

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

**БУЧКО СТЕПАН ІВАНОВИЧ**

**Забезпечення ефективності системи управління персоналу в закладі  
охорони здоров'я**

спеціальність 073 Менеджмент

освітньо-професійна програма – Менеджмент закладів охорони здоров'я

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи МЗОЗзм-21  
Бучко Степан Іванович

Науковий керівник:  
д.е.н., професор Августин Руслан  
Ростиславович

ТЕРНОПІЛЬ – 2025

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я .....	7
1.1. Суть та об'єктивна необхідність побудови ефективної системи управління персоналом у закладах охорони здоров'я.....	7
1.2. Методичні підходи до управління персоналом в закладах охорони здоров'я .....	15
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	22
2.1. Оцінка організаційного забезпечення системи управління досліджуваного КНП «Шумська міська лікарня».....	22
2.2. Аналіз цільових напрямів підвищення ефективності роботи закладу охорони здоров'я шляхом опитування персоналу.....	39
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛУ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	51
3.1. Впровадження послуг амбулаторної реабілітації та покращення системи забезпечення медичними ресурсами як напрями підвищення ефективності роботи закладу.....	51
3.2. Рекомендації щодо удосконалення системи мотивації персоналу закладу охорони здоров'я.....	57
ВИСНОВКИ .....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	72

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Сучасні трансформаційні процеси у сфері охорони здоров'я України, зумовлені поєднанням внутрішніх реформаторських ініціатив та зовнішніх чинників – таких як пандемія COVID-19, воєнні дії, демографічні зрушення і соціально-економічна нестабільність – обумовлюють необхідність переосмислення підходів до управління людськими ресурсами у медичній галузі. Ці процеси висувають підвищені вимоги до якості управлінських рішень, адаптивності організаційних структур і професійної компетентності кадрів, оскільки саме персонал є центральною ланкою забезпечення стійкості функціонування системи охорони здоров'я в умовах турбулентності зовнішнього середовища.

Попри наявність окремих позитивних тенденцій, сучасна система управління кадрами у вітчизняних медичних закладах часто залишається фрагментарною, з обмеженим використанням аналітичних інструментів та HR-технологій. Серед ключових проблем слід виокремити недостатній рівень мотивації працівників, відсутність системного підходу до розвитку кадрового потенціалу, низьку залученість персоналу до процесів стратегічного планування та управлінських інновацій. Такі недоліки безпосередньо впливають на конкурентоспроможність медичних установ, знижують ефективність реалізації стратегічних цілей реформування галузі та можуть негативно позначатися на якості й безпеці медичної допомоги. Саме тому дослідження питань удосконалення системи кадрового менеджменту має важливе наукове й практичне значення, оскільки його результати сприятимуть формуванню ефективної моделі управління людськими ресурсами в системі охорони здоров'я України, орієнтованої на інноваційність, професіоналізм та соціальну відповідальність.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика формування, розвитку та ефективного використання кадрового потенціалу посідає вагомe місце у сучасній науковій літературі з менеджменту, економіки праці та

організаційного розвитку. Значний внесок у дослідження цих питань зробили такі науковці, як Августин Р. Р., Бойківська Г. М., Дончак Л. Г., Дискіна А. А., Скорук О. В., Хаянок Т. М., які у своїх працях розглядали сутність кадрового потенціалу, його структурні елементи, механізми формування та напрями розвитку в умовах трансформаційних змін соціально-економічної системи. Їх дослідження спрямовані на обґрунтування ролі кадрового потенціалу як ключового чинника конкурентоспроможності організації та основи її стратегічного зростання.

Окрему увагу у науковому дискурсі приділено вивченню мотивації як важливої складової кадрового потенціалу. У працях Колода А. М., Лисенка В. В., Сироватка О. І., Круп'яка Л. Б., Желюк Т. Л., Шкільняка М. М. розкрито економічні, соціальні та психологічні аспекти мотивації праці, визначено її роль у формуванні трудової поведінки працівників, підвищенні продуктивності праці та розвитку інтелектуального капіталу організації. Зазначені дослідники підкреслюють, що ефективна система мотивації виступає не лише інструментом стимулювання, але й засобом формування організаційної культури, лояльності та відповідальності персоналу.

Однак, попри наявність значної кількості наукових праць, присвячених проблематиці кадрового потенціалу та мотивації персоналу, залишається недостатньо опрацьованим питання забезпечення ефективності системи управління персоналом саме у закладах охорони здоров'я. У сучасних умовах реформування медичної галузі, цифровізації управлінських процесів та зростання ролі людського капіталу як стратегічного ресурсу постає необхідність у комплексному науковому осмисленні механізмів підвищення результативності кадрового менеджменту. Це зумовлює потребу в розробленні теоретико-методичних підходів і практичних рекомендацій, спрямованих на формування адаптивної, інноваційно орієнтованої системи управління персоналом у сфері охорони здоров'я, що забезпечуватиме високу якість медичних послуг і стійкий розвиток галузі.

**Метою кваліфікаційної роботи** є розвиток теоретичних положень та вироблення практичних рекомендацій щодо забезпечення ефективності системи управління персоналом у закладі охорони здоров'я.

Для досягнення поставленої мети в кваліфікаційній роботі необхідно було вирішити такі **завдання**:

- розкрити теоретико-методологічні засади системи управління персоналом у закладах охорони здоров'я;
- визначити роль і значення кадрового потенціалу у забезпеченні ефективності діяльності медичних установ;
- охарактеризувати сучасні підходи, принципи та функції управління персоналом у сфері охорони здоров'я;
- здійснити аналіз стану, структури та ефективності системи управління персоналом досліджуваного закладу охорони здоров'я;
- виявити основні проблеми та фактори, що знижують результативність кадрового менеджменту;
- розробити практичні рекомендації щодо удосконалення організаційно-економічного механізму управління персоналом, спрямовані на підвищення його ефективності та мотивації;
- обґрунтувати доцільність використання стратегічного підходу до управління персоналом у медичних установах в умовах реформування галузі.

**Об'єкт дослідження** – процес формування та функціонування системи управління персоналом у закладі охорони здоров'я.

**Предмет дослідження** – теоретичні, методичні та прикладні засади забезпечення ефективності системи управління персоналом у закладах охорони здоров'я формують цілісну наукову основу, спрямовану на обґрунтування закономірностей, принципів, інструментів і практичних механізмів удосконалення кадрового менеджменту в умовах трансформаційного розвитку галузі.

**Методи дослідження.** З метою досягнення поставленої наукової мети у кваліфікаційній роботі застосовано комплекс взаємопов'язаних методів

наукового пізнання, що забезпечують системність, об'єктивність і достовірність отриманих результатів. Зокрема, методи аналізу і синтезу використано для визначення сутності, структури та взаємозв'язків елементів системи управління персоналом; методи систематизації та узагальнення – для упорядкування наукових підходів і формулювання узагальнених висновків щодо розвитку кадрового потенціалу в медичних установах.

Структурно-логічний і функціональний аналіз дозволив виявити ключові фактори, що впливають на ефективність управлінських процесів у сфері кадрового менеджменту, та визначити логіку їх взаємодії в межах організаційної системи закладу охорони здоров'я. Для кількісної оцінки тенденцій, динаміки та пропорцій кадрових процесів було застосовано економіко-статистичні методи, які дали змогу провести емпіричний аналіз показників зайнятості, плинності кадрів, рівня мотивації та професійного розвитку персоналу.

Для уточнення якісних характеристик досліджуваного об'єкта та підвищення достовірності висновків використано методи експертного оцінювання, анкетування та порівняльного аналізу, що забезпечили можливість виявлення відмінностей і спільних тенденцій у системах управління персоналом різних медичних закладів. Візуалізація отриманих результатів, а також побудова моделей взаємозв'язків між показниками ефективності кадрового менеджменту здійснювалися за допомогою методу графічного моделювання, який дозволив наочно відобразити логіку та структуру досліджуваних процесів.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

#### 1.1. Суть та об'єктивна необхідність побудови ефективної системи управління персоналом у закладах охорони здоров'я

Ефективність системи управління персоналом у закладах охорони здоров'я виступає однією з фундаментальних передумов забезпечення результативного функціонування медичних установ, їхньої здатності надавати якісні послуги, раціонально використовувати наявні ресурси та досягати стратегічних цілей розвитку. У сучасних умовах, що характеризуються високою динамікою змін, зростанням соціальних запитів та ускладненням управлінського середовища, саме кадровий потенціал визначає можливості організації щодо адаптації до нових викликів, реалізації інноваційних стратегій і підтримання конкурентоспроможності на ринку медичних послуг.

У свою чергу, Колот А. М. наголошує на економічному вимірі ефективності кадрового менеджменту, підкреслюючи, що продуктивність праці, плинність кадрів, рівень задоволеності працівників та стабільність колективу безпосередньо впливають на фінансові результати діяльності закладу охорони здоров'я. Для цього, на його думку, необхідне створення комплексної системи оцінювання, яка враховує як кількісні, так і якісні показники ефективності, що дозволяє поєднати економічні, соціальні та професійні аспекти функціонування кадрового потенціалу [25, с. 14–16].

Армстронг М. та Тейлор С. акцентують на соціально-психологічному вимірі ефективності управління персоналом, зазначаючи, що психологічна стабільність, рівень задоволеності працівників і міжособистісна взаємодія у колективі безпосередньо впливають не лише на продуктивність праці, а й на якість медичних послуг та безпеку пацієнтів [54]. Ці автори підкреслюють, що системне управління людськими ресурсами у сфері охорони здоров'я повинно враховувати як емоційні, так і поведінкові аспекти діяльності персоналу, формуючи сприятливий соціально-психологічний клімат у трудовому колективі.

Сучасна практика оцінювання ефективності управління персоналом у медичних закладах базується на використанні системи офіційних показників, визначених державними та міжнародними стандартами. До таких належать індекс стабільності кадрів, коефіцієнт заповнюваності штатних посад, рівень сертифікації та атестації працівників, індекс професійної компетентності, показники задоволеності персоналу й впливу кадрових процесів на клінічні результати. Як зазначають Августин Р. та Стахів О., застосування таких метрик виконує не лише контрольну, а й стратегічну функцію – воно дає змогу планувати розвиток персоналу, оптимізувати витрати та вдосконалювати систему мотивації, досягаючи синергії між економічними, соціально-психологічними та клінічними результатами діяльності медичного закладу [1].

У цьому контексті наукова дискусія концентрується навколо потреби уніфікації кількісних і якісних методів оцінки ефективності системи управління персоналом. Такий інтегрований підхід дозволяє створити гнучку систему управління, здатну оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, забезпечувати високий рівень професійної компетентності працівників, формувати культуру безперервного навчання та підтримувати стійкість функціонування закладу охорони здоров'я навіть в умовах кризових ситуацій.

Долгіх М. В. у своїх дослідженнях обґрунтовує, що формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі медичного закладу є необхідною умовою забезпечення його стабільного функціонування та розвитку. Учений зазначає, що позитивна атмосфера у трудовому середовищі сприяє зниженню рівня професійного вигорання, підвищенню продуктивності праці, зміцненню міжособистісних зв'язків у колективі та підтриманню високого рівня професійної компетентності працівників, що, у свою чергу, позитивно впливає на якість надання медичних послуг [17]. Підтримання здорового психологічного клімату дозволяє мінімізувати конфліктні ситуації, зменшити емоційне навантаження на персонал та забезпечити узгодженість дій усіх учасників лікувально-діагностичного процесу.

Сучасна наукова думка дедалі частіше наголошує на необхідності інтеграції соціально-психологічного підходу з економічними, технологічними та управлінськими аспектами кадрового менеджменту. Такий підхід забезпечує досягнення балансу між задоволенням професійних і особистісних потреб працівників, ефективним використанням їхнього потенціалу та реалізацією стратегічних цілей розвитку медичного закладу. Відповідно, у системі управління персоналом має поєднуватися мотиваційний, організаційний і технологічний компоненти, що формують єдину інтегровану модель розвитку кадрового потенціалу.

Застосування офіційних індикаторів оцінювання соціально-психологічних чинників, таких як індекс задоволеності персоналу, індекс професійної компетентності, показники участі працівників у програмах підвищення кваліфікації та професійного розвитку, є важливим інструментом для системного моніторингу стану трудового середовища. Як зазначає Борщ В. І., такі показники дозволяють кількісно вимірювати вплив психологічного клімату на загальну результативність діяльності закладу охорони здоров'я, визначати рівень лояльності персоналу, виявляти проблемні зони та формувати цільові програми вдосконалення кадрової політики [9]. Отже, соціально-психологічний аспект управління персоналом слід розглядати як невід'ємну складову інтегрованої системи управління, оскільки саме він забезпечує стабільність кадрового складу, підвищення рівня мотивації, розвиток професійних компетенцій і, як наслідок, сприяє зростанню якості медичної допомоги та ефективності функціонування закладу.

Поряд із цим, важливим методологічним елементом управління персоналом у медичній сфері виступає нормативно-правовий аспект, який визначає правові межі функціонування кадрової системи та забезпечує її відповідність чинному законодавству України й міжнародним стандартам. Він гарантує легітимність управлінських рішень, прозорість кадрових процедур, а також захист трудових і соціальних прав працівників. Як зазначають Августин Р. та Демків І., ефективність кадрового менеджменту неможлива без дотримання

правових норм, що регулюють трудові відносини, процедури сертифікації та атестації, а також вимоги безпеки пацієнтів і медичного персоналу [4].

Не менш важливе значення у контексті забезпечення ефективності управління персоналом має використання системи офіційних показників, що дозволяють здійснювати об'єктивний моніторинг кадрових процесів і формувати управлінські рішення на основі доказових даних. До таких показників належать індекс стабільності персоналу, коефіцієнт заповнюваності ставок, рівень сертифікації та атестації, індекс професійної компетентності, показники участі у програмах підвищення кваліфікації та ступінь впливу кадрових рішень на клінічні результати [2]. Як зазначають Чернюк Л. та Сергійчук Р., використання таких метрик не лише дозволяє оцінити результативність кадрової роботи, а й створює передумови для прогнозування потреб у персоналі, визначення пріоритетних напрямів професійного розвитку, оптимізації системи мотивації та раціоналізації трудових процесів [50].

У сучасній науковій літературі підкреслюється, що офіційні показники ефективності управління персоналом виконують багатовимірну функцію, поєднуючи економічні, соціально-психологічні та стратегічні складові управлінської діяльності. Вони виступають не лише інструментом оцінювання результативності праці, а й основою для прийняття зважених управлінських рішень, формування ефективної кадрової політики та визначення напрямів розвитку організації. Armstrong M. та Taylor S. наголошують, що систематична оцінка результатів діяльності працівників є ключовим елементом процесу стратегічного управління, адже вона дозволяє узгоджувати індивідуальні досягнення з довгостроковими цілями закладу, забезпечуючи тим самим його цілісність та орієнтацію на результат [54].

Водночас Zierler B. K. та Gray D. T. підкреслюють, що оцінювання персоналу повинно виходити за межі суто економічних і продуктивних показників, включаючи соціально-психологічні критерії, зокрема рівень задоволеності працею, мотивацію, професійну залученість та емоційний стан працівників. Ці чинники безпосередньо впливають не лише на продуктивність

праці, але й на якість надання медичних послуг та безпеку пацієнтів, що у сфері охорони здоров'я набуває особливої ваги [63]. Такий підхід свідчить про необхідність переходу від вузькоекономічного бачення ефективності до інтегрованої моделі управління, у якій враховуються як кількісні, так і якісні аспекти діяльності персоналу.

В умовах цифрової трансформації суспільства ефективне управління персоналом у медичних закладах неможливе без широкого впровадження цифрових технологій. Саме вони забезпечують системний моніторинг ключових показників, аналітичну обробку великих обсягів інформації, прогнозування кадрових потреб та оцінювання ефективності діяльності персоналу в режимі реального часу. Використання електронних платформ і HR-інформаційних систем дозволяє автоматизувати облік робочого часу, продуктивності праці, участі у програмах підвищення кваліфікації, сертифікації та професійного розвитку. Такий підхід сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень, покращенню стратегічного планування та узгодженню кадрової політики з поточними і перспективними потребами організації.

Як зазначають Weldegebriel Z., Ejigu Y., Weldegebreal F. та Woldie M., цифровізація HR-процесів у сфері охорони здоров'я має подвійний ефект: з одного боку, вона підвищує економічну ефективність та скорочує адміністративні витрати, а з іншого – сприяє підвищенню рівня задоволеності персоналу, зменшенню ризиків професійного вигорання та підтриманню високого рівня професійної компетентності працівників [62]. Таким чином, цифрові інструменти виступають не лише технологічним засобом управління, а й чинником соціально-психологічної стабільності колективу.

У поєднанні з офіційними показниками ефективності цифрові технології створюють інтегровану модель управління персоналом, що забезпечує здатність організації швидко адаптуватися до зовнішніх викликів, раціонально використовувати ресурси, підтримувати стабільність кадрового складу та забезпечувати належний рівень безпеки пацієнтів. Таким чином, цифровізація виступає не лише інструментом автоматизації управлінських процесів, а й

стратегічним механізмом розвитку кадрового потенціалу, який сприяє підвищенню професійної компетентності, оптимізації мотиваційної системи та формуванню високого рівня організаційної культури.

Проведення порівняльного аналізу міжнародних і національних підходів до управління персоналом у сфері охорони здоров'я дозволяє виявити спільні тенденції та специфічні особливості, які визначають результативність кадрових систем у різних соціально-економічних контекстах. У країнах Європейського Союзу та Північної Америки управління персоналом ґрунтується на комплексному поєднанні стратегічного планування, розвитку компетенцій, систематичної оцінки ефективності праці та підтримці соціально-психологічного благополуччя працівників. Armstrong M. та Taylor S. зазначають, що ключовою особливістю західних HR-систем є інтеграція кадрової політики з організаційною стратегією, у межах якої кожен працівник розглядається як цінний актив, що створює конкурентні переваги та підвищує стійкість організації [54].

Як наголошує Борщ В. І., ефективна кадрова політика у розвинених країнах виконує трансформаційну функцію, спрямовану на розвиток організаційної культури безперервного навчання, інноваційності та залученості персоналу [9]. У системах охорони здоров'я Великої Британії та Німеччини широкого поширення набули моделі безперервного професійного розвитку (Continuing Professional Development, CPD), що передбачають участь працівників у постійних навчальних програмах, сертифікації та професійних тренінгах як обов'язкову умову збереження статусу фахівця. Такі підходи не лише підвищують рівень компетентності, а й стимулюють внутрішню мотивацію та саморозвиток.

