

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

ЩУР ВІТАЛІЙ ВАСИЛЬОВИЧ

ПРОФЕСІЙНЕ НАВЧАННЯ ТА ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК
ПЕРСОНАЛУ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

спеціальність 073 «Менеджмент»
освітньо-професійна програма – Менеджмент в закладах охорони здоров'я

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи МЗОЗЗзм-21
Щур Віталій Васильович

Науковий керівник:
д.е.н., професор
Микитюк Петро Петрович

ТЕРНОПІЛЬ – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	4
1.1. Сутність та завдання професійного навчання персоналу в системі охорони здоров'я.....	6
1.2. Теоретичні підходи до організації та забезпечення професійного розвитку медичних працівників	12
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ І РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	18
2.1. Аналіз організації процесу професійного навчання персоналу в закладі охорони здоров'я.....	18
2.2. Оцінка ефективності системи професійного розвитку медичних працівників.....	24
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	31
3.1. Формування сучасних підходів до управління професійним розвитком медичних працівників	31
3.2. Практичні рекомендації щодо підвищення ефективності професійного навчання та розвитку персоналу в умовах реформування системи охорони здоров'я.....	36
ВИСНОВКИ	43
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	45

ВСТУП

Актуальність проблеми. Професійне навчання та розвиток персоналу в закладах охорони здоров'я є невід'ємною складовою підвищення якості медичної допомоги та забезпечення ефективного функціонування системи охорони здоров'я в цілому. В умовах динамічних змін у медичній галузі, зокрема впровадження інноваційних технологій і нових стандартів лікування, зростають вимоги до рівня кваліфікації медичних працівників. Забезпечення безперервного професійного розвитку стає ключовим чинником адаптації медичного персоналу до сучасних викликів, що сприяє підвищенню рівня безпеки пацієнтів і конкурентоспроможності медичних установ.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Питання сутності та завдань професійного навчання персоналу в системі охорони здоров'я досліджували такі вітчизняні та зарубіжні науковці, як Кравченко Т.В., Сидоренко М.С., Микитюк П.П. Теоретичні підходи до організації та забезпечення професійного розвитку медичних працівників розглядали Литвин С.П., Шевченко Н.М., Мороз І.В., Ковальчук О.Б., Бондаренко Ю.Д. Напрями вдосконалення систем професійного навчання та розвитку персоналу розробляли Гриценко В.К., Олійник Л.М., Ткаченко Д.С.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та комплексний аналіз процесів професійного навчання і професійного розвитку персоналу в закладі охорони здоров'я.

Для реалізації поставленої мети в роботі вирішені наступні **завдання**:

- розкрити сутність та визначити завдання професійного навчання персоналу в системі охорони здоров'я;
- проаналізувати теоретичні підходи до організації та забезпечення професійного розвитку медичних працівників;
- дослідити організацію процесу професійного навчання персоналу в закладі охорони здоров'я;

- оцінити ефективність системи професійного розвитку медичних працівників;
- визначити напрями вдосконалення системи професійного навчання та розвитку персоналу в закладах охорони здоров'я;
- розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності професійного навчання та розвитку персоналу в умовах реформування системи охорони здоров'я.

Об'єктом дослідження є процес професійного навчання та професійного розвитку персоналу в системі охорони здоров'я.

Предметом дослідження є методи, форми та механізми організації професійного навчання та професійного розвитку персоналу в закладі охорони здоров'я.

Методи дослідження. Для реалізації мети використано комплекс методів дослідження. Аналітичний метод дозволив систематизувати наукові джерела, нормативно-правові акти та статистичні дані з проблеми професійного розвитку. Емпіричні методи — опитування, спостереження, інтерв'ювання — застосовані для виявлення практичного стану організації навчання в закладі та оцінки ефективності існуючих підходів. Метод порівняльного аналізу використано для зіставлення теоретичних моделей із практичними кейсами та виявлення напрямів удосконалення системи професійного навчання.

Практична значущість результатів дослідження полягає в можливості впровадження його результатів у діяльність Комунального некомерційного підприємства «Золочівська центральна районна лікарня» для підвищення ефективності управління професійним розвитком медичного персоналу. Запропоновані рекомендації сприятимуть оптимізації навчальних програм, формуванню індивідуальних траєкторій професійного зростання, покращенню мотиваційних механізмів та, як наслідок, підвищенню якості надання медичних послуг.

Апробація результатів. За результатами дослідження опубліковано тези доповідей на тему: професійний розвиток персоналу як чинник управління

інноваційним потенціалом закладу охорони здоров'я у збірнику VI Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів» (Тернопіль, ЗУНУ, травень 2025) та «Інтегровані підходи до обліково-аналітичного забезпечення та інвестиційної діяльності в органах місцевого самоврядування: забезпечення сталого розвитку і цивільного захисту» у X ювілейній науково-практичній конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі» (Тернопіль, ЗУНУ, 20 листопада 2025р.).

