'язків між працівниками відповідно до їх професійної спеціалізації.

Адміністративний персонал забезпечує організацію роботи клініки, ведення запису пацієнтів, комунікацію з клієнтами та координацію роботи медичного персоналу. Медичний персонал безпосередньо здійснює надання стоматологічних послуг, проводить діагностику, лікування та профілактику стоматологічних захворювань.

Допоміжний персонал виконує функції, пов'язані із забезпеченням санітарно-гігієнічних умов роботи клініки, стерилізацією інструментів та підтриманням належного стану приміщень. Такий розподіл функцій забезпечує ефективну організацію діяльності підприємства та сприяє підвищенню якості надання стоматологічних послуг.

Також така структура є оптимальною для підприємств чисельністю до 15–20 осіб, оскільки мінімізує бюрократичні витрати та забезпечує пряму комунікацію між керівником і виконавцями [27].

Матеріально-технічна база клініки відповідає сучасним стандартам стоматологічної практики. Підприємство оснащено двома стоматологічними кабінетами з повним комплектом обладнання, у тому числі мікроскопом для ендодонтичного лікування кореневих каналів, прицільним рентген-апаратом із цифровими датчиками, ультразвуковим сканером та порошкострумінними системами для професійної гігієни. Для стерилізації інструментів використовуються автоклав і стерилізатор із відповідним пакувальним обладнанням. Для складної діагностики клініка співпрацює з партнерськими діагностичними центрами, де пацієнти проходять комп'ютерну томографію; отримані дані опрацьовуються за допомогою програмного забезпечення Planmeca. Запис пацієнтів і управління графіком прийому здійснюється у Google Таблицях. Для забезпечення безперебійної роботи в умовах відключень електроенергії клініка оснащена резервним генератором.

Цінова політика клініки орієнтована на середній ціновий сегмент київського ринку стоматологічних послуг. Первинна консультація є

безкоштовною, що знижує бар'єр для першого звернення. Для окремих категорій пацієнтів – військовослужбовців та осіб похилого віку – передбачені індивідуальні знижки. Відсутність системи масових акцій обумовлена тим, що встановлені ціни вже враховують рівень якості матеріалів та технологій. Просування послуг клініки здійснюється переважно через сторінку в соціальній мережі Instagram, систему рекомендацій від задоволених пацієнтів, а також профіль підприємства в сервісі Google Maps, який використовується для підвищення впізнаваності клініки, інформування потенційних пацієнтів та формування репутації через систему онлайн-відгуків.

Стоматологічна клініка «Тризубчик», як представник малого бізнесу, має невелику кількість працівників. Однак структура персоналу побудована таким способом, щоб забезпечити стабільне функціонування клініки, безперервність лікувального процесу та високий рівень обслуговування пацієнтів.

Всього у клініці працює близько десяти осіб. Склад персоналу включає п'ять лікарів-стоматологів, одного асистента стоматолога, одну медичну сестру, двох адміністраторів і прибиральницю. Така організація забезпечує чіткий розподіл обов'язків між працівниками та забезпечує ефективне функціонування клініки.

Основну частину персоналу клініки становлять лікарі-стоматологи, які безпосередньо здійснюють лікування пацієнтів. Асистент стоматолога допомагає лікарям під час проведення процедур, готує інструменти та забезпечує підготовку робочого місця. Медична сестра відповідає за стерилізацію інструментів, контроль санітарно-гігієнічних умов та підтримання належного стану медичного обладнання. Адміністратори здійснюють організацію прийому пацієнтів, ведуть запис на консультації, інформують клієнтів про послуги клініки та координують роботу лікарів. Допоміжний персонал забезпечує підтримання чистоти та належного санітарного стану приміщення.

Склад і структуру персоналу стоматологічної клініки «Тризубчик» наведено на рис. 2.3.



Рис. 2.3. Склад та структура персоналу стоматологічної клініки

Джерело: складено автором

Для оцінки кадрового потенціалу стоматологічної клініки «Тризубчик» доцільно проаналізувати чисельність, структуру та основні соціально–демографічні характеристики персоналу. Такий аналіз дає можливість визначити тенденції формування кадрового складу підприємства, оцінити рівень його стабільності та виявити особливості забезпечення клініки трудовими ресурсами. Основні показники структури персоналу наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка структури персоналу за категоріями

Категорії персоналу	2024 р.		2025 р.		2026 р.		Відхилення			
	Осіб	частка, %	Осіб	частка, %	Осіб	частка, %	25/24		26/25	
							осіб	%	Осіб	%
Чисельність персоналу, всього	8	100	9	100	10	100	1	0,11	1	0,1
Лікарі–стоматологи	4	50	4	44,45	5	50	0	0	1	0,1
Асистент стоматолога	1	12,5	1	11,11	1	10	0	0	0	0

Продовження таблиці 2.1

Медсестра	1	12,5	1	11,11	1	10	0	0	0	0
Адміністратори	1	12,5	2	22,22	2	20	1	0,11	0	0
Прибиральниця	1	12,5	1	11,11	1	10	0	0	0	0

Джерело: розроблено автором

Для наочнішого відображення структури персоналу за категоріями у 2026 році побудовано діаграму, яку наведено на рис. 2.4.



Рис. 2.4. Структура персоналу стоматологічної клініки за категоріями (2026 р.)

Джерело: складено автором

На основі наведених даних можна зробити висновок, що чисельність персоналу підприємства має тенденцію до поступового зростання.

Розрахуємо темп зростання:

$$2025/2024: 9 / 8 = 1,125 \rightarrow +12,5\%$$

$$2026/2025: 10 / 9 \approx 1,11 \rightarrow +11\%$$

Отже, середній темп приросту персоналу становить близько 11–12% на рік.

Збільшення чисельності персоналу здебільшого стало результатом: приросту кількості лікарів-стоматологів та розширення складу

адміністративного персоналу. Це вказує на поступове розширення діяльності підприємства.

Важливою характеристикою кадрового потенціалу підприємства є вікова структура працівників, оскільки вона впливає на продуктивність праці, професійний досвід та перспективи розвитку персоналу. Дані щодо вікової структури персоналу наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Вікова структура персоналу

Категорії персоналу	2024 р.		2025 р.		2026 р.	
	Осіб	частка, %	Осіб	частка, %	Осіб	частка, %
до 20 років	0	0	0	0	0	0
20–29 років	1	12,5	1	11,11	2	20
30–39 років	3	37,5	4	44,45	4	40
40–49 років	3	37,5	3	33,33	3	30
50 та більше	1	12,5	1	11,11	1	10
Разом	8	100	9	100	10	100

Джерело: розроблено автором

Аналіз вікової структури персоналу свідчить, що переважна частина працівників знаходиться у віці 30–49 років.

Розрахунок частки (2026 рік): 30–39 років: $4 / 10 \times 100\% = 40\%$

40–49 років: $3 / 10 \times 100\% = 30\%$

Для наочності розподілу працівників за віковими групами побудовано діаграму, яку наведено на рис. 2.5.

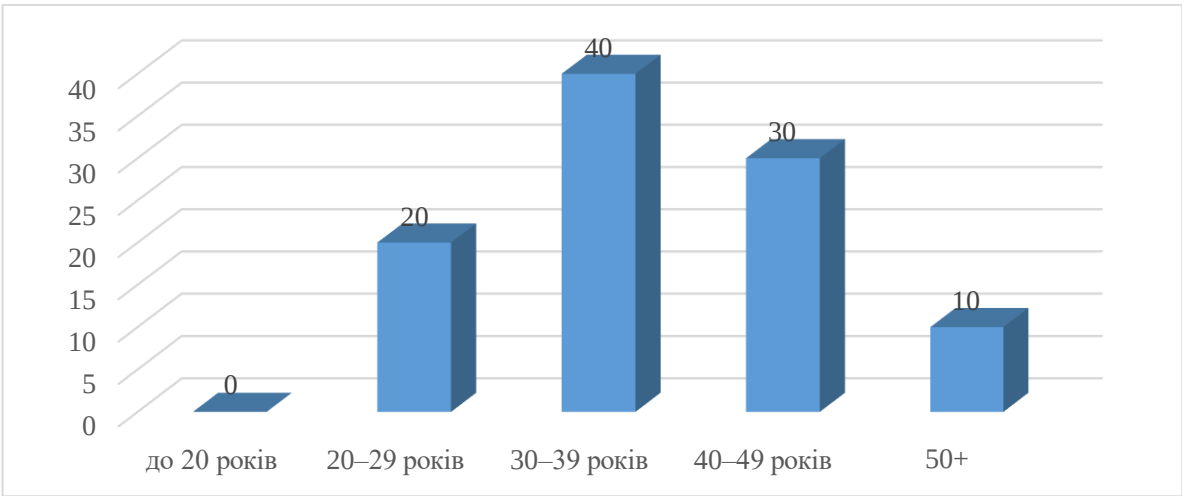


Рис.2.5. Вікова структура персоналу клініки (2026 р.)

Джерело: складено автором

Отже, 70% персоналу – це працівники найбільш продуктивного віку. Це позитивно впливає на: якість надання послуг, продуктивність праці, стабільність роботи підприємства.

Поряд із віковими характеристиками доцільно проаналізувати гендерну структуру персоналу клініки. Відповідні дані наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Структура персоналу за гендерною ознакою

Показники	2024 р.		2025 р.		2026 р.	
	Осіб	частка, %	Осіб	частка, %	Осіб	частка, %
Стать	8	100	9	100	10	100
–чоловіки	2	25	2	22,22	2	20
–жінки	6	75	7	77,78	8	80

Джерело: розроблено автором

Аналіз гендерної структури показує, що у колективі переважають жінки. Розрахунок (2026): Жінки: $8 / 10 \times 100\% = 80\%$, чоловіки: $2 / 10 \times 100\% = 20\%$. Це є типовим для медичної сфери, де більшість працівників становлять жінки.

Для оцінки стабільності кадрового складу та рівня професійного досвіду працівників проведено аналіз структури персоналу за стажем роботи. Результати аналізу наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Структура персоналу за стажем роботи

Категорія	2024	%	2025	%	2026	%
до 1 року	1	12,5	1	11,1	2	20
1–5 років	3	37,5	4	44,4	4	40
6–10 років	2	25	2	22,2	2	20
11–15 років	1	12,5	1	11,1	1	10
16+	1	12,5	1	11,1	1	10

Джерело: складено автором

Аналіз структури персоналу за стажем роботи дає підстави більш глибоко оцінити рівень досвіду працівників підприємства та стабільність кадрового складу. Як видно з наведених даних, найбільшу частку у структурі

персоналу займають працівники зі стажем від 1 до 5 років. У 2026 році їх частка становить 40% від загальної чисельності персоналу.

Розрахуємо частку основної групи персоналу: $4 / 10 \times 100\% = 40\%$

Це свідчить про те, що колектив підприємства сформований переважно з працівників, які вже мають достатній практичний досвід роботи, але водночас залишаються відкритими до професійного розвитку та освоєння нових методів лікування.

Динаміку структури персоналу за стажем роботи у 2024–2026 роках для кращого візуального сприйняття представлено на рис. 2.6.

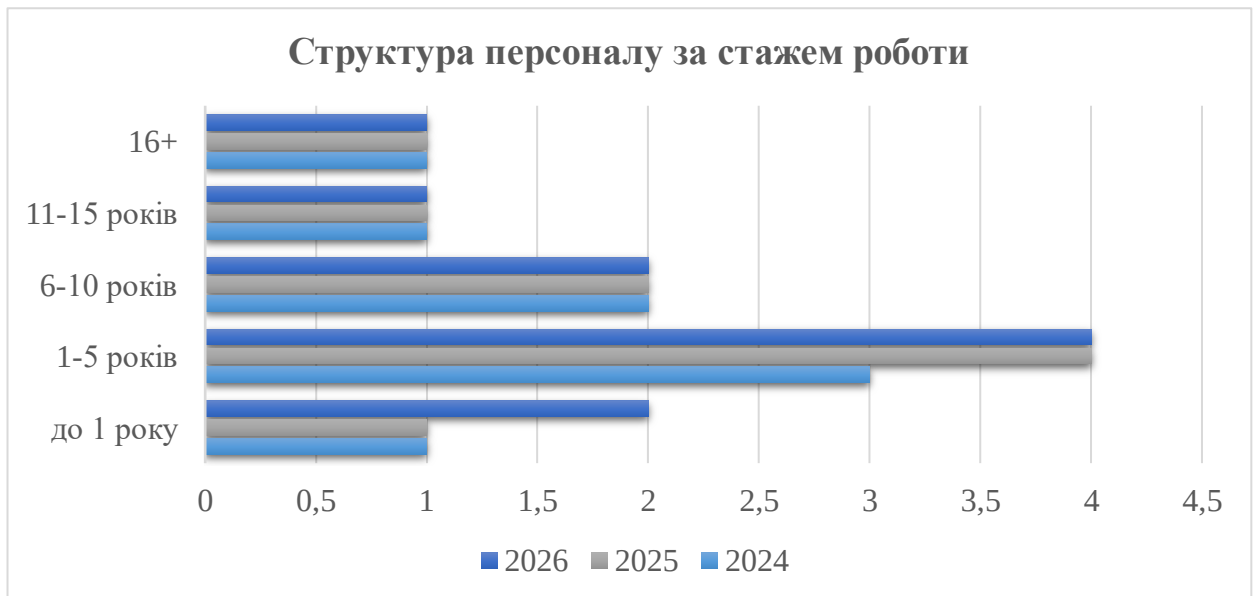


Рис. 2.6. Структура персоналу за стажем роботи (2024–2026 рр.)

