

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Західноукраїнський національний університет**  
**Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій**  
**Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу**

**МОРОЗ ВІКТОРІЯ ВІКТОРІВНА**

**Механізм управління професійною кар'єрою персоналу закладу охорони  
здоров'я**

спеціальність 073 Менеджмент

освітньо-професійна програма – Менеджмент закладів охорони здоров'я

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи МЗОЗзм-22  
Мороз Вікторія Вікторівна

Науковий керівник:  
к.н.д.у., доцент  
Пунда Анастасія Вячеславівна

ТЕРНОПІЛЬ – 2025

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОСНОВНИХ АСПЕКТІВ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНОЮ КАР'ЄРОЮ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	6
1.1. Поняття та сутність управління професійною кар'єрою персоналу закладу охорони здоров'я .....	6
1.2. Основні аспекти сучасної системи підготовки і безперервного розвитку управлінських кадрів у сфері охорони здоров'я як складової кар'єрного розвитку .....	16
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНОЮ КАР'ЄРОЮ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я .....	24
2.1. Оцінка заходів безперервного професійного розвитку у професійній кар'єрі медичного персоналу закладу охорони здоров'я.....	24
2.2. Аналіз передумов безперервного професійного навчання в закладі охорони здоров'я .....	33
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНОЮ КАР'ЄРОЮ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я .....	45
3.1. Шляхи формування кадрового резерву управлінського персоналу закладів охорони здоров'я як складової кар'єрного розвитку .....	45
3.2. Впровадження інноваційних технологій в практику управління професійною кар'єрою персоналу закладу охорони здоров'я .....	58
ВИСНОВКИ.....	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	73

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Система охорони здоров'я посідає провідне місце серед інституцій соціальної сфери, оскільки її функціонування безпосередньо впливає на формування та підтримання здоров'я населення – базового чинника сталого соціально-економічного, наукового та культурного розвитку суспільства. Здоров'я нації визначає продуктивність людського капіталу, рівень соціальної стабільності, інноваційний потенціал та конкурентоспроможність держави в глобальному вимірі.

Фахівці нової генерації мають поєднувати в собі риси стратегічного керівника, здатного до ефективного управління ресурсами, та лідера колективу, який формує організаційну культуру, мотивує персонал і забезпечує командну згуртованість. Такий тип управління є ключовим для реалізації інноваційних змін, підвищення ефективності медичних закладів та забезпечення високих стандартів надання медичної допомоги.

**Аналіз останніх досліджень і наукових праць.** Проблематика організації безперервного професійного навчання, управління професійною кар'єрою, формування кадрової політики в системі охорони здоров'я України є предметом дослідження багатьох вітчизняних науковців, серед яких слід виокремити Р.Р. Августина, М.М. Білинську, Н.О. Васюк, Д.В. Карамішева, Т.М. Курило, З.В. Лашкут, О.О. Левицьку, Л.А. Ляховченко, В.М. Островерхова, Я.Ф. Радиша, І.В. Рожкову, М.М. Шкільняка, Л.Б. Круп'як та інших. У своїх працях вони здійснили вагомий внесок у розробку концептуальних засад професійного розвитку медичних працівників, обґрунтували підходи до модернізації освітнього процесу, визначили ключові принципи кадрової політики в галузі охорони здоров'я.

Однак, незважаючи на наявність значного наукового доробку, у сучасному науковому дискурсі зберігається низка суперечностей, невирішених питань та концептуальних розбіжностей щодо управління професійною кар'єрою працівників медичних закладів, організації безперервного

професійного навчання. Зокрема, актуальними залишаються питання інтеграції освітніх програм у систему управління якістю медичних послуг, адаптації навчального контенту до потреб різних категорій медичного персоналу, забезпечення мотиваційної складової професійного розвитку, а також нормативно-правового регулювання освітньої діяльності в межах медичних установ.

**Мета і завдання дослідження.** Метою кваліфікаційної роботи є поглиблення теоретичних та методичних засад і розробка рекомендацій щодо вдосконалення механізму управління професійною кар'єрою персоналу закладу охорони здоров'я.

Відповідно до обраної мети роботи потрібно вирішити наступні **завдання**:

- дослідити поняття та сутність управління професійною кар'єрою персоналу закладу охорони здоров'я;
- охарактеризувати основні аспекти сучасної системи підготовки і безперервного розвитку управлінських кадрів у сфері охорони здоров'я як складової кар'єрного розвитку;
- провести оцінку заходів безперервного професійного розвитку у професійній кар'єрі медичного персоналу закладу охорони здоров'я;
- проаналізувати передумови безперервного професійного навчання в закладі охорони здоров'я;
- запропонувати шляхи формування кадрового резерву управлінського персоналу закладів охорони здоров'я як складової кар'єрного розвитку;
- запропонувати шляхи впровадження інноваційних технологій в практику управління професійною кар'єрою персоналу закладу охорони здоров'я.

**Об'єктом дослідження** є процес управління професійною кар'єрою персоналу закладу охорони здоров'я.

**Предметом дослідження** є теоретичні та методичні засади управління професійною кар'єрою персоналу закладу охорони здоров'я.

**Методи дослідження.** Для досягнення мети кваліфікаційного дослідження та реалізації поставлених завдань було застосовано системний підхід, який забезпечив

комплексне, багатовимірне вивчення діяльності персоналу закладу охорони здоров'я. Такий підхід дозволив інтегрувати теоретичні, емпіричні та аналітичні компоненти дослідження, забезпечуючи цілісне бачення об'єкта дослідження в контексті сучасних трансформацій галузі охорони здоров'я. У процесі аналізу теоретичних засад функціонування персоналу медичних установ було використано низку загальнонаукових методів пізнання, зокрема: аналіз і синтез – для виокремлення сутнісних характеристик кадрової політики та інтеграції отриманих знань у єдину концептуальну модель; індукція і дедукція – для формулювання узагальнень на основі емпіричних даних та логічного виведення теоретичних положень; абстрагування і конкретизація – для побудови узагальнених теоретичних конструкцій та їх адаптації до специфіки медичних закладів; метод аналогії – для порівняння управлінських практик у сфері охорони здоров'я з аналогічними процесами в інших галузях соціальної сфери.

Для оцінювання практичних аспектів діяльності персоналу медичного закладу було застосовано специфічні методи емпіричного дослідження, зокрема: метод анкетування – як основний інструмент збору первинної інформації щодо мотиваційних установок, освітніх потреб та управлінських орієнтацій персоналу; метод групування – для класифікації респондентів за професійними, освітніми та посадовими ознаками; метод порівняння – для виявлення відмінностей у ставленні до професійного розвитку між різними категоріями персоналу; вертикальний та горизонтальний аналіз – для оцінки динаміки та структури показників, що характеризують кадрову ситуацію в медичному закладі.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що представлені напрямки удосконалення можуть бути використані в роботі закладів охорони здоров'я, у роботі науково-дослідних установ та навчальному процесі.

**Апробація.** За результатами дослідження опубліковано дві тези доповідей [41;42].

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОСНОВНИХ АСПЕКТІВ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНОЮ КАР'ЄРОЮ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

### 1.1. Поняття та сутність управління професійною кар'єрою персоналу закладу охорони здоров'я

«Професійна кар'єра працівника виступає одним із ключових елементів кадрової політики будь-якої організації, у тому числі закладів охорони здоров'я, оскільки вона відображає стратегічний підхід до розвитку людських ресурсів як основного чинника організаційної ефективності» [5]. З позицій сучасного стратегічного менеджменту кар'єра трактується як цілісний, динамічний і безперервний процес професійного становлення та зростання особи в межах певної сфери діяльності. Цей процес супроводжується формуванням нових компетенцій, розширенням функціональних обов'язків, підвищенням рівня управлінської та професійної відповідальності, що забезпечує підвищення ефективності діяльності не лише окремого працівника, а й організації загалом.

Кар'єра як соціально-професійний феномен відіграє системоутворюючу роль у визначенні рівня добробуту, соціального статусу, професійної ідентичності та життєвих орієнтирів особистості. Вона є інтегральним компонентом життєвого шляху людини, що суттєво впливає на її якість життя, психологічне благополуччя та ступінь соціальної інтеграції в професійну спільноту. У цьому контексті розвиток кар'єри слугує не лише механізмом реалізації індивідуальних прагнень, але й важливим інструментом формування кадрової стабільності в організації.

У сфері охорони здоров'я горизонтальна кар'єра має особливе значення, оскільки вона може включати переходи між клінічною практикою, адміністративною роботою, освітньою чи науково-дослідною діяльністю. Така мобільність дозволяє працівникам розвивати комплексні компетенції, поєднувати професійний досвід різних напрямів та забезпечувати інтеграцію

управлінських і медичних функцій. У результаті формується багатофункціональний кадровий потенціал, що підвищує стійкість медичного закладу до зовнішніх викликів і забезпечує його конкурентоспроможність у системі охорони здоров'я. Відповідно, управління кар'єрним розвитком у медичних організаціях має базуватися на компетентнісному підході, орієнтованому на безперервний професійний розвиток, підвищення адаптивності персоналу та формування стратегічного кадрового резерву (рис. 1.1).

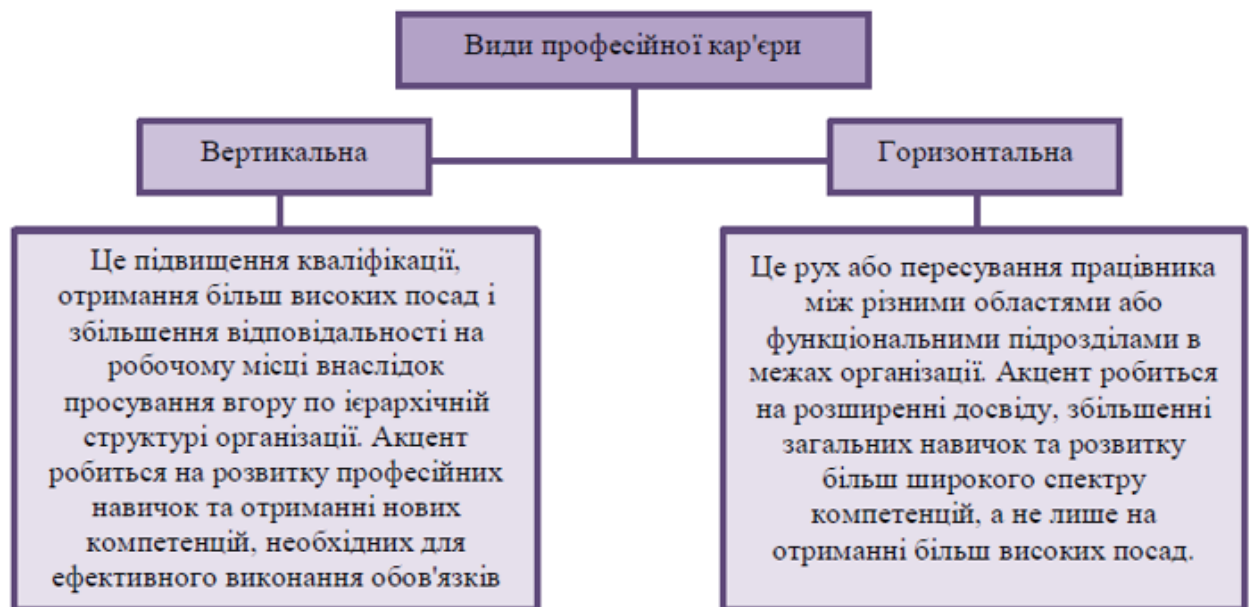


Рис. 1.1. Види професійної кар'єри

Примітка. Сформовано автором

Управління професійною кар'єрою персоналу в закладах охорони здоров'я виступає однією з ключових складових сучасної системи кадрового менеджменту, що визначає стратегічний вектор розвитку людського капіталу, сприяє підвищенню ефективності функціонування організації та забезпечує досягнення її довгострокових цілей.

Система управління професійною кар'єрою персоналу закладу охорони здоров'я являє собою інтегровану підсистему загального управління людськими ресурсами, що включає комплекс взаємопов'язаних стратегій, механізмів, методів і процедур, спрямованих на планомірне формування, підтримку та реалізацію індивідуальних кар'єрних траєкторій працівників.

«Управління кар'єрою у медичній сфері передбачає цілеспрямовану роботу з планування професійного зростання, визначення потенціалу працівників, організацію системи наставництва, проведення професійного консультування, реалізацію програм безперервного навчання та професійної сертифікації» [5]. Важливим компонентом є внутрішня ротація кадрів, яка забезпечує можливість горизонтального розвитку, набуття міждисциплінарних компетенцій і підготовку до вертикального просування у межах організаційної структури. Таким чином, управління кар'єрним розвитком набуває системного характеру, охоплюючи як індивідуальні, так і колективні форми роботи з персоналом.

Серед основних методів управління кар'єрою доцільно виділити «оцінювання професійного потенціалу, формування кадрового резерву, розробку індивідуальних планів кар'єрного розвитку, застосування системи КРІ та регулярного моніторингу кар'єрної динаміки за допомогою цифрових інструментів» [15]. Використання сучасних інформаційно-аналітичних технологій дає змогу не лише відстежувати професійні досягнення працівників, а й прогнозувати перспективи їхнього розвитку, що підвищує обґрунтованість управлінських рішень у сфері кадрової політики.

З огляду на високий рівень стресогенності медичної праці та потребу у постійному підвищенні кваліфікації, така система є ключовим чинником забезпечення кадрової стабільності, стійкості до зовнішніх викликів і підвищення конкурентоспроможності медичних організацій у період цифрової трансформації галузі.

Отже, управління професійною кар'єрою персоналу закладів охорони здоров'я слід розглядати як стратегічну управлінську функцію, орієнтовану на забезпечення безперервного професійного розвитку працівників, узгодження їхніх індивідуальних потреб і можливостей із цілями організації, що у підсумку сприяє підвищенню результативності, інноваційності та соціальної відповідальності діяльності медичних установ (рис. 1.2).

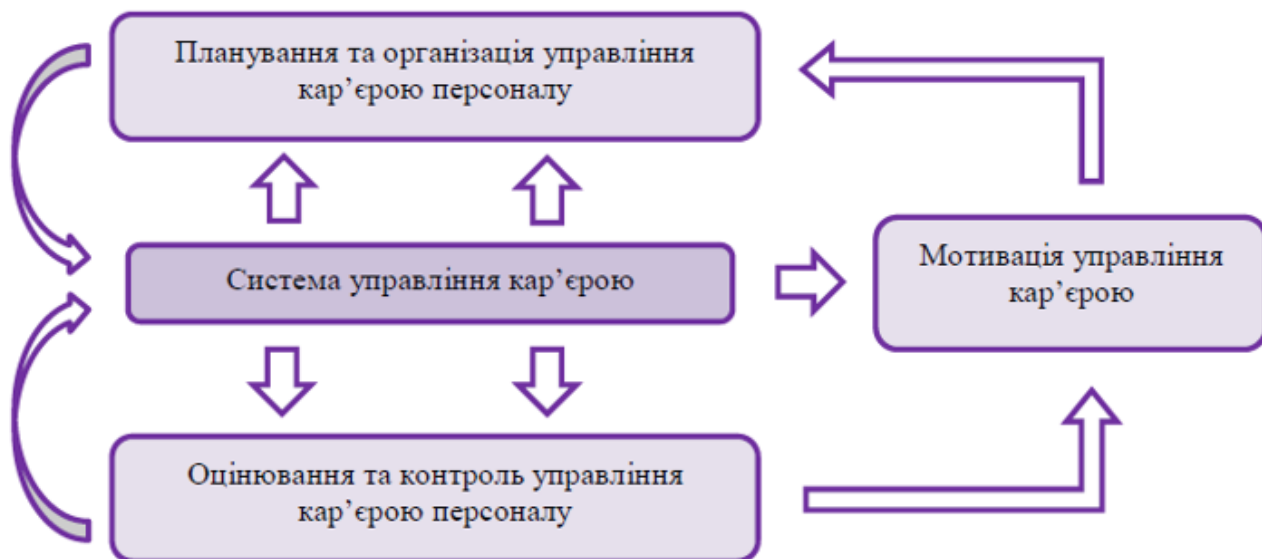


Рис. 1.2. Система управління професійною кар'єрою персоналу

Примітка. Сформовано автором

Система управління професійною кар'єрою персоналу в закладах охорони здоров'я виступає складним багаторівневим утворенням, що поєднує сукупність взаємопов'язаних елементів, механізмів і управлінських процедур, спрямованих на виявлення, розвиток та ефективне використання кадрового потенціалу організації. Її змістовне наповнення відображає стратегічний підхід до формування людського капіталу як ключового ресурсу підвищення конкурентоспроможності медичної установи. Система охоплює комплекс цілеспрямованих заходів, які забезпечують узгодження індивідуальних кар'єрних орієнтацій працівників із довгостроковими стратегічними завданнями організації, формуючи тим самим цілісну модель розвитку персоналу.

До основних функціональних можливостей системи управління професійною кар'єрою персоналу в закладах охорони здоров'я належить реалізація комплексу управлінських дій, спрямованих на формування ефективного кадрового потенціалу, забезпечення стратегічної узгодженості між цілями організації та індивідуальними кар'єрними орієнтаціями працівників, а також створення умов для їхнього безперервного професійного розвитку. Ця система виступає важливим елементом стратегічного менеджменту, що формує підґрунтя для підвищення ефективності діяльності медичної установи та

розвитку її людського капіталу.

Перш за все, однією з ключових функцій системи є формування взаємозв'язку між стратегічними пріоритетами організації та індивідуальними кар'єрними орієнтаціями працівників. Реалізація цієї функції забезпечує досягнення синергії між інтересами керівництва та персоналу, сприяє підвищенню рівня залученості працівників до організаційних процесів, зміцненню корпоративної культури та формуванню відчуття спільної відповідальності за досягнення цілей закладу охорони здоров'я. Узгодженість стратегічних і особистісних цілей створює передумови для стабільного розвитку організації, підвищення її ефективності та інноваційного потенціалу.

Другою важливою функцією є урахування потреб як організації, так і працівників, що дозволяє адаптувати кадрові рішення до реальних умов функціонування медичного закладу. У межах цієї функції здійснюється оцінювання кадрових ресурсів з урахуванням специфіки медичної діяльності, рівня кваліфікації, професійного навантаження, мотиваційних орієнтацій і кар'єрних очікувань персоналу. Такий підхід дає змогу забезпечити баланс між потребами закладу у висококваліфікованих кадрах і прагненнями працівників до професійної самореалізації, що є важливою передумовою кадрової стабільності.