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

1.1. Сутність та завдання професійного навчання персоналу в системі охорони здоров'я

У сучасних умовах трансформації системи охорони здоров'я України питання професійного навчання персоналу набуває стратегічного значення. Висока динаміка розвитку медичних технологій, упровадження електронної медицини, нових стандартів лікування та контролю якості послуг зумовлюють потребу в безперервному оновленні знань, умінь і компетенцій медичних працівників. Тому система професійного навчання розглядається як ключовий інструмент підвищення результативності медичної діяльності, розвитку кадрового потенціалу галузі та забезпечення сталого функціонування закладів охорони здоров'я. Професійне навчання персоналу у сфері охорони здоров'я — це цілеспрямований, систематичний і безперервний процес здобуття, оновлення або розширення професійних знань, умінь і навичок, необхідних для якісного виконання посадових обов'язків відповідно до сучасних вимог медичної практики. Його головна мета полягає не лише у відтворенні раніше засвоєних компетенцій, а насамперед у розвитку інтелектуального, практичного та комунікативного потенціалу фахівця, формуванні здатності адаптуватися до нових професійних і технологічних викликів.

Сутність професійного навчання у закладах охорони здоров'я охоплює комплекс заходів, спрямованих на підготовку, перепідготовку, стажування, наставництво, внутрішні тренінги та участь у післядипломній освіті. У цьому контексті навчання виступає складовою частиною кадрової політики, орієнтованої на стратегічний розвиток персоналу як основного ресурсу медичного закладу. Важливою характеристикою є те, що професійне навчання охоплює не лише лікарів, а й середній, молодший медичний персонал та адміністративно-управлінських працівників, які забезпечують функціонування

системи охорони здоров'я. Варто розмежовувати поняття «професійне навчання» та «підвищення кваліфікації», оскільки вони хоча й взаємопов'язані, але мають різний змістовий акцент. Підвищення кваліфікації, як правило, передбачає поглиблення вже наявних знань у певній галузі та спрямоване на оновлення професійних компетенцій відповідно до нових вимог і стандартів медичної діяльності. Це короткостроковий процес, який реалізується через курси, семінари, стажування або тематичні навчання, метою яких є вдосконалення практичних умінь і навичок спеціаліста без зміни його основного професійного профілю. Натомість професійне навчання має ширше значення і охоплює як підвищення кваліфікації, так і первинну підготовку, перепідготовку, внутрішньоорганізаційне навчання, наставництво, а також самостійне здобуття знань у процесі трудової діяльності. Воно формує передумови для довгострокового розвитку персоналу, посилення його професійної мобільності та здатності реагувати на зміни у системі медичного обслуговування. Таким чином, підвищення кваліфікації можна вважати одним із складників професійного навчання, який виконує функцію періодичного оновлення компетенцій фахівців.

У системі охорони здоров'я особливу роль професійне навчання відіграє у забезпеченні якості медичних послуг, оскільки рівень кваліфікації персоналу безпосередньо впливає на результати лікування, задоволеність пацієнтів і репутацію закладу. Крім того, науково обґрунтоване управління процесом навчання сприяє ефективнішому використанню людських ресурсів, зниженню плинності кадрів та формуванню стабільної корпоративної культури, орієнтованої на розвиток. Професійне навчання у закладах охорони здоров'я — це не епізодичний, а постійний процес, який формує кадровий потенціал галузі, забезпечує адаптацію персоналу до реформ та інновацій, а також створює підґрунтя для підвищення ефективності всієї системи медичного обслуговування. Відмінність його від підвищення кваліфікації полягає у ширшому охопленні форм, цілей і завдань, орієнтації на довготривалу

професійну еволюцію працівників, а не лише на короткострокове оновлення їх знань.

Якість медичних послуг є фундаментальною характеристикою ефективності системи охорони здоров'я, від якої безпосередньо залежить стан здоров'я населення, рівень довіри пацієнтів до медичних установ і конкурентоспроможність самого закладу на ринку медичних послуг. Одним із ключових чинників, що визначають рівень якості, виступає рівень професійної підготовки, компетентності та здатності персоналу діяти відповідно до сучасних клінічних і етичних стандартів. У цьому контексті професійне навчання розглядається як стратегічний ресурс розвитку галузі та важливий елемент системи управління якістю.