Джерело: складено автором

Частка працівників зі стажем до 1 року у 2026 році становить 20%, що є ознакою оновлення кадрового складу та поступового залучення нових спеціалістів. Така тенденція є позитивною, оскільки сприяє оновленню знань і впровадженню сучасних підходів у роботі.

Водночас на підприємстві зберігається частка працівників із тривалим стажем роботи (понад 10 років), яка у 2026 році становить 20%.

Отже, структура персоналу за стажем є збалансованою, оскільки включає як досвідчених працівників, так і молодих спеціалістів, що сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства.

Особливості організації оплати праці персоналу стоматологічної клініки «Тризубчик» наведено на (рис. 2.7). Лікарі–стоматологи отримують комісійну винагороду в розмірі 40–50% від вартості проведених процедур (у деяких випадках із вирахуванням вартості матеріалів). Адміністративний, середній медичний та допоміжний персонал отримує фіксовану заробітну плату.

Відсутність системи штрафів є важливою характеристикою корпоративної культури клініки, що сприяє формуванню позитивного психологічного клімату. Комісійна модель оплати праці лікарів забезпечує пряму матеріальну зацікавленість у якості роботи, однак генерує додаткове психологічне навантаження в дні з меншою кількістю пацієнтів.

КАТЕГОРІЇ ПЕРСОНАЛУ ТА УМОВИ ОПЛАТИ ПРАЦІ					
	ЛІКАРІ-СТОМАТОЛОГИ	АСИСТЕНТ СТОМАТОЛОГА	МЕДИЧНА СЕСТРА	АДМІНІСТРАТОРИ	ДОПОМІЖНИЙ ПЕРСОНАЛ
ФОРМА ОПЛАТИ	Відсоток від вартості наданих послуг (40–50%) (у деяких випадках із врахуванням вартості матеріалів)	Фіксована заробітна плата	Фіксована заробітна плата	Фіксована заробітна плата	Фіксована або погодинна оплата
ДОДАТКОВІ ВИПЛАТИ	Премії за результатами роботи	Премії за результатами роботи	Премії	Премії	–

Рис. 2.7. Система оплати праці персоналу стоматологічної клініки «Тризубчик»

Джерело: складено автором за матеріалами джерел [49]

Для комплексної оцінки стратегічного стану клініки та виявлення факторів, які безпосередньо впливають на управління персоналом, застосовано SWOT–аналіз (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

SWOT–аналіз системи управління персоналом стоматологічної клініки
«Тризубчик»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1. Кваліфікований медичний персонал із регулярним підвищенням кваліфікації. 2. Сприятливий психологічний клімат («сімейна атмосфера»). 3. Відсутність штрафної системи. 4. Сучасне клінічне обладнання (мікроскоп, цифрова діагностика). 5. Стійке зростання доходів (+30% за 2 роки). 6. Гнучкий запис і зручний режим роботи для пацієнтів. 7. Наявність кімнати відпочинку для персоналу.	1. Висока концентрація управлінських рішень у одній особі (власниці). 2. Відсутність формалізованої системи КРІ та оцінки персоналу. 3. Нерівномірний графік навантаження (пікові суботи). 4. Запис пацієнтів – ручний, у Google Таблицях. 5. Відсутність регламентованих перерв. 6. Обмежене делегування повноважень адміністраторам.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. Зростання попиту на стоматологічні послуги в Києві. 2. Автоматизація запису через CRM–систему. 3. Розширення штату лікарів. 4. Розвиток пародонтологічного напрямку. 5. Програми корпоративного благополуччя (wellbeing). 6. Підвищення впізнаваності бренду через соцмережі.	1. Ризик вигорання медичного персоналу. 2. Посилення конкуренції серед приватних клінік Києва. 3. Зростання вартості імпортованих матеріалів (валютний ризик). 4. Нестабільність умов воєнного стану. 5. Втрата досвідчених лікарів до конкурентів або за кордон.

Джерело: розроблено автором

SWOT–аналіз підтверджує, що ключова загроза для стійкості підприємства – ризик вигорання персоналу на тлі нерівномірного навантаження та відсутності системних інструментів управління балансом «робота – особисте життя». Водночас наявні сильні сторони – сприятливий клімат, гнучкість і висококваліфіковані кадри – формують потужну базу для впровадження заходів із вдосконалення кадрового менеджменту.

За підсумками аналізу організаційно–економічної характеристики та кадрового потенціалу клініки «Тризубчик» можна зробити такі висновки. Підприємство демонструє стале фінансове зростання і має збалансований за структурою та компетентнісним складом персонал. Основним кадровим викликом є нерівномірне навантаження, яке в поєднанні з відсутністю формалізованої системи планування робочого часу підвищує ризики

емоційного та фізичного перевантаження – особливо серед лікарів–стоматологів. Виявлені особливості визначають предмет поглибленої діагностики у підрозділі 2.2.

2.2. Діагностика системи управління персоналом та оцінювання рівня гармонізації професійного і особистого життя працівників Стоматології «Тризубчик»

Діагностику системи управління персоналом та рівня гармонізації «робота – особисте життя» у клініці «Тризубчик» здійснено із застосуванням комплексу методів: анкетування, діаграми Ісікави [59], [29].

Результати анкетування засвідчили відносно низький рівень задоволеності організацією робочого часу: лише 30% персоналу (3 особи) повністю задоволені своїм графіком, тоді як 50% (5 осіб) оцінюють його як частково прийнятний, а 20% (2 особи) – як незадовільний. Для наочного відображення результатів оцінювання рівня задоволеності працівників організацією робочого часу побудовано діаграму, яку наведено на рис. 2.8.



Рис. 2.8. Рівень задоволеності графіком роботи персоналу стоматологічної клініки «Тризубчик»

Джерело: складено автором

Таке співвідношення свідчить про наявність системних недоліків у плануванні робочого часу, передусім через нерегулярність навантаження та відсутність чіткого розпису прийомів.

Оцінка рівня робочого навантаження підтверджує напруженість трудового процесу: 60% респондентів (6 осіб) характеризують своє навантаження як високе, зазначаючи, що не встигають відновитися між змінами, тоді як 40% (4 особи) оцінюють його як середнє. Жоден з опитаних не вказав на низький рівень навантаження, що є характерним для медичних закладів із інтенсивним потоком пацієнтів. Понаднормова зайнятість є поширеним явищем: 40% персоналу стикаються з нею кілька разів на тиждень, ще 30% – кілька разів на місяць, і лише 30% зазначають, що понаднормова робота є для них рідкістю. Для візуалізації результатів оцінювання рівня робочого навантаження персоналу побудовано діаграму, яку наведено на рис. 2.9.

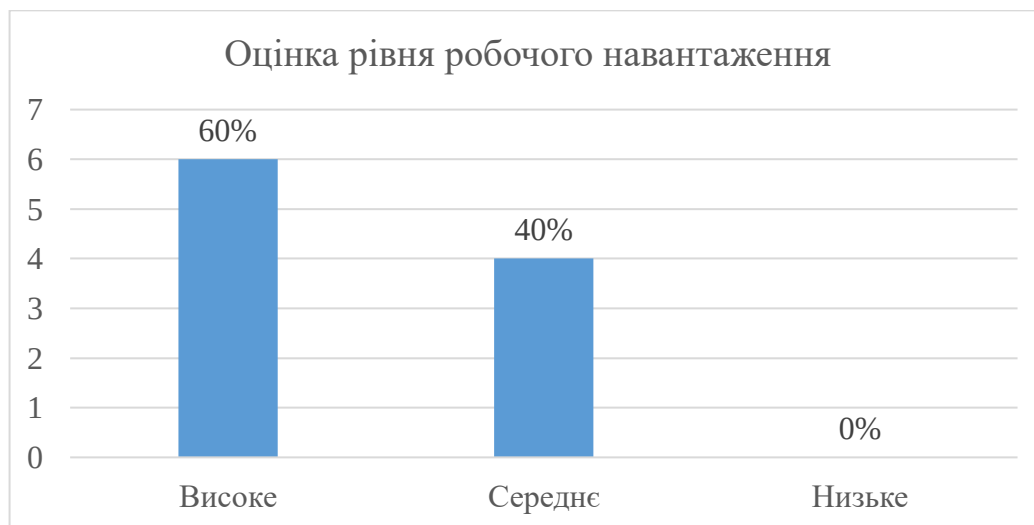


Рис. 2.9. Оцінка рівня робочого навантаження персоналу стоматологічної клініки «Тризубчик»

Джерело: складено автором

Отримані дані свідчать про системний дефіцит часу для відновлення. На запитання про достатність відпочинку протягом робочого дня лише 40% респондентів (4 особи) відповіли стверджувально, тоді як 60% (6 осіб) вказали на його недостатність: з них 40% зазначили, що перерви є, але їх не вистачає,

а 20% повідомили про практичну відсутність регламентованих пауз між прийомами пацієнтів.

Щодо відновлення після робочого тижня картина є ще більш показовою: лише 30% опитаних зазначають, що зазвичай повністю відновлюються до початку наступного тижня, 50% фіксують залишкову накопичену втому, а 20% повідомляють, що відновитися повністю не вдається. Таке співвідношення свідчить про реальний ризик хронічного перевантаження та формування передумов для розвитку синдрому професійного вигорання.

Серед факторів, що найбільше заважають повноцінному відпочинку, респонденти найчастіше називали: нерегулярний або тривалий робочий день (8 відповідей із 10), думки про роботу у вільний час (6 відповідей), емоційне напруження після складних прийомів (5 відповідей), організаційні питання – ведення записів і документації (5 відповідей), а також домашні й сімейні обов'язки (4 відповіді). Основні фактори, що перешкоджають повноцінному відпочинку працівників стоматологічної клініки, узагальнено на рис. 2.10.

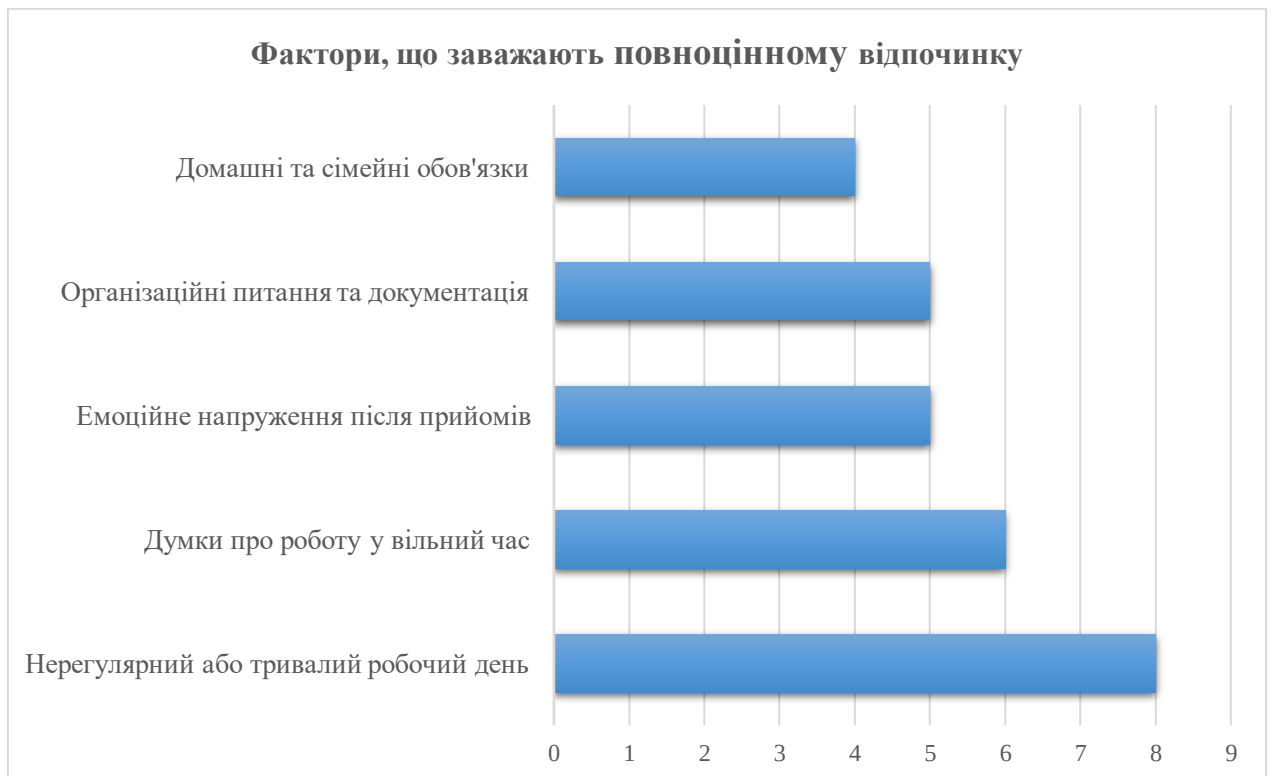


Рис. 2.10. Фактори, що заважають повноцінному відпочинку персоналу стоматологічної клініки «Тризубчик»

Джерело: складено автором

Оцінка психологічного стану персоналу виявила тривожні тенденції. На питання щодо ознак професійного вигорання 20% респондентів відзначили виражені симптоми (емоційне виснаження, зниження мотивації, роздратованість), тоді як 60% фіксують окремі симптоми. Лише 20% опитаних не відчують жодних ознак вигорання. Загальний рівень стресу, пов'язаного з роботою, за шкалою від 1 до 5 склав у середньому 3,8 бала, що відповідає значенню «вище за середнє». При цьому 40% респондентів оцінили свій робочий стрес на рівні 4–5 балів, ще 50% – на рівні 3 балів, і лише 10% – на рівні 1–2 балів. Результати оцінювання рівня професійного вигорання персоналу стоматологічної клініки наведено на рис. 2.11.