Наступною функцією системи є оцінювання потенціалу кар'єрного зростання персоналу, яке передбачає системний аналіз професійних компетенцій, досягнень, лідерських якостей і готовності працівників до розширення функціональних обов'язків, управлінських завдань або виконання нових ролей у межах організації. Результати такого аналізу стають основою для визначення критеріїв кар'єрного просування, що забезпечує прозорість, об'єктивність і справедливість у прийнятті кадрових рішень. Це сприяє підвищенню довіри до керівництва, формуванню внутрішньої мотивації та розвитку культури професійної відповідальності.

Важливою складовою є інформування працівників про наявні можливості професійного розвитку, що передбачає відкритий доступ до інформації про освітні програми, внутрішні конкурси, стажування, участь у проєктних

ініціативах і можливості горизонтального чи вертикального кар'єрного просування. Такий механізм сприяє підвищенню рівня обізнаності персоналу, формуванню індивідуальних траєкторій професійного зростання та запобігає виникненню явищ «кар'єрного застою» або «професійного вигорання».

Ключовим фактором ефективності реалізації кар'єрних стратегій виступає безперервний професійний розвиток, який є невід'ємною умовою сучасного функціонування працівників медичної сфери. Цей процес охоплює широкий спектр освітніх і навчальних заходів: від здобуття формальної освіти та участі у спеціалізованих тренінгах і семінарах до програм стажування, дистанційного навчання та самостійного підвищення кваліфікації. У цьому контексті особливе значення мають стратегічні програми професійного розвитку, які реалізуються на рівні організації та орієнтовані на системне оновлення знань, умінь і компетентностей відповідно до змін у медичній практиці, технологічних інновацій, реформ галузі та нормативно-правового середовища (табл. 1.1).

*Таблиця 1.1*

### **Основні форми професійного навчання персоналу**

На робочому місці	Поза робочим місцем
Навчання відбувається безпосередньо на робочому місці, коли працівники здобувають нові знання та навички в процесі роботи під керівництвом досвідченого колеги.	Навчання відбувається поза робочим місцем, наприклад, у навчальному закладі, на курсах або відвідуючи тренінги.
Теоретичне	Практичне
Навчання базується на теоретичних знаннях та орієнтоване на формування загальних принципів та підходів до розв'язання проблем (лекції, семінари, конференції тощо).	Навчання зосереджується на набутті практичних навичок та досвіду, який можна використовувати безпосередньо на робочому місці (стажування, обмін досвідом тощо).

«Забезпечення безперервного професійного розвитку працівників є однією з базових передумов ефективного функціонування сучасної організації, особливо у сфері охорони здоров'я, де якість людського капіталу безпосередньо впливає на рівень конкурентоспроможності, інноваційності та стійкості до зовнішніх викликів» [5]. У межах сучасної кадрової політики безперервний розвиток персоналу розглядається як стратегічний інструмент підвищення організаційної ефективності, що сприяє адаптації медичного закладу до динамічних змін у технологічному, нормативному та соціальному середовищі.

Водночас, ефективне управління професійною кар'єрою не може обмежуватися лише навчальними заходами – воно передбачає використання комплексу методів, які забезпечують цілісний і системний підхід до розвитку людського потенціалу. Серед таких методів варто виділити наступні:

Планування ділової кар'єри працівників у сучасних умовах виступає невід'ємною складовою стратегічного управління людськими ресурсами, спрямованого на формування ефективного кадрового потенціалу та забезпечення сталого розвитку організації. У системі менеджменту закладів охорони здоров'я воно відіграє особливу роль, оскільки сприяє узгодженню індивідуальних професійних орієнтацій працівників із потребами організації, створюючи підґрунтя для підвищення ефективності діяльності та конкурентоспроможності закладу. Такий процес є динамічним і багатофакторним, адже враховує особистісні характеристики, рівень кваліфікації, професійний досвід, мотиваційні установки та ціннісні орієнтації персоналу.

Планування кар'єри в сучасній системі кадрового менеджменту ґрунтується на принципах індивідуалізації управлінських рішень, що передбачає врахування специфічних потреб кожного працівника. Це дозволяє сформувати персоналізовані траєкторії професійного розвитку, забезпечити цілеспрямоване зростання компетентностей і водночас – узгодженість з організаційною стратегією.

Програма розвитку кар'єри виконує функцію активізації професійного потенціалу працівників і формування їхньої довгострокової залученості до досягнення організаційних цілей. Її основними завданнями є «стимулювання професійної активності, формування прагнення до самовдосконалення, підвищення мотивації до навчання та ідентифікація талановитих фахівців, здатних до виконання управлінських і лідерських функцій. Важливо, щоб така програма була інтегрована в загальну систему управління персоналом і розглядалася як інструмент стратегічного розвитку кадрового потенціалу. Її реалізація забезпечує створення кадрового резерву, зміцнення управлінської

вертикалі та підвищення гнучкості організаційної структури» [25].

Необхідно підкреслити, що управління кар'єрою персоналу не може розглядатися виключно як компетенція підрозділу з управління персоналом. Це багатовекторний, міждисциплінарний процес, який вимагає активної участі керівників усіх рівнів управління, самих працівників, а також взаємодії з зовнішніми зацікавленими сторонами – професійними асоціаціями, освітніми установами та органами управління охороною здоров'я. Такий підхід забезпечує системність і комплексність реалізації кар'єрних стратегій, формуючи єдину екосистему розвитку людського капіталу у медичній галузі.

Успішність впровадження системи управління професійною кар'єрою персоналу значною мірою залежить від дотримання низки ключових чинників, серед яких особливе значення мають такі:

1. Інституційна підтримка з боку керівництва. Ефективне планування кар'єри можливе лише за наявності стратегічного бачення з боку управлінського персоналу. Керівництво організації повинно визнавати значущість кар'єрного розвитку як складової довгострокової конкурентної стратегії, забезпечувати належну ресурсну базу, створювати сприятливий організаційний клімат і підтримувати культуру професійного зростання.

2. Активне залучення працівників до процесу планування. Кар'єра працівника має будуватися не за адміністративним сценарієм, а у форматі партнерської взаємодії між організацією та персоналом. Залучення працівників до процесів планування власної кар'єри сприяє формуванню почуття відповідальності, підвищенню мотивації, розвитку самосвідомості та зміцненню ідентичності з організацією.

3. Справедливість і прозорість процедур. Система управління кар'єрою повинна базуватися на чітко визначених і зрозумілих критеріях оцінювання, просування та винагороди. Забезпечення рівних можливостей для всіх працівників є передумовою формування довіри до керівництва, попередження конфліктів, а також зростання внутрішньої мотивації та організаційної лояльності.

4. Гнучкість і адаптивність системи. Сучасне медичне середовище характеризується високою динамічністю, цифровізацією та частими змінами нормативно-правових вимог. У цих умовах система управління кар'єрою має бути гнучкою, здатною оперативно реагувати на нові виклики, адаптуватися до структурних трансформацій, зміни технологій та потреб пацієнтів.

Таким чином, система управління професійною кар'єрою персоналу закладів охорони здоров'я виконує стратегічну роль у забезпеченні сталого розвитку організації. Вона сприяє «розвитку талантів, підвищенню мотивації персоналу, зниженню рівня плинності кадрів, забезпеченню відповідності професійних компетенцій стратегічним завданням і підвищенню якості надання медичних послуг. Впровадження такої системи створює основу для формування кадрової стабільності, підвищення ефективності діяльності та зміцнення конкурентоспроможності закладу охорони здоров'я в умовах динамічних соціально-економічних змін» [25].

Переваги функціонування системи управління кар'єрою для організації та її працівників узагальнено у таблиці 1.2, яка відображає взаємозв'язок між результативністю кадрової політики та ефективністю реалізації стратегічних цілей розвитку медичного закладу. Система управління професійною кар'єрою персоналу закладів охорони здоров'я посідає ключове місце в сучасній моделі стратегічного управління людськими ресурсами, виконуючи визначальну роль у забезпеченні сталого розвитку організації.

Система управління кар'єрою у закладах охорони здоров'я функціонує як комплекс взаємопов'язаних процесів, що включають планування, оцінювання, розвиток, мотивацію та моніторинг кар'єрної динаміки персоналу. Її результативність визначається узгодженістю застосовуваних методів з організаційною стратегією, рівнем кадрової культури та індивідуальними потребами працівників.

### Переваги системи управління кар'єрою персоналу

Для організації	Для працівників
1. Підвищення продуктивності праці. Завдяки кращому плануванню та розвитку персоналу, а також більш чіткій мотивації, працівники стають продуктивнішими.	1. Можливість планувати та будувати свою кар'єру. Працівники мають чітке уявлення про те, як вони можуть досягти своїх кар'єрних цілей.
2. Зниження плинності кадрів. Коли працівники мають можливість розвиватися та просуватися по службі, вони з більшою ймовірністю залишаються в організації.	2. Отримання нових знань та навичок. Система управління кар'єрою персоналу надає можливості для розвитку та навчання.
3. Конкурентоспроможність. Сильна система управління кар'єрою персоналу дає організації конкурентну перевагу на ринку праці.	3. Підвищення заробітної плати. Просування по службі та розвиток нових навичок призводять до збільшення заробітної плати.
4. Розвиток та утримання цінних кадрів. Організація може краще використовувати та утримувати своїх найталановитіших працівників.	4. Мотивація до роботи. Працівники більш мотивовані до роботи, коли вони знають, що їхні зусилля будуть винагороджені.
Додаткові переваги:	
1. Підвищення лояльності. Коли працівники відчувають, що про них піклуються, вони стають більш лояльними до організації.	
2. Покращення іміджу. Сильна система управління кар'єрою персоналу може допомогти організації покращити свій імідж на ринку праці.	
3. Зниження витрат. Зменшення плинності кадрів та підвищення продуктивності праці можуть допомогти організації заощадити кошти.	

Вибір конкретних методів управління професійною кар'єрою персоналу повинен ґрунтуватися на системному урахуванні низки чинників, серед яких: «стратегічні пріоритети медичного закладу, поточна кадрова ситуація, рівень ресурсного забезпечення, особливості організаційної культури, а також професійні орієнтації, мотиваційні установки й кар'єрні очікування працівників» [15]. Збалансоване поєднання цих факторів забезпечує оптимальне співвідношення між інтересами організації та її персоналу, формуючи ефективне кадрове середовище, орієнтоване на розвиток компетентностей, підвищення організаційної гнучкості та зміцнення конкурентних позицій медичного закладу.

Отже, «система управління професійною кар'єрою персоналу у сфері охорони здоров'я є не просто інструментом кадрової політики, а комплексним стратегічним механізмом, який забезпечує взаємозв'язок між індивідуальним

розвитком працівників і довгостроковими цілями організації. Її ефективне функціонування сприяє формуванню професійно зрілої, мотивованої та відповідальної команди, здатної забезпечити високі стандарти якості медичної допомоги й сталий розвиток закладу охорони здоров'я в умовах сучасних соціально-економічних трансформацій» [22].

## **1.2. Основні аспекти сучасної системи підготовки і безперервного розвитку управлінських кадрів у сфері охорони здоров'я як складової кар'єрного розвитку**

Проблема формування висококваліфікованих управлінських кадрів для системи охорони здоров'я України набуває особливої актуальності у контексті глибоких структурних і функціональних трансформацій, що відбуваються в медичній галузі. Сучасний етап реформування системи охорони здоров'я характеризується значними змінами у підходах до фінансування, децентралізації управління, цифровізації процесів і переорієнтації на пацієнт-центричну модель. У цих умовах ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування закладів охорони здоров'я відіграють управлінські кадри, від професіоналізму, компетентності та стратегічного мислення яких залежить успіх перетворень на галузевому та інституційному рівнях.

У контексті реалізації реформ охорони здоров'я, що «супроводжуються зміною принципів фінансування, автономізацією закладів, підвищенням ролі менеджерських компетенцій та посиленням конкуренції на ринку медичних послуг, виникає потреба у новій моделі управління. Сучасний керівник медичного закладу повинен не лише володіти глибокими знаннями в галузі медицини, а й мати розвинуті компетенції у сферах стратегічного планування, фінансового менеджменту, медичного страхування, управління змінами, цифрових технологій, маркетингу та комунікаційного менеджменту» [29]. Крім того, важливими стають навички лідерства, управління персоналом і формування партнерських відносин зі стейкхолдерами різних рівнів – від органів місцевої влади до пацієнтських спільнот.

Водночас система підготовки та підвищення кваліфікації управлінських кадрів у сфері охорони здоров'я залишається фрагментарною та недостатньо адаптованою до потреб галузі.

Особливої уваги потребує проблема уніфікації освітніх програм, які однаково застосовуються до всіх категорій управлінців – від головних лікарів до завідувачів підрозділів. Така стандартизація не враховує посадові особливості, рівень відповідальності та управлінські компетенції різних груп керівників. Зокрема, підготовка керівників вищої ланки має включати стратегічне планування, управління фінансами, розвиток організаційної культури, антикризове управління, тоді як для середньої ланки (заступників головних лікарів, завідувачів відділень) пріоритетними мають бути питання координації міжпрофесійної взаємодії, управління якістю медичних послуг, оптимізації внутрішніх процесів і мотивації персоналу. Відсутність таких відмінностей у навчальних програмах призводить до зниження практичної ефективності управлінської підготовки та втрати зв'язку між теорією і реальною управлінською практикою.

На сучасному етапі розвитку галузі актуальним є формування науково обґрунтованої системи підготовки управлінських кадрів, яка базувалася б на принципах диференціації, безперервності, практичної орієнтованості та інтеграції у міжнародний освітній простір. Така система має передбачати створення диференційованих освітніх програм, адаптованих до рівня управлінської відповідальності, посадових обов'язків і функціонального навантаження керівників. Вона повинна інтегрувати сучасні методики навчання – кейс-метод, симуляційні технології, командні проекти, дистанційні платформи, а також передбачати співпрацю з академічними установами, галузевими асоціаціями та органами влади.

Таким чином, «модернізація системи підготовки управлінських кадрів у сфері охорони здоров'я має ґрунтуватися на концепції безперервного професійного розвитку, орієнтованого на формування компетентних, стратегічно мислячих і соціально відповідальних управлінців нового покоління.

Запровадження такої моделі дозволить підвищити ефективність управління медичними закладами, забезпечити якість і сталість реформ галузі, а також сприятиме утвердженню системи охорони здоров'я України як сучасної, інноваційно орієнтованої та європейсько інтегрованої» [15].

Запровадження нових управлінських позицій стало результатом прагнення до оптимізації функціонального розподілу управлінських обов'язків і усунення дублювання повноважень. «У Наказі № 1977 детально окреслено функціональні обов'язки кожної управлінської посади, що створює передумови для спеціалізації управлінських функцій та забезпечує узгодженість управлінських процесів між різними рівнями керівництва» [25]. Крім того, нормативним документом визначено нові критерії призначення керівників медичних закладів на національному, обласному та місцевому рівнях, з урахуванням специфіки їх управлінської діяльності, обсягу відповідальності та масштабів організаційної структури.

Особливий акцент зроблено на підвищенні вимог до освітнього та професійного рівня кандидатів на керівні посади, зокрема генерального директора, діяльність якого передбачає концентрацію на стратегічному управлінні, фінансовому плануванні, розвитку людського капіталу та формуванні корпоративної політики, без безпосереднього залучення до лікувального процесу. Такий підхід засвідчує перехід до моделі управління на засадах корпоративного менеджменту, де ефективність діяльності закладу розглядається через призму результативності, прозорості, економічної стабільності та соціальної відповідальності.

Функціональна модель діяльності генерального директора медичного закладу, відповідно до оновлених положень, охоплює стратегічний і фінансово-економічний виміри управління. До його основних завдань належать: розроблення та реалізація стратегії розвитку закладу; формування бюджету й управління фінансовими потоками; координація роботи структурних підрозділів; аналіз економічної ефективності функціонування установи; організація внутрішніх комунікацій і партнерських взаємодій; залучення

інвестиційних ресурсів; забезпечення прозорості фінансово-господарської діяльності та підтримання репутації закладу як соціально орієнтованої інституції. Така функціональна модель є проявом сучасного інституційного підходу до управління, який базується на принципах стратегічності, результативності та інноваційності.

На відміну від генерального директора, медичний директор зосереджується виключно на управлінні клінічною діяльністю закладу. Його компетенційна модель включає: організацію і моніторинг якості медичних послуг; впровадження системи безперервного удосконалення медичної практики відповідно до стандартів доказової медицини; управління професійним розвитком медичного персоналу; формування пацієнтоорієнтованої моделі сервісу; забезпечення міжпідрозділової взаємодії у процесі лікувально-діагностичної роботи; координацію дій під час надзвичайних ситуацій; а також контроль за впровадженням сучасних методик лікування та технологій діагностики. Такий розподіл компетенцій між генеральним та медичним директорами дозволяє реалізовувати інтегровану управлінську модель, що поєднує стратегічний, фінансово-економічний та клінічний напрями управління, забезпечуючи цілісність, баланс і взаємодоповнюваність управлінських процесів.

Особливу роль у новій системі управління відіграють завідувачі структурних підрозділів, які представляють середній управлінський рівень, але мають безпосередній вплив на якість і результативність медичних послуг.

«Забезпечення належного рівня освітньої, управлінської та лідерської підготовки завідувачів структурних підрозділів є критично важливою передумовою успішної реалізації реформ у системі охорони здоров'я» [6].

У межах проведеного дослідження розроблено комплексну модель управлінського кадрового розвитку у системі охорони здоров'я, яка охоплює етапи від призначення на керівні посади до післядипломної освіти й безперервного професійного вдосконалення управлінців. Запропонована модель базується на системному аналізі нормативно-правової бази, кадрових потреб

галузі та сучасних тенденцій управлінської освіти. Вона відображена на рисунку 1.3 і передбачає інтеграцію принципів професіоналізації, диференціації управлінських функцій, компетентнісного підходу та безперервного розвитку, що є основою формування нового покоління управлінців у сфері охорони здоров'я України.

Розроблена модель професійного розвитку управлінських кадрів у сфері охорони здоров'я ґрунтується на концепції поетапного формування управлінської компетентності керівників медичних закладів із урахуванням рівня організаційної складності установи, її функціональної специфіки, ресурсного потенціалу та стратегічних орієнтирів розвитку.

Визначення мінімального стажу управлінської діяльності «є одним із базових критеріїв системи кадрового добору у сфері охорони здоров'я, оскільки забезпечує відповідність професійного досвіду кандидатів рівню управлінської відповідальності та складності виконуваних функцій» [14]. У межах запропонованої моделі формування управлінських кадрів критерії стажу роботи диференційовано залежно від рівня медичного закладу, що відображає принцип пропорційності між масштабом управлінських завдань і досвідом кандидата.