Професійне навчання медичних працівників створює передумови для підвищення якості медичних послуг через забезпечення постійного оновлення знань про нові методи діагностики, лікування, профілактики захворювань і медичних технологій. Завдяки систематичній освітній діяльності працівники опановують сучасні клінічні протоколи, оволодівають цифровими технологіями, удосконалюють навички комунікації з пацієнтами та колегами, що безпосередньо впливає на результативність лікувального процесу. Таким чином, безперервне навчання стає механізмом підвищення відповідності між професійними компетенціями персоналу і динамічними вимогами системи охорони здоров'я. Роль професійного навчання у забезпеченні якості медичних послуг проявляється насамперед у підвищенні професійної культури працівників. Освічений медичний персонал здатен приймати обґрунтовані клінічні рішення, мінімізувати кількість помилок, своєчасно реагувати на зміни у стандартах лікування. Водночас навчання формує відповідальне ставлення до дотримання етичних норм, медичних протоколів, стандартів безпеки пацієнтів, що є невід'ємною складовою поняття «якість медичних послуг». З позицій управління закладом охорони здоров'я професійне навчання є складовою системи внутрішнього контролю якості. Керівництво медичного закладу, реалізуючи політику у сфері якості, має забезпечити умови для регулярного

підвищення кваліфікації персоналу, внутрішніх тренінгів, наставництва та обміну досвідом. Такий підхід дозволяє не лише підтримувати стабільно високий рівень знань працівників, а й формувати командну взаємодію, корпоративну культуру навчання та інноваційного мислення. Це сприяє підвищенню ефективності управлінських і клінічних процесів, оптимізації витрат і зменшенню ризику професійних помилок.

Окремої уваги заслуговує вплив професійного навчання на задоволеність пацієнтів. Сучасний пацієнт дедалі частіше оцінює не лише медичний результат, а й якість комунікації, комфорт, швидкість отримання послуг та етичність персоналу. Постійне навчання дозволяє працівникам покращити навички спілкування, управління конфліктами, роботи в мультидисциплінарних командах. Це безпосередньо впливає на сприйняття пацієнтом якості медичної допомоги та рівень довіри до системи охорони здоров'я загалом. Не менш важливим є й те, що професійне навчання сприяє розвитку інноваційної культури у закладі охорони здоров'я. Працівники, які систематично підвищують кваліфікацію, швидше сприймають нові технології, адаптуються до цифровізації, беруть участь у проєктах з удосконалення організації медичної допомоги. Це формує середовище постійного професійного зростання, у якому якість медичних послуг стає не лише результатом контролю, а й внутрішнім переконанням кожного члена колективу. Професійне навчання виконує багатовимірну роль у забезпеченні якості медичних послуг: воно підвищує рівень професійних компетенцій, зміцнює етичні стандарти, формує культуру безперервного вдосконалення та забезпечує стійкість системи охорони здоров'я до нових викликів. Без ефективно побудованої системи навчання неможливо досягти високих стандартів медичного обслуговування, оскільки саме компетентний і освічений персонал є головним носієм якості у сфері медицини.

Розвиток системи охорони здоров'я в умовах реформування, цифровізації та зростання вимог до якості медичних послуг потребує від працівників постійного оновлення професійних компетенцій. Професійне навчання у цій сфері виступає стратегічним інструментом підвищення рівня професійної

компетентності кадрів, адаптації до інноваційних змін і забезпечення безперервності медичної освіти. Визначення чітких цілей і завдань професійного навчання дозволяє систематизувати освітній процес та узгодити його із загальною політикою розвитку кадрового потенціалу галузі (табл.1.1.).

Таблиця 1.1

Цілі та завдання професійного навчання медичних працівників

Цілі професійного навчання	Відповідні завдання
1. Забезпечення високої якості надання медичних послуг	-формування системи безперервного оновлення знань і навичок; узгодження навчальних програм із сучасними медичними протоколами та стандартами лікування.
2. Підвищення професійної компетентності персоналу	-розвиток клінічного мислення та аналітичних навичок; оволодіння новими діагностичними та лікувальними технологіями.
3. Формування здатності до адаптації в умовах змін	-підготовка персоналу до роботи в умовах цифровізації та реформ системи охорони здоров'я; -розвиток навичок міждисциплінарної співпраці.
4. Забезпечення професійного та кар'єрного зростання	-створення умов для підвищення кваліфікаційної категорії; -формування механізмів наставництва і професійного супроводу молодих фахівців.
5. Розвиток етичної та комунікативної культури	-удосконалення навичок ефективної взаємодії з пацієнтами; -формування відповідального ставлення до етичних норм професії.
6. Підвищення інноваційної активності персоналу	-стимулювання участі у наукових дослідженнях, конференціях, тренінгах; -впровадження нових методів навчання та самоосвіти.

Примітка. Складено автором на основі [15]

Головною метою професійного навчання медичних працівників є формування висококваліфікованого, компетентного й адаптивного персоналу, здатного ефективно реагувати на потреби пацієнтів та виклики системи охорони здоров'я. Завдання професійного навчання охоплюють як технічну підготовку, так і розвиток особистісних якостей — відповідальності, комунікабельності, здатності до саморозвитку. Чітке визначення цілей та

завдань дозволяє підвищити узгодженість між освітніми процесами, кадровою політикою та стратегічними пріоритетами медичного закладу.