Рис. 2.11. Рівень професійного вигорання персоналу стоматологічної клініки «Тризубчик»

Джерело: складено автором

З метою виявлення чинників, які найбільше впливають на порушення балансу між професійним та особистим життям працівників, респондентам було запропоновано визначити основні проблеми, з якими вони стикаються у процесі трудової діяльності рис. 2.12.

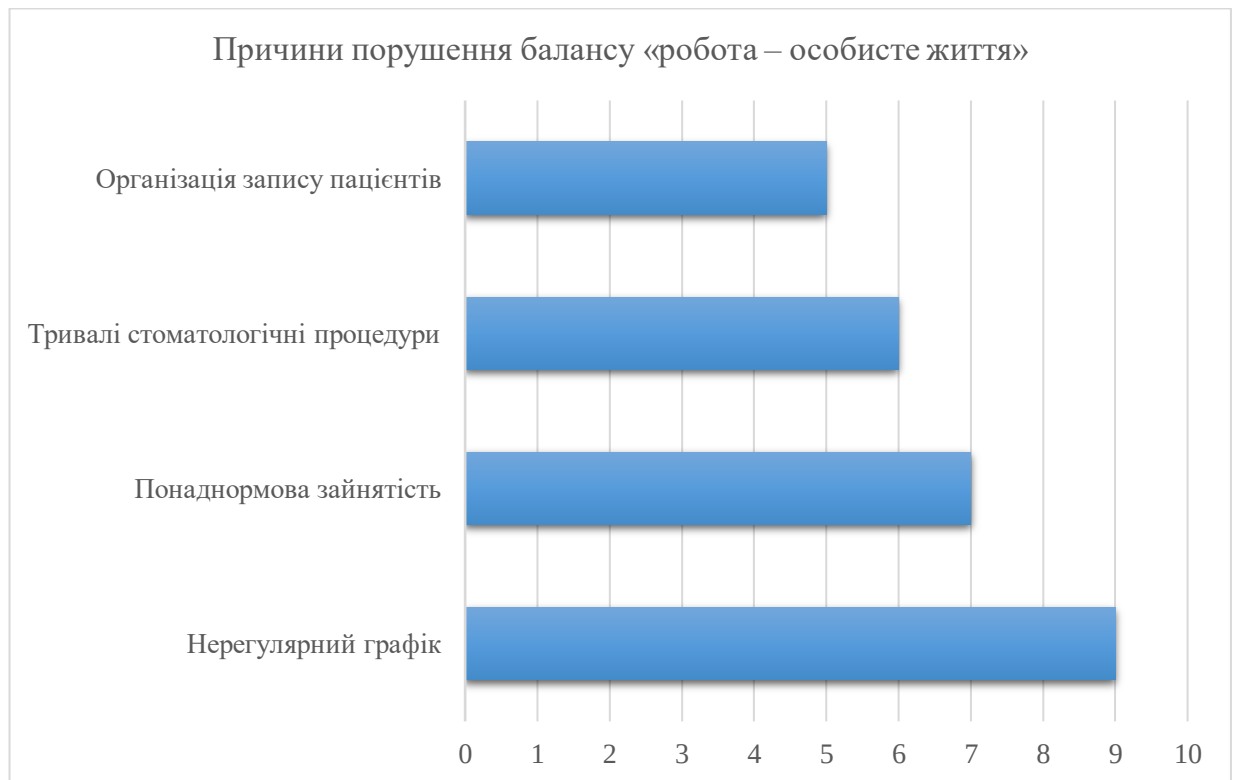


Рис. 2.12. Причини порушення балансу «робота – особисте життя» персоналу стоматологічної клініки «Тризубчик»

Джерело: складено автором

Водночас, оцінюючи вплив психологічного клімату в колективі, 70% респондентів зазначили, що стосунки в колективі справляють на них позитивний вплив та допомагають справлятися з робочим навантаженням. Це свідчить про те, що сприятливий мікроклімат є одним із компенсаторних чинників, який частково нівелює негативний вплив організаційних недоліків на самопочуття персоналу.

Серед ключових факторів, що порушують баланс «робота – особисте життя», респонденти найчастіше обирали: нерегулярний графік роботи (9 з 10 осіб), понаднормову зайнятість (7 осіб), тривалість окремих стоматологічних процедур (6 осіб), організацію запису пацієнтів (5 осіб). Щодо пріоритетних заходів покращення умов праці найбільше голосів отримали: запровадження чіткого або гнучкого графіку (8 осіб), регламентовані перерви протягом дня (7 осіб) та вдосконалення системи запису пацієнтів (6 осіб).

Загальну оцінку організації праці в клініці за п'ятибальною шкалою респонденти виставили на рівні 3,2 бала, що відповідає оцінці «задовільно» та підтверджує наявність суттєвих резервів для вдосконалення системи управління персоналом.

Отже, результати анкетування дають можливість зробити висновок, що на підприємстві сформовано базові передумови для забезпечення балансу «робота – особисте життя» (позитивний психологічний клімат, відносно висока загальна лояльність персоналу), однак існують суттєві організаційні проблеми, що перешкоджають його повноцінному забезпеченню. Основними з них є: нерегулярний та непередбачуваний графік роботи, хронічно високий рівень навантаження лікарів–стоматологів, відсутність регламентованих перерв між прийомами пацієнтів та недостатньо розвинена система планування робочого часу. Зазначені проблеми становлять підґрунтя для розробки конкретних управлінських заходів, спрямованих на гармонізацію професійного та особистого життя персоналу клініки «Тризубчик».

Для системного аналізу причин трудового вигорання та порушення балансу між професійним та особистим життям працівників стоматології «Тризубчик» було використано причинно–наслідкову діаграму Ісікави (рис. 2.13).

Застосування даного інструменту дозволило комплексно дослідити фактори, що впливають на рівень емоційного навантаження персоналу, а також визначити основні джерела професійного виснаження працівників клініки.

У процесі аналізу було виокремлено шість основних груп причин: організація праці, методи управління, умови праці, людський фактор, зовнішнє середовище та технологічний фактор. Найбільш критичний вплив на формування професійного вигорання має організація праці, що проявляється у нерегулярному графіку роботи, високому навантаженні у пікові дні, відсутності регламентованих перерв між прийомами пацієнтів та необхідності завершення роботи у пізній час.

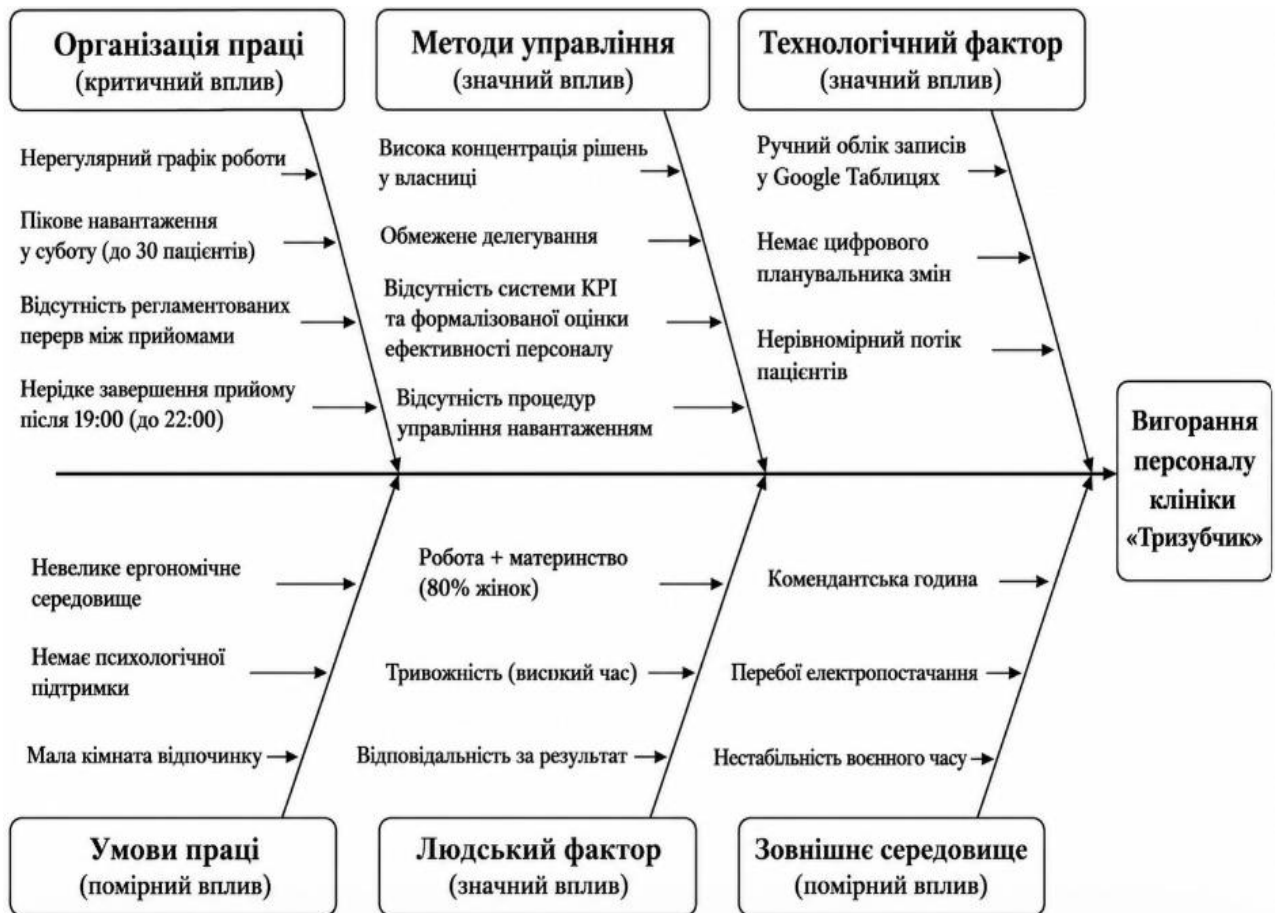


Рис. 2.13. Діаграма Ісикави – причини вигорання персоналу клініки «Тризубчик»

Джерело: складено автором за матеріалами джерел [29]

Важливим чинником також виступають особливості системи управління персоналом. Зокрема, значна концентрація управлінських рішень у власниці клініки, недостатній рівень делегування повноважень, а також відсутність формалізованих критеріїв оцінювання ефективності працівників ускладнюють процес управління навантаженням та організацію робочого процесу.

Суттєвий вплив на емоційний стан персоналу має людський фактор. Робота лікарів–стоматологів характеризується високим рівнем відповідальності за результати лікування, що супроводжується постійним психологічним напруженням [34]. Додатковим джерелом стресу є умови воєнного стану та необхідність поєднання професійної діяльності з особистими й сімейними обов’язками.

Окремої уваги потребує технологічний аспект організації діяльності клініки. Відсутність автоматизованих систем управління записом пацієнтів, використання ручного обліку та недостатній рівень цифровізації процесів створюють додаткове адміністративне навантаження на персонал і ускладнюють рівномірний розподіл потоку пацієнтів.

Отже, проведений аналіз дає підстави зробити висновок, що основними джерелами професійного вигорання персоналу стоматології «Тризубчик» є організаційні та управлінські фактори, які посилюються впливом зовнішнього середовища та високим рівнем психологічної відповідальності працівників. Це підтверджує необхідність удосконалення системи управління персоналом на засадах гармонізації професійного та особистого життя працівників.

Схема має ієрархічну структуру та складається з чотирьох взаємопов'язаних рівнів.

Верхній рівень відображає систему кадрового забезпечення клініки, яка охоплює чотири функціональні підсистеми: планування (кількісна та якісна потреба у персоналі, прогнозування часу його використання), маркетинг персоналу (дослідження попиту на робочі місця та залучення фахівців), розвиток персоналу (кар'єрний менеджмент, навчання, лідерство та професійний ріст) і вивільнення (внутрішній перерозподіл, неповний робочий день, тимчасове звільнення).

Центральним елементом схеми є піраміда формування персоналу, що відображає послідовні етапи комплектування штату клініки: набір, відбір, оцінку та прийняття на роботу. Піраміда символізує принцип звуження – від широкого охоплення кандидатів до відбору найбільш відповідних фахівців, що є особливо актуальним для медичної галузі, де кваліфікаційні вимоги є визначальними.