У межах сучасної кадрової політики, орієнтованої на принципи відкритості, прозорості та добросовісності, призначення на керівні посади в системі охорони здоров'я України здійснюється на конкурсних засадах. Такий підхід сприяє професіоналізації управлінської діяльності, підвищує рівень довіри до керівництва медичних закладів і формує нову управлінську культуру, що базується на принципах компетентності та ефективності.

Призначення на посади генерального директора, його заступника та медичного директора відбувається шляхом відкритого конкурсу, який передбачає багатоступеневу процедуру оцінювання професійної компетентності, управлінського досвіду, відповідності кваліфікаційним вимогам і морально-етичним стандартам.

### Модель удосконалення підготовки керівних кадрів

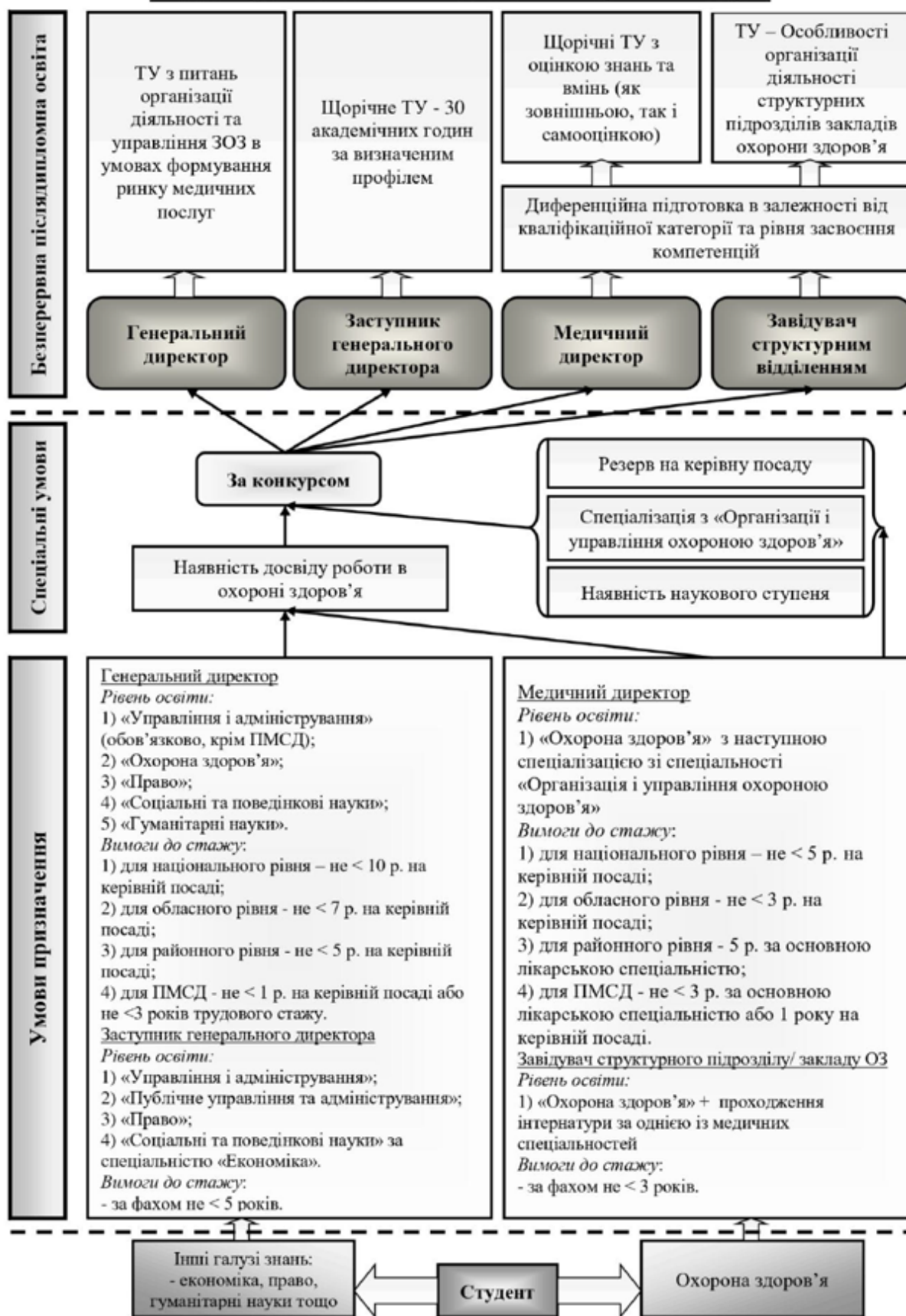


Рис. 1.3. Оптимізована система призначення на посаду та підготовки к кадрів охорони здоров'я

Примітка. Сформовано автором

«Кандидати на посади заступників генерального директора повинні мати вищу освіту за одним із напрямів підготовки: «Управління і адміністрування», «Публічне управління та адміністрування», «Право», «Соціальні та поведінкові науки»» [5]. Вимога щодо мінімального стажу професійної діяльності за фахом становить не менше п'яти років, що забезпечує базовий рівень управлінської зрілості та практичного досвіду.

Таким чином, упровадження чітко визначених кваліфікаційних і конкурсних вимог до призначення на керівні посади сприяє підвищенню професіоналізму управлінського складу, формуванню культури лідерства, підвищенню ефективності функціонування медичних закладів і реалізації стратегічних цілей реформування галузі.

Особливе місце у структурі моделі займає післядипломна освіта, яка розглядається як інструмент безперервного професійного розвитку управлінців і підтримання їх компетентності на належному рівні. Для кожної категорії управлінських посад визначено специфічні вимоги до тематичного удосконалення, що враховують рівень управлінської відповідальності та функціональну специфіку діяльності.

Стратегічним напрямом запропонованої моделі є підвищення управлінської ефективності діяльності керівників медичних установ відповідно до специфіки займаної посади та рівня їх відповідальності. Цей напрям визначає довгострокову орієнтацію на професіоналізацію управління у сфері охорони здоров'я, формування управлінської культури, розвиток стратегічного мислення та інституційного лідерства. Водночас тактичний напрям моделі полягає в оптимізації процесу післядипломної підготовки управлінців, що досягається шляхом упровадження диференційованих освітніх траєкторій, адаптованих до галузевих потреб, управлінської ієрархії, професійного досвіду та індивідуальних освітніх запитів керівників. Такий підхід забезпечує персоналізацію освітнього процесу та сприяє більш ефективному засвоєнню управлінських знань і навичок.

Серед провідних характеристик моделі варто виокремити кілька

концептуально важливих положень:

Диференційований підхід до формування програм тематичного удосконалення. Програми підвищення кваліфікації для керівного складу закладів охорони здоров'я мають розроблятися з урахуванням посади, професійного стажу, наявності кваліфікаційної категорії, рівня управлінської відповідальності та функціональної специфіки роботи.

Попереднє соціологічне дослідження як основа планування освітніх програм. Важливою складовою моделі є використання інструментів емпіричного аналізу, зокрема соціологічних опитувань серед управлінців медичних закладів, з метою визначення реальних потреб у післядипломній освіті.

Водночас удосконалення системи підготовки управлінських кадрів у галузі охорони здоров'я є неможливим без цілісного підходу до розвитку освітнього середовища, що охоплює три взаємопов'язані рівні: – додипломну підготовку, спрямовану на формування базових знань із організації охорони здоров'я, медичного права, економіки та управління; – післядипломну освіту, орієнтовану на розвиток управлінських компетенцій, стратегічного мислення та практичних навичок управління медичними закладами; – безперервний професійний розвиток, який забезпечує актуалізацію знань, формування нових управлінських підходів і розвиток лідерського потенціалу протягом усієї професійної кар'єри.

Кожен із зазначених рівнів виконує власну функцію у формуванні компетентного, стратегічно орієнтованого, інноваційного та адаптивного керівника, здатного ефективно реагувати на виклики сучасної медичної реформи. Інтеграція цих рівнів у єдину освітньо-управлінську систему забезпечує тяглість професійного розвитку, створюючи умови для підготовки управлінських кадрів нового покоління, орієнтованих на результат, ефективність і якість управління у сфері охорони здоров'я.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНОЮ КАР'ЄРОЮ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

#### 2.1. Оцінка заходів безперервного професійного розвитку у професійній кар'єрі медичного персоналу закладу охорони здоров'я

«Сучасний етап розвитку медицини характеризується високою динамічністю науково-технологічних змін, що зумовлює потребу у постійному оновленні знань і професійних навичок медичних працівників. У зв'язку з цим безперервний професійний розвиток (БПР) виступає фундаментальною умовою підвищення якості медичних послуг, формування нових компетентностей та адаптації фахівців до інноваційних підходів у клінічній практиці. Медичні працівники – лікарі, медичні сестри, фахівці з діагностики, управлінці галузі – повинні систематично проходити навчання для опанування сучасних методик діагностики, лікування, реабілітації та догляду за пацієнтами» [6]. Окрім того, швидке впровадження таких технологічних інновацій, як електронна медична документація, телемедицина, системи штучного інтелекту для підтримки діагностичних рішень, вимагає від персоналу розвитку цифрових компетентностей, управління інформаційними потоками та навичок роботи з медичними інформаційними системами.

У науково-методичному аспекті «безперервний професійний розвиток визначається як неперервний процес навчання, самовдосконалення та розширення професійних компетентностей, який триває протягом усього періоду трудової діяльності фахівця після здобуття вищої чи післядипломної освіти» [8]. БПР виступає не лише механізмом підтримання належного рівня професійної майстерності, але й важливим елементом системи управління якістю медичних послуг, адже дає змогу оновлювати знання відповідно до сучасних наукових доказів, технологічних інновацій та соціальних потреб.

Першим нормативно-правовим актом, який офіційно закріпив «інституційні засади безперервного професійного розвитку в Україні, стала

Постанова Кабінету Міністрів України від 28 березня 2018 р. № 302 «Про затвердження Положення про систему безперервного професійного розвитку фахівців у сфері охорони здоров'я» [5]. Постанова визначила принципи державного регулювання професійного розвитку медичних працівників, а також створила основу для переходу до нової моделі оцінювання якості знань – через об'єктивні критерії результативності навчання.

Подальший розвиток нормативної бази було забезпечено «Наказом Міністерства охорони здоров'я України від 22 лютого 2019 р. № 446 «Деякі питання безперервного професійного розвитку лікарів», який деталізував порядок проведення атестації медичних працівників, механізми присвоєння кваліфікаційних категорій та номенклатуру лікарських спеціальностей, офіційно визнаних у державі» [15].

«14 липня 2021 року в Україні було ухвалено Постанову Кабінету Міністрів України № 725 «Про затвердження Положення про систему безперервного професійного розвитку медичних та фармацевтичних працівників», яка набула чинності з 1 січня 2022 року» [9]. Постанова регламентувала оновлену модель функціонування системи безперервного професійного розвитку (БПР), визначивши її принципи, інституційні механізми, цифрові інструменти та вимоги до організації освітнього процесу.

Серед ключових нововведень Постанови виокремлюються такі положення: – визначено чітке поняття безперервного професійного розвитку та встановлено офіційний перелік освітніх заходів, що входять до системи БПР; – запроваджено уніфіковані критерії нарахування балів за участь у заходах БПР, а також вимоги до провайдерів освітніх програм, які забезпечують організацію та якість навчання; – деталізовано формати участі у заходах БПР – очний, дистанційний і дистанційний у режимі реального часу, що підвищує доступність освіти для фахівців із різних регіонів; – упроваджено єдину електронну систему БПР, яка забезпечує зберігання інформації про провайдерів і заходи, веде облік індивідуальних балів, формує особисті освітні портфолію та забезпечує прозорість урахування навчальних досягнень; – визначено адміністратора

системи – спеціалізоване державне підприємство МОЗ, яке здійснює технічну підтримку, моніторинг, обробку даних і захист інформації, а також забезпечує доступ користувачів – медичних працівників, провайдерів і державних органів – відповідно до чинного законодавства.

У 2025 році система БПР зазнала чергових масштабних змін, спрямованих на поглиблення інтеграції професійного розвитку у механізми кадрового управління. Основні інновації включають:

Запровадження «нового порядку атестації та обліку балів БПР (з 1 липня 2025 р.), який передбачає: –установлення єдиної номенклатури спеціальностей для всіх медичних працівників; – запровадження «Сертифіката про професійну кваліфікацію», що діє протягом усього періоду трудової діяльності фахівця; – проведення чергової атестації безпосередньо на базі медичних закладів, без участі центральних чи регіональних комісій; – визначення обов’язкових тематичних напрямів заходів БПР, орієнтованих на стандарти ЄС; – обов’язкове ведення особистих освітніх портфоліо для всіх категорій працівників галузі, а не лише лікарів; – удосконалення системи нарахування балів БПР згідно з критеріями, наведеними в Додатку 6 нового Порядку атестації» [14].

Безперервний професійний розвиток у межах оновленої системи реалізується через неформальну освіту у різних форматах: навчання на циклах тематичного удосконалення у закладах післядипломної освіти, стажування за спеціальністю поза межами основного місця роботи, участь у практичних майстер-класах, симуляційних тренінгах, фахових школах, науково-практичних конференціях, симпозіумах, конгресах тощо. Освітній процес може здійснюватися як у традиційному, так і в дистанційному форматі із використанням цифрових навчальних платформ, що забезпечує гнучкість, доступність і безперервність професійного вдосконалення.

Таким чином, оновлена модель БПР, затверджена в Україні у 2021–2025 роках, є інтегрованою багаторівневою системою, яка поєднує нормативно-правове регулювання, цифрові інструменти, механізми контролю якості та принципи академічної автономії. Її впровадження створює передумови для

формування компетентного, технологічно грамотного та інноваційно орієнтованого кадрового потенціалу системи охорони здоров'я, здатного ефективно реагувати на сучасні виклики медичної практики.

Роль «безперервного професійного розвитку (БПР) у системі підготовки та вдосконалення медичних кадрів набуває особливого значення в умовах сучасної трансформації галузі охорони здоров'я, коли ефективність роботи закладів медичної допомоги безпосередньо залежить від рівня компетентності, адаптивності та професійної зрілості персоналу. БПР розглядається не лише як обов'язкова складова процесу професійної атестації, а як стратегічний інструмент підвищення якості людського капіталу, спрямований на забезпечення стійкого розвитку системи охорони здоров'я та реалізацію принципів доказової медицини, інноваційності та етичної відповідальності» [14].

Основними аспектами ролі БПР у професійному становленні та кар'єрному розвитку медичних працівників є:

- оновлення знань і навичок, що забезпечує своєчасне засвоєння новітніх досягнень у галузі медицини, освоєння сучасних методів діагностики, лікування та профілактики, а також підвищення професійної мобільності фахівців; – підвищення якості медичних послуг, яке досягається через впровадження оновлених клінічних протоколів, удосконалення комунікаційної взаємодії між персоналом і пацієнтами та запровадження принципів безперервного моніторингу якості медичної допомоги; – адаптація до сучасних технологій, що охоплює опанування цифрових інструментів, роботу з електронною медичною документацією, використання телемедичних сервісів, систем штучного інтелекту та автоматизованих інформаційних платформ у практиці медичного обслуговування; – забезпечення відповідності нормативним вимогам, пов'язаним із національними стандартами професійної діяльності, критеріями ліцензування, акредитації закладів охорони здоров'я та проходженням атестації персоналу; – професійне вдосконалення та кар'єрне зростання, яке сприяє розвитку управлінських і лідерських компетенцій, відкриває можливості для

зайняття керівних посад і формує індивідуальні траєкторії кар'єри в межах медичної організації; – психологічна підтримка та профілактика професійного вигорання, що реалізується через освітні програми з розвитку емоційного інтелекту, управління стресом і формування стійких поведінкових стратегій у кризових ситуаціях.

Для поглибленого аналізу ролі БПР у професійному розвитку працівників та оцінки ефективності його впровадження у практику було проведено анкетне опитування медичного персоналу ДУ «ТМО МВСУ ХО». Дослідження мало на меті не лише оцінити рівень задоволеності працівників процесом професійного навчання, але й визначити, яким чином участь у заходах БПР впливає на морально-психологічний стан колективу, ефективність виконання професійних обов'язків і загальні показники результативності роботи закладу.

У межах анкетування враховувалися такі показники: – суб'єктивна оцінка морального комфорту працівників у процесі професійної діяльності; – відчуття фахового зростання після участі у заходах БПР; – оцінка якості надання медичних послуг з точки зору клінічної ефективності, етичності взаємодії з пацієнтами та рівня командної співпраці; – показники продуктивності функціонування підприємства, які відображають динаміку покращення внутрішньоорганізаційних процесів, зниження плинності кадрів і підвищення задоволеності персоналу умовами праці.

Станом на березень 2025 року було отримано узагальнені результати, які засвідчили високу зацікавленість медичних працівників у заходах безперервного навчання. Під час аналізу встановлено, що найбільш популярними формами БПР серед медиків є участь у науково-практичних конференціях, тематичних школах, майстер-класах, симуляційних тренінгах, а також проходження курсів підвищення кваліфікації з використанням дистанційних технологій. Вибір тих чи інших форматів навчання тісно пов'язаний із професійними інтересами, рівнем займаної посади та специфікою медичного підрозділу (рис. 2.1).

Отримані результати підтверджують, що безперервний професійний розвиток виступає важливим фактором підвищення професійної компетентності

та організаційної ефективності. «Його системне впровадження у практику діяльності закладів охорони здоров'я сприяє не лише підвищенню якості медичних послуг, але й формуванню культури навчання протягом усього життя, що є визначальною ознакою сучасного етапу розвитку кадрової політики в українській медицині» [22].



Рис. 2.1. Частота реєстрації різних заходів БПР серед працівників-медиків ДУ «ТМО МВСУ ХО»

Примітка. Сформовано на основі опитування

Період 2020–2022 років став надзвичайно складним етапом для систем охорони здоров'я більшості країн світу, оскільки пандемія COVID-19 призвела до глибокої кризи у сфері медичного забезпечення, організації лікувального процесу та кадрового управління.

Реалії воєнного часу виявилися надзвичайно жорсткими: десятки медичних закладів було зруйновано або серйозно пошкоджено, значна кількість медичних працівників була змушена евакуюватися чи працювати в екстремальних умовах. Лікарні, що продовжили функціонувати, працюють у стані постійного перевантаження, приймаючи значно більшу кількість пацієнтів, зокрема постраждалих від бойових дій. Періодичні блекаути, руйнування інфраструктури, перебої в роботі електронної системи охорони здоров'я (eHealth), а також постійна потреба у наданні екстреної допомоги пораненим і

цивільному населенню призвели до хронічного виснаження медичних кадрів, як у фізичному, так і в морально-психологічному вимірах.