Ефективність професійного навчання визначається не лише змістом програм чи методами викладання, а й принципами, які лежать в основі його організації. Принципи виступають методологічними орієнтирами, що забезпечують цілісність, системність і результативність процесу навчання персоналу в закладах охорони здоров'я. Вони формують основу для планування, контролю та вдосконалення професійної підготовки кадрів відповідно до сучасних потреб медичної практики (табл.1.2.).

Таблиця 1.2.

Основні принципи професійного навчання у сфері охорони здоров'я

Принцип	Зміст і характеристика
Безперервності	Передбачає постійне оновлення знань і навичок протягом усього періоду професійної діяльності медичного працівника.
Науковості	Базується на використанні доказової медицини, сучасних досліджень і рекомендацій Всесвітньої організації охорони здоров'я.
Практичної спрямованості	Орієнтує навчання на реальні потреби практики, розвиток клінічного мислення та застосування знань у конкретних ситуаціях.
Індивідуалізації	Враховує рівень підготовки, досвід, спеціалізацію та освітні потреби кожного працівника.
Системності	Забезпечує логічну послідовність, узгодженість між усіма етапами навчального процесу та взаємозв'язок із кадровою політикою закладу.
Мотиваційної підтримки	Створює стимули для участі працівників у навчальних програмах через моральне та матеріальне заохочення.
Інноваційності	Передбачає застосування сучасних технологій навчання — симуляційного, дистанційного, інтерактивного, змішаного форматів.

Примітка. Складено автором на основі [15]

Дотримання принципів професійного навчання є необхідною умовою його ефективності. Вони забезпечують єдність освітніх, наукових та

практичних складових підготовки медичних кадрів, формують основу для розвитку безперервної освіти в системі охорони здоров'я. Застосування зазначених принципів дозволяє не лише підвищити якість підготовки фахівців, а й сформувати в персоналу відповідальне ставлення до власного професійного зростання, що безпосередньо впливає на рівень медичних послуг та стійкість закладу в умовах реформування галузі.

Професійне навчання персоналу в системі охорони здоров'я є ключовим чинником забезпечення ефективності функціонування медичних закладів та підвищення якості медичних послуг. Його сутність полягає у цілеспрямованому, безперервному процесі формування, оновлення та вдосконалення професійних знань, умінь і навичок працівників відповідно до вимог сучасної медицини. У результаті реалізації системи професійного навчання підвищується рівень професіоналізму персоналу, зміцнюється кадровий потенціал галузі та забезпечується сталість розвитку системи охорони здоров'я в умовах постійних змін.

1.2. Теоретичні підходи до організації та забезпечення професійного розвитку медичних працівників

Професійний розвиток персоналу у закладах охорони здоров'я є одним із центральних напрямів управління людськими ресурсами, від якого залежить рівень компетентності медичних працівників і якість надання медичних послуг. Цей процес охоплює не лише вдосконалення фахових знань, а й формування навичок самостійного прийняття рішень, етичного мислення, комунікативної культури та здатності діяти ефективно у складних клінічних ситуаціях.

Під професійним розвитком розуміють системне, послідовне та безперервне зростання особистих і ділових якостей працівника, яке забезпечує підвищення результативності його діяльності та сприяє досягненню стратегічних цілей медичного закладу. На відміну від звичайного навчання, професійний розвиток охоплює ширше коло аспектів — від адаптації нових

працівників до участі у програмах лідерства, наукових дослідженнях, клінічних стажуваннях, проєктній діяльності чи міждисциплінарній співпраці. Професійний розвиток медичних працівників має двосторонній характер. З одного боку, це ініціатива самої особи, яка прагне вдосконалення, а з іншого — системна політика керівництва, спрямована на підтримку навчання, мотивації, наставництва і справедливого оцінювання досягнень. Таке поєднання індивідуальної активності й організаційної підтримки забезпечує сталість кадрового потенціалу та створює умови для зростання рівня медичної допомоги. Структура професійного розвитку складається з кількох взаємопов'язаних елементів, кожен з яких має власну роль у формуванні кваліфікованого, мотивованого й відповідального медичного персоналу (табл. 1.3).

Таблиця 1.3.