Важливе місце в європейських моделях займають також механізми внутрішньої мотивації – наставництво, автономність у прийнятті клінічних рішень, участь у колегіальних формах управління, що, за дослідженнями Motchman T., Bales C. і Timmerman L. A., позитивно корелює з якістю командної взаємодії та клінічними результатами лікування пацієнтів [59]. У США значна

увага приділяється розвитку аналітичних HR-систем і доказових методів оцінювання ефективності праці, у межах яких ключовими показниками виступають не лише обсяг виконаної роботи, а й якість взаємодії з пацієнтами, рівень задоволеності пацієнтів та командна ефективність персоналу [59].

Український підхід до управління персоналом у медичних закладах нині перебуває на етапі поступового переходу від адміністративної до стратегічно-орієнтованої моделі, що обумовлено реформуванням фінансування галузі, впровадженням стандартів НСЗУ та цифрових HR-платформ [1, с. 50–55]. Колот А. М. акцентує, що одними з основних проблем вітчизняної системи управління кадрами залишаються кадровий дефіцит у сільських територіях, дисбаланс навантаження, обмежені можливості професійного зростання та недостатній рівень мотивації персоналу [25].

Водночас Августин Р. та Демків І. зазначають, що впровадження системи офіційних показників ефективності, аналітичних платформ та цифрових HR-інструментів відкриває перспективи для глибокої трансформації кадрового менеджменту – від моделі утримання кадрів до результативно-орієнтованої системи управління, у якій ключовим критерієм є не кількість, а якість праці [4]. Данько В. В. доповнює, що ті українські заклади, які впровадили системи оцінювання компетенцій, наставництва, внутрішнього навчання та кар'єрного розвитку, демонструють зменшення рівня плинності кадрів, зростання професійної лояльності та покращення клінічних результатів [14].

Об'єктивна необхідність забезпечення ефективності кадрового менеджменту в українських закладах охорони здоров'я зумовлена сукупністю актуальних викликів, серед яких – дефіцит кваліфікованих кадрів у критично важливих спеціальностях, зростання професійного навантаження, підвищення вимог до якості медичних послуг, а також потреба у раціональному використанні фінансових, матеріальних і людських ресурсів. У монографії *«Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров'я»* наголошується, що ефективне управління кадрами сприяє зниженню рівня професійного вигорання, підвищенню задоволеності працею та зміцненню

внутрішньої стабільності колективів, що безпосередньо впливає на якість медичної допомоги, рівень довіри пацієнтів і загальну результативність діяльності закладу [33].

Як підкреслює Дячук Д. Д., досягнення високої ефективності кадрового менеджменту можливе лише за умови інтеграції економічних, соціально-психологічних і технологічних компонентів управління, що дозволяє формувати адаптивні системи управління, здатні до оперативного реагування на зовнішні зміни, оптимізації ресурсного забезпечення та підтримки процесів професійного розвитку персоналу [18]. У такій системі цифрові ресурси відіграють роль не лише аналітичного інструменту, а й механізму стратегічного планування кадрових процесів, що поєднує управлінські рішення із довгостроковими цілями організаційного розвитку.

У межах наукової дискусії щодо сутності та механізмів ефективного управління персоналом виокремлюються два основні підходи. Перший орієнтований на стратегічне планування, розвиток компетенцій, формування системи мотивації та наставництва, що розглядаються як ключові фактори підвищення продуктивності праці та якості медичних послуг. Другий підхід акцентує на економічних і цифрових інструментах управління, до яких належать офіційні показники ефективності, електронні HR-платформи, аналітика великих даних та інші засоби цифрового моніторингу кадрових процесів.

В українському науковому середовищі питання ефективності управління персоналом набуває особливої актуальності у контексті реформування галузі охорони здоров'я. Зокрема, Кусик Н. Л. та Жаліло Л. І. підкреслюють, що успішність кадрової політики у вітчизняних закладах охорони здоров'я визначається здатністю адаптувати міжнародний досвід до локальних умов, враховуючи обмеженість фінансових ресурсів, наявність нормативних бар'єрів та потребу у збереженні соціально-психологічної стабільності колективів [26; 19]. На їхню думку, саме гнучкість, збалансованість управлінських рішень і орієнтація на розвиток людського потенціалу є основою сталого функціонування медичних організацій в Україні.

Р. Августин та О. Стахів звертають увагу на те, що використання офіційних показників ефективності, цифрових інструментів аналітики та HR-платформ відкриває можливості для створення інтегрованих систем управління персоналом, які поєднують стратегічні цілі організації, професійний розвиток працівників, оптимізацію трудових процесів і підвищення якості медичних послуг [1]. Такий підхід дозволяє трансформувати кадрову політику від традиційно адміністративної моделі до результативно-орієнтованої системи управління, де акцент зміщується на ефективність, професійне зростання і мотивацію персоналу.

Забезпечення ефективності кадрового менеджменту передбачає комплексне поєднання економічних, соціально-психологічних та технологічних підходів, що дає змогу формувати інтегровану систему управління персоналом, здатну забезпечити адаптивність закладу до зовнішніх змін і внутрішню збалансованість управлінських процесів. Така система орієнтується на оптимізацію використання людського капіталу, підвищення мотивації персоналу, створення сприятливого психологічного клімату та впровадження цифрових технологій управління, які забезпечують обґрунтованість управлінських рішень на основі доказових даних.

Інтегрований підхід до управління персоналом у сфері охорони здоров'я передбачає узгодження стратегічних цілей організації з потребами працівників, що дозволяє досягти синергії між соціальними, економічними й технологічними компонентами кадрової політики. Саме така взаємодія забезпечує довгострокову стійкість функціонування медичного закладу, сприяє підвищенню якості та безпеки медичної допомоги, розвитку професійної компетентності медичних працівників і зміцненню корпоративної культури колективу.

## **1.2. Методичні підходи до управління персоналом в закладах охорони здоров'я**

В умовах сучасного етапу реформування системи охорони здоров'я України, коли відбувається трансформація медичних установ у самостійні

суб'єкти господарювання, що надають медичні послуги на засадах фінансової автономії, особливої ваги набуває ефективне управління всіма аспектами діяльності закладу. Сучасна парадигма управління у сфері охорони здоров'я передбачає перехід від адміністративно-командної моделі до системи стратегічного менеджменту, орієнтованої на підвищення якості медичних послуг, ефективне використання ресурсів та розвиток кадрового потенціалу.

У кризових умовах, спричинених як економічними обмеженнями, так і соціально-політичними викликами, цінність персоналу нерідко знижується, що виявляється у прагненні керівництва мінімізувати витрати на кадрове забезпечення. Такий підхід зумовлює зміну стратегічних орієнтирів – від розвитку до виживання, посилення контролю за працівниками, зниження рівня довіри, мотивації та лояльності до організації. Саме тому перед керівниками постає стратегічне завдання – формування антикризової системи управління персоналом, яка забезпечувала б збереження кадрового потенціалу, стабільність соціально-психологічного клімату та підвищення ефективності трудової діяльності.

«Міжнародний досвід, зокрема рекомендації Всесвітньої організації охорони здоров'я (ВООЗ), свідчить, що реформування системи охорони здоров'я неможливе без модернізації управління людськими ресурсами. Саме управління кадрами визнається одним із ключових напрямів підвищення результативності медичних організацій, оскільки розвиток персоналу, професійна освіта, підвищення кваліфікації та формування сприятливого організаційного середовища мають прямий вплив на якість медичних послуг і рівень довіри населення» [33].

Ефективне управління персоналом у медичних закладах, як показує світова практика, ґрунтується на трьох взаємопов'язаних складових:

Планування кадрового розвитку – кількісне й якісне прогнозування потреб у персоналі з урахуванням спеціалізації, компетентностей та стратегічних цілей організації;

Підготовка кадрів – системне навчання, професійна перепідготовка й удосконалення компетентностей;

Раціональне використання персоналу – оптимальний розподіл обов'язків, мотивація, оцінювання результатів і стимулювання ефективної діяльності.

Особливого значення в умовах турбулентності набуває антикризове управління персоналом, що, за визначенням [53], являє собою систему цілеспрямованих і взаємопов'язаних дій, спрямованих на оптимізацію чисельності та структури персоналу, мінімізацію витрат при одночасному збереженні сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Такий підхід дозволяє медичним закладам зберігати кадровий потенціал, підтримувати ефективність діяльності та запобігати соціальним конфліктам навіть у періоди фінансової нестабільності.

Процес формування системи управління персоналом у закладах охорони здоров'я потребує всебічного врахування комплексу як зовнішніх, так і внутрішніх чинників, що визначають ефективність кадрової політики та результативність управлінських рішень. До зовнішніх чинників належать макроекономічні умови функціонування медичної галузі, ситуація на ринку праці, державна політика зайнятості, норми трудового законодавства, соціально-демографічні тенденції, а також стратегічні перспективи розвитку системи охорони здоров'я на національному рівні. Саме ці фактори визначають можливості залучення, відбору та утримання кваліфікованих кадрів, формують нормативно-правові рамки кадрового менеджменту та впливають на конкурентне середовище у сфері праці.

Водночас внутрішні чинники відображають специфіку функціонування самого закладу охорони здоров'я. До них відносяться його цілі діяльності, організаційна структура, корпоративна культура, особливості управлінського стилю, система мотивації персоналу, рівень професійної компетентності працівників, а також наявність ресурсів для розвитку кадрового потенціалу. Усі ці елементи формують внутрішнє середовище організації, від якого залежить

ефективність реалізації стратегії управління персоналом і досягнення стратегічних цілей медичного закладу.

Як зазначає низка дослідників, реалізація зазначених завдань у сфері управління персоналом у медичних закладах відбувається в особливих умовах, зокрема – обмеженості фінансових ресурсів, скорочення соціальних програм, дефіциту кадрів, зростання соціально-психологічної напруги у колективах та жорстких часових обмежень у прийнятті управлінських рішень. Такі обставини зумовлюють необхідність корекції управлінського інструментарію, зокрема впровадження адаптивних і антикризових підходів до управління персоналом, орієнтованих на збереження соціальної стабільності та забезпечення ефективної діяльності закладу в умовах трансформацій.

Ефективність управління персоналом у медичних організаціях значною мірою залежить від правильного вибору моделі побудови системи управління, розуміння механізмів її функціонування та застосування оптимальних методів і технологій роботи з кадрами. «У сучасній управлінській науці під методами управління персоналом розуміють систему способів впливу на колективи та окремих працівників з метою координації їхньої діяльності, підвищення результативності праці та досягнення стратегічних завдань організації» [17].

Ключовим аспектом побудови ефективної системи управління персоналом є дотримання принципів управління, які відображають загальні закономірності функціонування організації та визначають напрями оптимізації управлінських процесів. Принципи управління персоналом мають багаторівневий характер і можуть застосовуватись на різних рівнях – від загальнодержавного до рівня окремої організації чи працівника. Вони включають загальні принципи (науковість, системність, адаптивність, соціальну справедливість), часткові принципи (мотиваційна узгодженість, індивідуальний підхід, орієнтація на результат) та спеціальні принципи, пов'язані з особливостями функціонування медичних закладів (пріоритет безпеки пацієнта, професійна етика, колегіальність управління, безперервний професійний розвиток).

Формування ефективної системи управління персоналом у закладах охорони здоров'я потребує чіткої методологічної основи, важливим елементом якої є принципи управління персоналом. Вони відображають фундаментальні закономірності та підходи до організації кадрової роботи, забезпечуючи її цілісність, наукову обґрунтованість і результативність.

У сучасних умовах реформування охорони здоров'я особливого значення набуває принцип раціонального підбору та розміщення кадрів відповідно до їхніх ділових, професійних і морально-психологічних якостей. Саме цей принцип визначає ефективність кадрової політики, сприяє підвищенню продуктивності праці та зниженню рівня професійного вигорання медичних працівників.

Застосування «комплексного підходу до управління персоналом означає необхідність одночасного врахування організаційно-економічних, соціально-психологічних, правових, педагогічних і технологічних аспектів кадрової роботи. Такий підхід дає змогу розглядати управління персоналом як багатовимірну систему, у якій визначальна роль належить соціально-економічним факторам, що забезпечують збалансованість між інтересами організації та працівників» [4].

Водночас «системний підхід до управління персоналом передбачає усвідомлення кадрових процесів як взаємопов'язаної структури елементів, що функціонують у межах єдиного організаційного механізму. Він реалізується через визначення кінцевих цілей управління персоналом, розроблення шляхів їх досягнення, побудову ефективного механізму планування, організації та стимулювання діяльності працівників. Системний підхід дозволяє забезпечити логічну послідовність управлінських дій, уникнути дублювання функцій і досягти цілісності кадрової політики» [14].

«Кадрова політика виступає фундаментальною основою системи управління персоналом у закладах охорони здоров'я, оскільки саме вона визначає стратегічний вектор розвитку кадрового потенціалу та формує узгоджену систему принципів, цілей і завдань, спрямованих на забезпечення

ефективної діяльності організації в довгостроковій перспективі» [6]. Кадрова політика розглядається як стратегічна лінія управління людськими ресурсами, що передбачає планомірне удосконалення кадрового складу, забезпечення наступності, раціональне використання персоналу, підвищення рівня його кваліфікації та компетентності. Вона охоплює сукупність концептуальних положень, управлінських рішень і практичних заходів, які визначають зміст, напрями й механізми реалізації кадрової роботи в системі охорони здоров'я.

Система управління персоналом медичного закладу являє собою комплекс взаємопов'язаних підсистем, у межах яких здійснюється реалізація функцій кадрового менеджменту. Її структура включає підсистему загального та лінійного керівництва, що забезпечує стратегічне та оперативне управління, а також функціональні підсистеми, які спеціалізуються на виконанні окремих напрямів кадрової роботи.

Отже, кадрова політика як складова системи управління персоналом у закладі охорони здоров'я виконує роль інтегруючого та координуючого механізму, який об'єднує управлінські, соціально-психологічні, економічні та правові інструменти впливу на персонал. Вона забезпечує «єдність стратегічного бачення та практичної реалізації кадрових процесів, сприяє підвищенню ефективності роботи колективу й зміцненню організаційного потенціалу медичного закладу в умовах трансформацій сучасної системи охорони здоров'я» [3].

«Система управління персоналом у закладах охорони здоров'я є багатовимірною, інтегрованою структурою, що охоплює комплекс взаємопов'язаних цілей, завдань, напрямів діяльності, форм, методів і механізмів управління, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування організації та підвищення продуктивності праці» [25]. Вона базується на принципах системності, наукової обґрунтованості, соціальної відповідальності та стратегічної орієнтації на розвиток кадрового потенціалу. Управління персоналом у медичних установах має особливу специфіку, оскільки його об'єктом є людина як носій професійних компетенцій, мотивації, психологічних

установок та етичних цінностей, а отже, процес управління має враховувати не лише економічні, а й соціально-психологічні та гуманітарні аспекти.

Таким чином, система управління персоналом у сфері охорони здоров'я розглядається як динамічна модель взаємодії управлінських механізмів і людського потенціалу, метою якої є досягнення стратегічних і тактичних цілей організації через ефективну координацію дій працівників. Її результативність визначається тим, наскільки успішно керівництво забезпечує узгодженість між потребами закладу й можливостями персоналу, між інтересами організації та професійними очікуваннями працівників.

Підсумовуючи, можна зазначити, що ефективність управління персоналом прямо залежить від рівня реалізації потенціалу співробітників у процесі досягнення цілей організації. У цьому контексті управління персоналом буде успішним лише тоді, коли кожен працівник максимально використовує свої знання, навички та досвід для досягнення результатів, що відповідають стратегічним орієнтирам розвитку медичного закладу. Отже, управління персоналом має розглядатися як інструмент реалізації стратегічних цілей закладу охорони здоров'я через оптимізацію кадрових процесів, формування ефективної команди та забезпечення належного рівня мотивації і професійного розвитку.

Реалізація зазначених заходів дозволить сформувати інноваційну модель управління персоналом, орієнтовану на розвиток компетенцій, підвищення мотивації працівників, формування командного духу та забезпечення організаційної стабільності. У результаті це сприятиме не лише підвищенню ефективності діяльності медичних закладів, а й зміцненню їх конкурентоспроможності та соціальної ролі у системі національної охорони здоров'я.

## РОЗДІЛ 2.

### ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

#### 2.1. Оцінка організаційного забезпечення системи управління досліджуваного КНП «Шумська міська лікарня»

Комунальне некомерційне підприємство Шумської міської ради «Шумська міська лікарня» є багатопрофільним закладом охорони здоров'я, діяльність якого має вагомим соціально-економічне значення для розвитку Шумської територіальної громади. Історія становлення закладу демонструє послідовний процес його інституційного та організаційного розвитку відповідно до трансформацій системи охорони здоров'я України. Заснована у 1987 році як Шумська центральна районна лікарня, установа протягом тривалого часу функціонувала як бюджетна організація, що забезпечувала надання первинної та вторинної медичної допомоги населенню району.

У 2018 році, в рамках реалізації державної політики щодо децентралізації управління та фінансової автономізації закладів охорони здоров'я, лікарня була реорганізована у комунальне некомерційне підприємство Шумської районної ради «Шумська центральна районна лікарня», що стало важливим етапом переходу від бюджетного фінансування до договірної моделі співпраці з Національною службою здоров'я України. Відповідно до наказу Міністерства охорони здоров'я України від 01.11.2018 р. №1995 заклад отримав ліцензію на провадження господарської діяльності з медичної практики, що підтвердило його готовність до функціонування в умовах нової системи медичних гарантій.

Подальшим кроком інституційного розвитку стало «передання лікарні у власність Шумської міської територіальної громади у 2020 році, що відбулося у зв'язку з реалізацією процесів децентралізації. Відтак заклад отримав новий юридичний статус – комунальне некомерційне підприємство Шумської міської ради «Шумська міська лікарня» (КНП «ШМЛ»), ставши основною лікувальною

установою громади та стратегічним елементом її соціальної інфраструктури» [35].

Розвиток КНП «ШМЛ» є невід’ємною складовою соціально-економічного зростання Шумської територіальної громади, оскільки лікарня виступає одним із найбільших платників податків, створює робочі місця для місцевого населення і забезпечує підвищення рівня зайнятості та соціальної стабільності. Таким чином, діяльність закладу має не лише медичне, а й економічне значення для функціонування громади.