Такі умови створюють сприятливе середовище «для розвитку синдрому професійного вигорання серед медичних працівників, що проявляється у зниженні концентрації, погіршенні емоційного стану, втраті мотивації та зниженні загальної ефективності праці. Як наслідок, знижується якість медичного обслуговування, збільшується ризик професійних помилок і зменшується здатність системи охорони здоров'я підтримувати необхідний рівень функціональної стабільності» [13].

Водночас, незважаючи на складні соціально-економічні умови та дію правового режиму воєнного стану, система безперервного професійного розвитку (БПР) не була призупинена.

Водночас війна зумовила перегляд пріоритетів у виборі форм навчання. Якщо до 2022 року основну частку заходів БПР становили очні форми навчання – курси, семінари, конференції, тренінги, то після початку повномасштабних бойових дій відбулося суттєве зміщення акцентів у бік дистанційного формату. Така трансформація пояснюється не лише обмеженнями безпеки та мобільності, але й розвитком цифрових технологій, які дали змогу забезпечити безперервність освітнього процесу навіть за умов енергетичних чи комунікаційних перебоїв.

Аналіз емпіричних даних, отриманих у результаті анкетування працівників ДУ «ТМО МВСУ ХО», підтвердив тенденцію зміни освітніх уподобань серед медичного персоналу. Згідно з результатами дослідження, упродовж 2023–2025 рр. частка учасників, які віддають перевагу онлайн-формату навчання, зросла у кілька разів порівняно з довоєнним періодом. Найбільш популярними формами стали вебінари, симуляційні тренінги з онлайн-модерацією, віртуальні конференції та курси дистанційного підвищення кваліфікації, що забезпечують гнучкість у поєднанні навчальної діяльності з професійними обов'язками навіть у стресових умовах.

Таким чином, період воєнних дій не лише ускладнив професійну

діяльність медичних працівників, а й прискорив цифрову трансформацію системи безперервного професійного розвитку, змістивши акцент із традиційного аудиторного навчання на дистанційні, змішані та асинхронні освітні моделі. Цей процес довів здатність української медичної спільноти адаптуватися до кризових викликів, зберігати професіоналізм і забезпечувати стійкість галузі навіть у найскладніших умовах функціонування (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Пріоритети щодо режиму БПР до лютого 2022 р. та після

Примітка. Сформовано на основі опитування

Для здійснення комплексної оцінки якості та ефективності безперервного професійного розвитку (БПР) медичних працівників було застосовано багатокомпонентний підхід, який включав анкетування різних груп респондентів. Зокрема, було проведено: анкетування медичного персоналу з метою визначення рівня особистого задоволення від участі у заходах БПР, самооцінки професійного зростання та сприйняття практичної користі від здобутих знань; анкетування пацієнтів, спрямоване на виявлення рівня їхньої задоволеності якістю лікувально-профілактичних послуг, комунікацією з медичним персоналом та ефективністю наданої допомоги; анкетування адміністрації закладу, у межах якого здійснювалася експертна оцінка впливу

БПР на якість медичної допомоги, ефективність організаційних процесів та загальні результати діяльності медичного закладу.

З огляду на результати дослідження, оцінка з боку медичних працівників виступає одним із найбільш інформативних індикаторів ефективності БПР. Аналіз отриманих відгуків засвідчив наявність позитивної динаміки професійного розвитку, що виражається у таких тенденціях: – активне оволодіння новітніми методами діагностики, лікування та догляду за пацієнтами, що підвищує технологічну компетентність персоналу; – зростання рівня емоційного комфорту та впевненості у власних професійних компетентностях, що сприяє зниженню рівня стресу та підвищенню працездатності; – поглиблення професійної майстерності, зокрема через формування інтегрованих знань і навичок, необхідних для роботи в міждисциплінарних командах; – системність і послідовність професійного розвитку, що забезпечує не лише вдосконалення кваліфікації, а й сприяє побудові індивідуальної кар'єрної траєкторії кожного фахівця.

Результати анкетування пацієнтів також підтвердили позитивний вплив БПР на якість надання медичних послуг. Загалом переважала схвальна оцінка діяльності персоналу, проте окремі респонденти відзначали незначні прояви дезорганізованості під час обслуговування, що могло бути зумовлено високим навантаженням і кадровими обмеженнями у період воєнного стану.

Порівняльний аналіз результатів засвідчив суттєве покращення рівня пацієнтської задоволеності. Відзначалося зменшення психоемоційної напруги серед медичного персоналу, покращення організації лікувально-діагностичного процесу, зростання рівня емпатії, етичності та комунікативної культури медичних працівників, а також більш комплексний і скоординований підхід до надання допомоги, незалежно від профілю відділення.

Оцінка з боку адміністрації ДУ «ТМО МВСУ ХО» також підтвердила позитивний вплив заходів БПР на загальну ефективність функціонування медичного закладу.

Отже, БПР виступає не лише освітнім інструментом, але й елементом

стратегічного управління людськими ресурсами, який сприяє розвитку організаційної культури, забезпечує конкурентоспроможність закладу та формує підґрунтя для його сталого розвитку в сучасних умовах.

## **2.2. Аналіз передумов безперервного професійного навчання в закладі охорони здоров'я**

«Одним із ключових стратегічних напрямів трансформації національної системи охорони здоров'я України є впровадження концепції системної управлінської підготовки керівників медичної сфери, що передбачає здобуття другої (додаткової) вищої освіти за спеціальністю «Менеджмент», «Публічне управління та адміністрування» або іншими суміжними управлінськими напрямками. Такий підхід розглядається як фундаментальний механізм удосконалення державної кадрової політики, спрямованої на забезпечення ефективного, результативного й відповідального управління закладами охорони здоров'я в умовах зростаючої складності соціально-економічного середовища, інтеграції в європейський простір і викликів, що постають унаслідок реформ та воєнних дій» [5].

Розроблення та реалізація політики у сфері підготовки керівних кадрів медичних установ потребує цілісного підходу, який включає не лише створення сучасних освітніх програм, але й постійне вдосконалення нормативно-правового забезпечення. Ця робота має бути спрямована на оновлення кваліфікаційних вимог до управлінців, розроблення професійних стандартів, уточнення критеріїв атестації та сертифікації, а також скасування застарілих нормативних актів, що не відповідають реаліям функціонування галузі. У цьому контексті нормативна адаптація виступає передумовою формування ефективної кадрової політики, орієнтованої на професіоналізацію управління, прозорість кар'єрного просування та підвищення управлінської культури.

Важливою складовою «державної кадрової політики у сфері охорони здоров'я є створення ефективної системи професійної підготовки, підвищення

кваліфікації та розвитку керівних кадрів, яка повинна включати не лише академічну освіту, а й механізми формування резерву управлінських кадрів» [9]. Такий резерв має функціонувати як інструмент стратегічного планування кадрового забезпечення галузі, забезпечуючи спадкоємність управлінських рішень, стабільність діяльності медичних закладів та здатність оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі.

Проблематика формування політики професійної підготовки керівників медичних установ має системний характер і визначається низкою глобальних та національних чинників.

У процесі формування «ефективної кадрової політики в охороні здоров'я ключового значення набуває розвиток управлінської компетентності, стратегічного мислення та управлінської культури. Рівень управлінської підготовки керівників медичних закладів, їхня здатність приймати обґрунтовані рішення, ефективно організовувати роботу персоналу та впроваджувати інноваційні практики безпосередньо впливають на якість медичних послуг і результативність функціонування системи в цілому. Таким чином, кадрова політика у сфері охорони здоров'я має розглядатися як інтегрований компонент загальної стратегії реформування галузі, що поєднує освітній, правовий, управлінський та інституційний виміри» [19].

Враховуючи зазначені теоретико-методичні підходи, на рисунку 2.3 подано структурно-логічну модель процесу формування політики у сфері підготовки керівних кадрів системи охорони здоров'я України. Вона відображає ключові елементи політики, їх взаємозв'язки та механізми реалізації, що забезпечують узгодженість дій між різними рівнями управління та суб'єктами кадрової політики.

Процес формування політики у сфері підготовки управлінських кадрів розглядається як багаторівнева система взаємодії, що функціонує за участю основних суб'єктів – державних органів влади, освітніх закладів, професійних асоціацій, міжнародних партнерів та недержавних організацій. Ці суб'єкти забезпечують нормативно-правове, організаційне, фінансове й методичне

підґрунтя для розвитку кадрового потенціалу галузі.

Водночас об'єктами цієї політики є потенційні та діючі керівники медичних закладів, які виступають центральною ланкою управлінських трансформацій. Їхній професійний розвиток забезпечується через реалізацію системи державного регулювання, стандартизації, акредитації, ліцензування освітніх програм, наставництво, участь у програмах підвищення кваліфікації та формування кадрового резерву.

Отже, політика підготовки керівних кадрів у системі охорони здоров'я посідає ключове місце в структурі державного управління галуззю, виконуючи роль стратегічного інструменту розвитку. Вона спрямована на формування професійно спроможного, компетентного та інноваційно орієнтованого управлінського корпусу, здатного забезпечити ефективну реалізацію реформ, стабільне функціонування медичних закладів і гнучку адаптацію до динамічних викликів зовнішнього середовища.

Реалізація цієї політики ґрунтується на системному підході, який поєднує освітній, організаційний, нормативний та кадрово-інституційний компоненти, що разом забезпечують цілісність процесу професійного становлення управлінців медичної галузі. Формування управлінського потенціалу через якісну професійну освіту, післядипломне навчання та безперервний розвиток управлінських компетентностей створює підґрунтя для побудови ефективної моделі лідерства, заснованої на принципах стратегічного мислення, інноваційного управління та соціальної відповідальності.

Змістовне наповнення політики підготовки управлінських кадрів відображає її цільову спрямованість на досягнення стратегічних пріоритетів державної системи охорони здоров'я. Передусім ідеться про підвищення ефективності управління, що передбачає удосконалення управлінських процесів, запровадження сучасних моделей менеджменту, орієнтованих на результат, та використання аналітичних інструментів для ухвалення управлінських рішень. Водночас важливим завданням є оптимізація використання ресурсів – як матеріально-фінансових, так і людських, – що

забезпечує економічну стійкість і стабільний розвиток медичних закладів.

Не менш вагомим аспектом є забезпечення доступності, якості та безперервності медичних послуг для населення, що прямо пов'язане з рівнем управлінської компетентності керівників. Від їхнього професіоналізму, здатності ефективно координувати роботу колективу, впроваджувати інноваційні підходи в організацію лікувального процесу та орієнтуватися на потреби пацієнта залежить успішність реалізації державних пріоритетів у сфері охорони здоров'я.

Таким чином, ефективна реалізація політики підготовки управлінських кадрів виступає необхідною передумовою досягнення цілей трансформації системи охорони здоров'я України, забезпечуючи сталий розвиток галузі, підвищення конкурентоспроможності медичних закладів і зміцнення довіри суспільства до національної системи охорони здоров'я як ключового елементу державної безпеки та соціальної стабільності.

Досягнення необхідного рівня кваліфікації управлінських кадрів у сфері охорони здоров'я можливе лише за умови поєднання різних форм освіти – формальної (в межах закладів післядипломної освіти), неформальної (через участь у конференціях, тренінгах, короткотермінових програмах) та інформальної освіти, що включає самоосвіту й професійну практику. Така інтегрована модель забезпечує гнучкість та адаптивність освітнього процесу, дозволяє індивідуалізувати траєкторії професійного розвитку та підвищує релевантність набутих знань до реальних управлінських завдань.

В умовах трансформаційних процесів, які охоплюють систему охорони здоров'я України, особливої ваги набуває формування ефективної політики професійної підготовки керівного складу медичних закладів. Нормативно-правові зміни, що визначають професійні вимоги до керівників, зумовлюють потребу у перегляді підходів до організації освітніх процесів. Зокрема, розробка навчальних програм має враховувати специфіку управлінської діяльності в медичній галузі, де управлінець одночасно виступає організатором лікувального процесу, фінансовим аналітиком, комунікатором і стратегом.

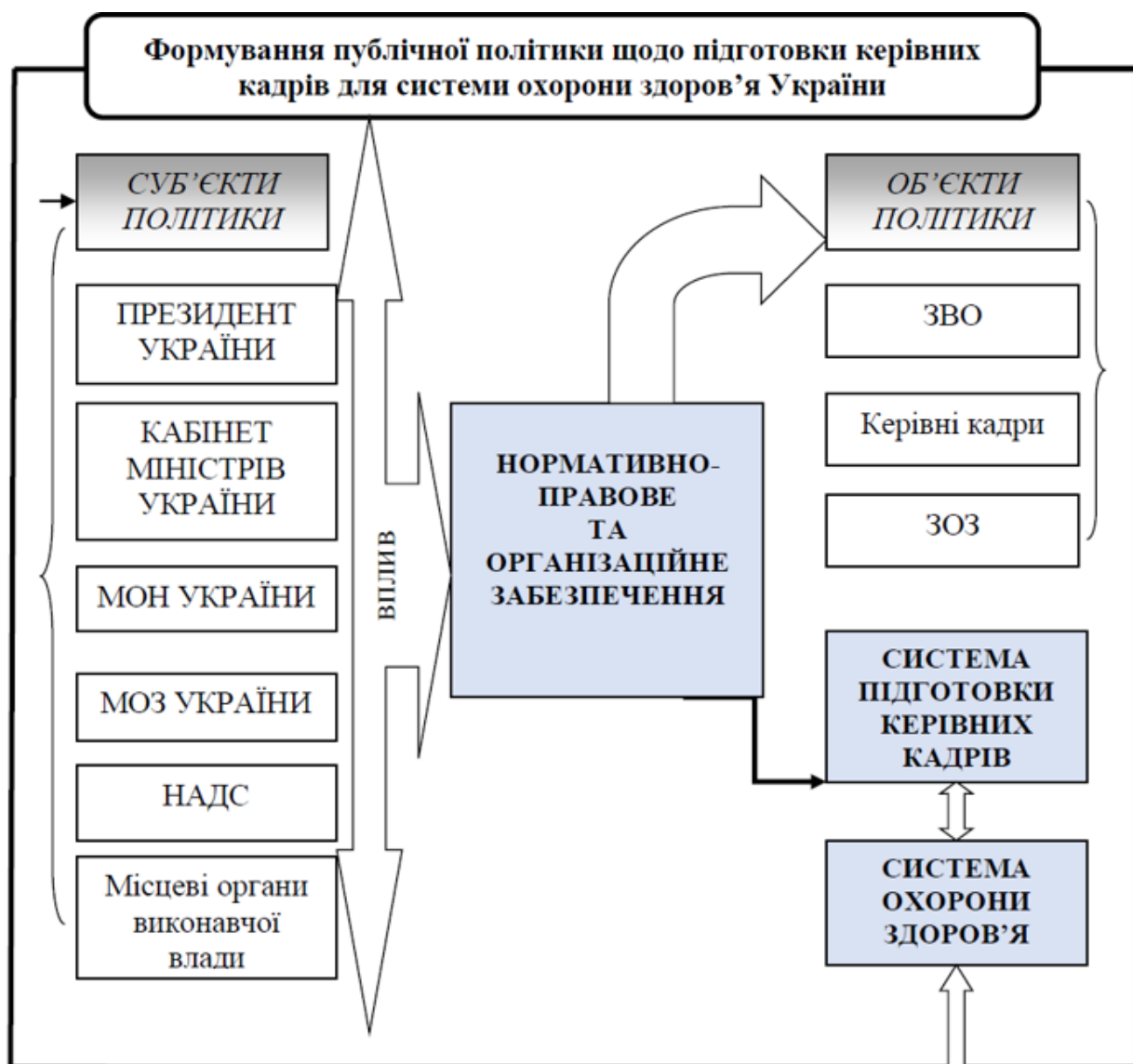


Рис. 2.3. Система формування публічної політики щодо підготовки керівних кадрів для системи охорони здоров'я України  
Примітка. Сформовано автором

На сучасному етапі розвитку галузі підготовка управлінських кадрів має узгоджуватися з цілями медичної реформи та стратегічними завданнями держави у сфері охорони здоров'я. Це означає не лише удосконалення управлінських моделей, але й підвищення вимог до професійної компетентності, аналітичних здібностей і лідерських якостей керівників. Саме від рівня підготовки управлінців залежить здатність медичних закладів ефективно реалізовувати реформи, підвищувати якість медичних послуг і забезпечувати

фінансову стійкість у складних умовах зовнішніх викликів.

Формування сучасної системи підготовки управлінських кадрів «у галузі охорони здоров'я повинно розглядатися як структурний компонент державної політики у сфері кадрового забезпечення, що забезпечує професіоналізацію управління, підвищення ефективності функціонування медичних закладів і досягнення ключових цілей медичної реформи в Україні» [2].

«У межах реалізації державної політики професійної підготовки управлінських кадрів у сфері охорони здоров'я важливою передумовою підвищення якості освітнього процесу є залучення до навчання представників вищого керівного складу галузі. Такий підхід сприяє практико-орієнтованій спрямованості освітніх програм, що, своєю чергою, забезпечує тісний зв'язок між теоретичними знаннями та реальними управлінськими викликами» [6].

З метою емпіричної оцінки рівня усвідомлення потреби в управлінській освіті та визначення актуальних напрямів підвищення кваліфікації керівного складу, у період з жовтня по грудень 2024 року автором було проведено експертне опитування персоналу державної установи «Територіальне медичне об'єднання Міністерства внутрішніх справ України по Хмельницькій області». Основною метою дослідження було виявлення ставлення працівників до спеціалізованої управлінської освіти, аналіз її впливу на кар'єрну траєкторію та оцінка ефективності існуючих механізмів професійного розвитку в системі охорони здоров'я.

У якості методичного інструментарію було застосовано анкету змішаного типу, яка включала як відкриті запитання для отримання розгорнутих якісних відповідей, так і закриті запитання з фіксованими варіантами вибору. Всього в опитуванні взяли участь 150 респондентів, серед яких – керівники структурних підрозділів, лікарі-організатори охорони здоров'я та представники адміністративного апарату.

На запитання «Чи впливає наявність (або відсутність) спеціальної освіти з управління на Ваше кар'єрне зростання?» понад 65 % опитаних відзначили, що здобуття управлінської освіти має прямий позитивний вплив на професійне

просування, підвищення рівня самостійності у прийнятті рішень і зростання управлінської впевненості. Приблизно 30 % респондентів вважають, що управлінська освіта не є вирішальним чинником кар'єрного зростання, проте сприяє розширенню можливостей для професійного саморозвитку. Решта опитаних (приблизно 5 %) висловили думку, що вплив управлінської освіти є опосередкованим або має формальний характер, зважаючи на перевагу досвіду роботи над освітнім рівнем при кадрових призначеннях.