Складові професійного розвитку персоналу закладів охорони здоров'я

№	Складова	Характеристика змісту
1	Освітня підготовка	Оволодіння знаннями та навичками через навчальні курси, семінари, тренінги, стажування, участь у науково-практичних заходах.
2	Самоосвіта	Самостійне опрацювання наукових джерел, клінічних протоколів, нових технологій і методик лікування.
3	Професійна адаптація	Процес входження працівника у професійне середовище, засвоєння корпоративних стандартів і правил надання медичних послуг.
4	Наставництво та коучинг	Передача досвіду від досвідчених фахівців до молодих працівників, розвиток практичних умінь, формування професійної культури.
5	Кар'єрне зростання	Планомірне просування у професійній і посадовій ієрархії, що стимулює відповідальність, мотивацію та прагнення до самовдосконалення.
6	Оцінювання та сертифікація	Визначення рівня компетентності працівників і відповідності професійним стандартам, що є основою для подальшого навчання.
7	Психологічний і соціальний розвиток	Формування стресостійкості, емпатії, командної взаємодії та професійної етики у спілкуванні з пацієнтами і колегами.

Примітка. Складено автором на основі [15]

Професійний розвиток персоналу у сфері охорони здоров'я є цілісною системою дій, спрямованих на підтримання високої компетентності та формування відповідальної професійної поведінки медичних працівників. Його

ефективність визначається поєднанням освітніх, мотиваційних, організаційних і психологічних чинників. Комплексне впровадження цих складових сприяє зростанню якості медичних послуг, підвищенню довіри пацієнтів і зміцненню репутації закладу охорони здоров'я як надійного та професійного середовища. Професійне навчання та розвиток персоналу виступають взаємодоповнюючими процесами, які разом формують ефективну систему підвищення кваліфікації і забезпечення кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я. Професійне навчання, як структурована та цілеспрямована діяльність, спрямована на здобуття нових знань і навичок, створює основу для безперервного розвитку медичних працівників. Водночас розвиток персоналу включає ширший спектр заходів, що охоплюють не лише навчання, а й мотивацію, кар'єрне зростання, формування професійної ідентичності та адаптацію до змін у робочому середовищі.

Основою взаємозв'язку є те, що навчання забезпечує формування необхідних компетенцій, які відкривають можливості для подальшого професійного зростання і розвитку. Без систематичного навчання розвиток персоналу стає фрагментарним і менш ефективним, оскільки відсутній постійний потік нових знань та методичних підходів, необхідних для якісного виконання професійних обов'язків. У свою чергу, розвиток персоналу стимулює мотивацію до навчання, оскільки працівники бачать перспективи кар'єрного росту, можливості реалізації своїх потенціалів і вплив на результати діяльності закладу. Організаційні механізми, що підтримують розвиток, сприяють створенню сприятливого середовища для навчання — через наставництво, оцінювання результатів, індивідуальні плани розвитку і систему заохочень. З урахуванням специфіки медичної сфери, де якість послуг залежить від актуальності та глибини професійних знань, взаємозв'язок навчання і розвитку є особливо важливим. Відсутність належної інтеграції цих процесів може призводити до зниження рівня компетентності, погіршення якості медичної допомоги і втрати кадрового потенціалу. Професійне навчання та розвиток персоналу є взаємопов'язаними компонентами системи управління

людськими ресурсами в закладах охорони здоров'я, що спільно забезпечують підвищення кваліфікації, мотивації та ефективності медичних працівників у відповідь на виклики сучасної медицини.

Управління професійним розвитком персоналу в закладах охорони здоров'я ґрунтується на різних теоретичних моделях, які відображають специфіку підходів до організації навчання, формування компетенцій та стратегічного планування кадрового потенціалу (рис. 1.1).



Примітка. Складено автором на основі [12]

Кожна з розглянутих моделей має свої переваги і сферу застосування в системі охорони здоров'я. Традиційна модель ефективна для швидкого впровадження стандартів, компетентнісна — для індивідуалізації навчання та підвищення якості професійної підготовки, а стратегічна — для забезпечення сталого розвитку кадрового потенціалу і відповідності довгостроковим цілям організації. Рациональне поєднання цих моделей дозволяє створити комплексну систему управління професійним розвитком, що відповідає вимогам сучасної медицини.

Механізми формування індивідуальної траєкторії професійного зростання працівників є складним процесом, що передбачає системний підхід до

планування та реалізації розвитку персоналу з урахуванням особистісних, професійних і організаційних чинників. В основі такого механізму лежить інтеграція аналітичних інструментів оцінки компетенцій, коригування кар'єрних планів із врахуванням динаміки ринку праці та стратегічних пріоритетів організації:

- формування індивідуальної траєкторії починається з визначення базового професійного профілю працівника, який складається на основі оцінки рівня компетентностей, мотивації, особистісних характеристик і професійних амбіцій. Використання методик 360°-зворотного зв'язку, психологічного тестування та оцінювання за компетенціями забезпечує глибоке розуміння сильних і слабких сторін працівника, що є вихідною базою для побудови ефективного плану розвитку.