Водночас у сучасних умовах реформування системи охорони здоров’я значна кількість закладів невеликих територіальних громад із чисельністю населення від 15 до 40 тисяч осіб перебувають у стані невизначеності та ризику ліквідації. Такі процеси часто призводять до необґрунтованих управлінських рішень – скорочення персоналу, обмеження спектра медичних послуг, зниження якості обслуговування. Закриття закладів охорони здоров’я на рівні територіальних громад створює серйозні соціальні ризики: населення змушене долати значні відстані для отримання медичної допомоги, що часто призводить до відкладеного звернення за лікуванням або повної відмови від нього.

Заклади охорони здоров’я Шумської громади, включно з КНП «ШМЛ», забезпечують повний спектр первинної, спеціалізованої та невідкладної медичної допомоги, що відповідає базовим стандартам спроможної медичної мережі. Проте в умовах реформи, спрямованої на укрупнення та кластеризацію медичних послуг, виникла потреба інтеграції КНП «Шумська міська лікарня» у Кременецький кластер, що дозволить оптимізувати маршрути пацієнтів, підвищити ефективність використання фінансових ресурсів і забезпечити належний рівень якості надання допомоги.

У межах даної класифікації КНП «Шумська міська лікарня» визначено як загальний заклад охорони здоров’я, діяльність якого охоплює одну або декілька територіальних громад і розрахована на обслуговування близько 40 тисяч осіб, що мешкають у радіусі до 60 км. Однак впровадження інфраструктурного етапу медичної реформи має безпосередній вплив на обсяг сервісів, які може надавати

заклад у межах програми медичних гарантій, оскільки відбувається перерозподіл функцій між рівнями медичної допомоги (рис. 2.1).

У підсумку, КНП «Шумська міська лікарня» виступає не лише медичною установою, а й стратегічним соціально-економічним елементом територіального розвитку, який забезпечує реалізацію принципів децентралізації, стійкості місцевих громад та рівного доступу до медичних послуг в умовах реформування системи охорони здоров'я України.



Рис.2.1. Ролі закладів охорони здоров'я у спроможній мережі

Примітка. Сформовано автором

Комунальне некомерційне підприємство Шумської міської ради «Шумська міська лікарня» (КНП «ШМЛ») функціонує в межах Кременецького госпітального кластеру, який об'єднує заклади охорони здоров'я, що забезпечують медичне обслуговування населення північної частини Тернопільської області. У межах цього кластеру КНП «ШМЛ» виконує функції загального ЗОЗ, тобто установи, яка забезпечує базовий рівень вторинної медичної допомоги для жителів кількох територіальних громад.

З метою ідентифікації основних проблем, викликів і тенденцій розвитку досліджуваного закладу на інфраструктурному етапі реалізації медичної

реформи, нами здійснено аналітичне оцінювання ключових показників діяльності медичних установ Кременецького кластеру. Перелік таких надавачів медичних послуг представлено у таблиці 2.1, що дає можливість окреслити загальну структуру спроможної мережі району та визначити роль КНП «ШМЛ» у її функціонуванні.

На території Кременецького госпітального кластеру функціонують заклади охорони здоров'я різних рівнів – загальні, кластерні та надкластерні ЗОЗ, які забезпечують потреби населення у наданні як первинної, так і спеціалізованої медичної допомоги. Сукупно ці медичні установи обслуговують 143 191 жителя, що мешкають у шести територіальних громадах Кременецького району. Така мережа створює підґрунтя для забезпечення комплексності та безперервності надання медичних послуг, водночас вимагає чіткого розподілу функцій між закладами залежно від їх рівня компетентності та спеціалізації.

Згідно з положеннями Постанови Кабінету Міністрів України №174 від 2023 року та положеннями Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо підвищення доступності медичної та реабілітаційної допомоги у період дії воєнного стану» [43], передбачається, що у кожному кластері має функціонувати один кластерний заклад охорони здоров'я, розташований у центральному адміністративному осередку району. Такий заклад покликаний обслуговувати населення чисельністю не менше ніж 120 тисяч осіб, забезпечуючи надання медичних послуг мінімум за двадцятьма напрямками медичного обслуговування.

У межах даної системи КНП «Шумська міська лікарня» виконує роль загального медичного закладу, що забезпечує первинну та вторинну спеціалізовану допомогу жителям віддалених територій, інтегруючись у загальну мережу Кременецького кластеру. Її функціонування має стратегічне значення для збереження доступності медичних послуг у сільських і малонаселених громадах, особливо за умов територіальної віддаленості від кластерного центру.

Таким чином, проведений аналіз свідчить, що реалізація інфраструктурного етапу реформи матиме істотний вплив на діяльність КНП «ШМЛ». З одного боку, «інтеграція у кластерну систему дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів, покращити якість медичних послуг і забезпечити єдиний медичний простір району» [34]. З іншого боку, це зумовлює необхідність оптимізації сервісів, переосмислення кадрової політики, а також адаптації закладу до нових функціональних параметрів програми медичних гарантій.

Особливе значення при цьому має інфраструктурна доступність, тобто наявність якісного дорожнього покриття, транспортного сполучення і логістичних маршрутів, які гарантують пацієнтам можливість своєчасно дістатися до закладу.

*Таблиця 2.1.*

**Багатопрофільні ЗОЗ спроможної мережі Кременецького кластеру**

<b>Територіальна громада</b>	<b>Чисельність жителів</b>	<b>Заклад охорони здоров'я</b>
Кременецька ТГ	42064 жителів	КНП Кременецька опорна лікарня
Шумська ТГ	24736 жителів	КНП Шумська міська лікарня
Лановецька ТГ	21710 жителів	КНП Лановецька міська лікарня
Почаївська ТГ	17883 жителів	КНП Почаївська міська лікарня
Вишнівецька ТГ	17469 жителів	КНП Вишнівецька міська лікарня
Лопушненська ТГ	5172 жителів	–
Борсуківська ТГ	6310 жителів	–
Великодедеркальська ТГ	6304 жителів	КНП Великодедеркальська комунальна лікарня

Примітка. Сформовано автором

У межах реалізації кластерного підходу до формування спроможної мережі охорони здоров'я «Комунальне некомерційне підприємство Шумської міської ради «Шумська міська лікарня» (КНП «ШМЛ») віднесено до категорії загальних закладів охорони здоров'я. Відповідно до методичних рекомендацій Міністерства охорони здоров'я України, кожен загальний ЗОЗ у межах

Кременецького госпітального кластеру обслуговує одну або кілька територіальних громад із загальною чисельністю населення до 40 тисяч осіб» [38]. При цьому ключовою вимогою до їх діяльності є забезпечення фізичної доступності медичних послуг, що означає можливість прибуття пацієнта до закладу протягом не більше ніж 60 хвилин з будь-якої точки обслуговуваної території.

Основними викликами для керівництва досліджуваного закладу на сучасному етапі є:

Необхідність реструктуризації організаційної структури та матеріально-технічної бази, зокрема оптимізація штатного розпису, адаптація функціональних обов'язків працівників і раціональний розподіл ресурсів між напрямками медичної допомоги.

Перегляд стратегічного плану розвитку КНП «ШМЛ», який має враховувати нові нормативні вимоги, пріоритети державної політики у сфері охорони здоров'я та перспективи кластерного розвитку.

Підвищення кваліфікації медичних працівників відповідно до оновлених стандартів та клінічних протоколів, що дозволить забезпечити високу якість послуг і зменшити ризики професійної диспропорції.

Визначення джерел фінансування послуг, що не охоплюються програмою медичних гарантій, із залученням додаткових бюджетних та позабюджетних ресурсів.

Таким чином, ефективність діяльності КНП «Шумська міська лікарня» в умовах реформування системи охорони здоров'я визначатиметься рівнем її інтегрованості в госпітальний кластер, здатністю адаптуватися до нових організаційних форматів і ефективно використовувати наявні ресурси. Досягнення високих результатів у цій сфері забезпечить не лише стабільність функціонування закладу, а й його ключову роль у спроможній мережі Кременецького кластеру як надійного надавача базових медичних послуг.

Підтвердженням ефективності організаційно-управлінських процесів є те, що у 2024 році КНП «Шумська міська лікарня» уклало з Національною службою

здоров'я України 17 договорів за пакетами медичних послуг, що свідчить про високий рівень довіри з боку державного фінансового партнера та функціональну спроможність закладу надавати медичну допомогу за різними напрямками (рис. 2.2). Це створює підґрунтя для подальшого зміцнення позицій лікарні у структурі регіональної системи охорони здоров'я та її поступового переходу до моделі сталого розвитку в умовах реформованого кластерного середовища.

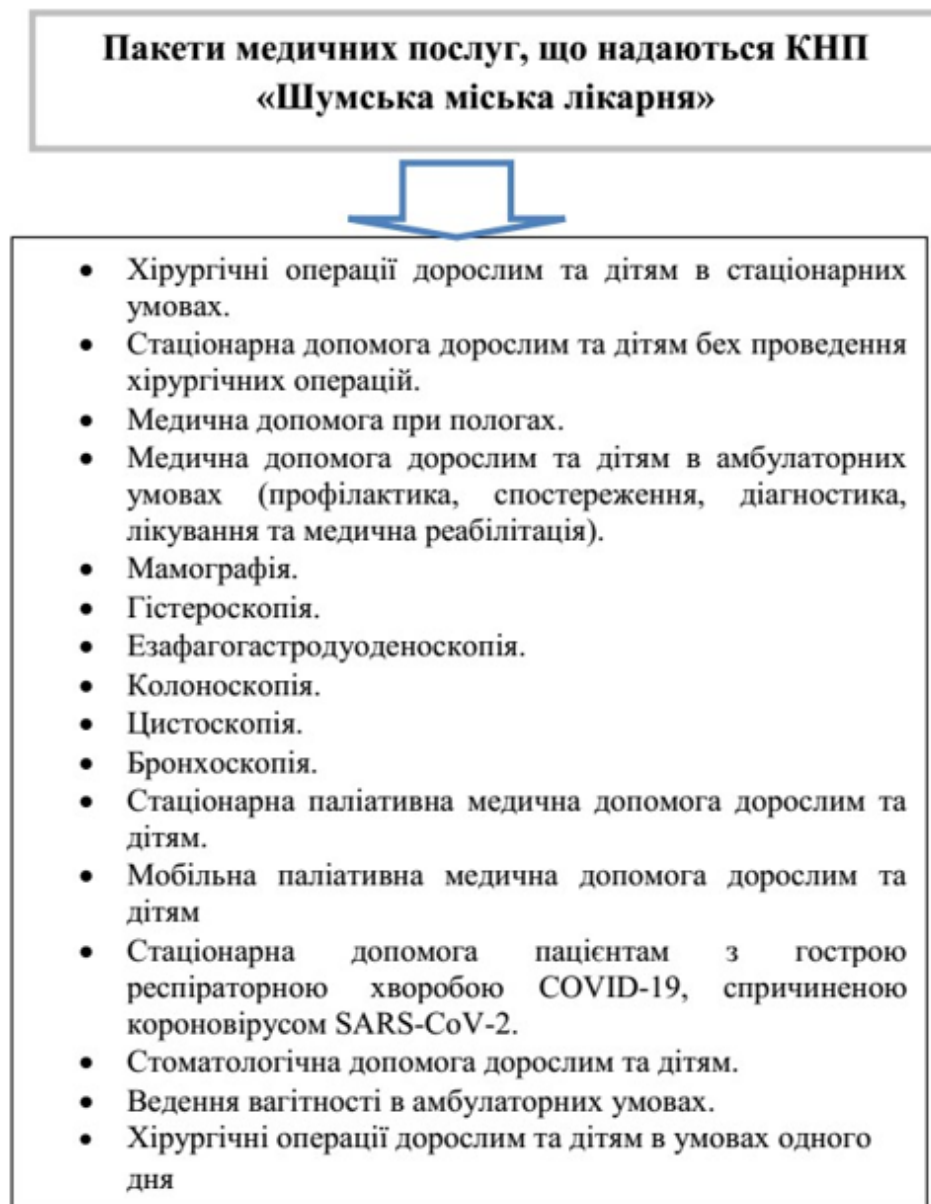


Рис.2.2. Пакети медичних послуг, що надаються КНП «Шумська міська лікарня»

Примітка. Сформовано автором за матеріалами КНП «Шумська міська лікарня»

Аналіз сучасного стану розвитку Комунального некомерційного підприємства Шумської міської ради «Шумська міська лікарня» (КНП «ШМЛ») свідчить про відносно стабільне функціонування закладу в межах регіональної системи охорони здоров'я, водночас виявляючи низку проблемних аспектів, пов'язаних із кадровим, фінансовим та медико-діагностичним забезпеченням.

На кінець 2024 року у структурі КНП «ШМЛ» налічувалося 60 штатних посад лікарів, з яких фактично зайнято 57, що становить 95% укомплектованості. Вакантними залишаються 3 посади лікарів, що створює помірний ризик кадрового дефіциту у контексті підвищеного навантаження на медичний персонал. Середній медичний персонал представлений 123,75 штатними одиницями, з яких 121,25 зайнято, тобто рівень укомплектованості становить 97%. Такий показник свідчить про відносну кадрову стабільність, однак з урахуванням прогнозованого підвищення навантаження у зв'язку з розширенням спектра послуг у межах програми медичних гарантій, кадрове питання потребує системного планування підготовки та перепідготовки персоналу.

У 2024 році загальний обсяг фінансування КНП «ШМЛ» склав 84035,6 тис. грн, із яких 76082,78 тис. грн становлять надходження за договорами з Національною службою здоров'я України (НСЗУ), 6953,06 тис. грн – кошти місцевої територіальної громади, а 999,76 тис. грн отримано з власних надходжень. Така структура фінансування підтверджує високий рівень залежності закладу від державного фінансового партнера, що вимагає підвищення ефективності взаємодії з НСЗУ, а також пошуку додаткових джерел фінансування через участь у грантових програмах, державно-приватному партнерстві та комерціалізацію певних медичних сервісів.

Для виявлення резервів підвищення ефективності управління КНП «ШМЛ» здійснено аналіз ключових показників діяльності за 2023–2024 роки, що охоплює амбулаторно-поліклінічну та стаціонарну допомогу, а також оцінку результативності профілактичної роботи. Метою аналізу є визначення умов для забезпечення доступності, якості та своєчасності медичної допомоги населенню громади, а також раціонального використання ресурсного потенціалу закладу.

За результатами 2024 року у Шумській поліклініці здійснено 128 194 відвідування, що на 14% більше, ніж у 2023 році (112 365 відвідувань). Зростання звернень можна пояснити посиленням профілактичних заходів, розширенням спектра консультаційних послуг та впровадженням електронної системи запису на прийом, що підвищило зручність для пацієнтів.

Вагому роль у системі профілактики відіграє флюорографічне обстеження населення, яке залишається основним методом виявлення туберкульозу. Кількість проведених обстежень у 2024 році становила 3783, що дещо перевищує показник попереднього року (3764). Водночас слід відзначити недостатнє використання бактеріоскопічного методу дослідження харкотиння, який є економічно ефективним і діагностично доцільним. У 2024 році проведено 57 таких обстежень, що дозволило виявити 7 нових випадків туберкульозу (у 2023 році – 56 обстежень, 3 випадки). Це свідчить про покращення діагностичної ефективності, однак водночас підтверджує потребу в активнішому скринінгу та залученні первинної ланки до профілактичних програм.

Щодо онкологічної патології, показник онкозахворюваності у 2024 році становив 274,1 випадку на 100 тис. населення, що незначно перевищує рівень попереднього року (270,0). Водночас спостерігається зростання частки запущених форм – до 26,2% (проти 25% у 2023 році), а запущеність візуальних локалізацій зросла з 11% до 18,8%. Хоча смертність від онкозахворювань знизилась до 133,9 на 100 тис. населення (порівняно з 178,0 у 2023 році), рівень летальності протягом першого року після встановлення діагнозу залишається високим – 39,3%. Позитивною тенденцією є зменшення кількості летальних випадків та підвищення результативності лікування, однак охоплення спеціалізованим лікуванням знизилося з 61% до 57,1%, що вимагає посилення взаємодії з ТООД (Тернопільським обласним онкологічним диспансером) та активації роботи протиракової комісії.

Показники стаціонарної діяльності КНП «ШМЛ» свідчать про зростання обсягів надання медичної допомоги. У 2024 році у лікарні було проліковано 7130 пацієнтів, що на 17% більше, ніж у 2023 році (6108 осіб). При цьому частка

сільських жителів серед пролікованих становить 70,6%, що підкреслює роль закладу як міжтериторіального центру обслуговування для навколишніх громад.

Ефективність використання ліжкового фонду демонструє певне зниження: кількість ліжко-днів зменшилася до 265,7 (проти 341,9 у 2023 році), а відсоток виконання ліжко-днів склав 79,1% (раніше – 102%). Середня тривалість перебування пацієнта на ліжку скоротилася з 6,7 до 5,5 днів, що можна розглядати як ознаку оптимізації лікувального процесу та зменшення госпіталізаційної залежності, однак такий показник потребує балансування із якістю післялікарняного спостереження.

Кількість летальних випадків зменшилася з 88 до 77, а рівень летальності – з 1,4% до 1,1%, що свідчить про покращення результативності лікування та вищу якість медичного контролю. Проте частка проведених патологоанатомічних розтинів (17 випадків) залишається недостатньою для системного моніторингу якості медичної допомоги, що вказує на необхідність посилення клініко-експертної роботи.

Комплексний аналіз діяльності клінічних підрозділів КНП Шумської міської ради «Шумська міська лікарня» (КНП «ШМЛ») засвідчує позитивну динаміку у сфері надання медичних послуг жінкам, дітям, а також розвитку хірургічної, терапевтичної та допоміжних служб, при одночасній потребі посилення кадрового, технічного та фінансового потенціалу.

Діяльність акушерсько-гінекологічної служби КНП «ШМЛ» спрямована на впровадження сучасних сімейно-орієнтованих перинатальних технологій, відповідних до міжнародних клінічних стандартів та протоколів ВООЗ і МОЗ України. Основна увага приділяється модернізації організаційних процесів пологового відділення, удосконаленню локальних протоколів надання допомоги, запровадженню систем «ургентний дзвінок з родзалу» та механізму 30-хвилинної готовності до лапаротомії, що відповідає сучасним вимогам безпеки матері та дитини.