Отримані результати дають підстави стверджувати, що серед управлінського персоналу існує високий рівень усвідомлення значущості системного підходу до розвитку управлінських компетентностей. Водночас, наявна потреба у створенні цілісної моделі професійного зростання, яка б передбачала інтеграцію спеціалізованої управлінської освіти у професійні траєкторії працівників медичних закладів.

Результати дослідження також засвідчили, що «понад 80 % респондентів беруть участь у різних формах професійного розвитку, спрямованих на підвищення управлінських компетенцій» [12].

Аналіз періодичності участі у зазначених заходах показав варіативність освітньої активності: частина працівників проходить навчання щорічно, інші – раз на три роки, а окремі – лише раз на п'ять років. Така нерівномірність у темпах професійного розвитку свідчить про відсутність уніфікованого механізму планування та регламентації підвищення кваліфікації, що знижує системність підходів до кадрового розвитку. Нестача єдиного стандарту періодичності навчання може негативно позначатися на рівні управлінської готовності до реформ, впровадження цифрових технологій і реагування на кризові ситуації.

Узагальнення отриманих даних, представлене на рисунку 2.4, підтверджує потребу у формуванні системного механізму регламентації професійного розвитку управлінських кадрів, який би забезпечував належну періодичність навчання, диференціацію освітніх програм залежно від рівня управлінської відповідальності та адаптацію їх до сучасних викликів медичної сфери.

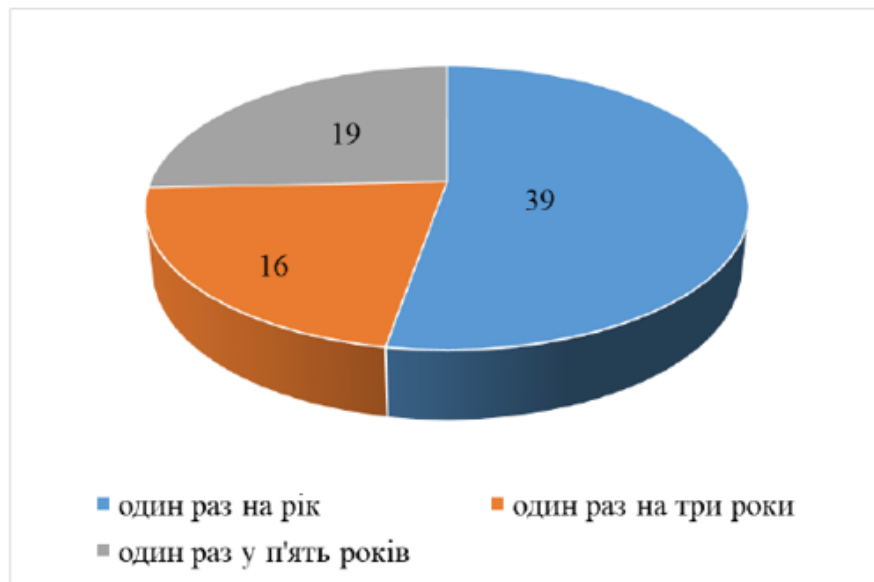


Рис. 2.4. Проходження респондентами курсів з підвищення кваліфікації (тренінгів, шкіл тощо) з управління у сфері охорони здоров'я (%)

Примітка. Сформовано автором

У межах «проведеного дослідження, спрямованого на аналіз мотиваційних аспектів участі керівного та професійного персоналу закладів охорони здоров'я у програмах безперервного навчання, було здійснено детальне вивчення відповідей респондентів на запитання: «Що спонукає Вас до навчання (тренінгів, семінарів, круглих столів тощо)?». Метою цього етапу дослідження було з'ясування провідних чинників, які формують мотиваційну базу освітньої активності управлінців та фахівців медичної сфери, а також визначення домінантних напрямів розвитку професійної культури персоналу» [21].

Результати анкетування дозволили виокремити кілька ключових мотиваційних груп, що зумовлюють участь працівників у заходах підвищення кваліфікації. Абсолютна більшість респондентів (92 %) відзначили, що головним стимулом для участі у навчальних заходах є прагнення здобути нові знання, уміння та навички, необхідні для ефективного виконання професійних обов'язків.

Другим за значущістю чинником, який зазначили 58 % опитаних, є бажання налагодити нові професійні контакти та розширити коло ділових зв'язків. Цей мотив відображає розуміння цінності соціального капіталу та необхідності формування мережевої взаємодії між представниками

управлінських структур різних рівнів, що є важливою умовою для ефективного функціонування системи охорони здоров'я.

Близько 49 % респондентів зазначили, що участь у програмах навчання розглядають як можливість зробити особистий внесок у розвиток системи охорони здоров'я України, що свідчить про сформованість у частини фахівців високого рівня громадянської відповідальності, стратегічного мислення та орієнтації на суспільно значущі результати праці.

Понад 40 % опитаних підкреслили прагнення використовувати отримані знання та навички у своїй діяльності в державних медичних закладах, тоді як 28 % респондентів орієнтуються на застосування нових компетентностей у недержавному секторі. Це засвідчує універсальність набутого освітнього досвіду, а також підтверджує релевантність програм підвищення кваліфікації для різних організаційно-правових форм медичних установ.

Окрему групу респондентів (19 %) становлять ті, хто зазначив кар'єрну мотивацію як головний стимул до участі в освітніх заходах. Для цих осіб навчання є засобом досягнення вищого рівня посадової відповідальності, професійного статусу та управлінського впливу. Водночас 2 % опитаних надали індивідуальні відповіді, серед яких найчастіше згадувалися мотиви, пов'язані з необхідністю орієнтації у правовому полі діяльності, а також прагненням до підвищення рівня матеріального забезпечення, що розглядається як додатковий інструмент професійного самоствердження.

Важливо підкреслити, що результати опитування свідчать про високий рівень зацікавленості управлінців та медичних працівників у здобутті формальної управлінської освіти та розширенні можливостей професійного розвитку. Зокрема, 94 % учасників виявили готовність до участі у програмах різного формату – магістерських освітніх програмах, курсах підвищення кваліфікації, тематичних тренінгах, онлайн-курсах та аспірантських програмах.

Таким чином, отримані дані дозволяють зробити висновок, що мотиваційна структура освітньої активності керівників і фахівців у сфері охорони здоров'я формується під впливом поєднання професійних, соціальних,

кар'єрних та особистісних чинників. Вона відображає прагнення до самореалізації, професійного вдосконалення, підвищення статусу та зміцнення інституційної ефективності медичних організацій. Зазначені результати мають важливе практичне значення для удосконалення політики професійного розвитку управлінських кадрів, оскільки дозволяють оптимізувати структуру освітніх програм з урахуванням мотиваційних потреб цільової аудиторії.

Розподіл мотиваційних чинників і освітніх пріоритетів респондентів подано на рисунку 2.5, який наочно демонструє співвідношення між ключовими мотивами участі у програмах безперервного навчання та рівнем зацікавленості у різних формах професійної освіти.

У межах проведеного дослідження було здійснено аналіз ставлення управлінців і фахівців медичної сфери до ініціатив «Міністерства охорони здоров'я України, спрямованих на реформування управлінських функцій у закладах охорони здоров'я» [13]. Особливу увагу приділено оцінці пропозицій щодо модернізації структури управління медичними установами, зокрема через розмежування повноважень головного лікаря шляхом запровадження двох окремих посад – генерального директора (директора) та медичного директора.

Результати анкетування, проведеного серед працівників державної установи «Територіальне медичне об'єднання Міністерства внутрішніх справ України по Хмельницькій області», засвідчили переважну підтримку цієї управлінської ініціативи. Зокрема, 67 % респондентів позитивно оцінили запровадження двох керівних посад, вбачаючи у цьому інструмент удосконалення системи управління, забезпечення чіткого розподілу відповідальності, зменшення ризику управлінських помилок і підвищення фахової спеціалізації управлінських ролей.

Водночас 23 % опитаних виявили скептичне ставлення до доцільності впровадження запропонованих змін, аргументуючи свою позицію ризиком ускладнення управлінських процедур, можливими конфліктами компетенцій між посадовими особами та відсутністю готовності системи до такого рівня трансформації.



Рис. 2.5. Зацікавленість в спеціальній освіті у сфері охорони здоров'я (%)

Примітка. Сформовано автором на основі опитувань

Узагальнення результатів опитування дозволяє зробити низку концептуальних висновків, що мають значення для подальшого вдосконалення кадрової політики у сфері охорони здоров'я. По-перше, більшість опитаних підтримують структурні зміни в управлінні медичними установами, зокрема розмежування функцій адміністративного та клінічного керівництва. Це свідчить про поступове формування нової управлінської культури, орієнтованої на професіоналізацію менеджменту та підвищення ефективності управлінських рішень. По-друге, результати дослідження вказують на високий рівень усвідомлення важливості спеціалізованої управлінської освіти, що підтверджує необхідність розвитку освітніх програм і системи підвищення кваліфікації за напрямом «Менеджмент у сфері охорони здоров'я». По-третє, більшість опитаних фахівців виявили готовність до особистої участі у програмах навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації, що свідчить про наявність внутрішньої мотивації до професійного зростання, саморозвитку та адаптації до нових управлінських викликів.

Реформа управлінських функцій у системі охорони здоров'я повинна супроводжуватися формуванням нової моделі управлінської освіти, спрямованої на розвиток компетентностей стратегічного мислення, аналітичних навичок,

цифрової грамотності та здатності до ефективної міжсекторальної взаємодії. Лише за умови комплексного поєднання структурних змін, нормативного оновлення та розвитку людського капіталу можна досягти сталого підвищення ефективності функціонування медичних закладів в Україні.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНОЮ КАР'ЄРОЮ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

#### 3.1. Шляхи формування кадрового резерву управлінського персоналу закладів охорони здоров'я як складової кар'єрного розвитку

Сучасний етап розвитку системи охорони здоров'я України характеризується глибокими структурними перетвореннями, що зумовлені потребою підвищення доступності, якості та результативності медичної допомоги відповідно до європейських стандартів і принципів доказової медицини. У рамках реалізації державної політики у сфері охорони здоров'я відбувається реформування фінансово-економічних механізмів, серед яких ключове місце посідає впровадження нових моделей фінансування медичних послуг, побудованих на принципах Програми медичних гарантій. Ці зміни спрямовані на забезпечення прозорості використання бюджетних ресурсів, підвищення ефективності управління витратами та стимулювання закладів охорони здоров'я до підвищення якості надання медичних послуг.

Паралельно з фінансовими реформами відбувається цифровізація медичної галузі, що охоплює розгортання електронної системи охорони здоров'я (eHealth). Цей інструмент забезпечує електронний документообіг, централізований облік пацієнтів, контроль за наданням послуг та аналітичний моніторинг ефективності медичної допомоги, що є важливою складовою модернізації системи управління в галузі.

Зазначені трансформації створюють нові стратегічні орієнтири для медичних і управлінських працівників у плануванні кар'єрного розвитку, підвищенні кваліфікації, участі у формуванні кадрового резерву та вдосконаленні механізмів управління людськими ресурсами. Ефективне управління кар'єрним зростанням персоналу вимагає системного підходу до формування професійного потенціалу, що включає як організаційно-

інституційні, так і мотиваційно-поведінкові чинники.

Одним із найважливіших елементів кадрової політики виступає «організація роботи з професійного розвитку управлінського складу, що розглядається як безперервний процес навчання, кар'єрного планування та формування кадрового резерву. У науковій літературі кадровий резерв визначається як цільова група керівників і спеціалістів, що мають потенціал до управлінської діяльності, відповідають вимогам посад певного рівня та проходять системну кваліфікаційну підготовку» [1]. Формування кадрового резерву є стратегічним інструментом забезпечення наступності управлінських рішень, стабільності функціонування організацій і підвищення ефективності державного управління у сфері охорони здоров'я.

З позиції кар'єрного розвитку, кадровий резерв виконує роль інституційного механізму професійного зростання, який створює умови для попередньої підготовки потенційних керівників до виконання управлінських функцій. Після зарахування до кадрового резерву працівники мають проходити спеціалізовану управлінську підготовку – зокрема, навчання за магістерськими програмами або спеціалізацією з організації та управління охороною здоров'я. Проте, як показує практика, участь у кадровому резерві не гарантує подальшого призначення на керівну посаду, що свідчить про недостатній рівень інституціоналізації цього механізму та низьку ефективність його використання як інструменту стратегічного управління персоналом.

Для забезпечення результативності кадрової політики необхідно розробити систему критеріїв добору та оцінки управлінського персоналу, що враховує не лише загальні вимоги до посад, але й специфічні компетентності, необхідні для управління певними структурними підрозділами. Важливо також включити до таких критеріїв особистісні характеристики, що визначають ефективність управління: лідерські якості, стратегічне бачення, здатність до комунікації, прийняття рішень в умовах невизначеності та інноваційне мислення.

Джерелами формування кадрового резерву в закладах охорони здоров'я

можуть виступати різні категорії фахівців, що володіють управлінськими або професійними компетентностями, необхідними для здійснення керівних функцій.

Отже, «формування кадрового резерву має здійснюватися на основі комплексного підходу, який передбачає ідентифікацію потенційних управлінців, оцінювання їхніх компетентностей, планування професійного розвитку, організацію цільового навчання та використання конкурсних і прозорих механізмів призначення на керівні посади. Такий підхід дозволяє створити ефективну модель управління кадровим потенціалом, спрямовану на забезпечення стійкості, наступності управлінських процесів і розвитку медичних закладів в умовах реформування галузі» [4].

Для підвищення результативності цього процесу доцільним є впровадження комплексу організаційних, нормативних та фінансових механізмів, спрямованих на створення інституційно закріпленої системи кадрового резерву. Така система має забезпечити доступ осіб, включених до резерву, до сучасних програм професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації, розроблених з урахуванням нових управлінських практик, економічних викликів і стратегічних цілей розвитку галузі.

Зокрема, до основних напрямів удосконалення процесу формування кадрового резерву доцільно віднести:

Інституціоналізацію процесу добору кандидатів шляхом розроблення та затвердження єдиних методичних рекомендацій, які б регламентували етапи та критерії відбору на основі оцінювання професійної діяльності, управлінського потенціалу, мотиваційної готовності та відповідності вимогам до певної посади. Це дозволить уніфікувати процедури та зменшити ризики суб'єктивізму при ухваленні кадрових рішень.

Нормативне закріплення процедури призначення керівників із числа осіб, зарахованих до кадрового резерву, що сприятиме підвищенню прозорості кадрових процесів, зміцненню довіри до системи управління персоналом і забезпеченню спадкоємності управлінських рішень.

Розроблення окремої процедури формування кадрового резерву для немедичних посад, що передбачає врахування специфіки професійних обов'язків у сферах адміністративного, економічного, правового та технічного забезпечення діяльності закладів охорони здоров'я. Це забезпечить комплексний підхід до управління всіма категоріями управлінського персоналу.

Система організації роботи з кадровим резервом має функціонувати як багаторівнева структура, що охоплює кілька взаємопов'язаних підсистем: – добір кандидатів на основі об'єктивних критеріїв, які включають оцінювання професійної підготовки, досвіду роботи, мотиваційної орієнтації та особистісних якостей; – оцінювання рівня професійної компетентності та психологічної готовності кандидатів до виконання управлінських функцій із використанням сучасних методик – тестування, інтерв'ювання, аналізу досягнень і результатів діяльності; – організацію індивідуальної роботи з резервом, що включає участь у програмах тематичного навчання, стажування, менторство, залучення до управлінських проектів та розроблення індивідуальних траєкторій кар'єрного розвитку; – призначення на керівні посади осіб, які пройшли відповідну підготовку, підтвердили високий рівень управлінської компетентності та успішно пройшли конкурсні відбори на основі оцінювання й рекомендацій кадрових комісій.

Системний підхід до формування кадрового резерву управлінського персоналу у сфері охорони здоров'я є фундаментальною передумовою якісного кадрового забезпечення галузі. Він дає змогу здійснювати «цілеспрямований добір фахівців, які володіють сучасними управлінськими знаннями, аналітичними здібностями, стратегічним мисленням і здатністю приймати ефективні управлінські рішення в умовах динамічного розвитку медичної системи» [3].

Кадровий резерв управлінських кадрів у системі охорони здоров'я виконує кілька ключових функцій, серед яких: – ідентифікація потенційних кандидатів на управлінські посади, шляхом включення до резерву працівників, які демонструють високий рівень професійної компетентності, стратегічного

мислення та управлінської мотивації; – моніторинг і вдосконалення системи професійної підготовки, що забезпечує відповідність освітніх програм сучасним викликам у галузі менеджменту охорони здоров'я та сприяє адаптації навчального контенту до реальних потреб медичних установ; – зменшення ризику кадрових помилок під час призначення на керівні посади завдяки попередньому оцінюванню, плануванню кар'єрних траєкторій та підготовці кандидатів у межах кадрового резерву.

Наявність сформованого кадрового резерву дозволяє реалізовувати плановий підхід до підготовки управлінців, який включає участь кандидатів у програмах підвищення кваліфікації, спеціалізованих тренінгах, тематичних семінарах, стажуваннях та освітніх модулях з менеджменту в охороні здоров'я. Особливе значення має практична складова підготовки, що забезпечується через участь резервістів у реальних управлінських проєктах, ознайомлення з діяльністю різних структурних підрозділів медичних закладів та розвиток навичок стратегічного, аналітичного й ситуаційного управління.

Таким чином, «формування та ефективне функціонування кадрового резерву управлінських кадрів створює умови для науково обґрунтованого, системного та стратегічно орієнтованого підходу до добору, підготовки, перепідготовки та просування керівного складу медичних установ» [3].

Формування кадрового резерву має відбуватися на кількох рівнях – державному, регіональному та локальному, охоплюючи як структурні підрозділи органів публічної влади, так і керівні посади у медичних закладах. Такий підхід сприяє створенню функціонально орієнтованої системи розвитку управлінського потенціалу, яка передбачає не лише виявлення перспективних фахівців, але й постійну підтримку та вдосконалення їхніх професійних компетентностей.