Для узагальнення результатів дослідження та обґрунтування ролі концепції Work–Life Balance у системі управління персоналом підприємства розроблено відповідну модель, яку наведено на рис. 2.14.



Рис. 2.14. Система управління персоналом та процес інвестицій у людський капітал підприємства

Джерело: складено автором за матеріалами джерел [31]

Середній рівень розкриває процес інвестицій у людський капітал стоматологічної клініки як циклічний і безперервний. Він включає такі елементи: профорієнтацію, пошук і найм персоналу, адаптацію, нагромадження потенціалу росту, досягнення рівня професіоналізму, навчання та підвищення кваліфікації. Завершальною ланкою циклу є протидія «моральному старінню» професіоналізму – процесу знецінення наявних

компетенцій внаслідок швидкого оновлення медичних технологій та стоматологічних протоколів лікування. Саме на цьому етапі WLB постає як чинник, що безпосередньо впливає на здатність працівника підтримувати та розвивати свій фаховий рівень.

Нижній рівень схеми відображає баланс «робота – особисте життя» як стратегічний результат інвестиційного процесу та одночасно умову його ефективності. Забезпечення належного WLB формує три ключові ефекти для клініки: зниження плинності кадрів (збереження вкладених інвестицій у персонал), підвищення якості стоматологічних послуг (зростання продуктивності праці) та зміцнення лояльності й мотивації персоналу (загальна ефективність клініки).

Принципово важливим є зворотний зв'язок, позначений пунктирними стрілками: досягнуті результати WLB замикають цикл, повертаючись до системи кадрового забезпечення. Це означає, що інвестиції в баланс між роботою та особистим життям не є одноразовим заходом, а формують самовідтворювальний механізм управління персоналом, в якому задоволеність умовами праці підвищує привабливість клініки як роботодавця, що, своєю чергою, розширює можливості залучення та утримання кваліфікованих фахівців.

Отже, запропонована схема обґрунтовує розгляд WLB не як соціальної пільги, а як інвестиційного інструменту управління людським капіталом стоматологічної клініки.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ЗАСАДАХ КОНЦЕПЦІЇ «WORK–LIFE BALANCE» В СТОМАТОЛОГІЇ «ТРИЗУБЧИК»

3.1. Розробка організаційних заходів з гармонізації професійного та особистого життя персоналу стоматології «Тризубчик»

Результати діагностики системи менеджменту та кадрового потенціалу, проведеної у другому розділі дослідження, засвідчили, що в стоматологічній клініці «Тризубчик» сформовано базові соціально–психологічні передумови для забезпечення балансу «робота – особисте життя», проте існують суттєві організаційні вади, що унеможлиблюють його повноцінну реалізацію. Відсутність регламентованих перерв, критично нерівномірне навантаження у вихідні дні та застаріла ручна система запису пацієнтів визначають три пріоритетні напрями вдосконалення: реструктуризація організації робочого часу, впровадження системи управління навантаженням і формалізація кадрової політики на засадах концепції work–life balance.

Розробка системи організаційних заходів ґрунтується на результатах суцільного анкетування персоналу клініки, аналізі причинно–наслідкової діаграми Ісікави, а також на концептуальних засадах управлінської теорії work–life balance, викладених у першому розділі роботи. Запропонований комплекс методів оптимізації людського капіталу охоплює чотири взаємопов'язані підсистеми: регламентацію робочого часу, управління навантаженням, психологічну підтримку персоналу та цифровізацію адміністративних процесів. Структурно–логічний взаємозв'язок розроблених проектних пропозицій ілюструє ієрархічна модель, представлена на рисунку 3.1.

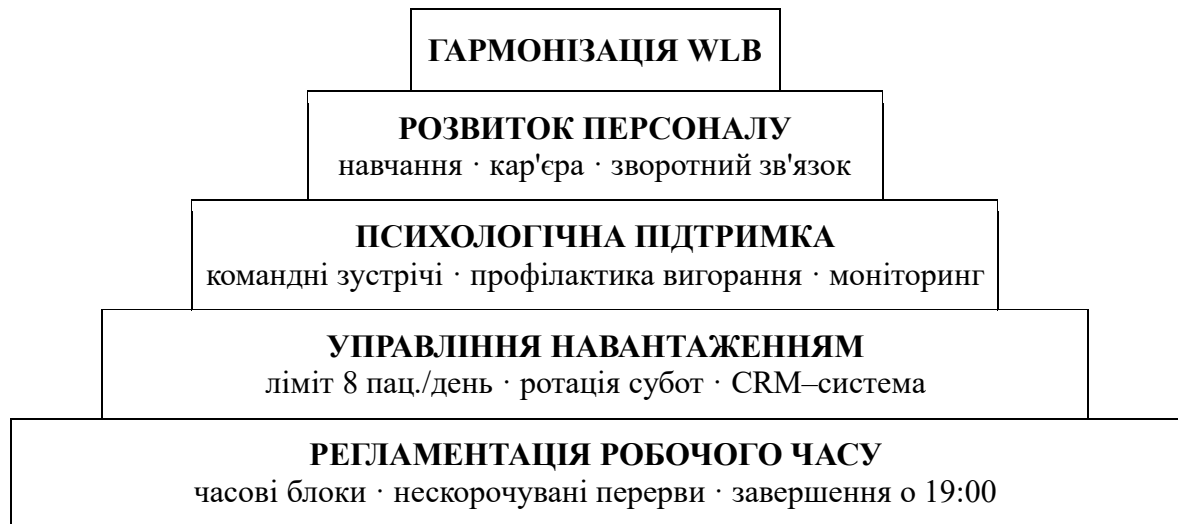


Рис. 3.1. Піраміда гармонізації «робота – особисте життя» персоналу стоматологічної клініки «Тризубчик»

Джерело: складено автором

Вихідним завданням є усунення головного джерела дисбалансу – нерегулярного графіку роботи, що зазначили 9 із 10 респондентів. Запропонована модель організації робочого часу передбачає запровадження чітких часових блоків прийому пацієнтів із фіксованою тривалістю міжблокових перерв. Конкретні параметри моделі наведено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Запропонована модель організації робочого часу в клініці «Тризубчик»

Часовий блок	Зміст	Тривалість
09:00–12:30	Перший блок прийому пацієнтів	3 год 30 хв
12:30–13:00	Обідня перерва (обов'язкова, нескорочувана)	30 хв
13:00–16:30	Другий блок прийому пацієнтів	3 год 30 хв
16:30–16:45	Коротка перерва (відновлення)	15 хв
16:45–19:00	Третій блок прийому пацієнтів	2 год 15 хв
19:00	Завершення прийому (без продовження)	—

Джерело: складено автором

Ключовою управлінською вимогою запропонованої моделі є нормативна нескорочуваність перерв: обідня пауза (5,0% загального фонду часу зміни) та мікро-перерва (2,5%) не можуть бути скасовані або зміщені адміністраторами

на користь ущільнення запису пацієнтів. Саме такий розподіл часу виступає інструментом захисту «капіталу здоров'я» (Health Capital) лікарів–стоматологів, які протягом усієї зміни перебувають в умовах граничного статичного навантаження та безперервної фокусної концентрації [47].

Запровадження коефіцієнта регламентованого відпочинку на рівні $K_{\text{від}} = 0,075$ дасть змогу забезпечити ритмічність праці. Водночас жорстке детермінування завершення прийому о 19:00 повністю ліквідує зафіксовану під час діагностики деструктивну практику латентних овертаймів (коли через затяжні процедури та неконтрольований ручний запис у Google Таблицях робочий день тривав до 22:00), що виключить ключовий чинник накопиченої фізичної втоми для 40% персоналу клініки.

Невід'ємним елементом регламентації робочого часу є запровадження системи чергування у суботні дні (табл. 3.2). Аналіз даних клініки засвідчив, що саме субота є піковим днем із навантаженням до 30 пацієнтів, що значно перевищує показники робочих днів і подвоює щоденну продуктивність праці з 1,5 до 3,0 пацієнтів на одного працівника.

Таблиця 3.2

Матриця–графік циклічного чергування лікарів–стоматологів у суботні дні

Співробітник та клінічна спеціалізація	1–ша субота	2–га субота	3–тя субота	4–та субота	Всього за місяць
Стоматолог–ортодонт	Каб. № 1	Вихідний	Каб. №1	Вихідний	2 зміни / 20 год
Стоматолог–терапевт	Каб. № 2	Вихідний	Вихідний	Каб. № 1	2 зміни / 20 год
Стоматолог–хірург	Вихідний	Каб. № 2	Вихідний	Каб. № 2	2 зміни / 20 год
Стоматолог–ендодонтист	Вихідний	Каб. №1	Вихідний	Вихідний	1 зміна / 10 год
Стоматолог–пародонтолог	Вихідний	Вихідний	Каб. №2	Вихідний	1 зміна / 10 год
Завантаження потужностей	2 кабінети	2 кабінети	2 кабінети	2 кабінети	8 змін / 80 год

Джерело: розроблено автором

Розроблений графік чергування передбачає циклічну ротацію лікарів у суботні дні так, щоб кожен лікар мав не більше двох суботніх змін на місяць, що гарантує кожному співробітнику щонайменше два повноцінні дводенні вихідні на місяць для гармонізації сімейного контуру життя.

Запропонована система розподілу робочого навантаження демонструє високу WLB-ефективність: три спеціалісти (ортодонт, терапевт, хірург) залучаються до праці по дві суботи на місяць, а два вузькопрофільні фахівці (ендодонтист та пародонтолог) – лише по одній зміні.

З позиції теорії інвестицій у людський капітал Василя Приймака, такий підхід забезпечує рівномірну капіталізацію «ресурсу здоров'я» (Health Capital) усього медичного контуру клініки «Тризубчик». Жоден лікар не зазнає хронічного перевтомлення, оскільки кожен співробітник отримує гарантію на наявність від 2 до 3 повноцінних дводенних вихідних (субота та неділя) протягом одного календарного місяця.

Наступним елементом системи організаційних заходів є управління навантаженням. Проблема нерівномірного розподілу потоку пацієнтів, яку виявила діагностика, має два взаємопов'язані виміри: операційний (відсутність ліміту на кількість прийомів у день) та технологічний (ручне ведення розкладу у Google Таблицях). Вирішення цієї проблеми потребує запровадження нормативу максимального денного навантаження та паралельного переходу на автоматизовану систему запису.

Для оптимізації щоденної пропускнуєї спроможності медичного контуру без загрози фізичного виснаження фахівців, запропоновано формулу розрахунку граничного денного навантаження:

$$N_{max} = \frac{(T_{shift} - T_{rest})}{t_i} \quad (3.1)$$

Джерело: розроблено автором

Де T_{shift} – загальна тривалість зміни (600 хв);

T_{rest} – сумарна тривалість регламентованих перерв (45 хв);

t_i – середня тривалість прийому одного пацієнта залежно від спеціалізації.

Норматив денного навантаження для лікаря–стоматолога запропоновано на рівні не більше 8 пацієнтів на день у звичайні дні та 12 – у суботу (з урахуванням скорочених процедур профілактики та контрольних оглядів). Обґрунтування нормативу базується на середній тривалості одного прийому (45–60 хвилин для терапевтичних процедур і до 90 хвилин для ендодонтії), а також на необхідності збереження 15–хвилинного буфера між прийомами для підготовки кабінету і документування.

Цифровізація процесу запису пацієнтів розглядається як базова умова реалізації описаних нормативів. Google Таблиці, що використовуються нині, не дають змоги автоматично блокувати слоти при досягненні денного ліміту, надсилати нагадування пацієнтам і формувати аналітику завантаженості. Впровадження спеціалізованої медичної CRM–системи (зокрема таких платформ, як Clinic iQ, Medics або аналогів з україномовним інтерфейсом) забезпечить автоматичне обмеження кількості записів, нагадування пацієнтам, аналітику завантаженості лікарів та скорочення часу на адміністративну роботу.

Третій елемент системи заходів – формалізація психологічної підтримки персоналу. Результати анкетування засвідчили, що 80% працівників мають часткові або виражені симптоми вигорання, а середній рівень стресу становить 3,8 бала з 5 [34]. Ці показники свідчать про те, що позитивного психологічного клімату, який відзначила більшість респондентів, недостатньо для профілактики вигорання без додаткових структурованих заходів.

Запропонований комплекс заходів психологічної підтримки охоплює три рівні: організаційний, груповий і індивідуальний. Структуру запропонованих заходів наведено на рис. 3.2.

Організаційний рівень передбачає запровадження щомісячних зустрічей команди для обговорення робочих проблем у форматі відкритого діалогу між власницею і персоналом. Груповий рівень включає колективні неформальні заходи (корпоративні зустрічі поза роботою) двічі на рік. Індивідуальний рівень передбачає можливість звернення до психолога за направленням

власниці клініки у випадках, коли ознаки вигорання набувають вираженого характеру.



Рис. 3.2. Комплекс заходів психологічної підтримки персоналу стоматологічної клініки «Тризубчик»

Джерело: складено автором

Четвертим елементом системи є запровадження регулярного моніторингу рівня задоволеності персоналу. Одноразове анкетування, проведене в межах даного дослідження, не може бути достатньою основою для управлінських рішень у довгостроковій перспективі. Запропоновано проводити повторне анкетування двічі на рік – у травні та листопаді, використовуючи розроблену анкету. Результати кожного анкетування мають бути обговорені на загальних зборах команди, а виявлені проблеми – включені до плану заходів на наступний квартал.