Важливим напрямом розвитку є оснащення пологового відділення сучасними родильними ліжками та хірургічним обладнанням, що сприятиме

покращенню умов праці персоналу й комфорту пацієнток. На даний час у лікарні працює спеціаліст з акушерської ультразвукової діагностики, впроваджено методику гістероскопічних обстежень та оперативних втручань, що свідчить про високий рівень спеціалізації. За 2024 рік здійснено 464 гістероскопії, що майже вдвічі перевищує показник 2023 року (239 процедур), що демонструє активний розвиток малоінвазивних технологій у гінекологічній практиці.

У пологовому відділенні протягом 2024 року прийнято 169 пологів (у 2023 р. – 175), із них 29 завершилися кесарським розтином (у 2023 р. – 23), що свідчить про зростання частки оперативних пологів на 26%. Позитивною тенденцією є повна відсутність випадків дитячої смертності у 2024 році (проти 5,6% у 2023 р.), що підтверджує ефективність запроваджених клінічних протоколів. У дитячому відділенні проліковано 850 дітей, що дещо перевищує показник попереднього року (846), а відділення забезпечене усім необхідним для надання невідкладної допомоги дітям різного віку.

Особливу соціальну увагу у діяльності КНП «ШМЛ» займає реабілітація дітей з інвалідністю. На кінець 2024 року у громаді перебуває на обліку 155 дітей з інвалідністю, із яких 19 визнані вперше. Поточна динаміка засвідчує потребу в інтенсифікації роботи сімейних лікарів та педіатрів, спрямованої на направлення дітей до спеціалізованих реабілітаційних центрів, що забезпечує їх медико-соціальну адаптацію. Активізація міжвідомчої співпраці між КНП «ШМЛ», навчальними закладами та соціальними службами дозволить підвищити рівень охоплення реабілітаційними програмами та забезпечити інтеграцію дітей з інвалідністю в соціальне середовище.

У структурі КНП «ШМЛ» функціонує 15 хірургічних ліжок, 18 травматологічних та 7 отоларингологічних, об'єднаних у два відділення, що працюють на базі двох медсестринських постів. У 2024 році виконано 1273 хірургічні операції (у 2023 р. – 1021), з яких 183 проведено дітям. Показник загальної хірургічної активності становив 38,2% (проти 41,5% у 2023 р.), що свідчить про стабільність оперативної роботи, попри ускладнені фінансові умови.

Особливої уваги заслуговує зростання кількості ургентних (невідкладних) оперативних втручань, кількість яких у 2024 році склала 203 випадки, що більш ніж удвічі перевищує показник 2023 року (99 випадків). Така динаміка свідчить про посилення ролі лікарні у наданні екстреної допомоги населенню громади. Хірургічна служба забезпечена лапароскопічною стійкою, що дозволяє виконувати малоінвазивні втручання – зокрема, операції на жовчному міхурі та органах черевної порожнини, що відповідає сучасним медико-технологічним стандартам.

У структурі лікарні функціонують 35 терапевтичних ліжок, 10 паліативних, 20 інфекційних (тимчасово перепрофільованих) і 15 неврологічних. Аналіз показників діяльності свідчить про стабільне навантаження при помірній ефективності використання ліжкового фонду.

У терапевтичному відділенні коефіцієнт роботи ліжка становить 246,0 днів, відсоток виконання ліжко-днів – 71,3%, а середня тривалість перебування пацієнта – 8,7 днів. Неврологічне відділення демонструє вищі показники ефективності: робота ліжка – 349,0 днів, виконання ліжко-днів – 104,5%, середня тривалість перебування – 5,5 днів. В інфекційному відділенні протягом 2024 року проліковано 295 пацієнтів із COVID-19, що свідчить про збереження потреби у спеціалізованих ліжках для лікування інфекційних хвороб. У паліативному відділенні перебувало 111 пацієнтів, із яких 12 осіб померли, що свідчить про зростаючу соціальну роль відділення у забезпеченні якості життя пацієнтів на завершальних етапах захворювання.

У 2024 році допоміжні служби КНП «ШМЛ» забезпечили значні обсяги обстежень. Зокрема, проведено 954 ендоскопічні дослідження (у 2023 р. – 1088), серед яких 141 колоноскопія та 23 бронхоскопії. Під час цих досліджень виявлено 20 випадків онкопатології (у 2023 р. – 24).

Обсяги ультразвукових обстежень (УЗД) продемонстрували зростання – 15139 процедур проти 13126 у 2023 році, що відображає підвищення доступності діагностичних послуг. Проведено 69 мамографій та 413 комп'ютерних томографій, що свідчить про поступове впровадження інструментальної

діагностики високого рівня. Також охоплено 7177 осіб електрокардіографічними обстеженнями, 432 – спірометріями та 132 – Холтер-моніторингом, що забезпечує комплексну оцінку функціонального стану пацієнтів.

Системна оцінка фінансового стану підрозділів КНП «ШМЛ» є ключовим елементом управління ресурсами. Директор закладу проводить регулярний моніторинг вартості медичних випадків, витрат по відділеннях та їх рентабельності, що дозволяє своєчасно виявляти ризики фінансової нестабільності. Таблиця 2.2 відображає порівняльні дані щодо вартості медичних послуг, обсягів витрат і фінансового результату по кожному структурному підрозділу, що «створює основу для прийняття управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію витрат та підвищення ефективності діяльності лікарні» [31].

Таблиця 2.2

**Показники вартості ПМГ в відділеннях КНП «Шумська міська лікарня»**

Відділення	Вартість випадків для відділення за ПМГ п.№24	Вартість випадків для відділення за ПМГ п.№4	Вартість випадків ДЛЯ відділення за ПМГ п.№3 і п.№47	Вартість випадків для відділення за ПМГ п.№7 (пологи)	Вартість випадків для відділення (загальна сума)	Загальні витрати на відділ, грн	Різниця
Терапевтичне з паліативними ліжками №1	3 198 888	4 691 636			7 890 524	5 563 017	2 327 507
Хірургічне №2	-	2 663 130	4 394 343	-	7 057 473	4 947 988	2 109 485
Педіатричне №3		4 661 979			4 661 979	2 653 858	2 008 121
Травматологічне з ЛОР ліжками №4	-	3 926 674 552 006	5 831 148 1 630 566		9 757 822 2 182 572	5 491 130	6 449 264
ВАІТ №5	-	408 289	-	-	408 289	5 812 742	5 404 453
Неврологічне №6	-	7 922 321	-	-	7 922 321	2 831 078	5 091 243
Акушерсько гінекологічне (паталогія вагіт.) №7		1 405 664 1 051 891	410 548	2 793 686	2 793 686 1 816 212 1 051 891	5 466 212	195 577

Примітка. Сформовано автором за матеріалами КНП «Шумська міська лікарня»

На підставі проведеного аналізу фінансових показників діяльності структурних підрозділів КНП Шумської міської ради «Шумська міська лікарня» (КНП «ШМЛ») можна сформулювати узагальнені висновки, що «мають суттєве

значення для визначення фінансової стійкості закладу та обґрунтування управлінських рішень у сфері оптимізації витрат» [17].

Результати аналізу таблиці свідчать, що найбільший обсяг загальних витрат спостерігається у відділенні №5, на яке припадає 5 812 742,00 грн, що перевищує суму надходжень за медичні послуги, профінансовані Національною службою здоров'я України.

Другим за обсягом витрат є відділення №7, фінансове навантаження якого також залишається високим. Згідно з розрахунками, залишок коштів після покриття поточних витрат становить лише 3,5% від загальних надходжень, що свідчить про низький рівень фінансової маневреності підрозділу. За таких умов відділення фактично не має можливості інвестувати у власний розвиток, зокрема – у модернізацію обладнання, професійне навчання персоналу чи розширення спектра послуг.

У групі відділень із помірним рівнем ризику перебувають відділення №1 та №2, які мають стабільні надходження від НСЗУ у розмірі 7 890 524,00 грн та 7 057 473,00 грн відповідно. Проте, з урахуванням загальних витрат, залишок коштів у кожному з цих підрозділів становить близько 2 000 000,00 грн, що формує потенціал для бізнес-планування та внутрішнього інвестування. Ці ресурси можуть бути спрямовані на удосконалення матеріально-технічної бази, стимулювання працівників, а також реалізацію програм розвитку клінічної компетентності.

Порівняльний аналіз свідчить, що відділення №3 та №4 демонструють вищий рівень фінансової результативності, оскільки залишок коштів після покриття витрат становить 2 008 121,00 грн для відділення №3 та 6 449 264,00 грн для відділення №4. Це означає, що обидва підрозділи працюють з перевищенням доходів над витратами, тобто є фінансово стійкими та мають можливість реінвестувати ресурси у власний розвиток, що є ознакою ефективного управління ресурсами.

Найнижчі загальні витрати зафіксовано у відділенні №6, де надходження становлять 7 922 321,00 грн, а витрати – 2 831 078,00 грн, що забезпечує

позитивне фінансове сальдо. Така динаміка свідчить про високу операційну ефективність цього підрозділу та можливість використання частини прибутку для модернізації обладнання чи підвищення заробітних плат персоналу.

Виявлені диспропорції у розподілі фінансових ресурсів між підрозділами свідчать про наявність потенційних ризиків фінансової нестабільності, зокрема у відділеннях із перевищенням витрат над доходами.

Розмір оплати праці визначається відповідно до чинного законодавства України, зокрема Закону України «Про оплату праці», Колективного договору КНП «ШМЛ», галузевих угод та постанов Кабінету Міністрів України, що регламентують тарифні коефіцієнти, доплати, надбавки і преміювання.

Фінансова стабільність закладу виступає фундаментальною умовою формування ефективної кадрової політики. Забезпечення своєчасної та конкурентоспроможної оплати праці сприяє підвищенню престижу професії, зменшенню плинності кадрів і залученню висококваліфікованих спеціалістів, що, у свою чергу, визначає рівень якості медичних послуг і довіру пацієнтів до закладу охорони здоров'я.

Отже, аналіз фінансових показників (табл. 2.3) дозволяє зробити висновок, що КНП «Шумська міська лікарня» характеризується помірним рівнем фінансової стійкості з наявністю внутрішніх резервів для підвищення ефективності управління витратами. Формування системи збалансованого фінансового планування, орієнтованої на оптимізацію витрат і збереження кадрового потенціалу, є ключовим напрямом забезпечення стратегічного розвитку закладу в умовах реформування національної системи охорони здоров'я України.

Застосування ситуаційного підходу дозволяє керівництву медичного закладу враховувати особливості конкретних умов функціонування, реагувати на непередбачувані обставини та адаптувати управлінські рішення відповідно до актуальних викликів, зокрема фінансових, кадрових чи організаційних.

Таблиця 2.3

**Показники діяльності КНП «Шумська міська лікарня» (2024 р.)**

Відділення	Кількість ліжок	Пролікованих хворих	Проведено операцій	Лікарі (посад)	Медсестри (посад)
Терапевтичне	35	947			
Паліативне	10	111		4,5	9,0
Хірургічне	15	843	339	3,75	6,5
Травматологічне	18	1311	481	2,5	7,0
ЛОР	7	403	260	1,0	
Акушерсько-гінекологічне	15	1408	193 Пологи-170	5,5	11,0
Неврологічне	15	889		2,0	5,5
Педіатричне	15	850		1,5	5,5
АІТ	6	328		5,25	13,5
Операційний блок					4,5
Приймальне відділення					4,5
Лікарі інтерни				5,0	

Примітка. Сформовано автором за матеріалами КНП «Шумська міська лікарня»

З огляду на вище вказане, окремою складовою аналізу ресурсного забезпечення розробки та реалізації бізнес-плану КНП ОЗ є оцінка структури його кадрового потенціалу

Таблиця 2.4

**Показники чисельності та заробітної плати медичних працівників КНП «Шумська міська лікарня»**

	Лікар	Заробітна плата	Медсестри	Заробітна плата	Санітар кн	Заробітна плата	Всього працівників	Всього зарплата
Терапевтичне	4,5	1080100	9,0	1458000	8,0	643200	21,5	1869100
Паліативне								
Хірургічне	3,75	900121	6,5	1053600	5,5	441600	15,75	2395321
Травматологічне	2,5	840000	7,0	1134050	5,5	442814	16,0	2416864
ЛОР	1,0							
Акушерсько-гінекологічне	5,5	1320032	11,0	1782000	5,5	442814	22,0	1941046
Неврологічне	2,0	480000	5,5	891600	4,5	362400	12,0	1734000
Педіатричне	1,5	360000	5,5	891600	4,5	362400	11,5	1614000
АІТ	5,25	1260000	13,5	2187600	4,5	362400	23,25	3810000
Операційний блок			4,5	729600	1,0	80400	5,5	810000
Прійм. відділ.			4,5	729600	5,5	441600	10,0	1171200
Лікарі-інтерни	5,0	402000					5,0	402000

Примітка. Сформовано автором за матеріалами КНП «Шумська міська лікарня»

Раціоналізація процесів планування у сучасних закладах охорони здоров'я неможлива без застосування цифрових технологій, технічних засобів і аналітичних платформ, які забезпечують оперативність і доказовість управлінських рішень. Зокрема, аналітичні панелі Національної служби здоров'я України (НСЗУ), відомі як дашборди, стали одним із найефективніших інструментів управління. Їхні дані, що оновлюються кілька разів на добу, дозволяють у режимі реального часу аналізувати динаміку медичних послуг, обсяги фінансування, структуру договорів із НСЗУ, кадрове навантаження та інші показники.

У КНП «Шумська міська лікарня» ці інформаційно-аналітичні ресурси активно використовуються керівництвом для стратегічного планування, оцінки ефективності діяльності відділень, а також прогнозування фінансових і кадрових потреб. Такий підхід сприяє підвищенню якості управлінських рішень, забезпечує прозорість використання бюджетних коштів і дозволяє своєчасно коригувати діяльність закладу відповідно до змін державної політики у сфері охорони здоров'я.

Управління, розглянуте як цілеспрямована діяльність із формування, реалізації та контролю бізнес-плану, стає основним інструментом забезпечення конкурентоспроможності та економічної стійкості медичного закладу. На прикладі КНП «Шумська міська лікарня» можна відзначити успішне впровадження системи управлінських процедур, які поєднують стратегічне планування, фінансову аналітику, кадрову політику та моніторинг ефективності. Такий підхід дозволяє не лише підтримувати стабільність функціонування закладу, але й формувати довгострокові конкурентні переваги в межах госпітального кластеру.

Важливо підкреслити, що ефективне управління бізнес-процесами у КНП «ШМЛ» передбачає не лише орієнтацію на економічну доцільність, а й урахування соціальної місії медичного закладу, що проявляється у доступності медичних послуг, підвищенні рівня задоволеності пацієнтів і розвитку кадрового потенціалу.

Таким чином, використання сучасних методів і процедур управління персоналом, які поєднують аналітичний, програмно-цільовий та адаптивний підходи, забезпечує КНП «Шумська міська лікарня» можливість досягати визначених стратегічних цілей, ефективно розподіляти ресурси та швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Управлінська система закладу базується на принципах гнучкості, результативності та наукової обґрунтованості, що дозволяє забезпечити його стійкий розвиток у контексті медичної реформи та цифрової трансформації галузі охорони здоров'я України.

## **2.2. Аналіз цільових напрямів підвищення ефективності роботи закладу охорони здоров'я шляхом опитування персоналу**

Ефективність діяльності комунального некомерційного підприємства «Шумська міська лікарня» (КНП «ШМЛ») значною мірою залежить від рівня залученості, задоволеності та результативності працівників, які становлять основу кадрового потенціалу закладу. Практика провідних медичних установ, як в Україні, так і за кордоном, доводить, що мотивація та психологічна задоволеність персоналу є визначальними факторами у забезпеченні високої якості медичних послуг, стабільності колективу та стійкого розвитку організації. Саме тому системне вивчення рівня задоволеності працівників має стати невід'ємним елементом управлінської політики КНП «ШМЛ».

З метою регулярного відстеження рівня залученості, мотивації та емоційного стану працівників пропонується впровадити у діяльність лікарні систему періодичного анкетування персоналу.

Ідентифікація потреб та очікувань персоналу, що дає змогу адаптувати кадрову політику, умови праці, систему мотивації та навчання відповідно до реальних запитів колективу. Отримані дані створюють основу для удосконалення внутрішньої комунікації, підвищення рівня довіри до керівництва та формування партнерської моделі взаємодії між адміністрацією та медичним персоналом.

Варто підкреслити, що залучення працівників до участі в анкетуванні не лише забезпечує цінну інформацію для управлінських рішень, а й підвищує рівень їх ідентифікації з організацією, формує усвідомлення власної значущості у процесі розвитку лікарні. Працівники, які відчують, що їхню думку враховують, демонструють вищий рівень ініціативності, лояльності та професійної відданості, що позитивно впливає на загальний психологічний клімат у колективі.

Проведення опитувань серед працівників міської лікарні сприятиме підвищенню ефективності функціонування закладу у сфері надання медичних послуг, оскільки створить умови для більш глибокого розуміння внутрішніх процесів, ідентифікації сильних та слабких сторін управління персоналом, а також для формування стратегічних напрямів розвитку кадрового потенціалу.

У рамках дослідження було розроблено спеціалізовану анкету, спрямовану на оцінку рівня задоволеності роботою, умовами праці, системою мотивації, взаємовідносинами у колективі, стилем керівництва та можливостями професійного зростання. В опитуванні взяли участь 100 працівників КНП «Шумська міська лікарня», що дозволило отримати репрезентативну інформацію для формування обґрунтованих висновків і рекомендацій.

Візуалізовану структуру основних блоків анкети представлено на рис. 2.3, що відображає логіку побудови опитування та його методологічне підґрунтя.

Початковий блок анкетування був спрямований на оцінку рівня орієнтації персоналу КНП «Шумська міська лікарня» на пацієнтоцентричність, що є ключовим принципом сучасної системи охорони здоров'я. Зокрема, перше запитання анкети мало на меті з'ясувати, чи сприймають працівники пацієнта як повноправного учасника процесу надання медичної допомоги, а не лише як об'єкт лікувального впливу.

Це питання має суттєве концептуальне значення, оскільки визначає ступінь сформованості у персоналу цінностей партнерської взаємодії з пацієнтом, рівень розвитку комунікативної культури, а також готовність до реалізації принципів доказової та гуманістичної медицини. У сучасних умовах

реформування медичної галузі, коли акцент робиться на залучення пацієнта до процесу прийняття клінічних рішень, даний аспект набуває особливої актуальності.