Особливу увагу доцільно приділити нормативно-правовому врегулюванню процесів створення і функціонування кадрового резерву на рівні органів місцевого самоврядування, оскільки саме вони дедалі більше впливають на організацію та фінансування медичної допомоги в межах децентралізованої

системи управління. Компетентність місцевих керівників визначає ефективність реалізації державної політики у сфері охорони здоров'я в об'єднаних територіальних громадах, а отже, необхідно забезпечити формування кадрового резерву не лише на центральному, а й на регіональному рівнях.

Таким чином, формування кадрового резерву управлінських кадрів у системі охорони здоров'я має розглядатися як інструмент стратегічного розвитку галузі, що забезпечує підготовку нової генерації управлінців, здатних діяти в умовах реформ, реалізовувати державну політику, забезпечувати сталість управлінських процесів і підвищувати конкурентоспроможність медичних закладів у сучасному соціально-економічному середовищі.

Важливою передумовою прозорості та об'єктивності цього процесу є інформаційне забезпечення відбору учасників кадрового резерву. З метою відкритості та рівного доступу оголошення про конкурс доцільно розміщувати на офіційному вебсайті Міністерства охорони здоров'я України, а також здійснювати адресне інформування територіальних департаментів охорони здоров'я, закладів охорони здоров'я та медичних університетів. Така комунікаційна стратегія сприяє залученню більшої кількості кваліфікованих кандидатів і формуванню репрезентативної бази управлінських кадрів. Водночас необхідно передбачити можливість самостійного подання заяв громадянами, що відповідають кваліфікаційним вимогам. Це сприятиме реалізації принципів відкритості, демократичності та рівних можливостей у кадровій політиці медичної галузі.

В умовах децентралізації управління, оновлення організаційних структур і підвищення вимог до компетентності керівників формування кадрового резерву слід розглядати як інституційний механізм стратегічного управління людськими ресурсами, спрямований на забезпечення безперервності управлінських процесів і підвищення стійкості організацій до зовнішніх викликів. Наявність підготовленого кадрового резерву дозволяє оперативно заміщати вакантні керівні посади, підтримувати управлінську стабільність та забезпечувати якісне оновлення управлінського складу.

Ефективність формування та функціонування кадрового резерву значною мірою залежить від дотримання основних принципів управління людськими ресурсами, які забезпечують цілісність і результативність процесу. До таких принципів належать:

Принцип плановості, який передбачає завчасну підготовку кандидатів на управлінські посади відповідно до прогнозованих кадрових потреб. Це забезпечує превентивний характер кадрової політики, дозволяє уникати кадрових криз і підтримувати стабільність функціонування медичних закладів.

Принцип відкритості, що гарантує рівний доступ до участі в кадровому резерві для всіх зацікавлених осіб, які відповідають установленим критеріям. Такий підхід розширює кадрову базу потенційних управлінців, сприяє виявленню нових лідерів та стимулює конкуренцію, що позитивно впливає на якість управлінських рішень.

Принцип перспективності, який полягає у довгостроковому плануванні кар'єрного розвитку учасників резерву. Він передбачає встановлення певних вікових та кваліфікаційних меж, що забезпечує стратегічну спрямованість кадрової політики та формування наступності управлінських поколінь.

Принцип рівності, який гарантує однакові умови професійного розвитку для всіх учасників резерву, «незалежно від їхнього віку, статі, соціального статусу чи місця роботи. Дотримання цього принципу сприяє підвищенню мотивації до управлінської діяльності, формуванню справедливого кадрового середовища та розвитку корпоративної етики у сфері охорони здоров'я» [14].

Формування кадрового резерву управлінського персоналу в сфері охорони здоров'я потребує не лише організаційного, а й методологічного підґрунтя, що базується на системі принципів, які забезпечують його ефективність, прозорість і результативність. Одним із таких принципів є принцип участі керівництва вищої ланки, який передбачає активну залученість керівників медичних установ до процесу підготовки учасників резерву. Такий підхід сприяє формуванню культури наставництва, передачі управлінського досвіду, а також розвитку практичних навичок стратегічного управління в умовах реального

функціонування системи охорони здоров'я. Взаємодія учасників кадрового резерву з керівниками вищої ланки забезпечує обмін управлінськими практиками, сприяє посиленню мотивації до професійного зростання і створює передумови для інституційної наступності управлінських кадрів.

Важливим є і принцип етичності, який зобов'язує дотримуватися морально-етичних норм під час оцінювання кандидатів, прийняття рішень щодо їх зарахування або виключення з кадрового резерву. Дотримання цього принципу забезпечує справедливість і неупередженість кадрових рішень, зміцнює довіру до системи управління персоналом, запобігає проявам суб'єктивізму та сприяє підвищенню авторитету управлінської культури у сфері охорони здоров'я.

Принцип гласності передбачає створення умов для громадського контролю за процесом формування і функціонування кадрового резерву. Його реалізація включає відкритість інформації про учасників резерву, публічність критеріїв добору, а також доступність результатів оцінювання для зацікавлених сторін. Відкритість і прозорість цих процедур є ключовими передумовами підвищення суспільної довіри до кадрової політики та забезпечення соціальної відповідальності органів управління у сфері охорони здоров'я.

Отже, кадровий резерв управлінського персоналу у сфері охорони здоров'я виступає не лише інструментом кадрового планування, а й важливою складовою стратегічного управління, що забезпечує оновлення управлінських кадрів, «підвищення ефективності управлінських рішень та реалізацію державної політики охорони здоров'я на всіх рівнях управління» [12]. Його ефективне функціонування є ключовою передумовою стабільності управлінських процесів, наступності кадрових рішень і зростання результативності діяльності медичних установ, особливо в умовах децентралізації, зміни фінансово-економічних механізмів і підвищення вимог до управлінської компетентності керівників.

Для забезпечення системності та результативності процесу формування і реалізації кадрового резерву управлінських кадрів у сфері охорони здоров'я

доцільно виокремити ключові напрями діяльності, що охоплюють повний цикл кадрового планування:

Планування кадрового резерву, яке передбачає аналіз кадрових ризиків, прогнозування змін у складі управлінських посад, а також визначення потреби в керівниках на коротко-, середньо- та довгострокову перспективу. Такий підхід дозволяє забезпечити безперервність управління і попередити кадровий дефіцит у критичних ланках управлінської системи.

Встановлення вимог до учасників кадрового резерву, які мають охоплювати професійні, кваліфікаційні, етичні та особистісні критерії. Це дає змогу об'єктивно оцінювати рівень готовності кандидатів до виконання управлінських функцій, їх здатність до стратегічного мислення, комунікації, інноваційного управління та прийняття рішень в умовах невизначеності.

Ідентифікація потенційних кандидатів, які володіють відповідними знаннями, навичками, лідерськими якостями та управлінським потенціалом. У цьому контексті важливу роль відіграють механізми внутрішньої оцінки персоналу, результати атестацій, рекомендації керівництва та показники професійної діяльності.

Цільова підготовка учасників кадрового резерву, яка має бути багаторівневою і включати спеціалізовані освітні програми, стажування, тренінги, управлінські школи, наставництво та участь у проєктній діяльності. Цей етап забезпечує практичну адаптацію майбутніх керівників, формує навички стратегічного аналізу, антикризового управління, фінансового менеджменту та управління змінами.

Розроблення механізмів заміщення вакантних посад через кадровий резерв, що дозволяє оперативно призначати підготовлених кандидатів на управлінські позиції з урахуванням компетентнісної відповідності, професійного досвіду та стратегічних потреб закладу охорони здоров'я.

Створення системи оцінювання та моніторингу кадрового резерву, спрямованої на регулярний аналіз ефективності його функціонування, оцінку відповідності учасників встановленим вимогам та коригування програм

підготовки відповідно до змін у нормативно-правовому, соціально-економічному чи технологічному середовищі.

Методологічна база «формування кадрового резерву має ґрунтуватися на використанні сучасних психологічних, соціологічних, аналітичних і прогностичних технологій, що дозволяють адекватно оцінювати потенціал кандидатів і прогнозувати кадрові потреби галузі. В умовах високої динамічності соціально-економічних змін та інноваційного розвитку системи охорони здоров'я необхідним є впровадження інноваційних інструментів і процедур управління персоналом, зокрема: оцінювання прогностичної потреби в управлінських кадрах на різних рівнях системи охорони здоров'я – від центральних органів виконавчої влади до місцевих медичних установ; формування чітких вимог до учасників резерву з урахуванням типу посад, рівня відповідальності та функціональних особливостей управлінської діяльності; використання компетентнісних моделей оцінювання кандидатів, що поєднують методи тестування, інтерв'ювання, аналізу професійного досвіду, оцінку мотиваційних установок і лідерського потенціалу» [32].

З урахуванням зазначеного, «кадровий резерв управлінського потенціалу доцільно формувати за кількома стратегічними напрямками, серед яких провідне місце посідає резерв управлінського персоналу системи охорони здоров'я на рівні органів публічної влади, що забезпечує реалізацію державної політики у сфері охорони здоров'я» [12]. Це дозволить створити єдину, взаємопов'язану систему кадрового забезпечення, спрямовану на розвиток професійного управлінського корпусу, підвищення ефективності діяльності медичних закладів та зміцнення інституційної спроможності держави у сфері охорони здоров'я.

У сучасних умовах трансформації системи охорони здоров'я України, що супроводжується процесами децентралізації, цифровізації, зміни фінансово-економічних механізмів, появи нових управлінських парадигм, особливого значення набуває питання формування ефективної кадрової політики. Одним із її ключових напрямів має бути створення і функціонування кадрового резерву на управлінські посади, який забезпечує наступність управлінських рішень,

збереження інституційної пам'яті, стабільність функціонування медичних установ і зростання загальної ефективності управління галуззю.

Формування кадрового резерву управлінського персоналу слід розглядати як стратегічну мету кадрової політики у сфері охорони здоров'я. Такий процес передбачає ідентифікацію перспективних кандидатів, оцінку їх управлінського потенціалу, цільову підготовку, професійний супровід і планомірний розвиток управлінських компетенцій. Такий підхід забезпечує структурне оновлення управлінського складу, адаптацію керівників до нових викликів галузі та сприяє успішній реалізації реформ охорони здоров'я.

«З метою вдосконалення підготовки управлінського персоналу та розвитку механізмів формування кадрового резерву доцільно впровадити комплексну програму підготовки резерву управлінських кадрів у сфері охорони здоров'я. Така програма повинна охоплювати навчальні модулі, орієнтовані на найбільш актуальні напрями діяльності галузі, серед яких: публічне управління та політика у сфері охорони здоров'я; стратегічне управління та планування розвитку медичних закладів; економіка і фінансування охорони здоров'я; управління якістю медичних послуг; цифровізація, електронне здоров'я та інформаційні системи; управління закладами охорони здоров'я в умовах реформ та змін; правове забезпечення медичної і фармацевтичної діяльності» [22].

Програма має бути адаптована до потреб різних категорій управлінського персоналу – від керівників первинної ланки до топменеджерів галузі – і передбачати використання сучасних освітніх технологій, зокрема дистанційного навчання, модульних курсів, інтерактивних тренінгів, кейс-методів, наставництва та проектного навчання.

Індивідуальні програми сприятимуть цілеспрямованому розвитку управлінських компетенцій, формуванню стратегічного мислення, розвитку лідерського потенціалу та здатності до ефективної комунікації з різними групами стейкхолдерів – від персоналу до представників державних структур і громадськості.

Отже, створення та реалізація системи підготовки кадрового резерву

управлінського персоналу у сфері охорони здоров'я є необхідною умовою підвищення кадрової стабільності, зміцнення управлінського потенціалу та ефективної реалізації державної політики у галузі охорони здоров'я. У поєднанні з удосконаленням механізмів кар'єрного розвитку управлінського персоналу ця система забезпечує мотивацію до професійного зростання, формування покоління стратегічно мислячих управлінців і підвищення інституційної спроможності медичних організацій у нових соціально-економічних умовах.

У сучасних умовах динамічної трансформації системи охорони здоров'я важливого значення набуває розбудова ефективних механізмів кар'єрного розвитку управлінських кадрів, які б забезпечували не лише професійне зростання окремих фахівців, а й стратегічне зміцнення кадрового потенціалу галузі. З цією метою доцільним є розроблення комплексної Програми підготовки управлінського персоналу, що інтегрує навчальні модулі, індивідуальні траєкторії розвитку, систему наставництва та мотиваційні механізми.

Програма повинна бути орієнтована на ранні етапи професійного становлення працівників, що дозволить своєчасно сформувати у потенційних керівників усвідомлену мотивацію до професійного навчання, зокрема в межах програм публічного управління та адміністрування, стратегічного менеджменту, цифрового управління та фінансів у медицині. Такий підхід сприятиме формуванню довгострокової кар'єрної траєкторії, орієнтованої на безперервний розвиток управлінських компетенцій і лідерських якостей.

Важливим практичним інструментом реалізації цієї політики має стати Положення про мотивацію персоналу та розвиток кар'єри, яке доцільно впровадити на рівні кожного закладу охорони здоров'я. У цьому нормативному документі слід чітко регламентувати процедури оцінювання, заохочення, наставництва та професійного супроводу працівників, що виявляють управлінський потенціал або претендують на керівні посади. Таке Положення повинно стати основою внутрішньої кадрової політики, спрямованої на формування кадрового резерву, підвищення рівня залученості персоналу, розвиток корпоративної культури та забезпечення наступності управлінських

рішень у медичних закладах.

Разом із тим, реалізація зазначеної моделі потребуватиме додаткових ресурсів, серед яких: – збільшення фінансових витрат на організацію навчальних програм, коучингових заходів і стажувань; – залучення кваліфікованих викладачів, менторів і галузевих експертів для забезпечення високої якості підготовки; – розширення кадрового потенціалу для супроводу процесів підготовки, перепідготовки та оцінювання управлінських кадрів.

Перехід до такої моделі передбачає нормативне закріплення груп компетенцій, які повинні бути сформовані у керівників медичних установ різного рівня.

Основними групами компетенцій є: Функціональні компетенції – знання, уміння та навички, що забезпечують ефективне виконання посадових обов'язків, прийняття стратегічних і оперативних управлінських рішень, організацію роботи підрозділів, управління персоналом і ресурсами, а також досягнення цілей закладу.

Когнітивні компетенції – здатність застосовувати аналітичне мислення, системний підхід і доказову аргументацію для розв'язання складних управлінських проблем в умовах невизначеності, багатофакторності та обмежених ресурсів.

Креативні компетенції – уміння генерувати інноваційні управлінські рішення, адаптувати організаційні моделі до зовнішніх змін, упроваджувати нові технології управління медичними процесами, розвивати інноваційні практики організації медичної допомоги.

Особистісні компетенції – готовність до саморефлексії, самооцінки та постійного вдосконалення, сформована етична позиція, емоційна стабільність, відповідальність, комунікаційна культура та мотивація до професійного розвитку.

Запровадження компетентнісного підходу у підготовку управлінських кадрів у сфері охорони здоров'я дозволить: – стандартизувати вимоги до управлінського персоналу на всіх рівнях системи; – підвищити об'єктивність

процедур оцінювання кандидатів під час відбору, атестації та просування по службі; – удосконалити якість освітніх програм, адаптувавши їх до реальних потреб управлінської практики; – забезпечити гнучкість та адаптивність навчального процесу до сучасних викликів і стратегічних пріоритетів галузі.

Таким чином, реалізація запропонованих варіантів удосконалення підготовки управлінського персоналу – як через розвиток кар’єрних механізмів, так і через компетентнісний підхід – сприятиме формуванню сучасної моделі управлінської освіти, що відповідає вимогам реформування системи охорони здоров’я України. Результатом упровадження таких підходів стане зміцнення кадрового потенціалу, забезпечення наступності управлінських рішень та підвищення ефективності функціонування медичних установ в умовах постійних соціально-економічних і технологічних змін.

### **3.2. Впровадження інноваційних технологій в практику управління професійною кар’єрою персоналу закладу охорони здоров’я**

«У сучасних умовах функціонування системи охорони здоров’я професійний розвиток персоналу медичних закладів виступає одним із найважливіших чинників забезпечення конкурентоспроможності, ефективності управлінських процесів та якості надання медичних послуг» [16]. Його стратегічне значення полягає у здатності створювати умови для підвищення адаптивності організацій до зовнішніх змін, підтримки інноваційного розвитку, а також у зміцненні потенціалу людських ресурсів, які визначають результативність функціонування галузі.

З огляду на це, одним із стратегічних завдань сучасної медичної освіти є впровадження інноваційних освітніх технологій, які сприяють формуванню практико-орієнтованих навичок, розвитку критичного мислення, професійної компетентності та забезпеченню безперервності навчання протягом усього професійного життя. Одним із найрезультативніших підходів у цьому контексті є «кейс-метод навчання (Case Based Learning) – інтерактивна освітня технологія, що поєднує аналіз реальних або наближених до реальності ситуацій з розробкою

варіантів рішень та обґрунтуванням управлінських чи клінічних дій» [5].

Кейс-метод ґрунтується на принципах активного навчання, інтегрує теоретичні знання з практичною діяльністю, стимулює розвиток аналітичного, логічного та критичного мислення, формує навички прийняття рішень і командної взаємодії. У сфері охорони здоров'я цей метод виявляється надзвичайно ефективним, адже дозволяє медичним працівникам відпрацьовувати клінічні сценарії, моделювати складні управлінські або діагностичні ситуації, аналізувати помилки й виробляти алгоритми дій у кризових умовах.

У контексті модернізації медичної освіти та зростання вимог до кваліфікації фахівців особливої актуальності набуває інтеграція теоретичних знань із практичною діяльністю, що створює основу для формування компетентного, адаптивного та відповідального медичного працівника. Саме тому впровадження кейс-методу навчання в систему післядипломної освіти та безперервного професійного розвитку є одним із ключових інструментів реалізації освітніх реформ, спрямованих на підвищення ефективності навчання, актуалізацію практичного досвіду та формування сучасного управлінського мислення (рис. 3.1).