- ключовим етапом є цілепокладання, яке передбачає формалізацію короткострокових і довгострокових професійних цілей із чітким визначенням критеріїв їх досягнення. Цей процес здійснюється спільно з керівником та HR-фахівцями, що дозволяє узгодити інтереси працівника та потреби організації, формуючи таким чином збалансовану траєкторію професійного зростання. механізми передбачають регулярний моніторинг і коригування індивідуального плану розвитку на основі аналізу результатів діяльності, змін у професійній сфері та нових викликів. Для цього застосовуються системи управління навчанням (LMS), регулярні оцінювання продуктивності та зворотній зв'язок, що забезпечує адаптивність та актуальність траєкторії розвитку. Важливою складовою механізму є підтримка мотивації працівника через створення умов для професійної самореалізації, включно з можливістю участі у проєктній діяльності, наставництві, коучингу та отриманні зовнішніх сертифікатів. Це сприяє формуванню проактивної позиції щодо особистісного зростання та розвитку навичок, що відповідають потребам сучасного ринку праці. Формування індивідуальної траєкторії професійного зростання в організації реалізується як динамічний, комплексний процес, що базується на системному аналізі компетенцій, спільному цілепокладанні, безперервному

моніторингу та підтримці мотивації, що дозволяє забезпечити гармонійний розвиток працівника та підвищення ефективності функціонування організації.

Роль керівництва закладу у забезпеченні умов для професійного розвитку персоналу є ключовою складовою ефективного управління людськими ресурсами. Керівники формують організаційну культуру, створюють мотиваційне середовище та визначають стратегічні пріоритети, які сприяють безперервному навчанню й розвитку працівників. Вони відповідають за впровадження систем планування професійного зростання, організацію навчальних заходів, а також за забезпечення ресурсної бази — фінансової, матеріальної та часової — необхідної для реалізації програм підвищення кваліфікації [25]. Керівництво відіграє роль у формуванні зворотного зв'язку та оцінюванні результатів навчання, що дозволяє коригувати індивідуальні та колективні плани розвитку. Особлива увага приділяється створенню умов для наставництва, коучингу та підтримки інноваційних підходів у професійному зростанні, що підвищує мотивацію і залученість персоналу. Теоретичні підходи до організації та забезпечення професійного розвитку медичних працівників базуються на інтеграції системного планування, мотиваційного стимулювання та безперервного моніторингу ефективності навчання. Роль керівництва є визначальною у створенні відповідних умов, що забезпечують цілісний розвиток персоналу, підвищення якості надання медичних послуг та адаптацію до змін у професійній сфері.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ І РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

2.1. Аналіз організації процесу професійного навчання персоналу в закладі охорони здоров'я

Кадровий потенціал є одним із найважливіших ресурсів будь-якого медичного закладу, адже рівень професіоналізму та мотивації працівників безпосередньо впливає на якість надання медичних послуг. У комунальному некомерційному підприємстві «Золочівська центральна районна лікарня» кадрова структура сформована з урахуванням функціональних завдань закладу, охоплюючи різноманітні категорії медичного та адміністративного персоналу.

Аналіз кадрового потенціалу цього закладу дозволяє оцінити рівень кваліфікації, досвід роботи, вікову та професійну структуру працівників, а також виявити наявні потреби у професійному навчанні й розвитку. Ці характеристики є базою для формування ефективної системи професійного навчання, що забезпечує не лише підтримку відповідного рівня компетентностей, а й адаптацію працівників до нових викликів у медичній сфері.

Вивчення кадрового потенціалу КНП «Золочівської центральної районної лікарні» також дає змогу визначити ключові напрями вдосконалення кадрової політики та підвищення мотивації персоналу, що є важливим чинником стабільного функціонування закладу та підвищення якості медичної допомоги. Організація системи навчання персоналу у КНП «Золочівська центральна районна лікарня» здійснюється відповідно до чинного законодавства та внутрішніх нормативних актів закладу, що забезпечує підвищення кваліфікації та професійний розвиток медичних і адміністративних працівників. Структурно система навчання персоналу інтегрована у загальну організаційну модель управління лікарнею. Координацію навчальних заходів здійснює відділ кадрів, який відповідає за планування, організацію та контроль виконання навчальних

програм. Відділ кадрів тісно взаємодіє з керівниками структурних підрозділів, які формують запити на підвищення кваліфікації відповідно до потреб своїх працівників. Безпосередню методичну підтримку та затвердження навчальних планів забезпечує адміністрація лікарні, зокрема головний лікар та його заступники. У випадках спеціалізованого навчання залучаються зовнішні експерти та освітні установи. Відповідальність за організацію професійного навчання розподілена між адміністрацією лікарні, кадровою службою, керівниками підрозділів і безпосередньо працівниками. Адміністрація закладу формує загальну стратегію навчання, виділяє необхідні ресурси та контролює результати. Відділ кадрів відповідає за адміністрування процесу, ведення обліку та звітності. Керівники підрозділів визначають потреби у навчанні, організовують участь працівників у заходах, а самі працівники несуть відповідальність за своєчасне підвищення кваліфікації.