Узагальнення запропонованих організаційних заходів із визначенням відповідальних осіб, строків і очікуваних результатів подано у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Система організаційних заходів з гармонізації WLB в клініці «Тризубчик»

Етап та зміст проектного заходу	Відповідальна особа (Зона контролю)	Строк реалізац ії	Ресурсне забезпечен ня (Характер витрат)	Цільовий управлінський результат та критерії оцінки (KPI)
Запровадження часових блоків із фіксованими перервами	Власниця / головний лікар	1 місяць	Безвитратн ий (Організаці йний)	Нормативне забезпечення ритмічності праці протягом зміни, ліквідація латентних овертаймів
Етап та зміст проектного заходу	Відповідальна особа (Зона контролю)	Строк реалізац ії	Ресурсне забезпечен ня (Характер витрат)	Цільовий управлінський результат та критерії оцінки (KPI)
Ротаційний графік суботніх чергувань	Власниця	2 тижні	Безвитратн ий (Логістичн ий)	Рівномірний розподіл пікового навантаження між лікарями
Норматив денного навантаження (≤8 пацієнтів/день)	Адміністрато р / власниця	2 тижні	Безвитратн ий (Контрольн ий)	Запобігання перевантаженню, підвищення якості прийому
Впровадження CRM–системи запису пацієнтів	Власниця / Залучений ІТ–спеціаліст	3 місяці	Інвестицій ний (Придбанн я ПЗ та ліцензій)	Автоматизація запису, аналітика навантаженості, зменшення адмін. Роботи
Щомісячні командні зустрічі (формат open–talk)	Власниця	Постійн о (Щоміся чно)	Операційн ий (Мікро– бюджет на Well–being)	Профілактика вигорання, покращення психологічного клімату
Піврічне анкетування персоналу	Власниця	2 рази/рік	Безвитратн ий (Аналітичн ий)	Формування динамічної бази даних щодо індексу вигорання (MBI) працівників

Джерело: розроблено автором

Важливо підкреслити, що запропоновані заходи мають реалізовуватися послідовно у два етапи. Перший етап – швидкі організаційні зміни, що не потребують фінансових вкладень: запровадження часових блоків, ротаційного графіка та нормативів навантаження, – може бути здійснений протягом першого місяця після прийняття управлінського рішення. Другий етап – технологічне вдосконалення через впровадження CRM-системи – потребує підготовчої роботи та фінансування, проте є базовою умовою довгострокової стабільності запропонованої моделі.

Реалізація першого етапу не потребує значних ресурсів і залежить передусім від управлінської волі власниці клініки. Це є принципово важливим для підприємства малого бізнесу, де будь-які зміни в системі управління персоналом впроваджуються безпосередньо керівником, без залучення HR-служби. Впровадження спеціалізованої медичної CRM-системи (зокрема таких платформ, як Clinic iQ, Medics або аналогів з україномовним інтерфейсом) забезпечить автоматичне обмеження кількості записів, нагадування пацієнтам, аналітику завантаженості лікарів та скорочення часу на адміністративну роботу [61].

Для наочного відображення логіки реалізації запропонованих заходів на рис. 3.3. представлено модель впровадження системи гармонізації балансу «робота – особисте життя» у стоматології «Тризубчик». Запропонована модель передбачає поетапне впровадження організаційних та технологічних змін, спрямованих на усунення основних причин дисбалансу, виявлених у процесі діагностики. Реалізація заходів першого етапу не потребує значних фінансових ресурсів та може бути здійснена протягом одного місяця. Другий етап передбачає цифровізацію процесів управління записом пацієнтів через впровадження CRM-системи. Паралельно реалізуються заходи психологічної підтримки персоналу, що забезпечують профілактику професійного вигорання та підтримання сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.



Рис. 3.3. Модель впровадження системи гармонізації балансу «робота – особисте життя» у стоматології «Тризубчик»

Джерело: складено автором

Отже, запропонована система організаційних заходів є комплексною та охоплює основні фактори, що негативно впливають на баланс «робота – особисте життя» працівників стоматології «Тризубчик». Її реалізація дозволить підвищити ефективність використання робочого часу, знизити рівень професійного стресу та створити передумови для формування стійкої системи управління персоналом на засадах концепції Work–Life Balance. Саме тому наступним етапом дослідження є оцінювання очікуваної результативності запропонованих заходів та визначення доцільності їх практичного впровадження.

3.2. Оцінювання очікуваної ефективності запропонованих рекомендацій та обґрунтування їх практичного впровадження у стоматології «Тризубчик»

Запропонована у підрозділі 3.1 система заходів визначає операційний рівень змін. Для її ефективної реалізації необхідне системне удосконалення управління персоналом клініки в цілому – на стратегічному, організаційному та інструментальному рівнях. Удосконалена модель системи управління персоналом клініки «Тризубчик» представлена на рис. 3.4.

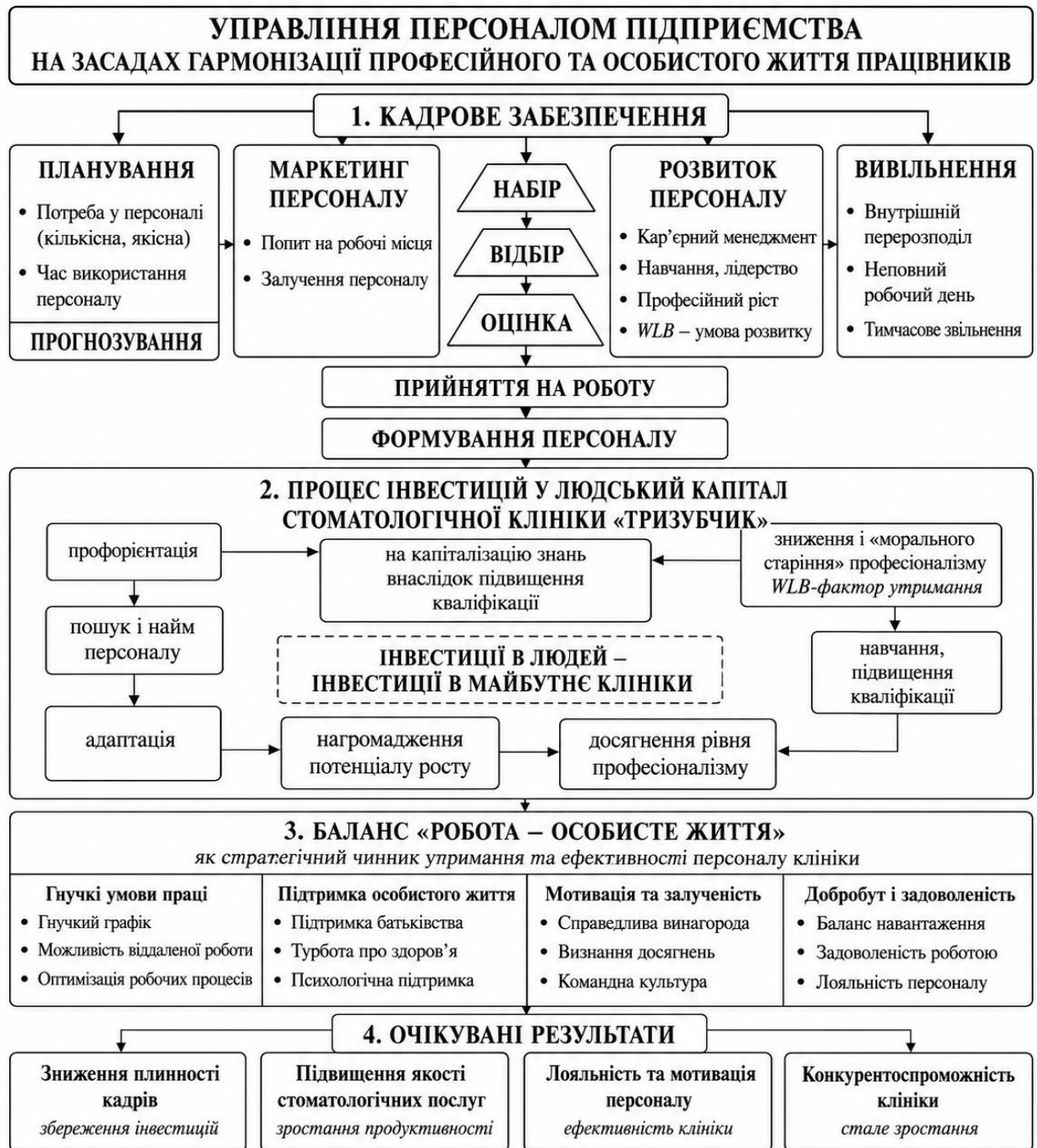


Рис. 3.4. Удосконалена система управління персоналом та процес інвестицій у людський капітал стоматологічної клініки «Тризубчик»
Джерело: складено автором за матеріалами джерел [31]

Вихідна схема, розроблена на основі джерела [31], відображала загальний процес кадрового забезпечення та інвестицій у людський капітал у лінійній логіці: від набору персоналу через адаптацію і навчання до досягнення рівня професіоналізму. Баланс «робота – особисте життя» фігурував у ній як окремий підсумковий блок, не пов'язаний структурно з інвестиційним циклом. Таке представлення не відображало причинно–наслідкового зв'язку між WLB і збереженням людського капіталу, що є принципово важливим для стоматологічної клініки як підприємства з підвищеним ризиком вигорання персоналу.

Удосконалена модель містить три принципові зміни порівняно з вихідною.

По–перше, баланс «робота – особисте життя» інтегровано безпосередньо у процес інвестицій у людський капітал як структурний елемент інвестиційного циклу, а не як зовнішній результат. Відповідний блок «WLB–фактор утримання» розміщено між етапами «зниження морального старіння професіоналізму» та «навчання і підвищення кваліфікації». Це відображає ключову теоретичну позицію: інвестиції клініки в навчання та розвиток персоналу капіталізуються лише за умови, що працівник залишається в організації, а умовою утримання є саме забезпечений баланс між роботою та відновленням. Втрата фахівця внаслідок вигорання означає повне знецінення вкладених у нього інвестицій – підбір, адаптацію і навчання нового лікаря–стоматолога необхідно починати з нуля.

По–друге, модель відображає взаємозв'язок між результатами забезпечення балансу «робота – особисте життя» та підсистемою кадрового забезпечення. Зниження плинності кадрів, підвищення лояльності персоналу та зміцнення мотивації формують передумови для накопичення людського капіталу і підвищення привабливості клініки як роботодавця. Тож, ефективне управління WLB забезпечує не лише соціальний, а й стратегічний ефект у вигляді довгострокового розвитку кадрового потенціалу підприємства [46].

По-третє, блок «Розвиток персоналу» доповнено позначенням WLB як необхідної передумови реалізації заходів з навчання і кар'єрного зростання. Це відображає встановлену в ході дослідження залежність: за умов хронічного перевантаження (60% персоналу клініки оцінюють своє навантаження як високе) і вираженого вигорання (80% мають його ознаки) участь у навчальних заходах та кар'єрна мотивація суттєво знижуються. Отже, будь-які інвестиції у розвиток персоналу без паралельного забезпечення балансу є малоефективними.

У результаті, удосконалена модель системи управління персоналом перетворює баланс «робота – особисте життя» із соціального бонусу на інструмент управління людським капіталом, що має вимірюваний економічний ефект: збереження вкладених інвестицій, підвищення продуктивності і зниження витрат на кадрову ротацію. Саме така позиція є теоретичним підґрунтям для розробки практичних заходів, викладених у третьому розділі дослідження.

Для оцінювання очікуваної ефективності запропонованих заходів використовується порівняльний аналіз прогнозованого стану системи управління персоналом до і після їх реалізації. Прогнозні значення визначено на основі результатів анкетування, нормативних орієнтирів для медичних закладів і реалістичних можливостей малого підприємства. Прогнозні показники ефективності впровадження WLB-заходів у клініці «Тризубчик» наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Прогнозні показники ефективності впровадження WLB-заходів у клініці
«Тризубчик»

Показник	До впровадження	Через 6 місяців	Через 12 місяців	Зміна
Задоволеність графіком (повністю), %	30	50	60	+30%
Рівень стресу (1–5), бали	3,8	3,2	2,8	– 26,3%
Ознаки вигорання, %	80	60	40	–40%

Продовження таблиці 3.4

Показник	До впровадження	Через 6 місяців	Через 12 місяців	Зміна
Оцінка організації праці (1–5), бали	3,2	3,7	4,1	+28,1%
Достатній відпочинок (частка), %	40	55	65	+25%
Повне відновлення після тижня, %	30	45	55	+25%

Джерело: складено автором на основі результатів анкетування та прогнозних оцінок

Наведені дані свідчать, що реалізація запропонованих заходів матиме позитивний вплив на основні показники управління персоналом. Найбільш суттєві зміни прогнозуються щодо зниження рівня професійного вигорання та стресу, а також підвищення задоволеності працівників організацією робочого часу. Це створить передумови для зміцнення кадрової стабільності та підвищення ефективності діяльності стоматологічної клініки.