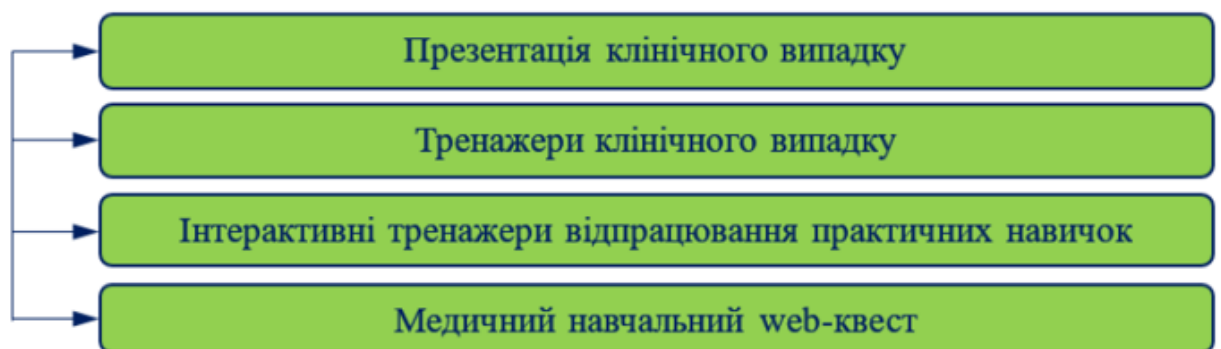


Рис. 3.1. Основні елементи кейс-методу в системі професійного розвитку медичного персоналу

Примітка. Сформовано на основі [7]

У сучасних умовах розвитку системи охорони здоров'я традиційна модель медичної освіти, що переважно базується на лекційних формах подання матеріалу та обмеженій кількості клінічних практик, втрачає ефективність як

інструмент формування професійних компетентностей медичних працівників. Такий підхід, орієнтований переважно на засвоєння теоретичних знань, не завжди забезпечує необхідний рівень практичної підготовки фахівців. Зокрема, дефіцит зворотного зв'язку між студентом і викладачем, відсутність можливості відпрацювання навичок у різноманітних клінічних сценаріях, а також обмежений доступ до інноваційних технологій навчання створюють перешкоди для ефективного розвитку клінічного мислення, практичних умінь і здатності до прийняття обґрунтованих рішень у реальних умовах медичної практики.

У цьому контексті кейс-метод навчання (Case Based Learning) виступає ефективною альтернативою традиційним формам освітнього процесу, оскільки забезпечує поєднання теоретичної підготовки з практичним моделюванням клінічних ситуацій. Його застосування дозволяє створювати інтерактивне середовище, у якому учасники освітнього процесу мають змогу аналізувати реальні або наближені до реальності клінічні випадки, обговорювати їх у групах, формулювати діагностичні гіпотези, оцінювати ризики та пропонувати варіанти лікування відповідно до сучасних міжнародних стандартів медичної практики.

Особливої ефективності кейс-метод набуває при інтеграції з інноваційними веб-технологіями та комп'ютерним моделюванням, що базується на реальних клінічних даних – електрокардіограмах, ехокардіографії, комп'ютерній томографії чи лабораторних результатах. Такий формат навчання забезпечує високий рівень візуалізації медичних процесів, дозволяє відтворювати складні клінічні сценарії в інтерактивному режимі та створює умови для розвитку аналітичного, критичного й клінічного мислення, а також навичок прийняття рішень в умовах невизначеності. У результаті відбувається не лише поглиблення професійних знань, а й формування здатності до інтеграції теоретичних засад з практичними діями, що є необхідною умовою якісної медичної допомоги.

Застосування «кейс-методу в системі професійного розвитку медичного персоналу сприяє досягненню низки стратегічних цілей: підвищенню якості освітнього процесу за рахунок практичної спрямованості, інтерактивності та

орієнтації на реальні клінічні виклики; зменшенню ризиків для пацієнтів, оскільки відпрацювання клінічних рішень відбувається у змодельованих умовах, без прямого втручання у лікувальний процес; розвитку професійної компетентності, що відповідає сучасним вимогам до медичної практики та принципам доказової медицини; впровадженню міжнародних освітніх і клінічних стандартів у процес підготовки та перепідготовки медичних кадрів; формуванню критичного мислення, комунікативних і лідерських навичок, здатності ефективно працювати в мультидисциплінарних командах» [47].

Розвиток сучасної медичної освіти, особливо у післядипломному сегменті, супроводжується зростанням вимог до рівня професійної компетентності медичних працівників, що зумовлює потребу у впровадженні новітніх освітніх технологій, здатних інтегрувати теоретичну підготовку з практичною діяльністю. У цьому контексті кейс-метод навчання, реалізований із використанням інтерактивних веб-платформ, електронних освітніх середовищ та симуляційних програм, постає як один із найперспективніших інструментів підвищення кваліфікації медичних кадрів.

У сучасних умовах трансформації медичної освіти та зростання вимог до професійної компетентності фахівців інтерактивні освітні технології набувають особливого значення як засіб забезпечення практичної орієнтації навчального процесу та підвищення ефективності професійної підготовки. Серед таких технологій важливе місце займають інтерактивні тренажери та медичні веб-квести, які забезпечують синтез теоретичних знань і практичних навичок у цифровому освітньому середовищі.

Інтерактивні тренажери для розвитку практичних навичок виступають сучасними освітніми платформами, що інтегрують теоретичний матеріал із великою кількістю клінічних кейсів, змодельованих на основі реальних ситуацій медичної практики. Такі тренажери дозволяють відпрацьовувати навички діагностики, лікування, клінічної комунікації, ухвалення рішень і управління складними клінічними ситуаціями. Вони сприяють формуванню професійного мислення, підвищенню рівня готовності до роботи в умовах невизначеності, а

також розвитку аналітичних і командних компетенцій, необхідних для забезпечення якісної та безпечної медичної допомоги.

Паралельно з цим у практику медичної освіти активно впроваджується технологія медичного навчального «веб-квесту – комплексна інтерактивна освітня модель, що поєднує елементи дослідницької діяльності, рольової гри та гейміфікації в межах єдиного проблемного завдання» [15]. Такий формат передбачає поетапне проходження тематичних блоків, які охоплюють інтеграцію теоретичних знань, практичних вправ, тестових завдань і логічних рішень у контексті певної клінічної проблеми. Веб-квест сприяє розвитку мотивації до навчання, формуванню критичного мислення, навичок інформаційного пошуку, аналітичного осмислення клінічних даних і самостійного прийняття рішень.

Інтеграція цифрових технологій у систему підготовки медичних кадрів є ключовим напрямом модернізації медичної освіти XXI століття. Серед інноваційних форм організації освітнього процесу технологія “web-квест” посідає провідне місце, оскільки поєднує елементи дослідницької діяльності, рольового моделювання та використання електронних ресурсів у структурованому освітньому середовищі.

У сфері професійного розвитку медичного персоналу web-квести можуть бути ефективно використані для моделювання клінічних ситуацій, відпрацювання міждисциплінарних завдань, формування клінічного мислення та інтеграції теоретичних знань із практичними навичками. Такий підхід створює гнучке, адаптивне, інтелектуально насичене та мотиваційно привабливе освітнє середовище, що відповідає викликам реформування системи охорони здоров'я.

Однією з беззаперечних переваг технології web-квесту є її доступність і універсальність, що не потребує від учасників спеціальної технічної підготовки, але забезпечує розвиток широкого спектра інтелектуальних і практичних навичок, критично важливих для медичної діяльності. Зокрема, ця технологія сприяє: – розвитку критичного, аналітичного й абстрактного мислення; –

формуванню навичок порівняння, класифікації, аналізу та синтезу інформації; – здатності до самостійного планування освітньої діяльності; – умінню формулювати освітні цілі, прогнозувати результати та оцінювати власні досягнення; – активному засвоєнню медичного матеріалу через моделювання реальних клінічних сценаріїв.

У контексті післядипломної медичної освіти web-квест може бути інтегрований у процес професійного вдосконалення лікарів, особливо під час опрацювання навчальних тем із внутрішньої медицини, які поєднують фундаментальні знання з компонентами підвищення кваліфікації. У цьому разі web-квест виконує функцію візуалізованого подання навчального матеріалу, де використання мультимедійних елементів, інтерактивних сценаріїв, аудіофайлів та симуляційних модулів сприяє глибшому розумінню клінічних процесів, удосконаленню аналітичного мислення та розвитку практичних навичок.

В умовах розвитку медичної педагогіки нового покоління особливої актуальності набуває індивідуалізація навчання, що дозволяє враховувати різні рівні підготовки, професійні інтереси та когнітивні особливості здобувачів освіти. Технологія медичного web-квесту у цьому контексті виступає як адаптивне освітнє середовище, яке поєднує інтерактивність, проблемно-орієнтований підхід і використання цифрових освітніх ресурсів. Web-квест забезпечує можливість самостійного конструювання знань у процесі виконання практичних завдань, сприяє розвитку інформаційної культури та аналітичних компетенцій, що є критично важливими для сучасного лікаря.

Завдяки застосуванню різних форматів подання медичної інформації – текстових, графічних, аудіовізуальних і мультимедійних – web-квест сприяє підвищенню ефективності засвоєння знань, стимулює когнітивну активність та формує уміння клінічного аналізу та аргументованого прийняття рішень.

Глобальна освітня практика виокремлює кілька моделей побудови web-квестів, адаптованих до потреб медичної освіти:

Проектно-орієнтована модель, яка передбачає створення навчальних сценаріїв на актуальні медичні теми, що стимулюють дослідницьку діяльність і

обговорення з використанням різноманітних інформаційних джерел.

Модель самостійної дослідницької діяльності, що базується на пошуку, аналізі та інтерпретації медичної інформації в мережі Інтернет.

Модель спеціалізованої web-сторінки, яка забезпечує структурований доступ до клінічних кейсів, тестових завдань, навчальних матеріалів і мультимедійного контенту.

Інноваційна модель організації самостійної роботи, інтегрована в індивідуальні освітні траєкторії здобувачів, з урахуванням їхніх професійних інтересів та рівня компетентності.

Модель на основі дидактичної структури Інтернет-ресурсів, що передбачає систематизацію навчального контенту та подання його у формі практичних завдань.

Дидактична модель осмислення роботи з цифровими ресурсами, спрямована на формування інформаційної грамотності, розвиток навичок використання цифрових технологій та критичного мислення.

З позицій сучасної медичної дидактики, навчальний web-квест може включати як ігрові, так і дослідницькі елементи, що надає йому форму інтерактивного освітнього “детективу”, у якому розв’язуються клінічні завдання різного рівня складності. Ігрові web-квести дозволяють у цікавій, мотивуючій формі опрацьовувати клінічні ситуації, пов’язані з установленням діагнозу, проведенням диференціальної діагностики, вибором тактики лікування, а також розвивати навички командної взаємодії.

Водночас дослідницькі web-квести орієнтовані на поглиблене опрацювання навчального матеріалу, розвиток аналітичного та критичного мислення, формування здатності до самостійного прийняття управлінських і клінічних рішень. Вони можуть мати вузьку спеціалізацію (у форматі міні-проектів) або охоплювати міждисциплінарний спектр знань у межах внутрішньої медицини – кардіології, пульмонології, гастроентерології, ендокринології, функціональної діагностики тощо.

Завдяки своїй гнучкій структурі web-квест може бути легко адаптований

до різних цифрових освітніх платформ, зокрема систем дистанційного навчання типу Moodle, що значно розширює можливості його застосування в освітньому процесі. Використання сучасних web-технологій забезпечує доступність навчального контенту на мобільних пристроях, що підвищує мобільність, безперервність і гнучкість навчання, дозволяючи лікарям та іншим фахівцям охорони здоров'я здобувати нові знання незалежно від часу та місця роботи.

Впровадження кейс-методу у форматі web-квесту в систему професійного розвитку медичного персоналу сприяє створенню активного навчального середовища, орієнтованого на вирішення клінічних задач, що моделюють реальні медичні ситуації. Такий підхід стимулює когнітивну активність здобувачів освіти, розвиває логічне та клінічне мислення, формує навички аналізу, узагальнення, систематизації та критичної оцінки інформації. Крім того, участь у web-квестах сприяє розвитку цифрової грамотності, включаючи вміння користуватися інформаційними ресурсами, працювати з комп'ютерними інструментами та освітніми платформами, що є необхідною складовою професійної компетентності сучасного лікаря.

Однією з важливих переваг web-квесту є можливість розширення професійного словникового запасу та формування навичок ефективної комунікації в медичному середовищі, що сприяє удосконаленню міждисциплінарної взаємодії. Участь у таких інтерактивних завданнях стимулює творчий потенціал, розвиток дослідницьких здібностей і самостійність у прийнятті клінічних та управлінських рішень.

Важливо зазначити, що медичний web-квест забезпечує безпосередній зв'язок між теоретичними знаннями та практичною діяльністю, дозволяючи учасникам застосовувати набуті знання для аналізу конкретних клінічних випадків. Такий підхід формує клінічне мислення, сприяє розвитку рефлексивних навичок і підвищує якість надання медичної допомоги, що є стратегічною метою сучасної системи охорони здоров'я.

Таким чином, медичний web-квест виступає не лише інноваційною освітньою технологією, а й стратегічним інструментом розвитку кадрового

потенціалу охорони здоров'я, який поєднує індивідуалізацію навчання, гнучкість освітніх траєкторій і практичну спрямованість. Його впровадження сприяє формуванню професійно компетентних, аналітично мислячих і технологічно підготовлених медичних фахівців, здатних ефективно діяти в умовах реформування галузі.

У межах сучасної парадигми безперервного професійного розвитку особливої уваги потребує інтеграція кейс-методу на основі web-технологій у систему підготовки медичних кадрів. Цифровий формат цього методу дозволяє моделювати широкий спектр клінічних ситуацій – як типових, так і рідкісних – з метою набуття комплексного досвіду в безпечному віртуальному середовищі. Завдяки використанню мультимедійних ресурсів, симуляційних модулів і інтерактивних тренажерів, здобувачі освіти можуть багаторазово відпрацьовувати алгоритми діагностики, лікування та комунікації з пацієнтами, що забезпечує глибоке закріплення практичних навичок і розвиток клінічного мислення.

Важливим елементом цифрового кейс-навчання є створення електронної бази клінічних кейсів, що містить деталізовані візуальні матеріали – електрокардіограми, результати КТ, УЗД, лабораторні показники тощо. Це дозволяє не лише імітувати реальні клінічні ситуації, а й забезпечити глибоке розуміння патофізіологічних механізмів, принципів диференціальної діагностики та оптимізації лікувальної тактики.

У межах даного наукового дослідження розроблено та обґрунтовано модель впровадження кейс-методу у систему професійного розвитку медичного персоналу, апробовану на базі Державної установи «Територіальне медичне об'єднання МВС України по Хмельницькій області».

Кожен кейс розроблено відповідно до принципів доказової медицини та дидактичних вимог проблемно-орієнтованого навчання. Він супроводжується мультимедійними матеріалами, зокрема графічними ілюстраціями, аудіо- та відеофрагментами, цифровими обстеженнями (електрокардіограмами, рентгенологічними зображеннями, результатами лабораторних аналізів тощо).

Такий формат сприяє максимальному зануренню у клінічну ситуацію, створює ефект «присутності» та стимулює розвиток аналітичного, клінічного й критичного мислення, що є основою професійної компетентності сучасного лікаря.

Запропонована модель впровадження кейс-методу спрямована на модернізацію системи медичної освіти, орієнтовану на практичну результативність, інтерактивність та індивідуалізацію освітнього процесу. Інтеграція кейс-методу з використанням web-технологій у систему професійного розвитку медичних працівників дозволяє підвищити доступність навчання, забезпечити гнучкість освітніх траєкторій та реалізувати принципи навчання впродовж життя, що відповідає стратегічним цілям розвитку охорони здоров'я України.

Запропонована модель упровадження кейс-методу з використанням інтерактивних web-технологій виступає інструментом модернізації післядипломної медичної освіти, який поєднує науково обґрунтовану методологію, цифрову інноваційність і практичну орієнтацію.

## ВИСНОВКИ

Професійна кар'єра працівника посідає ключове місце у системі кадрової політики будь-якої організації, зокрема закладів охорони здоров'я, оскільки виступає не лише інструментом управління персоналом, а й універсальним соціально-економічним феноменом, який має міжгалузеве значення. У межах сучасної концепції стратегічного управління людськими ресурсами професійна кар'єра розглядається як динамічний, поетапний процес розвитку особистості у професійному середовищі, що супроводжується поглибленням компетентностей, розширенням функціональних обов'язків, підвищенням рівня відповідальності та інтеграцією індивідуальних цілей із цілями організації.

Управління професійною кар'єрою персоналу в медичних закладах є складовою стратегічної кадрової політики, орієнтованої на розвиток людського капіталу, підвищення ефективності діяльності організації та досягнення її довгострокових цілей. У сучасних умовах трансформації системи охорони здоров'я, активного реформування галузі, зростання вимог до якості медичних послуг і впровадження цифрових технологій, кар'єрний розвиток медичних працівників набуває виняткового значення як фактор стійкості, конкурентоспроможності та інституційної зрілості організації.

Ключовим чинником успішної реалізації професійної кар'єри виступає безперервний професійний розвиток (БПР), який розглядається як стратегічна складова політики розвитку персоналу. Він забезпечує системне оновлення знань і навичок, підтримання високого рівня кваліфікації медичних фахівців, а також формування готовності до впровадження інновацій у професійній діяльності.

Особливе значення у цьому контексті мають організаційно впроваджені програми підвищення кваліфікації, спрямовані на адаптацію персоналу до змін у медичній практиці, нормативно-правовому середовищі, цифрових технологіях та стандартах лікування. Вони є не лише формою навчання, а й механізмом формування кадрового потенціалу, здатного забезпечити стратегічний розвиток

медичного закладу.

Сучасна медицина розвивається з високою швидкістю, тому медичні працівники різних рівнів – лікарі, медичні сестри, технічні фахівці – повинні постійно оновлювати свої знання та навички. Це стосується як оволодіння новими методами діагностики, лікування і догляду за пацієнтами, так і засвоєння інструментів цифрової медицини, таких як електронна медична документація, телемедицина, системи штучного інтелекту, автоматизовані платформи управління даними. Безперервний професійний розвиток забезпечує їхню готовність ефективно використовувати новітні технології у практичній діяльності, підвищуючи якість, безпечність та ефективність медичної допомоги.

Отже, освічений, кваліфікований і компетентний персонал є визначальним чинником підвищення результативності медичних закладів, а БПР – незамінним інструментом забезпечення сталого розвитку системи охорони здоров'я.

З метою емпіричного дослідження ролі безперервного професійного розвитку (БПР) у системі професійного зростання працівників Державної установи «Територіальне медичне об'єднання МВС України по Хмельницькій області», було проведено анкетування, спрямоване на оцінку ефективності освітніх заходів і їхнього впливу на професійну діяльність. У процесі дослідження враховувалися такі показники, як рівень морального комфорту та задоволеності працею, фахове зростання, якість медичних послуг та продуктивність функціонування закладу.

Для отримання комплексної оцінки ефективності БПР застосовано багаторівневу систему опитувань, що охоплювала:

анкетування медичних працівників – для визначення рівня професійного задоволення, зростання компетентностей і впевненості у власній фаховій діяльності після проходження навчань;

анкетування пацієнтів – для аналізу рівня задоволеності якістю лікувально-профілактичних послуг;

анкетування адміністрації – для оцінки впливу БПР на якість медичної допомоги, ефективність роботи персоналу та загальні показники діяльності

закладу.