Фінансування системи навчання здійснюється переважно за рахунок бюджету лікарні, що формується з урахуванням державного та місцевого фінансування. За останні роки, враховуючи фінансові показники лікарні, зокрема стабільний дохід у межах 160-170 млн грн щорічно, було забезпечено регулярне виділення коштів на професійний розвиток персоналу (табл. 2.1.).

Таблиця 2.1.

Основні показники кадрового та фінансового стану КНП

«Золочівська центральна районна лікарня»

Показник	2020	2022	2023	2024	2025 (3 квартали)
Дохід, грн	131 985 200	160 374 400	171 410 700	166 144 100	114 319 800
Чистий прибуток, грн	-1 332 300	7 758 500	6 460 100	-8 052 400	-8 127 600
Активи, грн	27 574 000	44 796 800	81 474 300	120 181 700	116 598 700
Зобов'язання, грн	8 004 700	14 326 100	14 454 300	22 803 300	27 944 100
Кількість працівників	665	601	552	514	439

Примітка. Сформовано автором на основі [39]

Однак, наявність збитків у 2024 році та 2025 році свідчить про необхідність оптимізації витрат і пошук додаткових джерел фінансування. Додаткові джерела фінансування включають гранти, співпрацю з навчальними закладами та професійними асоціаціями, а також можливі цільові кошти від міжнародних програм підтримки охорони здоров'я. Така диверсифікація фінансової бази дозволяє зменшувати залежність від основного бюджету та забезпечувати безперервність і якість навчання.

З урахуванням скорочення чисельності працівників (з 601 у 2022 році до 439 за три квартали 2025 року) система навчання в «Золочівській центральній районній лікарні» адаптується до реальних кадрових ресурсів, акцентуючи увагу на індивідуальних траєкторіях розвитку та пріоритетних напрямках підвищення кваліфікації. Це дозволяє підвищувати ефективність навчання, оптимізувати використання ресурсів і відповідати вимогам сучасної медичної практики.

Організація системи навчання персоналу у КНП «Золочівська центральна районна лікарня» базується на чіткій структурі управління, розподілі відповідальності серед ключових осіб та стабільному, хоча і обмеженому, фінансуванні, що створює умови для безперервного професійного розвитку персоналу і підвищення якості медичних послуг. Для забезпечення безперервного професійного розвитку та підвищення кваліфікації медичного та адміністративного персоналу Комунального некомерційного підприємства «Золочівська центральна районна лікарня» застосовується комплекс різноманітних видів та форм навчання. Вони спрямовані на підтримку відповідності професійних компетентностей вимогам сучасної медичної практики, впровадження новітніх методик лікування, а також адаптацію до змін у системі охорони здоров'я.

До основних видів навчання у закладі належать:

1. Внутрішні тренінги та семінари — організуються безпосередньо в межах лікарні, часто за участі досвідчених лікарів та запрошених експертів. Ці заходи дозволяють оперативно оновлювати знання, розглядати актуальні

клінічні випадки, підвищувати навички роботи з новим медичним обладнанням та методиками.

2. Стажування та практичне навчання — передбачає направлення працівників для проходження навчання у провідних медичних установах, спеціалізованих клініках або навчальних центрах. Стажування дає змогу здобути практичний досвід, ознайомитися з передовими технологіями та впровадити їх у роботу лікарні.

3. Курси підвищення кваліфікації — охоплюють систематичне вивчення нових нормативних документів, методик лікування, фармакологічних новинок, а також питань організації медичної діяльності. Курси можуть проходити як у стаціонарній, так і дистанційній формах, що особливо актуально з урахуванням сучасних технологічних можливостей.

4. Участь у конференціях, форумах та вебінарах — сприяє обміну досвідом із колегами з інших медичних закладів, ознайомленню з результатами наукових досліджень і новітніми тенденціями в медицині.

5. Самоосвіта та дистанційне навчання — заохочується як складова індивідуальної траєкторії професійного розвитку працівника. Лікарня підтримує доступ до електронних ресурсів, навчальних платформ і професійних баз даних.