Рис. 2.3. Основні блоки запитань для проведення опитування персоналу КНП «Шумська міська лікарня»

Примітка. Сформовано автором за матеріалами анкетування КНП «Шумська міська лікарня»

Результати, отримані за цим запитанням, дозволяють оцінити якість комунікацій між медичними працівниками та пацієнтами, виявити ступінь впровадження принципів партнерської медицини та визначити, наскільки корпоративна культура закладу орієнтована на потреби та права пацієнта. Отримані дані відображено на рис. 2.4, що ілюструє розподіл відповідей працівників та дозволяє простежити тенденції у сприйнятті ролі пацієнта в лікувальному процесі.

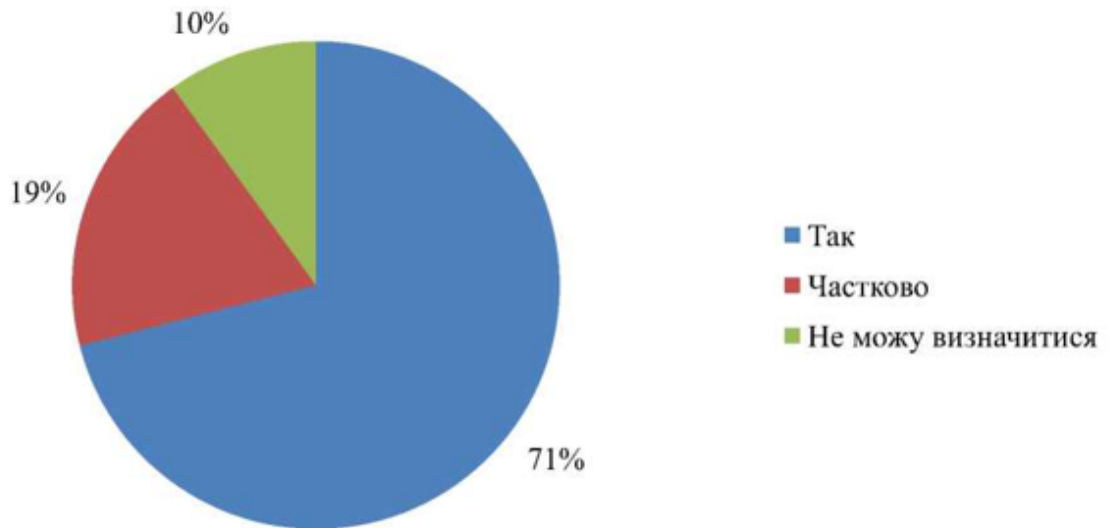


Рис. 2.4 Відповіді працівників лікарні на запитання анкети: «Чи завжди Ви розглядаєте пацієнта як повноправного учасника процесу надання медичної допомоги?»

Примітка. Сформовано автором за матеріалами анкетування КНП «Шумська міська лікарня»

Отримані результати анкетування свідчать про достатньо високий рівень пацієнтоорієнтованості персоналу КНП «Шумська міська лікарня», що відображає зрілість корпоративної культури та гуманістичну спрямованість управління. Зокрема, 71% респондентів зазначили, що розглядають пацієнта як повноправного учасника процесу надання медичної допомоги, тобто визнають його право брати участь у прийнятті рішень, пов'язаних із лікуванням, обговорювати варіанти терапії та отримувати повну інформацію про стан свого здоров'я. Ще 19% опитаних відповіли, що частково дотримуються такого підходу, тоді як 10% не змогли чітко визначити свою позицію.

Подібна структура відповідей свідчить про домінування партнерської моделі взаємодії «лікар – пацієнт», яка відповідає сучасним стандартам європейської медицини, заснованої на принципах довіри, інформованої згоди та відповідальності пацієнта за результати лікування. Відповідні дані наведено на рис. 2.4, який ілюструє розподіл відповідей респондентів.

Друге запитання анкети було спрямоване на оцінку рівня задоволеності персоналу умовами праці, змістом професійної діяльності та взаємовідносинами у колективі. Результати опитування показали, що 67% працівників повністю

задоволені своєю роботою, ще 21% висловили часткову задоволеність, тоді як 5% респондентів заявили про невдоволення роботою, а ще 5% не змогли визначити свою позицію.

Такі результати свідчать про високий рівень трудової мотивації та лояльності працівників до організації, що є позитивним фактором для забезпечення стабільності кадрового складу та підвищення ефективності діяльності лікарні. Розподіл відповідей респондентів подано на рис. 2.5, що відображає загальну тенденцію до позитивного ставлення працівників до своєї професійної діяльності.

Наступне, третє запитання анкети, було присвячене вивченню думки працівників щодо підтримки з боку керівництва у питаннях їх професійного розвитку та кар'єрного просування. Цей показник є надзвичайно важливим, оскільки відображає не лише рівень довіри до адміністрації закладу, а й оцінку ефективності реалізації кадрової політики, спрямованої на розвиток компетентностей та формування кадрового резерву.

Результати опитування, представлені на рис. 2.6, демонструють загальну тенденцію до позитивного сприйняття дій керівництва у напрямі створення умов для підвищення кваліфікації та професійного зростання персоналу.

Узагальнюючи результати аналізу трьох перших запитань анкети, можна стверджувати, що у КНП «Шумська міська лікарня» сформовано досить високий рівень корпоративної культури, заснований на принципах партнерства, взаємоповаги та професійного розвитку персоналу. Це створює сприятливі передумови для ефективного функціонування закладу в умовах медичної реформи та підвищує його конкурентоспроможність у межах регіональної системи охорони здоров'я.

Аналіз результатів опитування, представлених на рис. 2.6, свідчить про високий рівень довіри працівників до управлінських рішень керівництва КНП «Шумська міська лікарня» у сфері розвитку кадрового потенціалу. Переважна більшість респондентів – 87% опитаних – підтвердили, що адміністрація закладу активно створює умови для професійного та кар'єрного зростання персоналу,

зокрема через організацію підвищення кваліфікації, стажування, участь у конференціях, тренінгах та інших формах безперервного професійного навчання. Такий результат є індикатором ефективності реалізації кадрової політики закладу, орієнтованої на розвиток людського капіталу та зміцнення компетентнісного потенціалу медичних працівників.

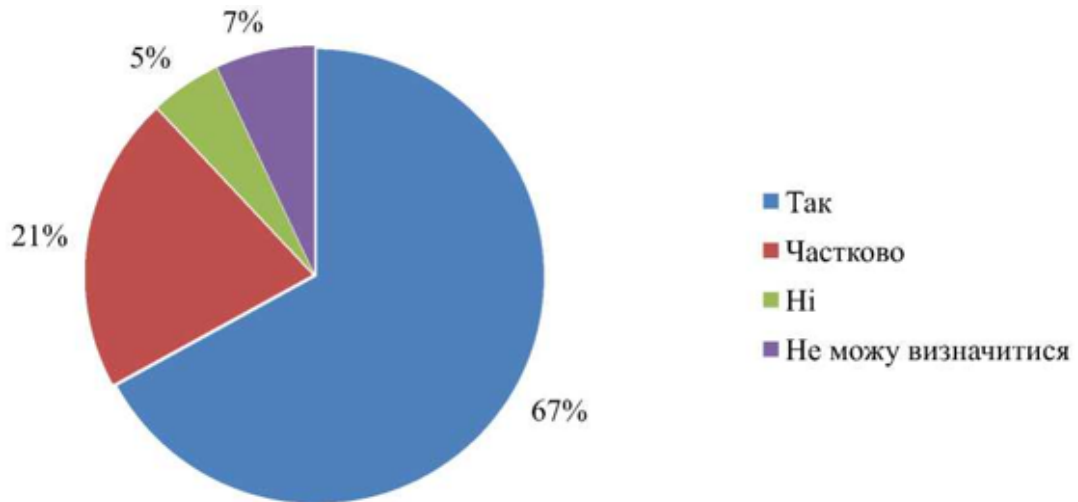


Рис. 2.5 Відповіді працівників лікарні на запитання: «Чи задоволені Ви своєю роботою?»

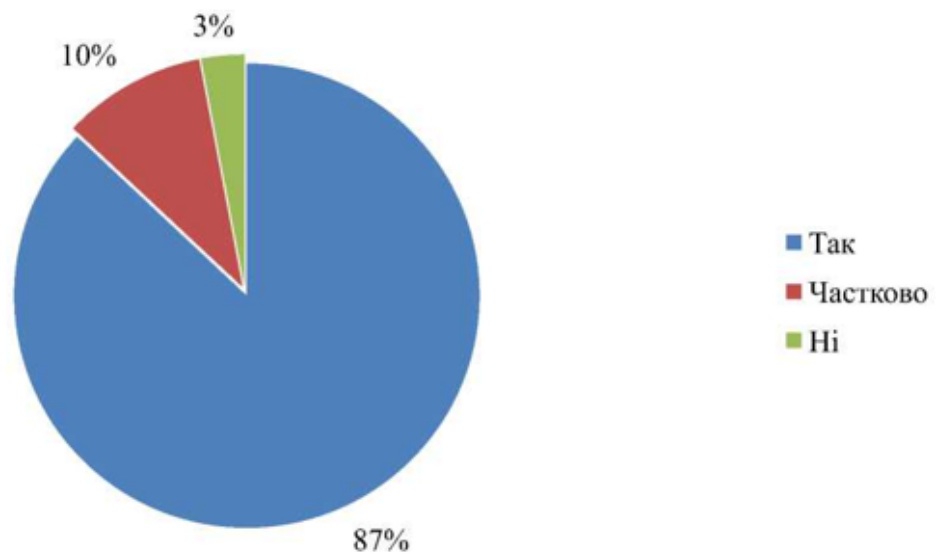


Рис. 2.6. Відповіді працівників лікарні на запитання: «Чи керівництво медичного закладу створює можливості для Вашого професійного та кар'єрного розвитку?»

Водночас 10% респондентів зазначили, що можливості професійного розвитку реалізуються лише частково, що може свідчити про обмеженість

ресурсів або нерівномірність доступу до освітніх заходів між різними категоріями персоналу. Крім того, 3% опитаних вважають, що таких можливостей у закладі фактично немає, що сигналізує про наявність певних організаційних чи комунікаційних бар'єрів у системі управління персоналом, які потребують подальшого аналізу та усунення.

Отримані результати вказують на позитивну тенденцію у розвитку системи управління персоналом, але водночас підкреслюють необхідність подальшого удосконалення механізмів забезпечення рівного доступу працівників до професійного вдосконалення, що є важливою умовою реалізації принципів справедливості, відкритості та прозорості в управлінні людськими ресурсами медичних закладів.

З метою поглибленого вивчення факторів, що сприяють підвищенню професійної компетентності працівників КНП «Шумська міська лікарня», наступне, четверте запитання анкети було присвячене з'ясуванню того, які саме заходи, на думку персоналу, є найбільш ефективними у сприянні їх професійному розвитку. Цей аспект має стратегічне значення, адже відображає внутрішню мотивацію працівників до навчання, їх готовність до самоосвіти, а також дає змогу оцінити ефективність реалізації політики безперервного професійного вдосконалення у закладі.

Розподіл відповідей респондентів, представлений на рис. 2.7, демонструє структуру пріоритетів медичних працівників щодо форм і методів професійного зростання. Отримані дані дозволяють ідентифікувати найбільш дієві інструменти підвищення кваліфікації, визначити напрями подальшого удосконалення освітньої діяльності в межах закладу та сприяти оптимізації кадрової політики, орієнтованої на розвиток компетентностей, необхідних для успішного функціонування КНП «Шумська міська лікарня» в умовах реформування системи охорони здоров'я України.

Отримані результати анкетування свідчать, що працівники КНП «Шумська міська лікарня» високо оцінюють роль практикоорієнтованих форм навчання у власному професійному розвитку. Так, 63% респондентів вважають, що

найефективнішим засобом підвищення кваліфікації є стажування в інших медичних закладах, яке дає можливість переймати передовий досвід, ознайомлюватися з сучасними клінічними протоколами, технологіями лікування та організаційними моделями управління. Такий підхід сприяє не лише вдосконаленню професійних компетенцій, а й розширенню управлінського та комунікативного світогляду медичних працівників.



Рис. 2.7 Відповіді працівників лікарні на запитання: «Які заходи, на Вашу думку, найбільш ефективно сприяють Вашому професійному розвитку?»

Примітка. Сформовано автором за матеріалами анкетування КНП «Шумська міська лікарня»

Серед інших важливих інструментів професійного вдосконалення респонденти виділили участь у конференціях (55%), які дозволяють обмінюватися науковими досягненнями, знайомитися з інноваційними розробками та встановлювати професійні контакти з колегами з інших регіонів і країн. Тренінги, які відзначили 47% опитаних, розглядаються як ефективна форма розвитку практичних навичок і підвищення рівня міжособистісної взаємодії в команді.

Водночас 34% працівників наголосили на важливості семінарів як форми системного обговорення проблем галузі, що сприяє інтеграції теоретичних знань у практичну діяльність. Самоосвіта, яку відзначили 20% опитаних, також розглядається як важливий елемент професійного зростання, що демонструє

наявність внутрішньої мотивації персоналу до саморозвитку та підвищення компетентності.

Отже, результати опитування засвідчили, що система професійного вдосконалення в КНП «Шумська міська лікарня» має комплексний характер і включає як формальні (курси, конференції, стажування), так і неформальні (самоосвітні, комунікативні, тренінгові) складові. Такий підхід відповідає сучасним тенденціям розвитку кадрової політики у сфері охорони здоров'я, зорієнтованої на безперервне навчання та розвиток людського капіталу.

Подальший етап анкетування був спрямований на оцінку обізнаності персоналу із стратегічними орієнтирами розвитку закладу охорони здоров'я. Зокрема, п'яте запитання анкети мало на меті з'ясувати, чи знайомі працівники КНП «Шумська міська лікарня» зі стратегічними напрямками діяльності закладу, його місією, пріоритетами та цілями розвитку. Цей аспект є надзвичайно важливим, адже рівень інформованості персоналу щодо стратегічних цілей організації безпосередньо впливає на ефективність управлінських процесів, згуртованість колективу та узгодженість дій на всіх рівнях управління.

Результати відповідей на це запитання подано на рис. 2.8, що відображає ступінь залученості персоналу до стратегічного управління та дозволяє зробити висновки щодо ефективності внутрішньої комунікаційної політики у КНП «Шумська міська лікарня».

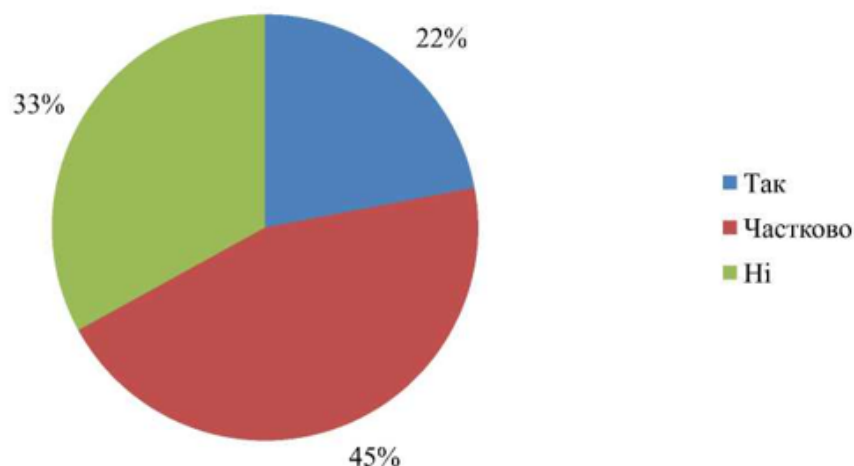


Рис. 2.8 Відповіді працівників лікарні на запитання: «Чи усвідомлюєте Ви стратегічні напрями розвитку Вашого медичного закладу?»

Примітка. Сформовано автором за матеріалами анкетування КНП «Шумська міська лікарня»

Результати анкетування, відображені на рис. 2.8, свідчать про різний рівень обізнаності працівників КНП «Шумська міська лікарня» щодо стратегічних напрямів розвитку закладу. Зокрема, 22% респондентів надали повністю ствердну відповідь, зазначивши, що добре розуміють стратегічні орієнтири лікарні, її місію, цілі та пріоритети розвитку. Такий показник демонструє наявність у частини персоналу високого рівня організаційної свідомості та розуміння власної ролі в досягненні цілей закладу.

Подальша частина анкетування була спрямована на виявлення ключових проблем, з якими стикаються працівники під час виконання професійних обов'язків, що дозволяє визначити напрями вдосконалення внутрішніх управлінських процесів. Результати відповідей респондентів, представлені на рис. 2.9, засвідчили, що найбільш поширеною проблемою є надмірне перевантаження професійними обов'язками, на яке вказали 64% опитаних.

На другому місці серед проблем працівники відзначили недобррозичливе ставлення з боку пацієнтів – 38% респондентів, що підкреслює необхідність удосконалення системи комунікації «медичний працівник – пацієнт» та розвитку емоційного інтелекту й комунікативних навичок персоналу. Також 39% працівників звернули увагу на недостатній рівень комфортності умов праці, що негативно впливає на рівень задоволеності роботою та професійне самопочуття.

Отже, результати дослідження засвідчили, що основними факторами, які впливають на ефективність діяльності персоналу КНП «Шумська міська лікарня», є кадрове навантаження, умови праці та емоційний клімат взаємодії з пацієнтами. Вирішення цих проблем потребує комплексного підходу, який включатиме удосконалення системи управління персоналом, впровадження програм підтримки ментального здоров'я працівників та підвищення рівня технічного забезпечення закладу.

Одним із ключових аспектів управління персоналом є наявність ефективної системи стимулювання, здатної підтримувати мотивацію працівників до високопродуктивної діяльності. З цією метою наступне запитання анкети було присвячене вивченню думки працівників щодо існування у КНП

«Шумська міська лікарня» дієвих механізмів заохочення та винагороди кращих співробітників.

Результати цього опитування, відображені на рис. 2.10, дозволяють оцінити, наскільки ефективно в закладі реалізуються принципи справедливості, прозорості та диференціації винагород, а також визначити ступінь задоволеності персоналу системою мотиваційних стимулів, що є важливою передумовою підвищення результативності діяльності закладу охорони здоров'я.



Рис. 2.9 Відповіді працівників лікарні на запитання: «Які основні проблеми часто виникають у процесі роботи на Вашій посаді?»