Фінансовий аналіз ефективності заходів базується на порівнянні витрат на впровадження та очікуваних вигід. Витрати поділяються на одноразові (придбання CRM–системи) та поточні (час керівника і корпоративні заходи). Фінансові вигоди мають переважно непрямий характер і пов'язані зі зниженням плинності кадрів та підвищенням продуктивності праці [6]. Результати фінансового аналізу витрат і очікуваних вигід від впровадження WLB–заходів наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Фінансовий аналіз витрат і очікуваних вигід від впровадження WLB–заходів

Показник	Сума, грн/рік	Примітка
Підписка на медичну CRM–систему	12 000 – 18 000	Залежно від тарифного плану
Opportunity cost часу керівника	≈ 6 000	≈5 год/місяць × 12 міс.
Корпоративні заходи (2 рази/рік)	4 000 – 6 000	Виїзд, організація
РАЗОМ витрат	22 000 – 30 000	< 1% доходу клініки

Продовження таблиці 3.5

Зниження витрат на підбір нового лікаря (при запобіганні 1 звільненню)	80 000 – 120 000	Оголошення, підбір, адаптація, втрати доходу
Зростання продуктивності (+5% доходу)	≈ 195 000	5% від доходу 3,9 млн грн (2025 р.)
Загальний ефект	275 000 – 315 000	Перевищення витрат у 9–14 разів

Джерело: складено автором на основі фінансових даних підприємства

Річні витрати на впровадження заходів становлять від 22 до 30 тис. грн, що не перевищує 1% річного доходу клініки за 2025 рік. Водночас очікувані вигоди від запобігання звільненню одного лікаря та підвищення продуктивності праці суттєво перевищують необхідні витрати. За розрахунками, загальний економічний ефект може перевищувати витрати у 9–14 разів, що підтверджує високу економічну доцільність реалізації запропонованого комплексу WLB–заходів навіть за консервативного сценарію розвитку.

Для забезпечення послідовної реалізації запропонованих заходів розроблено дорожню карту їх впровадження із зазначенням основних етапів, термінів виконання та індикаторів досягнення результатів. Дорожню карту впровадження WLB-заходів у клініці «Тризубчик» наведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Дорожня карта впровадження WLB–заходів у клініці «Тризубчик»

№	Захід	Фаза	Термін	Індикатор виконання
1	Розробка регламенту робочого часу	1 (орг.)	1–2 тижні	Затверджений документ, розміщений у приміщенні персоналу
2	Ротаційний графік суботніх чергувань	1 (орг.)	2 тижні	Графік на 3 місяці, погоджений з усіма лікарями
3	Норматив денного навантаження	1 (орг.)	2 тижні	Ліміт записів у розкладі зафіксовано
4	Перша командна зустріч (open–talk)	1 (орг.)	1 місяць	Проведена зустріч, зафіксовані рішення

Продовження таблиці 3.6

5	Вибір і тестування CRM–системи	2 (техн.)	3–4 місяці	Обрана платформа, завершено тестування
6	Перехід на CRM, навчання адміністратора	2 (техн.)	5–6 місяців	Система активна, Google Таблиці виведені з обігу
7	Перше піврічне анкетування персоналу	2 (техн.)	6 місяців	Заповнені анкети, порівняльний аналіз з базовими даними

Джерело: розроблено автором

Реалізація заходів відповідно до запропонованої дорожньої карти потребує постійного контролю досягнення запланованих результатів. З цією метою розроблено систему ключових показників ефективності (KPI), яку наведено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Система KPI моніторингу ефективності WLB–заходів у клініці «Тризубчик»

KPI	Базове значення	Цільове значення	Метод вимірювання
Задоволеність графіком (повністю), %	30%	$\geq 60\%$	Піврічне анкетування
Рівень стресу (1–5), бали	3,8	$\leq 2,8$	Піврічне анкетування
Персонал без ознак вигорання, %	20%	$\geq 55\%$	Піврічне анкетування
Дні без понаднормового продовження, %	$\approx 60\%$	$\geq 90\%$	Моніторинг розкладу (CRM)
Загальна оцінка організації праці (1–5)	3,2	$\geq 4,0$	Піврічне анкетування
Плинність кадрів, %	$< 20\%$	$< 10\%$	Кадровий облік (щорічно)

Джерело: розроблено автором

Система KPI охоплює чотири виміри: суб'єктивний добробут персоналу (анкетні показники), об'єктивні параметри організації праці (дані розкладу і CRM), кадрова стабільність (плинність) і загальне сприйняття умов праці. Квартальний моніторинг дасть можливість оперативно виявляти відхилення і коригувати заходи.

Важливим нефінансовим результатом реалізації заходів стане підвищення репутації клініки як роботодавця. На ринку праці медичного персоналу Києва, де попит на кваліфікованих стоматологів стабільно перевищує пропозицію, розвинена WLB-культура є реальною конкурентною перевагою при залученні нових фахівців і утриманні наявних [40].

Узагальнюючи, запропоновані заходи є реалістичними і адаптованими до специфіки малого медичного підприємства. Послідовна реалізація дорожньої карти та регулярний моніторинг КРІ забезпечать системний характер змін і сприятимуть формуванню в стоматологічній клініці «Тризубчик» стійкої моделі управління персоналом на засадах гармонізації професійного та особистого життя працівників.

У третьому розділі розроблено та обґрунтовано комплекс заходів з гармонізації професійного та особистого життя персоналу стоматологічної клініки «Тризубчик», що відповідає меті і завданням дослідження.

У підрозділі 3.1 сформовано п'ятирівневу піраміду гармонізації WLB, яка структурує систему організаційних заходів: від регламентації робочого часу (часові блоки, нескорочувані перерви, завершення о 19:00) [3] і управління навантаженням (норматив 8 пацієнтів/день, ротаційний графік субот, CRM-система) через психологічну підтримку (командні зустрічі, корпоративні заходи, індивідуальна допомога) і розвиток персоналу (навчання, кар'єрні можливості, зворотний зв'язок) до вершини –повноцінної гармонізації WLB.

У підрозділі 3.2 удосконалено систему управління персоналом клініки через інтеграцію WLB-фактора в процес інвестицій у людський капітал та встановлення зворотного зв'язку між результатами WLB і системою кадрового забезпечення. Здійснено фінансовий аналіз ефективності заходів: річні витрати 22–30 тис. грн проти очікуваних вигід 275–315 тис. грн свідчать про перевищення ефекту над витратами у 9–14 разів. Розроблено дорожню карту у двох фазах та систему з 6 КРІ для квартального моніторингу. Прогнозний аналіз показує, що за 12 місяців реалізації заходів задоволеність графіком

зросте з 30 до 60%, рівень стресу знизиться з 3,8 до 2,8 бала, а частка персоналу з ознаками вигорання скоротиться з 80 до 40%.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти управління персоналом підприємства на засадах гармонізації професійного та особистого життя працівників. На основі проведеного дослідження досягнуто поставлену мету – обґрунтовано теоретичні засади та розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління персоналом стоматологічної клініки «Тризубчик» на засадах концепції Work–Life Balance.

У першому розділі досліджено сутність та основні наукові підходи до трактування поняття «баланс робота – особисте життя». Встановлено, що концепція Work–Life Balance розглядається як важливий елемент сучасного управління персоналом, який спрямований на гармонійне поєднання професійних обов’язків працівника з його особистими потребами та соціальними ролями. Узагальнено основні концепції, фактори впливу та інструменти забезпечення балансу між професійною діяльністю і особистим життям. Систематизовано методичний інструментарій оцінювання рівня гармонізації професійної діяльності та особистого простору працівників, зокрема критерії, показники, якісні та кількісні методи діагностики.

У другому розділі здійснено організаційно–економічну характеристику стоматологічної клініки «Тризубчик» та проведено аналіз її кадрового потенціалу. Встановлено, що підприємство демонструє позитивну динаміку розвитку, поступове збільшення чисельності персоналу та стабільне розширення спектра стоматологічних послуг. Аналіз кадрового складу показав, що колектив є відносно молодим, професійно підготовленим і характеризується сприятливим соціально–психологічним кліматом.

За результатами анкетування персоналу та проведеної діагностики виявлено наявність проблем, пов’язаних із забезпеченням балансу «робота – особисте життя». Основними чинниками дисбалансу визначено нерегулярний графік роботи, нерівномірний розподіл навантаження, понаднормову зайнятість, відсутність регламентованих перерв між прийомами пацієнтів та

ручну систему організації запису. Встановлено, що значна частина працівників відчуває ознаки емоційного виснаження та накопиченої втоми, що створює ризики професійного вигорання. Результати отримані на основі діаграми Ісікави підтвердили, що ключовими джерелами дисбалансу виступають організаційні, управлінські та технологічні фактори.

У третьому розділі розроблено систему заходів щодо вдосконалення управління персоналом на засадах концепції Work–Life Balance. Запропоновано впровадження чіткої моделі організації робочого часу з фіксованими часовими блоками та регламентованими перервами, систему ротаційних суботніх чергувань, норматив денного навантаження для лікарів, а також автоматизацію процесу запису пацієнтів шляхом впровадження CRM–системи. Окрему увагу приділено створенню системи психологічної підтримки персоналу, яка включає регулярні командні зустрічі, корпоративні заходи та можливість отримання професійної психологічної допомоги.

Обґрунтовано, що впровадження запропонованих заходів сприятиме зниженню рівня професійного вигорання, покращенню умов праці, підвищенню задоволеності персоналу організацією робочого процесу та зміцненню кадрової стабільності підприємства. Очікуваними результатами є скорочення випадків понаднормової роботи, більш рівномірний розподіл навантаження між працівниками, підвищення продуктивності праці та якості стоматологічних послуг.

Отже, результати проведеного дослідження підтвердили доцільність використання концепції Work–Life Balance як важливого напрямку вдосконалення системи управління персоналом стоматологічної клініки «Тризубчик». Реалізація запропонованих рекомендацій дасть змогу забезпечити більш ефективне використання трудового потенціалу працівників, підтримати їх професійне та психологічне благополуччя, а також підвищити загальну результативність діяльності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Закон України «Про охорону праці» від 14.10.1992 р. № 2694–XII (зі змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text> (дата звернення: 15.05.2026).
2. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 р. № 322–VIII (зі змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 15.05.2026).
3. Про затвердження норм робочого часу для працівників закладів та установ охорони здоров'я : наказ Міністерства охорони здоров'я України від 25.05.2006 № 319 (зі змінами та доповненнями). Зареєстровано в Міністерстві юстиції України 09.06.2006 за № 696/12570. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0696-06#Text> (дата звернення: 10.06.2026).
4. Артюхова А. В. Особливості психологічного здоров'я курсантів в період пандемії COVID–19. Психологічний часопис. 2020. Т. 6, вип. 6 (38). С. 19–28.
5. Балабанова Л. В. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
6. Білорус Т. В. Управління персоналом: 800+ запитань та відповідей : навч. посіб. Київ : Видавництво Ліра–К, 2021. 320 с.
7. Білорус Т. В., Меженкова Д. І. Діагностика та профілактика професійного вигорання як основа управління персоналом в умовах сучасних викликів для України. Бізнес Інформ. 2024. № 12. С. 339–349. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-12-339-349>.
8. Бутельський Я. Ю. Концептуальні основи формування систем управління персоналом підприємств та їх класифікація. Актуальні питання економічних наук. 2026. № 19. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.19792476>.
9. Ганцюк Ю. Баланс роботи та життя як складник робочої продуктивності. Актуальні проблеми економіки. 2019. № 12. С. 233–238.

10. Гевлич Л. Л., Барткова С. С. Нормативно–облікове забезпечення ФОП: проблеми та перспективи. Економіка і організація управління. 2025. № 1. С. 15–23. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307–2318.2025.1.2>.
11. Грішнова О. А. Людський розвиток : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2006. 308 с.
12. Гуменна А. А., Воропай О. В. Баланс кар'єри та особистого життя (на прикладі працівників закладів вищої освіти). Наукові записки НаУКМА. Економічні науки. 2020. Т. 5, вип. 1. С. 41–47.
13. Жосан Г., Хірса І. Особливості підприємницької діяльності в умовах воєнного стану в Україні. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2022. № 14. С. 26–31.
14. Зозульов О. В. Основні етапи розробки анкети в процесі маркетингових досліджень. Маркетинг в Україні. 2002. № 5 (15). С. 34–36.
15. Каращук Л. М., Полоз Я. О. Дослідження організаційної культури сільськогосподарських підприємств. Науковий вісник МНУ імені О. В. Сухомлинського. Економічні науки. 2015. № 1(4). С. 42–47. URL: <http://mdu.edu.ua/wp-content/uploads/Economic-visnik-4-2015-10.pdf> (дата звернення: 21.05.2026).
16. Касич А., Хижняк С. Сучасне трактування концепції організаційної культури підприємства. Економіка та суспільство. 2020. № 22. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524–0072/2020–22–71>.
17. Колот А. М. Соціально–трудові відносини: теорія і практика регулювання : монографія. Київ : КНЕУ, 2005. 230 с.
18. Комарова К. В. Організаційна культура : навчальний посібник. Дніпропетровськ : ДДФА, 2011. 166 с.
19. Крупський О. П. Роль організаційної культури в досягненні балансу «життя–робота» (на прикладі туристичних підприємств України). ResearchGate. 2014. URL: <https://www.researchgate.net/publication/298017940> (дата звернення: 21.05.2026).