Результати дослідження засвідчили позитивну динаміку професійного розвитку персоналу, зокрема:

оволодіння новітніми методами діагностики, лікування та догляду за пацієнтами;

підвищення рівня емоційного комфорту, впевненості та професійної мотивації;

зростання рівня професійної майстерності та управлінських компетенцій; систематизацію та послідовність процесу навчання, що забезпечує сталість професійного зростання і сприяє кар'єрному просуванню.

З боку адміністрації ДУ «ТМО МВСУ ХО» було підтверджено значний позитивний вплив БПР на ефективність діяльності закладу. Зокрема, після реалізації програм професійного розвитку спостерігалось:

збільшення кількості пацієнтів, що свідчить про зростання довіри до закладу;

скорочення середньої тривалості перебування пацієнтів у стаціонарі, що є індикатором ефективності лікувального процесу;

збільшення кількості позитивних відгуків пацієнтів, які відзначали якість обслуговування;

зростання обсягів фінансування від НСЗУ, зумовлене підвищенням якості ведення електронної медичної документації та прозорістю управлінських процесів.

Експертне опитування серед працівників ДУ «ТМО МВСУ ХО» виявило кілька важливих тенденцій. По-перше, переважна більшість респондентів підтримують структурні зміни в управлінні медичними закладами, зокрема розмежування адміністративних і клінічних функцій, що дозволяє підвищити ефективність менеджменту. По-друге, зафіксовано високий рівень усвідомлення потреби в управлінській освіті, що підтверджує доцільність розвитку освітніх програм з медичного менеджменту та лідерства. По-третє, майже всі опитані виявили високу мотивацію до подальшого навчання та підвищення кваліфікації,

що свідчить про формування культури безперервного професійного розвитку як ключового чинника ефективності медичної системи.

Таким чином, результати проведеного дослідження підтверджують, що безперервний професійний розвиток є інтегративним інструментом управління професійною кар'єрою, який забезпечує синергію між індивідуальними прагненнями працівників і стратегічними цілями організації, підвищує якість медичних послуг, сприяє стабільності колективу та формує високопрофесійний кадровий потенціал, здатний ефективно діяти в умовах трансформації системи охорони здоров'я України.

Враховуючи наведені положення, слід констатувати, що трансформаційні процеси у сфері охорони здоров'я зумовлюють необхідність глибокого переосмислення підходів до професійного розвитку управлінських кадрів і висувають на перший план завдання формування нової моделі державної кадрової політики в галузі. У сучасних умовах реформування системи охорони здоров'я стратегічне значення набуває створення ефективної системи управління кар'єрою, яка б забезпечувала планомірний розвиток управлінського потенціалу, підготовку кадрового резерву та реалізацію принципів безперервності управління. Саме розвиток людського капіталу управлінців визначає стійкість, інноваційність та результативність функціонування медичних закладів, а також їхню здатність адаптуватися до динамічних соціально-економічних змін і викликів реформ.

У контексті стратегічного управління галуззю формування кадрового резерву управлінського персоналу слід розглядати як інструмент довгострокового планування, спрямований на забезпечення наступності управлінських функцій, розвиток кар'єрного потенціалу працівників і зміцнення інституційної спроможності медичних організацій. Такий резерв виступає не лише джерелом майбутніх керівних кадрів, а й механізмом системного відбору, підготовки та ротації управлінців, який дозволяє уникнути кадрових розривів, підвищити стабільність управлінських процесів і забезпечити ефективну реалізацію реформ на всіх рівнях медичної системи.

У сучасних умовах кадровий резерв у системі охорони здоров'я має виконувати функцію стратегічного інструменту забезпечення управлінської тяглості – від формування професійних компетенцій до практичної реалізації управлінських рішень. У цьому контексті кадровий резерв не лише гарантує безперервність управлінського процесу, але й забезпечує своєчасне оновлення управлінських структур відповідно до потреб галузі та пріоритетів державної політики.

Варто підкреслити, що формування та розвиток кадрового резерву в охороні здоров'я має спиратися на принципи системності, наступності, відкритості та об'єктивності, що дозволяють не лише залучати нових фахівців, а й стимулювати внутрішню мотивацію працівників до професійного та управлінського зростання. Ефективно побудована система кадрового резерву сприяє розвитку корпоративної культури, зміцненню командної взаємодії, а також створює передумови для підвищення управлінської компетентності керівників усіх рівнів.

Таким чином, кадровий резерв управлінського персоналу у системі охорони здоров'я слід розглядати не лише як інструмент оперативного кадрового планування, а передусім як ключовий елемент стратегічного управління, спрямований на оновлення управлінських кадрів, підвищення якості управлінських рішень і забезпечення ефективного виконання державної політики у сфері охорони здоров'я. Формування такого резерву сприятиме підвищенню стійкості організаційної структури галузі, розвитку інноваційного лідерства, а також зміцненню кадрового потенціалу, здатного забезпечити стабільність і результативність функціонування системи охорони здоров'я в умовах постійних соціально-економічних трансформацій.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авраменко Т.П. Державна політика щодо підвищення якості професійної підготовки медичних працівників. Матеріали щорічної науково-практичної конференції за міжнародною участю «Державне управління людськими ресурсами у сфері охорони здоров'я в Україні». 2016. Київ, 23 березня.- С.11-13
2. Августин Р., Демків І. Управління кадровим потенціалом закладів охорони здоров'я. *Development Service Industry Management*, (2), 2024. 284–288. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(45\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(45))
3. Августин Р. Р., Демків І. О. Удосконалення системи менеджменту в органах місцевого самоврядування на прикладі управління розвитком локальних інтегрованих структур. *Академічні візії*. 2023. Вип 16. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/403> .
4. Августин Р., Галюлько Ю. (2024). Теоретико-методичні засади управління соціальною відповідальністю суб'єкта сфери споживчих послуг. *Development Service Industry Management*, (1), 173–177. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5\(25\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5(25))
5. Августин Р., Демків І. Управління формуванням ресурсного забезпечення стратегічного розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*, Хмельницький, 2021, № 3 (292), с. 77-81.
6. Августин Р. Р., Демків І., Омельченко Ю. (2025). Управління кадровим потенціалом закладів охорони здоров'я в умовах трансформації медичної системи України. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. № 30, С. 61-69. <https://doi.org/10.35774/rarrpsu2025.30.061>.
7. Августин Р. Р., Стахів О. В. Визначення стратегічних пріоритетів управління системним розвитком закладів охорони здоров'я. *Академічні візії*. 2023. № 17. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/250> .
8. Августин Р. Р., Стахів О. В. Управління процесами інтелектуалізації – системна умова розвитку закладів охорони здоров'я. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2023. № 37. С. 13-21.

9. Августин Р., Демків І, Будняк В. (2025). Напрями підвищення ефективності бізнес-процесів організацій ІТ-сектору. MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS, (2), 145–149. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-16-18>
10. Августин Р., Демків І., Будняк В. (2025). Організаційно-економічний механізм ефективізації бізнес-процесів суб'єктів ІТ-сектору в умовах діджиталізації економіки. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences 2025, № 5, с.49-53. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-346-5-6>
11. Августин Р., Демків І., Галюлько Ю. (2025). Соціальна відповідальність суб'єктів сфери споживчих послуг: особливості та пріоритети реалізації. DEVELOPMENT SERVICE INDUSTRY MANAGEMENT, (2), 245–250. [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(32\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(32))
12. Августин Р., Демків І., Галюлько Ю. (2025). Інструментарій розвитку соціальної відповідальності суб'єктів сфери споживчих послуг. Modeling the development of the economic systems, 3 , 62–67. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-17-8>
13. Августин Р., Демків І., Струмецький О. (2025). Базисні положення формування інструментів управління економічним розвитком територіальних громад. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. Том 342, № 3(1) , 2025, 198-204. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(1\)-29](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-29)
14. Августин Р., Демків І., Струмецький О. (2025). Проблемні аспекти управління економічним розвитком територіальних громад Modeling the development of the economic systems, 4 , 8–13. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-18-1>
15. Августин Р., Демків І., Трепет Н. (2025). Аспекти Інтернет-маркетингу в контексті управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах цифровізації. Development Service Industry Management, Вип.3, 113–117. [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11\(17\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11(17))
16. Демків, І., Трепет, І. (2023). Забезпечення конкурентоспроможності

підприємства в умовах цифровізації: нові виклики і можливості. *Development Service Industry Management*, (4), 112–117. [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4\(18\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4(18))

17. Вороненко Ю.В. Напрями розвитку системи медичної освіти в Україні: погляд у майбутнє. *Медична освіта*. 2017. № 3.С. 32-35 URL: <http://www.irbis-nbuv.gov.ua>

18. Гетьман О. О., Білодід А. О. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Глобальні та національні проблеми економіки*: ел. наук. фах. вид. 2017. Випуск 17. С. 556-561.

19. Гладун З.С. Державна політика охорони здоров'я в Україні (адміністративно-правові проблеми формування й реалізації). Моногр. URL: <http://www.library.tane.edu.ua>.

20. Демків І.О. Особливості прояву конкуренції в сфері охорони здоров'я. *Модернізація менеджменту системи охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи*: Матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю. Тернопіль- Кам'янець-Подільський. 2018. С.86-90

21. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку: наук. доп./авт. кол.: Ю. В. Ковбасюк, К.О. Ващенко, Ю.П. Сурмін та ін.; за заг. ред. д-ра наук з держ. у пр., проф. Ю.В. Ковбасюка, д-ра політ. наук, проф. К.О. Ващенка, д-ра соц. наук, проф. Ю.П. Сурміна. К.: НАДУ, 2012. 72 с.

22. Державна політика з охорони громадського здоров'я в Україні: навч. посіб. Кер. авт. кол. І.М.Солоненко, Л.І.Жаліло. К.: Вид-во НАДУ, 2004. 116 с.

23. Державне управління людськими ресурсами у сфері охорони здоров'я в Україні : матеріали щоріч. Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 23 берез. 2016 р.); за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, В. М. Князевича, Н. О. Васюк. К.: ДКС-Центр, 2016. 212 с.

24. Деякі питання безперервного професійного розвитку лікарів: наказ Міністерства охорони здоров'я України від 22.02.2019 № 446. URL: <https://www.medsprava.com.ua/news/2458-zatverdili-noviy-nakaz-moz-pr>

25. Дьомін О., Леліков Е., Сороко В. Державна кадрова політика: система роботи з кадрами. *Вісник державної служби України*. 2011. №2. С. 65-84.
26. Дячук Д.Д., Шпак Г.В. Характеристика кадрового забезпечення системи охорони здоров'я. К., Україна. *Здоров'я нації*, 1(17).2011. С. 40-44.
27. Єржак Г.Я. Технологія управління закладом охорони здоров'я: дайджест. Дніпро: ДОНМБ, 2017. вип.3. 162 с.
28. Заклади охорони здоров'я та захворюваність населення України у 2016 році. *Статистичний бюлетень*. Київ. 2017. С. 11–14.
29. Звіт Рахункової палати України про результати аудиту ефективності використання коштів державного бюджету, передбачених на виконання державного замовлення на підготовку фахівців з вищою освітою вищими медичними та фармацевтичними навчальними закладами України. URL: [http://www.ac\(rada.gov.ua/doccatalog/document/16750191](http://www.ac(rada.gov.ua/doccatalog/document/16750191)
30. Кадрова політика у реформування сфери охорони здоров'я: аналіт. доп. / Т.П. Авраменко. К.: НІСД, 2012. 35 с.
31. Кадрові ресурси системи охорони здоров'я в Україні: ситуаційний аналіз. Авт. кол.: Богдан Д., Бойко А., Василькова А., Вежновець Т. та ін. Проект USAID «Підтримка реформи охорони здоров'я». Київ, 2019. 133 с. URL: <https://www.skeptic.in.ua/wp-content/uploads/HRH-situational-analysis-2019.pdf>
32. Карамішев Д.В., Федак Н.М. Механізми формування системи професійної підготовки керівних кадрів галузі охорони здоров'я в Україні. Теорія та практика державного управління. 2011. Вип. 3(34). URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/tpdu/2011-3/doc/4/01.pdf>
33. Князевич В. М. Актуальні питання кадрового забезпечення служби анестезіології та інтенсивної терапії обласних багатопрофільних лікарень. *Патологія*. 2009. № 1. С. 4–7.
34. Короленко В.В., Юрочко Т.П. Кадрова політика у сфері охорони здоров'я України в контексті європейської інтеграції. К.: КІМ. 2018. 96 с.
35. Кривда О.В. Проблеми інтеграції українських підприємств у соціально-відповідальне бізнес-середовище. Соціальна відповідальність влади, бізнесу,

громадян : колективна монографія : у 2-х т. / за ред. Г.Г. Півняка; М-во освіти і науки України ; Нац. гірн. ун-т. Д.: НГУ, 2014. Т.1. С. 510-519.

36. Круп'як Л.Б, Круп'як І.Й.. Кадрове забезпечення закладів охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи. *Модернізація менеджменту системи охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи: матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю. (Кам'янець-Подільський, 12-13 грудня 2018 року).* 349 с. С. 118-121.

37. Круп'як Л.Б. Управління трудовими ресурсами організації: навч. посібник. К.: Кондор. Видавництво, 2013. 278с.

38. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навчальний посібник. К.: Кондор, 2003. 296 с. 49.

39. Кухаренко В.М. Розвиток дистанційного навчання на сучасному етапі. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту.* Зб. наук. праць. №2. 2012. С. 117-121.

40. Маркова С. В., Олійник О.М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник для студентів. Запоріжжя: ЗНУ, 2013. 80 с.

41. Мороз В. Особливості сучасної системи підготовки і безперервного розвитку управлінських кадрів у сфері охорони здоров'я. Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі: *мат. доп. X Ювілейної науково-практичної конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю.* Тернопіль. ЗУНУ. 2025.

42. Мороз В. Інноваційні технології розвитку персоналу закладів охорони здоров'я: сучасні підходи та перспективи вдосконалення. Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні: *мат. доп. наукової конференції молодих вчених, аспірантів та студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу.* Тернопіль, 27 листопада 2025р.

43. Міністерство охорони здоров'я. URL: <https://www.rbc.ua/ukr/tag/ministerstvo-zdravoohraneniya-ukrain>

44. Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров'я: монографія / за ред. Шкільняк М.М., Желюк Т.Л. Тернопіль, Крок,

2020. 560 с.

45. Новікова М.М. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: монографія. Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Харків: ХНАМГ, 2012. 215с.

46. Офіційний сайт Державної установи «Територіальне медичне об'єднання Міністерства внутрішніх справ України по Хмельницькій області» URL: <https://km-tmo.mvs.gov.ua>

47. Про затвердження Положення про систему безперервного професійного розвитку фахівців у сфері охорони здоров'я: Постанова Кабінету Міністрів України від 28 березня 2018 р. № 302. Офіційний вісник України, 2018. № 36, ст. 1264.

48. Роль управління кадровими ресурсами у покращенні результатів діяльності системи охорони здоров'я України / Посібник підготовлено в рамках проекту Європейського Союзу «Сприяння реформі вторинної медичної допомоги в Україні». Київ, 2009. 72 с.

49. Савіна Т. В. Кадрове забезпечення сфери охорони здоров'я в Україні: стан та перспективи розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 15. С. 95-98.

50. Ситник Н.І. Управління персоналом: навч. посібник. К.: Фірма «Інкос», 2009. 472 с.

51. Слабкий Г.О., Погоріляк Р.Ю. Сучасна система підготовки керівників в сфері охорони здоров'я України. Методичні рекомендації. Київ, 2019. 46 с.

52. Стратегія державної кадрової політики на 2012-2020 рр. : Указ Президента України від 1 лютого 2012 року № 45/2012. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/45/2012>

53. Україна – донор медичних кадрів для багатьох країн. URL: <http://health.unian.net/ukr/detail/223513>

54. Українська освіта більше не влаштовує іранців. URL: <http://vnz.org.ua/statti/1134>

55. Хожило І. І., Акуленко О.В. Атестація як технологія формування компетентності керівників органів управління охороною здоров'я. *Державне будівництво*. 2010. № 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu\\_2010\\_1\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2010_1_24).

56. Худоба О.В. Оцінка кадрового потенціалу системи охорони здоров'я України. URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/tpdu>
57. Чухно І. А. Професійна компетентність керівника в сфері охорони здоров'я в сучасних умовах. *Формування національної лікарської політики за умов впровадження медичного страхування: питання освіти, теорії та практики* : матер. III Всеукр. наук.-практ. конф., м. Харків, 12 березня 2015 р. / ред. кол. : А.С. Немченко та ін. Х. : Вид-во НФаУ, 2015. С. 218-219.
58. Шкільняк М. М., Кривокульська Н. М. Діагностика середовища функціонування закладу охорони здоров'я як передумова проведення змін. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2018. Вип. 2 (19). С. 151-159.
59. Шкільняк М.М. Вектори модернізації менеджменту закладу охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи. *Модернізація менеджменту системи охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи*. Мат. доп. Всеукраїнської наук.-практ. конференції з міжнародною участю. Тернопіль – Кам'янець-Подільський: ТНЕУ, 2018. С. 332-336
60. Шкільняк М.М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2022. 258 с.
61. Щербінська О. С. Шляхи оптимізації безперервного професійного розвитку лікаря. *Health of woman*. 2016. № 8 (114). С. 119-120.
62. Щур О. Визначення та оцінка компетенцій, що зумовлюють ефективність працівника. *Практика управління*. березень. 2017. URL: [www.hr.kavjarnia@gmail.com](http://www.hr.kavjarnia@gmail.com).
63. WHO Global Code of Practice on the International Recruitment of Health Personnel. URL: <http://www.who.int/hrh/en/>
64. Avhustyn R., Demkiv I., Kotys N. Modeling the assessment of the probability of shadowing and spread of corruption in the social system and the sphere of public services Conference Proceedings Advanced Computer Information Technologies. Cheske Budejovice, Czech Republic, June 5-7, 2019, S.388-392.
65. Braveman P, Gruskin S. 2003. Defining equity in health. *Journal of Epidemiology and Community Health* 57: 254–258.

66.Kabachenko D., Churikanova O., Oneshko S., Avhustyn R., Slatvinska V. Application of Information Technologies for Management Decision Making in the Conditions of the Instability of the External Economic Space. International Journal for Quality Research. Volume 16 Number 4. 2022. s. 1121-1132