Примітка. Сформовано автором за матеріалами анкетування КНП «Шумська міська лікарня»

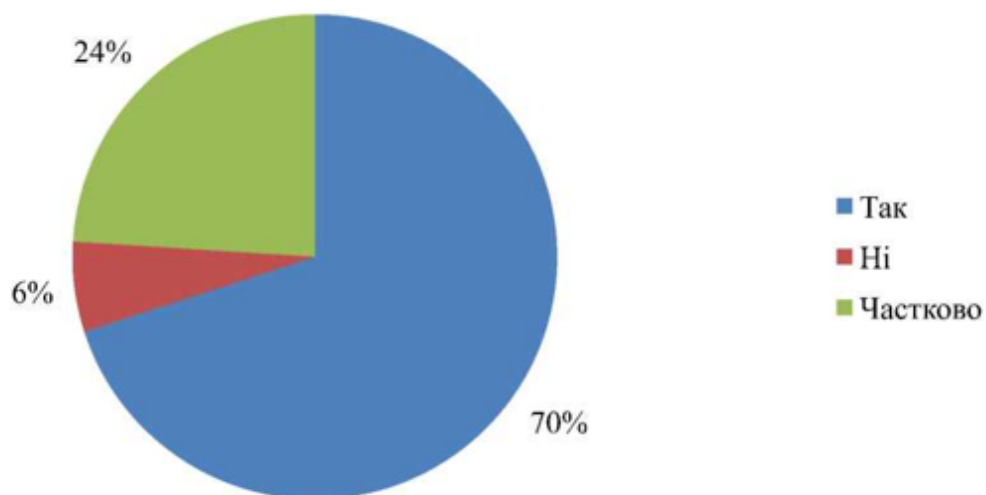


Рис. 2.10 Відповіді працівників лікарні на запитання: «Чи здійснюється у закладі використання дієвого стимулювання кращих працівників?»

Аналіз результатів опитування, відображених на рис. 2.10, свідчить про високий рівень задоволеності працівників системою стимулювання, яка функціонує у КНП «Шумська міська лікарня». Переважна більшість респондентів – 94% опитаних – підтвердили наявність у закладі належних умов для мотивації та заохочення кращих працівників, що свідчить про ефективну реалізацію політики управління персоналом і збалансований підхід керівництва до формування мотиваційного середовища.

Високий рівень задоволеності персоналу системою стимулювання є індикатором довіри працівників до керівництва закладу, що, у свою чергу, позитивно впливає на мотиваційний потенціал команди, рівень згуртованості колективу та ефективність реалізації стратегічних завдань лікарні. Це підтверджує, що кадрова політика КНП «Шумська міська лікарня» базується на принципах результативності, прозорості та соціальної відповідальності, що відповідає сучасним європейським підходам до управління людськими ресурсами в системі охорони здоров'я.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛУ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

#### **3.1. Впровадження послуг амбулаторної реабілітації та покращення системи забезпечення медичними ресурсами як напрями підвищення ефективності роботи закладу**

В умовах повномасштабної збройної агресії проти України система охорони здоров'я зіштовхується з безпрецедентними викликами, серед яких особливе місце займає медична допомога та реабілітація військовослужбовців, що зазнали бойових поранень. Внаслідок активних бойових дій значна кількість захисників отримує травми різного ступеня тяжкості, серед яких переважають вогнепальні, уламкові, проникаючі поранення, ампутації кінцівок, черепно-мозкові та спинномозкові ушкодження, опіки, а також поліорганні травми, що супроводжуються важкими психологічними наслідками. Первинна медична допомога на етапі стабілізації стану є лише початковим етапом тривалого шляху до повного відновлення, тоді як реабілітаційний процес виступає ключовою складовою забезпечення повернення військовослужбовців до повноцінного життя.

З огляду на це, ефективна система медичної та психологічної реабілітації поранених військових набуває стратегічного значення не лише для системи охорони здоров'я, але й для соціальної стабільності держави. Відновлення фізичних і психоемоційних функцій, адаптація до нових умов життя, повернення до трудової діяльності та інтеграція у цивільне суспільство є пріоритетними завданнями сучасної медичної реабілітації.

З метою підвищення рівня медичного обслуговування та сприяння успішному відновленню військовослужбовців, доцільним є створення у КНП «Шумська міська лікарня» спеціалізованого реабілітаційного відділення, діяльність якого має бути спрямована на забезпечення комплексного підходу до реабілітації пацієнтів. Пропонована програма реабілітації повинна включати систему заходів, орієнтовану на медичне, фізичне, психологічне та соціальне

відновлення осіб, які зазнали поранень чи травм унаслідок бойових дій, а також на підвищення якості їхнього життя після демобілізації.

Метою функціонування такого реабілітаційного відділення є забезпечення повного відновлення здоров'я військовослужбовців шляхом інтеграції медичних, психологічних і соціальних послуг. Основна увага при цьому приділятиметься індивідуалізації підходів до лікування та реабілітації, що передбачає розроблення персоналізованих програм відновлення для кожного пацієнта.

Кожна індивідуальна програма реабілітації має розроблятися командою висококваліфікованих фахівців, до складу якої входитимуть лікарі-реабілітологи, фізичні терапевти, ерготерапевти, неврологи, психологи, психотерапевти, соціальні працівники та інші спеціалісти, що забезпечують міждисциплінарний підхід. На початковому етапі має проводитися комплексне оцінювання фізичного, психоемоційного та когнітивного стану пацієнта, визначення його індивідуальних потреб і формування оптимальної стратегії відновлення.

Залежно від динаміки стану здоров'я пацієнта програма реабілітації повинна бути гнучкою та адаптивною, що дозволить своєчасно коригувати методи лікування, враховуючи ефективність застосованих заходів. Комплексна реабілітаційна програма має охоплювати медичну корекцію, фізіотерапію, кінезотерапію, психокорекційні тренінги, когнітивну терапію, соціально-побутову адаптацію, а також навчання навичкам самостійного життя.

Особливе місце у структурі запропонованої програми займає кінезотерапія – система лікування рухом, спрямована на поступове відновлення фізичної активності, зміцнення м'язово-скелетної системи, покращення координації рухів, гнучкості та витривалості. Використання кінезотерапії в умовах реабілітаційного відділення дозволить досягнути стійких позитивних результатів у відновленні функціональних можливостей військовослужбовців, сприятиме зниженню рівня інвалідизації та прискоренню соціальної реінтеграції.

Очікувані результати реалізації програми кінезотерапії в межах реабілітаційного відділення КНП «Шумська міська лікарня» відображені на рис. 3.1, який ілюструє взаємозв'язок між фізичною реабілітацією, психологічною підтримкою та загальною ефективністю процесу відновлення. Упровадження зазначеної програми забезпечить системний підхід до відновлення здоров'я військовослужбовців, сприятиме підвищенню якості життя пацієнтів, зменшенню тривалості реабілітаційного періоду та зміцненню соціально-економічного потенціалу громади через повернення до активного життя працездатних громадян.

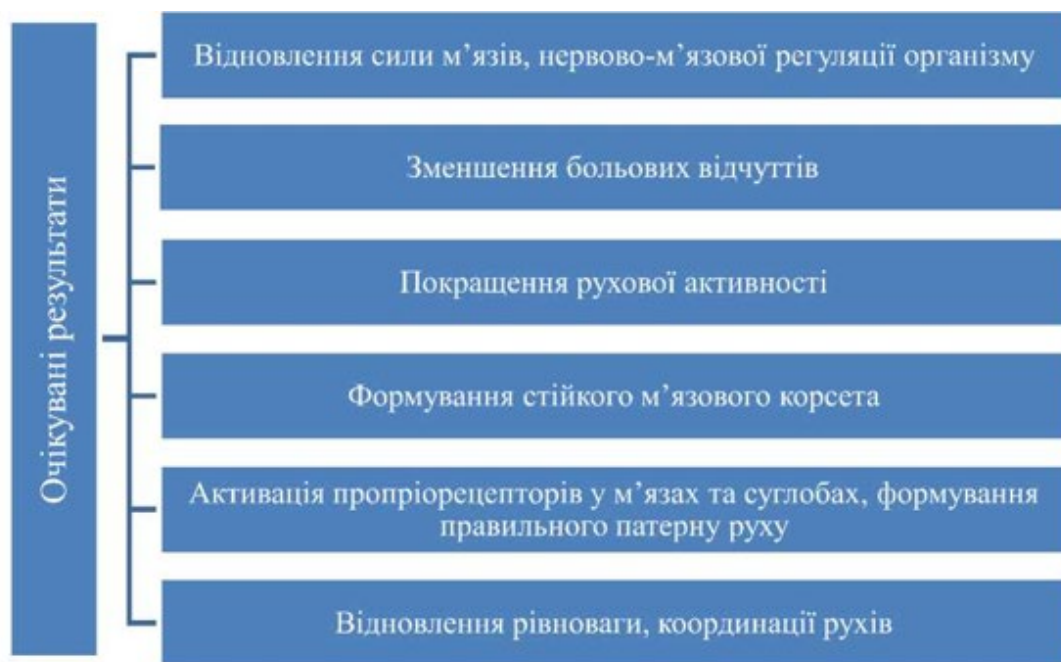


Рис. 3.1 Очікувані результати використання систем кінезотерапії у реабілітаційному відділенні КНП «Шумська міська лікарня»

Примітка. Сформовано автором

Прогнозується, що впровадження системних процедур реабілітації у КНП «Шумська міська лікарня» забезпечить швидке, стає та довготривале відновлення пацієнтів, зокрема військовослужбовців, які отримали поранення різного ступеня тяжкості. Висока ефективність відновного процесу досягатиметься завдяки комплексному підходу, поєднанню фізичної, психологічної та соціальної реабілітації, що відповідає сучасним міжнародним стандартам надання медичної допомоги ветеранам та учасникам бойових дій.

Планується, що реабілітаційне відділення буде оснащено інноваційними підвісними системами типу *Redcord*, які широко використовуються у світовій практиці кінезотерапії. Це обладнання дозволяє виконувати різноманітні види вправ – як пасивні, так і активні, з метою покращення координації рухів, відновлення м'язового тону, усунення больового синдрому та корекції порушень рухової функції. Технологія *Redcord* створює умови для дозованого навантаження та безпечної роботи з пацієнтами різного рівня фізичної підготовки, що особливо важливо для осіб із тяжкими травмами опорно-рухового апарату.

Кінезотерапія, або лікування рухом, є провідним напрямом фізичної терапії, що передбачає застосування комплексу цілеспрямованих рухів, вправ лікувальної гімнастики та тренувань на спеціалізованих тренажерах. Основна мета даного методу полягає у відновленні фізіологічно правильних рухових патернів, зміцненні м'язів, підвищенні функціональної витривалості та поліпшенні загального стану здоров'я пацієнтів. Використання кінезотерапії сприяє нормалізації нервово-м'язової координації, профілактиці ускладнень після тривалого лікування, зменшенню больових проявів і формуванню у пацієнтів навичок самостійного пересування.

У поєднанні з кінезотерапевтичними методами доцільним є впровадження у структурі реабілітаційного відділення комплексної психологічної підтримки, що є невід'ємною складовою сучасної системи медичної реабілітації. Залучення психологів і психотерапевтів дозволить військовослужбовцям ефективніше адаптуватися до нових життєвих умов, подолати посттравматичний стресовий розлад, знизити рівень тривожності та емоційного виснаження. Психологічна допомога сприятиме також формуванню позитивної мотивації до лікування, відновленню внутрішньої рівноваги та зміцненню морально-вольових якостей пацієнтів.

З метою практичної реалізації програми реабілітації та забезпечення її належного функціонування, необхідним є придбання відповідного обладнання, що відповідає вимогам пакету медичних послуг за напрямом «Амбулаторна

реабілітація». Перелік основних позицій, необхідних для оснащення відділення сучасними апаратними системами, представлено у таблиці 3.1, що деталізує технічні та функціональні характеристики запропонованого обладнання для реалізації програми фізичної та психологічної реабілітації.

Таблиця 3.1

**Витрати на закупівлю обладнання для надання КНП «Шумська міська лікарня» послуг за напрямом «Амбулаторна реабілітація»**

Найменування обладнання	Сума, грн.
1	2
1. Тонometr (4 шт)	8240,0
2. Пульсоксиметр (2 шт)	1860
3. Глюкометр	1250
4. Термометр безконтактний (3 шт)	3000
5. Асистивне обладнання, призначене для забезпечення мобільності (палиці, милиці, крісла колісні, вертикалізатори, ходунки)	57000
6. Поручні та бруси реабілітаційні	120000
7. Засоби альтернативної комунікації (комунікативні пристрої, дошки, книги тощо)	35000
8. Тренажери сходи-бруси	45000
9. Велотренажер	10000
10. М'ячі (футболи)	5000
11. Шведська стінка	15400
12. Балансири медичні	1000
13. Реабілітаційна бігова доріжка	157000
14. Широка кушетка з регулюванням по висоті	16700
15. Ортези, бандажі, слінги	13200
16. Обладнання для оцінки й відновлення сенсорних, рухових функцій верхніх кінцівок (комплекти обтяжувачів на руки, динамометри, комплекти кілець, еспандери, еластичні стрічки, конуси, прищіпки, ігрові матеріали, гоніометри, інше обладнання)	19600
17. Обладнання для відновлення когнітивних функцій	26500
18. Напівсфера балансувальна на платформі (2 шт.)	5400
19. Автоматичний ротор для тренування кінцівок	13000
20. Гантели, терапевтичні резинки, гумові джгути, терапевтичний пластилін	1500
21. Автоматичний апарат, призначений для тренування суглобів пальців рук	13400
22. Обладнання і матеріали для сенсорної стимуляції, а також розвитку рухових навичок	17200
23. Степ-платформи	2700
24. Інші види обладнання	55000
Разом	643950

Примітка. Сформовано автором

Таким чином, проведені розрахунки свідчать, що орієнтовний обсяг фінансових

витрат на закупівлю обладнання для реалізації напрямку «Амбулаторна реабілітація» у КНП «Шумська міська лікарня» становитиме близько 644,0 тис. грн. Зазначений обсяг інвестицій є економічно обґрунтованим та необхідним для забезпечення повноцінного функціонування реабілітаційного відділення, відповідно до сучасних вимог системи охорони здоров'я України та міжнародних стандартів надання реабілітаційних послуг.

Запровадження даного фінансового механізму дозволить здійснити комплексне технічне переоснащення відділення, забезпечивши його інноваційним обладнанням, тренажерами та медико-терапевтичними системами, що дадуть можливість впроваджувати сучасні методики кінезотерапії, фізичної та ерготерапії, а також психологічної підтримки пацієнтів.

Очікується, що реалізація даного проєкту дозволить досягнути комплексних позитивних результатів, серед яких – покращення фізичного стану пацієнтів, зниження рівня інвалідизації, підвищення соціальної адаптованості військовослужбовців і цивільних осіб, а також зміцнення психоемоційної стійкості після проходження реабілітації. Крім того, функціонування амбулаторної програми реабілітації сприятиме раціональному використанню фінансових ресурсів та підвищенню ефективності управління закладом охорони здоров'я в умовах реформування галузі.

Прогнозовані результати впровадження програми реабілітації у КНП «Шумська міська лікарня», які відображають очікувану динаміку поліпшення фізичного, психологічного та соціального стану пацієнтів, представлено на рис. 3.2. Вони наочно демонструють потенційний вплив інвестицій у сучасне реабілітаційне обладнання на загальну ефективність лікувально-відновлювального процесу, що підтверджує доцільність і перспективність розвитку даного напрямку у структурі медичного закладу.

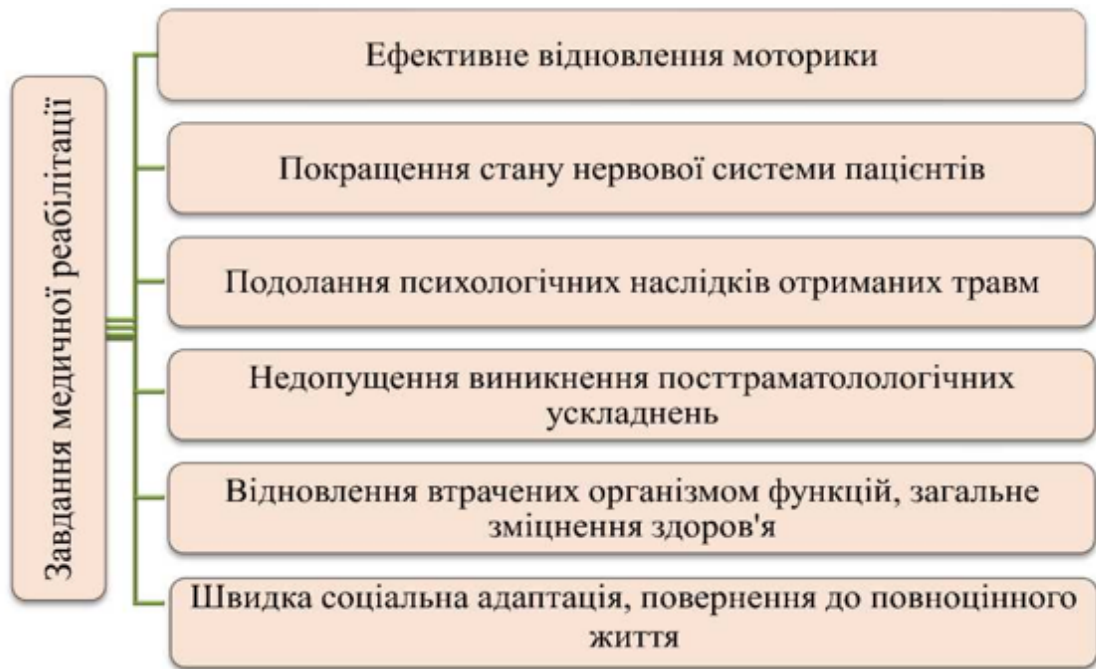


Рис. 3.2 Прогнозовані результати реабілітації пацієнтів КНП «Шумська міська лікарня»

Примітка. Сформовано автором

Отже, впровадження надання послуг з реабілітації в КНП «Шумська міська лікарня» матиме значний медичний та соціальний ефект.