20. Лібанова Е. М. Соціально–трудова сфера України: сучасний стан, проблеми та стратегічні напрями розвитку. Київ : ІДСД НАНУ, 2009. 102 с.
21. Лозовський О. М., Гусак К. Ю. Шляхи оптимізації системи менеджменту підприємства. Економіка та суспільство. 2019. Вип. 2. С. 46–52.
22. Лук'янова Н., Зайцева О. Пандемія коронавірусу: правові механізми захисту трудових та соціальних прав працівників. Київ : МГО «Соціальні ініціативи з охорони праці та здоров'я», 2021. 38 с.
23. Любінець Л. А., Шведа Г. М., Качмарська М. О. Ступінь тривожності в середнього медичного персоналу під час воєнного стану в Україні. Україна. Здоров'я нації. 2023. № 3. С. 80–84. DOI: <https://doi.org/10.32782/2077-6594/2023.3/13>.
24. Максименко С. Д., Руденко Я. В., Кушнерьова А. М., Невмержицький В. М. Психічне здоров'я особистості : підручник. Київ : Видавництво Людмила, 2021. 438 с.
25. Місько О., Зайцева Г. Баланс роботи та життя: вплив особистісних та організаційних чинників. Економіка. Фінанси. Право. 2020. № 2. С. 56–62.
26. Москаленко О. П., Куценко О. Д. Баланс роботи та життя: концептуальне поле інтерпретацій. Політикус. 2023. № 3 (59). С. 132–140. DOI: [https://doi.org/10.20535/2308-5053.2023.3\(59\).294991](https://doi.org/10.20535/2308-5053.2023.3(59).294991).
27. Назарчук Т. В., Косіюк О. М. Менеджмент організацій : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 560 с.
28. Новікова О. Ф., Цимбал О. І., Остафійчук Я. В. Становлення резильєнтності соціально–трудової сфери в контексті повоєнної розбудови економіки України. Економіка України. 2024. № 7 (752). С. 94–112. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2024.07.094>.
29. Огірко І. В. Методи та засоби управлінського аналізу: діаграма Ісікави. Вісник ЛДУВС. Серія економічна. 2016. Вип. 1. С. 147–156. URL: https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/5510/1/%D0%9E%D0%B3%D1%96%D1%80%D0%BA%D0%BE%20Kk_2016_1_15.pdf (дата звернення: 21.05.2026).

30. Пищуліна О., Юрочко Т., Юрчишин В. Соціально–економічні наслідки коронакризи. Київ : Заповіт, 2021. 237 с.
31. Приймак В. М. Інвестиції в людський капітал як фактор організаційного розвитку. Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. Київ : КНЕУ, 2009. С. 1–10.
32. Пушкар З. М., Пушкар Б. Т. Кадровий менеджмент : навчальний посібник. Тернопіль : Осадца Ю. В., 2017. 210 с.
33. Саприкіна М. А., Каба Д. В. Баланс між роботою та сім'єю: перевага для компаній та працівників. Київ : ПА «Фарбований лист», 2010. 30 с.
34. Сич А . В. Психологічні особливості професійного вигорання у медичних працівників. Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Психологія. 2025. Вип. 2. DOI: <https://doi.org/10.32689/maup.psych.2025.2.15> .
35. Стародубська М. Не треба кандидатів з work–life balance: український менталітет руйнує продуктивність. Forbes Ukraine. 2025. URL: <https://forbes.ua/leadership/ne-treba-kandidativ-z-work-life-balance-ukrainskiy-mentalitet-ruynue-produktivnist-yak-tse-shkodit-biznesu-rozpovidae-ekspertka-z-konsaltingu-marina-starodubska-09082025-31880> (дата звернення: 10.06.2026).
36. Ткалич М. Г. Програми балансу «робота – життя» як соціальна та психологічна підтримка персоналу в організаціях. Організаційна психологія. Економічна психологія. 2021. № 4 (24). С. 75–81.
37. Шевченко І. Баланс між професійними і сімейними ролями у жінок–робітниць. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія: Соціологія. 2016. № 3–4. С. 67–70.
38. Шершньова З. Є., Шевчук Є. В. Організаційний аналіз : електронний конспект лекцій. Київ : КНЕУ, 2020. URL: <http://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/36427> (дата звернення: 21.05.2026).

39. Bakker A. B., Demerouti E. The Job Demands–Resources Model: State of the Art. *Journal of Managerial Psychology*. 2007. Vol. 22. No. 3. Pp. 309–328. DOI: <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>.
40. Buchelt B., Ziębicki B., Jończyk J., Dzieńdziora J. The Enhancement of the Employer Branding Strategies of Polish Hospitals Through the Detection of Features Which Determine Employer Attractiveness. *Human Resources for Health*. 2021. Vol. 19. Art. 84. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12960-021-00620-0>.
41. Burn–out an «Occupational Phenomenon»: International Classification of Diseases / World Health Organization. Geneva : WHO, 2019. URL: <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases> (дата звернення: 10.06.2026).
42. Clark S. C. Work/Family Border Theory: A New Theory of Work/Family Balance. *Human Relations*. 2000. Vol. 53. No. 6. Pp. 747–770. DOI: <https://doi.org/10.1177/0018726700536001>.
43. Dyrbye L. N., Shanafelt T. D., Sinsky C. A., Cipriano P. F., Bhatt J., Ommaya A., West C. P., Meyers D. Burnout Among Health Care Professionals: A Call to Explore and Address This Underrecognized Threat to Safe, High–Quality Care. *NAM Perspectives*. 2017. Discussion Paper. DOI: <https://doi.org/10.31478/201707b>.
44. Fisher G. G., Bulger C. A., Smith C. S. Beyond Work and Family: A Measure of Work/Nonwork Interference and Enhancement. *Journal of Occupational Health Psychology*. 2009. Vol. 14. No. 4. Pp. 441–456. DOI: <https://doi.org/10.1037/a0016737>.
45. Greenhaus J. H., Beutell N. J. Sources of Conflict Between Work and Family Roles. *Academy of Management Review*. 1985. Vol. 10. No. 1. P. 76–88. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1985.4277352>.
46. Greenhaus J. H., Powell G. N. When Work and Family Are Allies: A Theory of Work–Family Enrichment. *Academy of Management Review*. 2006. Vol. 31. No. 1. Pp. 72–92. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.2006.19379625>.

47. Grossman M. On the Concept of Health Capital and the Demand for Health. *Journal of Political Economy*. 1972. Vol. 80. No. 2. Pp. 223–255. DOI: <https://doi.org/10.1086/259880>.
48. Guest D. E. Perspectives on the Study of Work–Life Balance. *Social Science Information*. 2002. Vol. 41. No. 2. Pp. 255–279. DOI: <https://doi.org/10.1177/0539018402041002005>.
49. Hobfoll S. E. Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress. *American Psychologist*. 1989. Vol. 44. No. 3. Pp. 513–524. DOI: <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>.
50. Kossek E. E., Ozeki C. Work–Family Conflict, Policies, and the Job–Life Satisfaction Relationship: A Review and Directions for Organizational Behavior–Human Resources Research. *Journal of Applied Psychology*. 1998. Vol. 83. No. 2. Pp. 139–149. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.2.139>.
51. Living, Working and COVID–19 : report / Eurofound. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2021. 112 p.
52. Lockwood N. R. Work/Life Balance: Challenges and Solutions. Alexandria : Society for Human Resource Management, 2003. 12 p.
53. Maslach C., Jackson S. E., Leiter M. P. Maslach Burnout Inventory Manual. 3rd ed. Palo Alto : Consulting Psychologists Press, 1996. 52 p.
54. Shanafelt T. D., Goh J., Sinsky C. The Business Case for Investing in Physician Well–being. *JAMA Internal Medicine*. 2017. Vol. 177. No. 12. Pp. 1826–1832. DOI: <https://doi.org/10.1001/jamainternmed.2017.4340>.
55. Spector P. E. Job Satisfaction Survey. Tampa : University of South Florida, 1994. URL: <https://shell.cas.usf.edu/~pspector/scales/jssovr.html> (дата звернення: 15.05.2026).
56. State of the Global Workplace Report / Gallup. Washington : Gallup, 2023. 236 p. URL: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx> (дата звернення: 15.05.2026).

57. WHO–5 Well–Being Index / World Health Organization. Geneva : WHO, 1998. URL: <https://www.who.int/publications/i/item/WHO–5> (дата звернення: 15.05.2026).

58. Working from Home: From Invisibility to Decent Work / International Labour Organization. Geneva : ILO, 2021. 244 p. URL: https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_765806/lang—en/index.htm (дата звернення: 15.05.2026).

59. Анкета для персоналу стоматологічної клініки «Триzubчик» : Google Forms / О. В. Годлевська. 2025. URL: https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSf—s9uskJbOQga6b4l2iYye6GvW2EGMpidLVhq3MX969_vjpg/viewform?usp=publi sh—editor (дата звернення: 21.05.2026).

60. Баланс між роботою й особистим життям став важливішим для працівників, ніж зарплата – опитування. The Village Україна. 2025. URL: <https://www.village.com.ua/village/life/edu—news/359121—balans—mizh—robotoyu—y—osobistim—zhittyam—stav—vazhlivishim—dlya—pratsivnikov—nizh—zarplatnya—ndash—opituvannya> (дата звернення: 10.06.2026).

61. Інформаційна система Vkursi.pro : дані про ФОП Лисенко І. В. URL: <https://vkursi.pro/fop/lysenko—iryna—volodymyrivna—1f41e9f1—5364—f6bb—0da2—0891b2cfc96c> (дата звернення: 21.05.2026).

62. Сторінка стоматологічної клініки «Триzubчик» в соціальній мережі Instagram. URL: <https://www.instagram.com/tryzubchyk/> (дата звернення: 21.05.2026).

63. Стоматологічна клініка «Триzubчик» на платформі Google Maps. URL: <https://www.google.com/maps/place/Триzubчик/> (дата звернення: 21.05.2026).

64. Стоматологічна клініка «Триzubчик» : інформаційний портал. URL: <https://stomatolog.city/kyevskaya—oblast/kyev/stomatologiya—trizubchik> (дата звернення: 21.05.2026).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

ДОВІДКА

про впровадження результатів кваліфікаційної роботи бакалавра

Годлевської Олени Віталіївни

на тему:

**«Управління персоналом підприємства на засадах гармонізації
професійного та особистого життя працівників»**

В межах кваліфікаційної роботи бакалавра Годлевською Оленою Віталіївною було проаналізовано стан системи управління персоналом стоматологічної клініки «Тризубчик» (ФОП Лисенко І.В., м. Київ), виявлено організаційні чинники дисбалансу «робота – особисте життя» та здійснено комплексну діагностику за результатами суцільного анкетування персоналу і аналізу діаграми Ісікави.

На основі проведеного дослідження розроблено систему практичних рекомендацій: запровадження моделі організації робочого часу з фіксованими блоками та нескорочуваними перервами (завершення прийому о 19:00); циклічного ротаційного графіка суботніх чергувань; нормативу денного навантаження (≤ 8 пацієнтів); переходу на медичну CRM-систему для автоматизації запису; а також системи психологічної підтримки персоналу та піврічного моніторингу рівня вигорання. Удосконалено модель інвестицій у людський капітал клініки з інтеграцією WLB-фактора утримання. Фінансовий аналіз підтвердив, що витрати на впровадження (22–30 тис. грн/рік) перевищуються очікуваними вигодами у 9–14 разів.

Викладені підходи та рекомендації були враховані керівництвом клініки «Тризубчик» при формуванні плану організаційних змін на 2026 рік. Їхнє застосування сприяло запровадженню ротаційного графіка чергувань, уточненню підходів до планування робочого часу та створенню підґрунтя для цифровізації процесу запису пацієнтів.

Власниця / головний лікар
стоматологічної клініки «Тризубчик»
ФОП Лисенко І. В.

м. Київ, 2026 р.



ДОДАТОК Б

Інформаційне досьє ФОП Лисенко Ірини Володимирівни

Увага! Дані змінюються щоденно.