### 3.2. Рекомендації щодо удосконалення системи мотивації персоналу закладу охорони здоров'я

Сучасні виклики, з якими стикається економіка України, зокрема наслідки пандемії COVID-19 та повномасштабних воєнних дій, істотно вплинули на умови функціонування всіх секторів господарства, включно із системою охорони здоров'я. У таких обставинах ефективно управління персоналом та модернізація системи мотивації працівників набувають особливої значущості, оскільки саме вони визначають рівень стійкості, результативності та конкурентоспроможності медичних закладів у кризових умовах. Для забезпечення належного рівня функціонування закладів охорони здоров'я необхідно не лише підтримувати кадровий потенціал, але й формувати гнучку, динамічну систему стимулювання

праці, здатну адаптуватися до змін зовнішнього середовища та внутрішніх потреб організації.

У сучасних реаліях процес мотивації праці медичного персоналу повинен розглядатися як багатокomпонентна система управління людськими ресурсами, яка охоплює всі етапи трудової взаємодії – від добору та адаптації кадрів до їх професійного розвитку, оцінювання результативності й забезпечення умов для самореалізації. Зокрема, система мотиваційної роботи у закладах охорони здоров'я повинна включати: проведення співбесід і оцінювання потенційних кадрів; процедури оформлення та адаптації нових працівників; мотиваційний супровід працюючого персоналу, спрямований на підвищення продуктивності праці та задоволення професійних потреб; роботу з тимчасово непрацюючими працівниками (зокрема, у період лікарняних, декретних або професійної перекваліфікації); мотивацію працюючих пенсіонерів, які мають значний досвід і можуть виконувати функції наставництва [26].

У контексті дослідження доцільно підкреслити, що ефективна система мотивації працівників медичного закладу має бути унікальною, тобто розробленою з урахуванням специфіки організаційної культури, кадрового складу, соціально-демографічних характеристик, рівня кваліфікації, професійних досягнень та морально-психологічного клімату колективу. Лише індивідуалізований підхід до побудови системи стимулювання може забезпечити синергію між інтересами працівників і стратегічними цілями закладу.

Запропонована система має поєднувати матеріальні та нематеріальні елементи мотивації. До матеріальних стимулів належать справедлива оплата праці, преміювання за досягнення високих результатів, соціальні гарантії, пільги, тоді як нематеріальні заходи включають визнання заслуг, створення сприятливих умов праці, професійне навчання, розвиток корпоративної культури та моральне заохочення. Саме баланс між цими двома компонентами є передумовою формування високої внутрішньої мотивації працівників до ефективної праці.

На рисунку 3.3 представлено ключові етапи удосконалення системи стимулювання персоналу, які відображають логіку впровадження послідовних

змін: від діагностики існуючого стану мотиваційного середовища до розроблення та реалізації інтегрованої програми розвитку персоналу. Ця схема є структурною моделлю управлінського процесу, спрямованою на формування ефективного мотиваційного механізму у діяльності сучасного закладу охорони здоров'я.

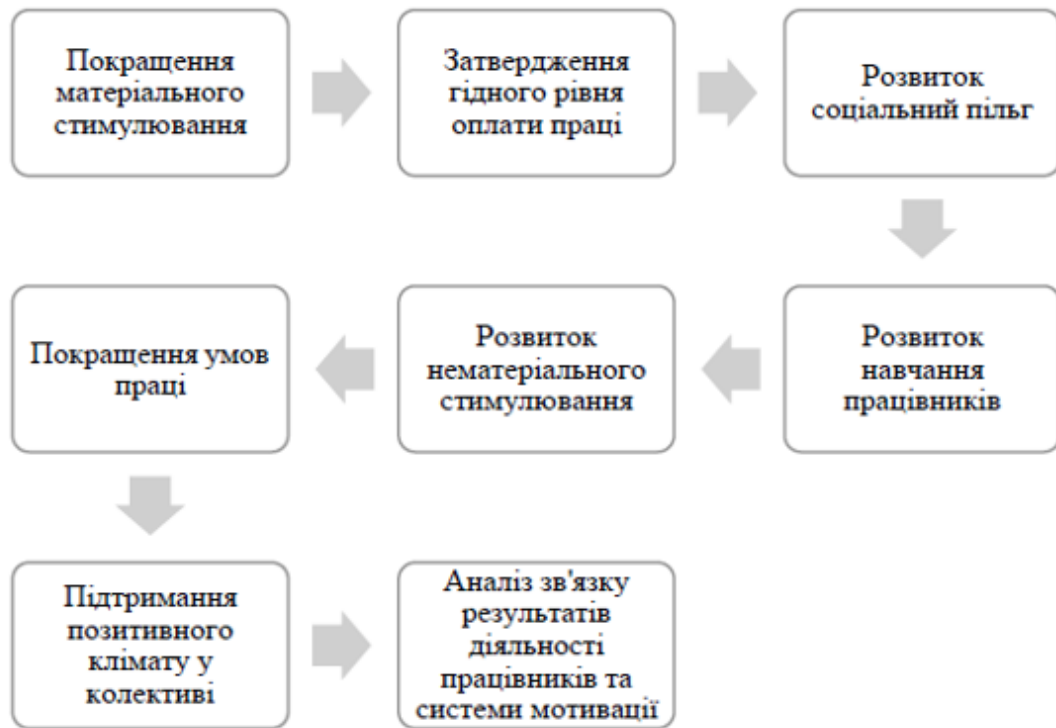


Рис. 3.3. Етапи покращення системи стимулювання персоналу КНП «Шумська міська лікарня»

Примітка. Сформовано автором

В умовах глибоких соціально-економічних трансформацій, спричинених воєнними подіями та наслідками тривалого періоду епідеміологічних обмежень, особливої актуальності набуває проблема підтримання позитивного соціально-психологічного клімату у трудових колективах закладів охорони здоров'я.

Позитивний соціально-психологічний клімат у медичному колективі забезпечує відчуття залученості кожного працівника до спільної справи, формує внутрішню задоволеність результатами праці та підсилює мотивацію до виконання професійних обов'язків на високому рівні. Така атмосфера сприяє не лише підвищенню продуктивності праці, але й створює сприятливі умови для

пацієнтів, оскільки гармонійні відносини у команді безпосередньо відображаються на якості медичних послуг.



Рис. 3.4. Соціально-психологічні фактори, які впливають на ефективність діяльності медичної установи

Примітка. Сформовано автором

На рис. 3.4 представлено основні соціально-психологічні чинники, що впливають на ефективність функціонування медичного закладу, серед яких ключовими є міжособистісна комунікація, емоційна підтримка, корпоративна культура, рівень довіри у колективі та професійна ідентичність працівників.

Сфера охорони здоров'я є однією з найбільш соціально чутливих, а тому будь-які порушення у професійній комунікації можуть мати не лише управлінські, а й соціальні наслідки. Особливої уваги потребує аналіз причин конфліктів, які можуть мати як зовнішній характер (економічна нестабільність, соціальні кризи, реформи галузі), так і внутрішній (недостатнє фінансування, перевантаження персоналу, низький рівень оцінки праці медичних спеціалістів). Часто конфліктні ситуації виникають через невідповідність очікувань пацієнтів і можливостей закладу, або через порушення комунікативного балансу між лікарем і пацієнтом.

Успішна професійна комунікація між медичним працівником і пацієнтом ґрунтується на здатності персоналу інтерпретувати як вербальні, так і невербальні сигнали, розуміти психоемоційний стан хворого, правильно оцінювати його реакції та відповідно адаптувати поведінку. Високий рівень емпатії, толерантність і комунікативна компетентність медичного працівника є передумовою зниження конфліктності та підвищення довіри пацієнтів до закладу.

Формування позитивної репутації медичного закладу та забезпечення його стабільного функціонування можливе лише за умови чіткого дотримання принципів корпоративної етики. У цьому контексті важливу роль відіграє встановлення єдиних морально-професійних стандартів взаємодії між усіма категоріями персоналу: керівництвом, лікарями, середнім і молодшим медичним персоналом. Дотримання чітко визначених професійних ролей – головного лікаря, завідувача відділення, ординатора, старшої та молодшої медичних сестер – сприяє підвищенню рівня дисципліни, відповідальності та взаємоповаги в колективі.

З метою підтримки мотивації персоналу доцільним є проведення аналізу ринкових умов оплати праці в медичній галузі, визначення конкурентоспроможності заробітної плати працівників КНП «Шумська міська лікарня» та розроблення заходів щодо її поетапного підвищення відповідно до фінансових можливостей установи. Раціональна система матеріального стимулювання має стати важливим елементом загальної політики управління персоналом, спрямованої на підвищення ефективності діяльності, стабілізацію кадрового складу та зміцнення соціально-психологічного клімату в колективі.

У сучасних умовах реформування галузі охорони здоров'я та зростання соціально-економічних викликів система оплати праці та стимулювання персоналу в медичних закладах набуває стратегічного значення. Ефективність управління кадровими ресурсами значною мірою залежить від здатності організації забезпечити справедливий, прозорий та стимулюючий механізм

винагороди працівників, що враховує їхній професійний внесок, рівень відповідальності, складність виконуваних завдань і тривалість трудового стажу.

Передусім, належна оплата праці є базовою умовою стабільності кадрового складу та соціальної безпеки працівників. Вона повинна гарантувати можливість задоволення основних життєвих потреб, створювати фінансову впевненість та мотивацію до тривалої співпраці із закладом. У разі недотримання цього принципу працівники вимушені шукати додаткові джерела доходу або навіть змінювати місце роботи, що спричиняє плинність кадрів і втрату професійного потенціалу організації.

Матеріальне стимулювання працівників у закладі охорони здоров'я має базуватися на диференційованому підході, який враховує трудовий стаж, кваліфікацію, рівень навантаження та результати діяльності. Критерії оцінювання повинні бути чітко визначені у внутрішніх нормативних документах закладу, доведені до відома всіх працівників і підлягати об'єктивній кількісній оцінці, що унеможливорює прояви суб'єктивізму. Прозорість системи винагороди сприяє зміцненню довіри персоналу до керівництва та формуванню корпоративної культури справедливості.

Складні або непрозорі механізми оплати праці, навпаки, створюють труднощі у фінансовому плануванні працівників, знижують рівень задоволеності оплатою та підривають мотиваційні установки. Для запобігання цим явищам доцільно забезпечити відкритість системи оплати, пояснювати працівникам порядок нарахувань та преміювання, а також надати вільний доступ до локальних нормативних актів, які регламентують оплату праці.

Наступним напрямом удосконалення мотиваційної політики має стати розвиток системи соціальних пільг і не грошового стимулювання. Незважаючи на те, що такі заходи часто сприймаються працівниками менш привабливо, ніж прямі фінансові винагороди, вони відіграють важливу роль у формуванні лояльності до закладу, стабільності колективу та довгострокової відданості роботі.

Не менш важливим аспектом мотивації є інвестування у професійний розвиток персоналу. Регулярна атестація лікарів дозволяє не лише забезпечити високий рівень медичних послуг, але й виступає потужним мотиватором кар'єрного зростання. Крім того, доцільно впроваджувати програми міжнародного стажування, участі у тренінгах, семінарах, науково-практичних конференціях, що сприятиме запозиченню найкращих світових практик та підвищенню престижу професії.

У межах нематеріального стимулювання ключове місце займає публічне визнання професійних досягнень працівників. Практика регулярного відзначення найрезультативніших співробітників має стати невід'ємною частиною корпоративної культури закладу. Важливо, щоб прояви вдячності були послідовними та системними – не лише під час професійних свят (Дня лікаря, Дня медичної сестри тощо), але й щоквартально, за підсумками виконання планових показників.

Загалом, поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, спрямованих на задоволення як економічних, так і емоційних потреб персоналу, формує стійку систему мотивації, що забезпечує високий рівень залученості, професіоналізму та лояльності працівників КНП «Шумська міська лікарня». Реалізація такої системи дозволить не лише підвищити ефективність управління персоналом, але й зміцнити конкурентоспроможність закладу в умовах сучасних викликів [26].

У сучасних умовах підвищеної соціальної напруги, воєнних викликів і зростаючого навантаження на медичну систему особливої ваги набуває створення ефективної системи нематеріального стимулювання персоналу, що поєднує моральне заохочення, соціальну підтримку та турботу про добробут працівників. Одним із важливих елементів такої системи може стати практика мотивації персоналу через персоніфіковані знаки уваги – подарунки, відзнаки та символічні нагороди. Подібні інструменти давно довели свою ефективність у корпоративному менеджменті розвинених країн, де вони розглядаються як форма підкріплення емоційної прихильності працівників до організації та визнання їх особистих досягнень.

З метою поглиблення ефективності нематеріального стимулювання та розвитку професійної активності медичного персоналу КНП «Шумська міська лікарня» доцільно реалізувати комплекс заходів, спрямованих на посилення етичних, соціальних і творчих аспектів професійної діяльності, а саме:

Пропагування етичних стандартів медичної професії. Важливо постійно підкреслювати роль медичної етики, гуманізму та моральних цінностей у діяльності працівників.

Створення сприятливих умов праці. Для забезпечення ефективної діяльності персоналу необхідно гарантувати оптимальні матеріально-технічні та санітарно-побутові умови роботи.

Формування культури визнання та самоповаги. Одним із найсильніших мотиваторів є публічне визнання досягнень співробітників.

Стимулювання творчого підходу та інноваційності. В умовах реформування системи охорони здоров'я надзвичайно важливо створювати середовище для розвитку ініціативності та креативного мислення працівників.

Особливу увагу слід приділити питанням комфорту та фізичного добробуту медичних працівників. Надмірна спека в літній період у приміщеннях лікарні негативно впливає на працездатність і самопочуття як персоналу, так і пацієнтів.

Не менш важливим є створення приміщень для відпочинку та прийому їжі, які відповідатимуть санітарно-епідеміологічним вимогам та сприятимуть відновленню працездатності персоналу. Облаштування таких кімнат сучасними меблями та побутовим обладнанням забезпечить комфорт під час перерв, зменшить рівень стресу та позитивно вплине на моральний стан колективу.

Проблема професійного стресу медичних працівників залишається однією з найактуальніших. Постійна взаємодія з тяжкохворими пацієнтами, емоційне навантаження, нерідко – невдячне ставлення з боку пацієнтів або їх родичів – спричиняють розвиток емоційного вигорання.

У сукупності такі заходи дозволять сформувати комплексну систему нематеріальної мотивації персоналу, що базується на принципах гуманізму,

справедливості, професійного розвитку та турботи про добробут працівників. Її впровадження в КНП «Шумська міська лікарня» сприятиме не лише підвищенню ефективності трудової діяльності, а й зміцненню іміджу закладу як сучасної медичної установи, орієнтованої на цінності людиноцентричного управління.

Поряд із матеріальними чинниками значну роль у системі стимулювання відіграє моральна мотивація, що ґрунтується на визнанні соціальної значущості професії, етичних принципах медичної діяльності, почутті обов'язку та професійної гідності. Цей тип мотивації формується під впливом соціальних, морально-етичних, естетичних і соціально-політичних факторів, що сприяють внутрішньому задоволенню працівника від виконання своєї місії. Моральні стимули, такі як публічне визнання досягнень, позитивна оцінка керівництва, участь у професійних спільнотах або нагородження за успіхи, підсилюють почуття причетності до важливої суспільної справи, що має особливе значення для медичних працівників.

Отже, поєднання матеріальних та моральних стимулів створює комплексну систему мотивації, яка враховує як зовнішні, так і внутрішні потреби персоналу. Впровадження запропонованих заходів у КНП «Шумська міська лікарня» сприятиме формуванню атмосфери взаємної довіри, поваги та підтримки, що є важливою умовою зміцнення колективного духу та підвищення організаційної згуртованості.

Очікується, що медичний персонал відчужує власну значущість у діяльності закладу, усвідомить цінність свого внеску у забезпечення здоров'я населення, що, у свою чергу, посилить їхню мотивацію до праці, ініціативність і готовність до професійного вдосконалення. Реалізація запропонованих рекомендацій створить ефективне середовище для оптимізації використання трудового потенціалу, підвищення якості надання медичних послуг та зміцнення конкурентоспроможності КНП «Шумська міська лікарня» у межах регіональної системи охорони здоров'я.

## ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження проблематики забезпечення ефективності системи управління персоналом у закладах охорони здоров'я можна зробити узагальнюючі висновки, що окреслюють теоретичні, аналітичні та практичні результати роботи.

У першому розділі дослідження здійснено теоретико-методичне обґрунтування сутності, структури та функціонального змісту управління персоналом у медичних установах. З'ясовано, що кадровий потенціал виступає стратегічним ресурсом розвитку системи охорони здоров'я, який безпосередньо визначає якість медичних послуг, ефективність діяльності закладів, рівень довіри пацієнтів та конкурентоспроможність організації у ринкових умовах. Встановлено, що кадровий менеджмент у сфері охорони здоров'я повинен базуватися не лише на адміністративно-командних підходах, але й на поєднанні економічних, соціально-психологічних, організаційно-аналітичних та антикризових механізмів, які забезпечують гнучкість, адаптивність та інноваційність кадрової політики.

Розкрито сутність основних функцій управління персоналом, серед яких ключове місце займають: планування та підбір кадрів, професійний розвиток, формування системи мотивації, управління трудовою поведінкою, оцінювання результативності праці та створення сприятливого соціально-психологічного клімату. Доведено, що ефективна кадрова політика у медичній сфері має бути зорієнтована на розвиток людського капіталу, підвищення професіоналізму та формування корпоративної культури відповідальності.

Значну увагу у дослідженні приділено аналізу нормативно-правової бази, що регламентує діяльність медичних закладів і визначає правила управління людськими ресурсами. Виявлено, що чинне законодавство потребує подальшого вдосконалення з метою уніфікації вимог до кадрових процедур, підвищення прозорості управління, розширення можливостей для кар'єрного росту та підвищення кваліфікації персоналу. Підкреслено, що процес євроінтеграції

України та реформа медичної системи зумовлюють потребу у впровадженні нових підходів до управління персоналом, які б базувалися на принципах ефективності, підзвітності, пацієнтоцентризму та цифрової відкритості.

Узагальнюючи результати теоретичного аналізу, доведено, що ефективне управління персоналом у закладах охорони здоров'я базується на інтеграції класичних управлінських підходів і сучасних технологій менеджменту, що дозволяє одночасно підтримувати організаційну дисципліну, формувати сприятливий морально-психологічний клімат, розвивати професійні компетентності персоналу та забезпечувати фінансово-економічну стабільність медичного закладу. Саме якісно організована система управління персоналом визначає стійкість, інноваційність і результативність діяльності медичних установ в умовах реалізації стратегічних цілей реформи охорони здоров'я.