Актуально на 31.10.2025

YOU CONTROL

Повне досьє на кожну компанію України

0 800 309 077
youcontrol.com.ua

ЛИСЕНКО ІРИНА ВОЛОДИМИРІВНА

Зареєстровано

Анкета

Актуально на 05.03.2026

Перейдіть на сайт та отримайте повну інформацію з 60 реєстрів України актуальну на момент запиту

ДІВІТИСЬ НА YOUCONTROL.COM.UA

Прізвище, ім'я, по батькові фізичної особи (Актуально на 06.03.2026)	Лисенко Ірина Володимирівна
Країна громадянства	Україна
Прізвище, ініціали фізичної особи	Лисенко І. В.
Статус фізичної особи-підприємця	Зареєстровано
Статус з ЄДР	Зареєстровано
Дата реєстрації	24.07.2024 (1 рік 7 місяців)
Види діяльності	Основний: 86.23 Стоматологічна практика Інші: 86.21 Загальна медична практика 86.22 Спеціалізована медична практика 86.90 Інша діяльність у сфері охорони здоров'я 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна 82.11 Надання комбінованих офісних адміністративних послуг 82.19 Фотокопіювання, підготування документів та інша спеціалізована допоміжна офісна діяльність 47.99 Інші види роздрібної торгівлі поза магазинами

Контакти з ЄДР

ЄДР Тендери

Місцезнаходження юридичної особи	Адреса:	Україна, **7, місто Київ, вулиця Закревського, будинок **, квартира **
	E-mail:	***@*****.****
	Телефон:	+38(067)-993-90-09

Контакти з останнього тендеру

YouControl - повне досьє на кожну компанію України

 Власність та дозволи

Актуально на
31.10.2025

Торговельні марки (архів)	Дані відсутні у реєстрах
Автотранспорт в користуванні (станом на 18.02.2022)	Дані відсутні у реєстрах
Автотранспорт у власності	Дані відсутні у реєстрах
Ліцензії	Дані відсутні у реєстрах

% Податкова та інші державні органи

⚠ У зв'язку з введенням воєнного стану в Україні Державна податкова служба України в травні 2022 року обмежила доступ до більшості публічних електронних реєстрів, де вона є розпорядником, тому деяка інформація, яка зазначена в розділі "Податкова та інші державні органи", не оновлюється, окрім даних реєстру платників ПДВ, реєстру платників єдиного податку, реєстру "Великих платників податків" та реєстру неприбуткових установ та організацій.

Реєстр «Великих платників податків» (станом на 2023)	Інформація про особу відсутня в базі
Реєстр «Дізнайся більше про свого бізнес-партнера»	—
Інформація ДПС України про суб'єктів господарювання, які мають податковий борг	На даний час Державною податковою службою України воупереч закону не оприлюднюється інформація про суб'єктів господарювання, які мають податковий борг. • Для отримання цієї інформації в актуальному стані слід звернутися до контрагента. • Для перегляду цієї інформації за минулі періоди, скористайтесь функцією "Історія боргу".
Реєстр неприбуткових установ та організацій	Інформація про особу відсутня в базі
Реєстр платників ПДВ	Інформація про дієсне свідоцтво ПДВ відсутня в базі
Місцезнаходження реєстраційної справи (станом на 31.10.2025)	Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань

YouControl — повне досьє на кожну компанію України

ЗАРЕЄСТРУВАТИСЯ НА [YOUCONTROL.COM.UA](https://youcontrol.com.ua)

© YouControl. All rights reserved

YouControl - повне досьє на кожну компанію України

Виписка з ЄДР



ВИПИСКА
з Єдиного державного реєстру юридичних осіб,
фізичних осіб-підприємців та громадських формувань

ФІЗИЧНА ОСОБА - ПІДПРИЄМЕЦЬ
Лисенко Ірина Володимирівна

Реєстраційний номер облікової картки платника податків, або серія та номер паспорта:
2934020622

Місцезнаходження фізичної особи - підприємця:
Україна, 02217, місто Київ, вулиця Закревського, будинок 23, квартира 49

Дата та номер запису в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань:
24.07.2024, 2010350000000604101

Прізвища, імена, по батькові осіб, які мають право вчиняти юридичні дії від імені фізичної особи - підприємця без довіреності, у тому числі підписувати договори, дані про наявність обмежень щодо представництва від імені фізичної особи - підприємця:
Відомості відсутні

Відомості, отримані в порядку інформаційної взаємодії між Єдиним державним реєстром юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань та інформаційними системами державних органів:

25.07.2024, ДЕРЖАВНА СЛУЖБА СТАТИСТИКИ УКРАЇНИ, 37507880

24.07.2024, 265224185549, ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС У М.КИЄВІ, ДПІ У ДЕСНЯНСЬКОМУ РАЙОНІ (ДЕСНЯНСЬКИЙ РАЙОН М.КИЄВА), 44116011, (дані про взяття на облік як платника податків)

24.07.2024, 10000002855501, ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС У М.КИЄВІ, ДПІ У ДЕСНЯНСЬКОМУ РАЙОНІ (ДЕСНЯНСЬКИЙ РАЙОН М.КИЄВА), 44116011, (дані про взяття на облік як платника єдиного внеску)

Запис про припинення підприємницької діяльності фізичної особи - підприємця або підприємницьку діяльність фізичної особи - підприємця припинено:
Відомості відсутні

Види економічної діяльності:

Продовження додатку В

86.23 Стоматологічна практика (основний)
86.21 Загальна медична практика
86.22 Спеціалізована медична практика
86.90 Інша діяльність у сфері охорони здоров'я
68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого
нерухомого майна
82.11 Надання комбінованих офісних адміністративних послуг
82.19 Фотокопіювання, підготування документів та інша спеціалізована
допоміжна офісна діяльність
47.99 Інші види роздрібної торгівлі поза магазинами

Інформація для здійснення зв'язку:

+38 (067) -993-90-09, i.v.lysenko@bigmir.net

Номер, дата та час формування виписки:

467164624273, 25.07.2024 18:00:35

Є. Д.Р.

Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних
осіб – підприємців та громадських формувань

ДОДАТОК Г

Виписка з Ліцензійного реєстру МОЗ з медичної практики


МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
вул. М. Грушевського, 7, м. Київ, 01601, тел. (044) 253-61-94, E-mail: moz@moz.gov.ua,
web: <http://www.moz.gov.ua>, код ЄДРПОУ 00012925

В И Т Я Г
відомостей з Ліцензійного реєстру МОЗ з медичної практики

Витяг сформований автоматично за допомогою бази даних Ліцензійного реєстру МОЗ з медичної практики

Примітка: частина перша статті 1 Закону України «Про ліцензування видів господарської діяльності» визначає, що видача ліцензії - надання суб'єкту господарювання права на провадження виду господарської діяльності або частини виду господарської діяльності, що підлягає ліцензуванню, шляхом прийняття органом ліцензування рішення про видачу ліцензії, про що робиться запис у ліцензійному реєстрі

ФОП Лисенко Ірина Володимирівна
Місцезнаходження/проживання: м.Київ, вул. Закревського, буд. 23, кв. 49
Ідентифікаційний код: 2934020622
Рішення про видачу ліцензії від 22.08.2024 № 1479

місце провадження діяльності: м.Київ, вул. Дегтярівська, буд. 6, приміщ. 1, за спеціальностями: ортодонтія, ортопедична стоматологія, стоматологія, терапевтична стоматологія, хірургічна стоматологія; за спеціальністю молодших спеціалістів з медичною освітою: сестринська справа.

**В.о. начальника Управління контролю
якості надання медичної допомоги** **Марина БАЗДУГАНОВА**

Ірина Скрипник +38(044)2009817



АСУД "ДОК ПРОФ З"
Міністерство охорони здоров'я України
17.06/37821/2-24 від 03.10.2024
Підписання КЕП Баздуганова Марина Олександрів
3FAA6288358EC0030400000068FB2F00D380C700

Міністерство охорони здоров'я України
17-06/37821/2-24 від 03.10.2024



Анкета для персоналу стоматологічної клініки «Тризубчик»

Анкета для персоналу стоматології "Тризубчик"

alyonka.godlevskaya@gmail.com [Змінити обліковий запис](#)



Бачите тільки ви

Зірочка (*) указує, що запитання обов'язкове

Наскільки Ви задоволені своїм графіком роботи? *

- ☐ Повністю задоволений(а)
- ☐ Частково задоволений(а)
- ☐ Не задоволений(а)

Чи доводиться Вам регулярно працювати понаднормово? *

- ☐ Так, часто (кілька разів на тиждень)
- ☐ Іноді (кілька разів на місяць)
- ☐ Рідко
- ☐ Ні, ніколи

Продовження додатку Г

Які фактори найбільше порушують баланс «робота – особисте життя»? *
(оберіть до 3-х)

- ☐ Нерегулярний графік роботи
- ☐ Висока тривалість окремих процедур
- ☐ Організація запису пацієнтів
- ☐ Емоційне напруження від взаємодії з пацієнтами
- ☐ Відсутність чіткого розподілу обов'язків
- ☐ Понаднормова робота

Які заходи найбільше допомогли б покращити баланс? (розставте від найважливіших до найменш значимих) *

	Чіткий / гнучкий графік	Регламентовані перерви протягом дня	Зменшення кількості позапланових прийомів	Психологічна підтримка / корпоративний коучинг	Покращення системи запису пацієнтів
1	☐	☐	☐	☐	☐
2	☐	☐	☐	☐	☐
3	☐	☐	☐	☐	☐
4	☐	☐	☐	☐	☐

ДОДАТОК Д

Асортимент стоматологічних послуг клініки «Тризубчик»

Напрямок послуги	Перелік процедур	Орієнтовна вартість, грн
Терапевтична стоматологія	Лікування карієсу, реставрація зубів, лікування/перелікування кореневих каналів під мікроскопом	Від 2 500
Профілактика та гігієна	Професійна чистка зубів (ультразвук + порошок), плазмотерапія	Від 2 000
Хірургічна стоматологія	Видалення зубів, видалення зубів мудрості	1 000–2 500
Імплантологія	Встановлення зубних імплантів	Від 400 USD
Ортодонтія	Корекція прикусу, ортодонтичні конструкції	Індивідуально
Естетична стоматологія	Відбілювання зубів, вінири, художня реставрація	Від 5 000
Діагностика	Первинна консультація, прицільний рентген	Безкоштовно / за тарифом
Супутні товари	Зубні пасти, щітки, ополіскувачі	За прайс-листом

ДОДАТОК Е

Динаміка фінансових результатів стоматологічної клініки «Тризубчик» за
2023–2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Абс. відхилення 2025/2023	Темп росту 2025/2023, %
Дохід, грн	3 000 000	3 200 000	3 900 000	+900 000	130,0
Витрати, грн	2 650 000	2 800 000	3 250 000	+600 000	122,6
Прибуток, грн	350 000	400 000	650 000	+300 000	185,7
Рентабельність, %	11,6	12,5	16,6	+5,0 п.п.	—
Середній чек, грн	1 800	1 900	2 000	+200	111,1
Частка витрат у доході, %	88,3	87,5	83,3	–5,0 п.п.	—

ДОДАТОК Є

Структура витрат стоматологічної клініки «Тризубчик» у 2025 р.

Стаття витрат	Сума, грн	Частка, %	Характеристика
Заробітна плата персоналу	1 500 000	46,1	Комісія лікарів (40–50% від вартості процедур) + фіксована оплата адмін. Персоналу
Стоматологічні матеріали	1 200 000	37,0	Імпланти, пломбувальні матеріали, анестетики, витратні матеріали, пробірки для плазмотерапії
Оренда приміщення	300 000	9,2	Аренда площі під два кабінети та допоміжні приміщення
Комунальні послуги	150 000	4,6	Електроенергія (у т.ч. генератор), вода, опалення
Інші витрати	100 000	3,1	Охорона, обслуговування обладнання, адміністративні витрати
Разом	3 250 000	100,0	—

АНОТАЦІЯ

Годлевська О. В. Управління персоналом підприємства на засадах гармонізації професійного та особистого життя працівників. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота бакалавра зі спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій». Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, 2026.

Метою роботи є розробка науково обґрунтованих рекомендацій з удосконалення системи управління персоналом стоматологічної клініки «Тризубчик» на засадах гармонізації балансу «робота – особисте життя». У роботі систематизовано теоретичні підходи до трактування WLB-концепції та визначено методичний інструментарій її діагностики. Проведено комплексну оцінку рівня гармонізації на основі анкетування персоналу, діаграми Ісікави, а також кількісних інструментів MBI, JSS та WHO-5. Виявлено ключові чинники дисбалансу та обґрунтовано систему організаційних заходів: регламентацію робочого часу з фіксованими блоками та нескорочуваними перервами, ротаційний графік суботніх чергувань, норматив денного навантаження для лікарів, впровадження CRM-системи та психологічну підтримку персоналу. Підтверджено економічну доцільність запропонованих заходів: очікувані вигоди перевищують витрати на впровадження у 9–14 разів.

Ключові слова: управління персоналом, баланс «робота – особисте життя», Work-Life Balance, гармонізація, стоматологічна клініка, професійне вигорання, організація робочого часу, малий бізнес.

SUMMARY

Godlevska, Olena V. Personnel Management of an Enterprise Based on Harmonizing Employees' Professional and Personal Life. – Manuscript.

Bachelor's qualification work in specialty 073 "Management," educational and professional program "Management of Organizations." Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, 2026.

The purpose of the thesis is to develop scientifically grounded recommendations for improving the personnel management system of Tryzubchyk dental clinic based on work-life balance harmonization. The thesis provides a systematic overview of theoretical approaches to WLB and identifies methodological tools for its assessment. The study conducts a comprehensive evaluation of the WLB level using staff surveys, the Ishikawa diagram, and quantitative instruments including MBI, JSS, and WHO-5. Key factors of imbalance are identified, and a set of organizational measures is proposed: a regulated working time model with fixed blocks and mandatory breaks, a rotating Saturday duty schedule, a daily patient load standard for dentists, CRM system implementation, and a staff psychological support system. The economic feasibility of the proposed measures is confirmed: expected benefits exceed implementation costs by 9–14 times.

Keywords: personnel management, work-life balance, harmonization, dental clinic, professional burnout, working time management, small business.