У другому розділі роботи проведено комплексний аналіз системи управління персоналом комунального некомерційного підприємства «Шумська міська лікарня», що функціонує у складі Кременецького госпітального кластеру. Дослідження показало, що заклад виконує функції загального закладу охорони здоров'я, який забезпечує надання медичних послуг населенню в межах визначених нормативними документами напрямів. Такий статус визначає специфіку кадрового управління, зокрема – необхідність реструктуризації штатного складу, раціонального використання фінансових і матеріально-технічних ресурсів, а також адаптації до нових вимог медичної реформи.

Кадрова структура лікарні характеризується високим рівнем укомплектованості (понад 95%), що свідчить про стабільність персоналу та належну кадрову політику. Водночас виявлено дефіцит вузькопрофільних спеціалістів, що частково обмежує потенціал надання спеціалізованої допомоги. Повна укомплектованість середнього медичного персоналу підтверджує високий рівень залученості працівників, але водночас створює підвищене навантаження та ризики емоційного вигорання.

Результати фінансового аналізу засвідчили, що основна частка витрат лікарні припадає на оплату праці персоналу, що логічно з огляду на

трудомісткість медичних процесів і високу частку людського капіталу у формуванні кінцевого результату діяльності. Встановлено прямий взаємозв'язок між рівнем заробітної плати, рівнем задоволеності працівників та ефективністю виконання професійних обов'язків.

Проведений фінансово-економічний аналіз діяльності структурних підрозділів КНП «Шумська міська лікарня» дав змогу виявити нерівномірність ефективності функціонування відділень, що відображає відмінності у рівні фінансової самостійності та продуктивності. Частина підрозділів продемонструвала ознаки дотаційності та низької рентабельності, що свідчить про потребу у фінансовій підтримці з боку адміністрації закладу. Натомість інші відділення показали здатність генерувати додаткові доходи та фінансові надлишки, що підтверджує наявність внутрішніх резервів розвитку. Така ситуація обумовлює необхідність упровадження системи бізнес-планування у межах кожного структурного підрозділу, що дозволить раціоналізувати витрати, забезпечити ефективне використання ресурсів, сформувати механізми контролю за фінансовими потоками та підвищити загальну рентабельність лікарні.

Оцінювання системи мотивації персоналу показало, що вона має переважно матеріальну орієнтацію, яка базується на тарифікації та обсягах фактично наданих послуг. Такий підхід, хоча й забезпечує певний рівень справедливості, не враховує достатньою мірою психологічні, професійні та соціальні аспекти трудової мотивації. Наявні недоліки у використанні нематеріальних стимулів, зокрема недостатня підтримка професійного розвитку, обмежене застосування програм наставництва, низький рівень залучення працівників до процесів прийняття управлінських рішень та відсутність системного підходу до формування позитивного морально-психологічного клімату. Доведено, що комплексне поєднання матеріальних і нематеріальних чинників мотивації є передумовою створення стійкої системи стимулювання, підвищення залученості працівників та ефективності кадрового менеджменту.

У процесі дослідження було виявлено позитивні тенденції у діяльності КНП «Шумська міська лікарня», серед яких – зростання кількості пролікованих

пацієнтів, зниження рівня летальності, а також повна відсутність випадків дитячої смертності у 2024 році, що свідчить про підвищення якості медичних послуг. Водночас зберігаються проблемні аспекти, зокрема збільшення частки запущених онкологічних захворювань, нераціональне використання ліжкового фонду та недостатня динаміка підвищення кваліфікації медичного персоналу. Ці фактори підкреслюють потребу в удосконаленні кадрової політики, підвищенні рівня професійної підготовки та розвитку мотиваційного середовища для медичних працівників.

Таким чином, оцінка системи управління персоналом у КНП «Шумська міська лікарня» показала, що забезпечення її ефективності є багатокомпонентним процесом, який охоплює організаційні, фінансово-економічні, соціально-психологічні та цифрові аспекти. Незважаючи на досягнення певного рівня кадрової стабільності, існує потреба у поглибленні мотиваційної роботи, підвищенні фінансової стійкості окремих підрозділів та розширенні можливостей для професійного розвитку працівників. Ефективна кадрова політика повинна базуватися на системному підході, що передбачає інтеграцію фінансового планування, цифровізації управлінських процесів, диверсифікації мотиваційних інструментів та стратегічного бачення розвитку кадрового потенціалу.

У третьому розділі дослідження розроблено практичні напрями вдосконалення системи управління персоналом у закладах охорони здоров'я на прикладі КНП «Шумська міська лікарня». Запропоновані заходи мають комплексний характер і ґрунтуються на результатах попереднього аналізу, що дозволяє не лише усунути виявлені проблеми, а й реалізувати потенціал розвитку закладу.

Основну увагу приділено створенню інтегрованої системи мотивації персоналу, яка поєднує матеріальні та нематеріальні стимули. Пропонується впровадження нових форм фінансового заохочення, пов'язаних з індивідуальною результативністю, колективними досягненнями та якістю наданих послуг. Поряд із цим доцільно удосконалити механізми нематеріальної

мотивації шляхом запровадження програм наставництва, системи безперервного навчання, участі працівників у процесах управління, створення комфортного робочого середовища. Такий підхід сприятиме зміцненню кадрового потенціалу, підвищенню рівня професійної задоволеності, зменшенню ризиків емоційного вигорання і формуванню позитивного іміджу закладу.

Окремим напрямом розвитку визначено впровадження цифрових інструментів у систему кадрового менеджменту, зокрема використання електронних систем обліку, платформ для оцінки компетентностей, моніторингу результативності праці та формування бази даних для планування кар'єрного розвитку. Це дозволить оптимізувати адміністративні процеси, підвищити прозорість управлінських рішень і забезпечити обґрунтованість кадрових стратегій.

У межах проведеного дослідження сформовано науково обґрунтовані пропозиції щодо вдосконалення організаційної структури управління КНП «Шумська міська лікарня», які спрямовані на її адаптацію до умов функціонування у складі госпітального кластеру та відповідають сучасним вимогам ефективності, гнучкості й стратегічної орієнтованості. Запропоновані заходи базуються на принципах децентралізації управлінських функцій, підвищення автономії структурних підрозділів і посилення командної взаємодії, що дозволить створити більш ефективну модель координації діяльності закладу.

Важливим напрямом вдосконалення системи управління персоналом визначено розвиток програм безперервного професійного навчання, що виступає ключовою передумовою підвищення професійної компетентності медичних працівників та зміцнення кадрового потенціалу закладу. З огляду на це запропоновано впровадження внутрішніх освітніх курсів, тематичних тренінгів, науково-практичних семінарів, стажувань і програм обміну досвідом між фахівцями різних підрозділів. Особливе місце відведено інституту наставництва, який забезпечує передачу знань від досвідчених спеціалістів до молодих кадрів, сприяє збереженню професійних традицій і формуванню корпоративної культури постійного розвитку.

У межах удосконалення системи управління персоналом значна увага приділяється також питанням психологічного комфорту та запобігання професійному вигоранню. Для цього запропоновано впровадження гнучких графіків роботи, організацію психологічної підтримки персоналу, створення сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі та розроблення програм корпоративного відпочинку й рекреаційних заходів. Такі дії сприятимуть зниженню рівня стресу, підвищенню емоційної стійкості працівників та формуванню позитивного мікроклімату в трудовому колективі.

У довгостроковій перспективі впровадження цих заходів створить умови для стійкого розвитку КНП «Шумська міська лікарня», підвищення її конкурентоспроможності в регіональній системі охорони здоров'я, покращення якості медичного обслуговування населення та досягнення стратегічних цілей реформи охорони здоров'я в Україні. Отже, запропонована модель реформування системи управління персоналом є не лише інструментом підвищення ефективності діяльності закладу, але й елементом формування інноваційної управлінської культури, орієнтованої на професіоналізм, партнерство та соціальну відповідальність.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 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> .
2. 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>.
3. 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>
4. 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>
5. 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))
6. Августин Р., Демків І., Галюлько Ю. (2025). Інструментарій розвитку соціальної відповідальності суб'єктів сфери споживчих послуг *Modeling the development of the economic systems*, 3 , 2025, 62–67. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-17-8>
7. 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)

8. 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>
9. 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))
10. 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))
11. Бучко С. Удосконалення системи мотивації персоналу закладу 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.
12. Бучко С. Системний підхід до кадрового забезпечення закладів охорони здоров'я. 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.
13. Волківська А. М., Осовська Г. В., Семенюк Т. В. Форми та методи стимулювання продуктивної діяльності в умовах корпоративного управління. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8543>
14. Данько В. В. Удосконалення системи управління закладами охорони здоров'я на інноваційних засадах. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. Серія: Економіка і управління. Т. 30 (69). 2019
15. Демків І. О. Гнучкість підприємства як засіб досягнення його конкурентоспроможності. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. Серія «Економічні науки». 2011. № 6 (51), ч. 2. С. 164 –

168.

16. Деякі питання оплати праці медичних працівників закладів охорони здоров'я. Постанова Кабінету Міністрів України №2-2022-п від 12.01.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/2-2022-%D0%BF>
17. Долгіх М. В. Модернізація управління системою охорони здоров'я: теоретичний аспект. *Європейський вимір реформування публічного управління в Україні: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції* (22 листопада 2019 року) К.: МАУП, 2019. С. 26-30.
18. Дячук Д. Д. Задоволеність умовами та оплатою праці, системою мотивації медичних працівників багатопрофільного закладу охорони здоров'я. *Український журнал медицини, біології та спорту*, 2016. №2. С.63-69.
19. Жаліло Л.І. Стратегії змін у сфері охорони здоров'я в умовах соціально-економічних реформ в Україні URL: <http://www.academy.gov.ua/ej/ej14/txts/Zhalilo.pdf>
20. Закон України від 19.10.2017 № 2168-VIII. «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19#Text>
21. Заставнюк Л. І., Липовецька Т. Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. *Приазовський економічний вісник*, 2019, №3(14). С.166-172.
22. Квасній Л. Г., Солтисик О. О., Федішин В. В. Роль мотивації і стимулювання персоналу в системі забезпечення розвитку підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. № 11. С. 233–237.
23. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018, № 1. С. 218–234.
24. Кнейслер О.В., Шупа Л. З. Вектор розвитку медичного страхування у контексті сучасної медичної реформи в Україні. *Світ фінансів*. 2019. №6. С. 23-25.
25. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник / А.М. Колот, С.О. Цимбалюк.

К.: КНЕУ, 2011. 397 с.

26. Кусик Н.Л. Мотивація медперсоналу в умовах реформування. *Управління закладом охорони здоров'я*. 2018. №8. С. 6-8.

27. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. *Ефективна економіка*. 2016. № 4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4917>

28. Литвишко Л., Марченко П. Технології мотивації персоналу підприємств у сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2021. №31. с. 54-66.

29. Мельник А. О. Мотиваційна складова розвитку організаційної культури закладів охорони здоров'я. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Том 6. № 1. С. 280 – 289.

30. Менеджмент: підручник за ред. Шкільняка М.М. / Овсянюк-Бердадіна О.Ф. , Крисько Ж.Л. , Демків І.О. Тернопіль: «Економічна думка», 2022. 258 с.

31. Міністерство охорони здоров'я України: офіційний веб-сайт. URL: <http://www.moz.gov.ua/ua/portal/>

32. Мішина С. В., Мішин О. Ю. Сучасні методи антикризового управління персоналом на підприємстві. Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика. 3–4 березня 2020 р. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/23469/1/17.%20>

33. Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров'я: монографія / за ред. Шкільняк М.М., Желюк Т.Л. Тернопіль, Крок, 2020. 560 с.

34. Мотивація персоналу [Електронний ресурс] : наук.-допом. бібліогр. покажч. / Східноєвроп. нац. ун-т ім. Лесі Українки, Ф-т економіки і управління, Бібліотека ; уклад. Л. Дейнека. Луцьк, 2018. 265 с.

35. Нікулічева О. Концепція антикризового управління персоналом в умовах організаційних змін. *EBD Digest*. № 19.

36. Основи законодавства України про охорону здоров'я: Закон України від 19.11.1992 № 2801-ХІІ. URL: <http://zakon3.ra-da.gov.ua/laws/show/2801-12>

37. Офіційний сайт КНП «Шумська міська лікарня». URL :

<https://shumsk.crl.net.ua/>

38. Охорона здоров'я України: стан, проблеми, перспективи / В. В. Лазоришинець та ін. ; за ред. В. В. Лазоришинця. К., 2014. 607 с.

39. Панфілов О.Ю., Савченко О.О. Філософські аспекти мотивації навчальної діяльності. *Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого»*. Серія «Філософія, філософія права, політологія, соціологія». 2015. № 2(25). С. 13–21.

40. Постанова Верховної Ради України; Рекомендації від 21.10.2009 № 1651-VI Про Рекомендації парламентських слухань на тему: «Шляхи реформування охорони здоров'я та медичне страхування в Україні» 1651-VI, Чинний, 15 к. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1651-VI#Text>

41. Постанова Кабінету Міністрів України від 12.01.2022 № 2 Деякі питання оплати праці медичних працівників закладів охорони здоров'я 2-2022-п, Чинний, 7 кб. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2-2022-%D0%BF#Text>

42. Постанова Кабінету Міністрів України від 27.11.2019 № 1073 Деякі питання договорів медичного обслуговування населення 1073-2019-п, Чинний, Редакція від 01.01.2020, 51 кб (2 редакції). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1073-2019-%D0%BF#Text>

43. Постанова Кабінету Міністрів України; Порядок від 09.06.2021 № 588 Деякі питання здійснення доплати військовослужбовцям, особам рядового і начальницького складу служби цивільного захисту, поліцейським, які забезпечують життєдіяльність населення, медичним працівникам, які безпосередньо зайняті на роботах з ліквідації захворювання на гостру респіраторну хворобу COVID-19, спричинену коронавірусом SARS-CoV-2, у відомчих закладах охорони здоров'я 588-2021-п, Чинний, 12 кб. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/588-2021-%D0%BF#Text>

44. Постанова Кабінету Міністрів України; Порядок від 17.06.2020 № 498 Деякі питання надання страхових виплат у разі захворювання або смерті медичних працівників у зв'язку з інфікуванням гострою респіраторною хворобою COVID-19, спричиненою коронавірусом SARS-CoV-2 498-2020-п, Чинний, Редакція від

- 14.10.2022, 29 кб (6 редакцій) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/498-2020-%D0%BF#Text>
45. Постанова Кабінету Міністрів України; Порядок, Перелік від 03.03.2021 № 181 Деякі питання впровадження та реалізації нового механізму фінансового забезпечення надання третинної (високоспеціалізованої) медичної допомоги в окремих науково-дослідних установах Національної академії медичних наук 181-2021-п, Чинний, Редакція від 19.08.2022, 683 кб (4 редакції). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/181-2021-%D0%BF#Text>
46. Постанова Кабінету Міністрів України; Порядок, Форма типового документа, Заява від 09.02.2022 № 137 Деякі питання забезпечення функціонування ефективної системи закупівель лікарських засобів, медичних виробів, допоміжних засобів до них та державної компенсації шкоди 137-2022-п, Чинний, 50 кб. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/137-2022-%D0%BF#Text>
47. Тимченко І. П., Левіна А. В. Методичний підхід до оцінювання системи мотивації персоналу на підприємстві в умовах COVID-19. *Економічний простір*, 2021. №169. С.84-91.
48. Тюріна Д.М. Оцінка ринку праці в умовах планування парадигми рівноваги. *Бізнес інформ* 2013. № 8. С. 220–225.
49. Україна у цифрах 2021. Статистичний збірник. Київ, 2022. 46 с.
50. Чернюк Л., Сергійчук Р. Сутність та складові управління розвитком персоналу закладів охорони здоров'я. *Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*, 2022. №1(29). С.58-66.
51. Чорна В.В. Мотивація і працездатність медичних працівників сфери охорони психічного здоров'я як предиктор їхнього психологічного благополуччя. *Довкілля та здоров'я*. 2020. №4 (97).
52. Шум М.А., Гужва В.А., Співак О.К. Науково-теоретичні аспекти структури фонду оплати праці в сучасній інформаційній системі. *Економіка. Фінанси. Право*. 2018. № 12/1. С. 36–39.
53. Янковська В. А., Галдаєв В. С. Мотивація медичного персоналу як основна

- функція менеджменту закладу охорони здоров'я. *Інфраструктура ринку*. 2021. Випуск 53. С. 115–119.
54. Armstrong M., Taylor S. Human resource management practice. 13th edition. 2014. 440 p.
55. 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.
56. Ciani O., Patrizio A., Roberta B. P., Marianna C., Claudio J., Rosanna T. Deinnovation: The Concept of Innovation for Medical Technologies and Its implications for Health Care Policy-making. *Health Policy and Technology*. 2016. № 5. P. 47 – 64.
57. Health System Reform Strategy for Ukraine 2015-2025. URL: [http://healthsag.org.ua/wpcontent/uploads/2014/11/SAG\\_Strategy\\_draft\\_22\\_11\\_ENG.pdf](http://healthsag.org.ua/wpcontent/uploads/2014/11/SAG_Strategy_draft_22_11_ENG.pdf)
58. 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
59. Motschman T., Bales C., Timmerman L. A Hospital-Based Healthcare Quality Management System Model: Improving Healthcare Monograph Series. *Healthcare Technical Committee*. 2016. Vol. 1. № 1. P. 2 – 22.
60. Stahiv O., Biletska I., Perepolkina O., Avgustyn R., Mykytyn O. (2023). Efficiency of the Implementation of Innovation and Investment Projects at Healthcare Institutions: Integral Analysis and Ways of Enhancement. *Science and Innovation*, 19(5), 18–33. <https://doi.org/10.15407/scine19.05.018>
61. Ustilovska A.S. (2017) Motivaciya personalu yak odin z osnovnih instrumentiv uspishnogo upravlinnya personalom Molodij vchenij (pp. 33-40)
62. Weldegebriel Z., Ejigu Y., Weldegebreal F. & Woldie M. (2016). Motivation of health workers and associated factors in public hospitals of West Amhara, Northwest

Ethiopia. Health policy and Planning. Patient Prefer Adherence. 31.7.868-877. DOI: <https://doi.org/10.2147/PPA.S90323>.

63. Zierler B. K., Gray D. T. The Principles of Cost-effectiveness Analysis and the Irapplication. *Journal of Vascular Surgery*. 2013. Volume 37. № 1. P. 226–234.