Застосування такого різноманіття форм навчання забезпечує гнучкість системи підвищення кваліфікації, врахування індивідуальних потреб працівників та ефективне використання наявних ресурсів, що особливо важливо в умовах обмеженого бюджету та кадрових змін, які спостерігаються у КНП «Золочівська центральна районна лікарня» [39]. Відповідно до кадрової структури і фінансових можливостей закладу, пріоритетом є поєднання внутрішніх навчальних заходів із можливістю проходження стажувань та участі у зовнішніх освітніх програмах, що створює сприятливі умови для формування професійно компетентного та мотивованого персоналу. Підвищення кваліфікації працівників КНП «Золочівська центральна районна лікарня» здійснюється на системній основі відповідно до вимог чинного законодавства

України та професійних стандартів охорони здоров'я. Частота проходження навчальних заходів визначена нормативними актами, що передбачають регулярне підвищення кваліфікації медичних працівників, зазвичай із інтервалом не більше п'яти років, із врахуванням специфіки професії, змін у медичній практиці та технологіях. У закладі встановлено графік проходження курсів підвищення кваліфікації, який узгоджується з індивідуальними планами розвитку працівників та кадровою політикою лікарні. Такий підхід забезпечує системність, послідовність і своєчасність оновлення професійних знань та навичок, що є критично важливим для підтримки високої якості медичних послуг.

Комунальне некомерційне підприємство «Золочівська центральна районна лікарня» активно впроваджує сучасні технології навчання для підвищення ефективності професійного розвитку персоналу. Підвищення кваліфікації медичного персоналу КНП «Золочівська центральна районна лікарня» здійснюється на основі вимог Міністерства охорони здоров'я України, відповідних професійних стандартів та внутрішніх нормативних документів закладу. Навчання проводиться системно та регулярно з урахуванням індивідуальних навчальних планів працівників і загальної кадрової стратегії лікарні.

Для підвищення якості та доступності професійного навчання в лікарні активно впроваджуються сучасні технології навчання. Зокрема, застосовуються онлайн-платформи, симуляційне навчання, дистанційні курси (e-learning), що дозволяють ефективно поєднувати практичну діяльність з постійним підвищенням кваліфікації (табл. 2.2.).

Таблиця 2.2.

**Основні платформи та методики сучасного навчання персоналу У
КНП «Золочівська центральна районна лікарня»**

№	Назва платформи / методики	Опис та призначення	Частота застосування
1	Prometheus	Українська онлайн-платформа для дистанційного навчання з різних медичних дисциплін, сертифікати для лікарів.	Регулярно, за потребою

Продовження табл. 2.2.

2	MedCademy	Платформа з онлайн-курсами, відеолекціями, тестуванням з актуальних питань медицини, підтримує самоосвіту.	Постійно
3	Симуляційне навчання	Використання тренажерів та клінічних симуляторів для відпрацювання практичних навичок (реанімація, хірургічні процедури).	Квартально або за планом
4	Вебінари МОЗ України	Офіційні дистанційні навчальні заходи, що охоплюють оновлення клінічних протоколів, нові медичні технології.	Щоквартально
5	Внутрішні тренінги та семінари	Організуються лікарнею за участі досвідчених спеціалістів і запрошених експертів.	Щомісячно
6	E-patient.ua	Платформа для підвищення компетентності в сфері пацієнт-орієнтованої медицини та медичного менеджменту.	За індивідуальним планом

Примітка. Складено автором на основі [39]

Організація професійного навчання персоналу у Комунальному некомерційному підприємстві «Золочівська центральна районна лікарня» стикається з низкою системних проблем і бар'єрів, які впливають на ефективність цього процесу. Основними викликами є:

1. Обмежені фінансові ресурси. Незважаючи на стабільний дохід закладу, наявність збитків у 2024–2025 роках обмежує можливості для фінансування навчальних програм. Це зумовлює необхідність вибору між пріоритетними напрямками та скороченням обсягів навчання.

2. Недостатня кількість кваліфікованих тренерів і викладачів. В умовах дефіциту кадрового ресурсу та високого навантаження на медичних працівників, залучення експертів для проведення внутрішніх тренінгів та семінарів є ускладненим.

3. Кадрові зміни і плинність персоналу. Зменшення чисельності працівників за останні роки ускладнює планування навчальних заходів та підтримання безперервності професійного розвитку.

4. Недостатній рівень мотивації працівників. Відсутність ефективної системи заохочення за підвищення кваліфікації знижує активність персоналу у проходженні навчальних курсів.

5. Технічні та організаційні бар'єри у впровадженні сучасних технологій навчання. Незважаючи на наявність онлайн-платформ, не всі працівники мають достатній рівень цифрової грамотності або доступ до необхідного обладнання.

6. Відсутність системного моніторингу ефективності навчання. Недостатньо розвинена система оцінки результатів навчання ускладнює виявлення слабких місць і коригування навчальних програм.

Врахування цих проблем і бар'єрів є необхідною умовою для удосконалення системи професійного навчання у лікарні та забезпечення високого рівня професійної компетентності персоналу. Аналіз організації процесу професійного навчання персоналу у КНП «Золочівська центральна районна лікарня» засвідчує наявність комплексної системи, що охоплює різні форми навчання та передбачає відповідальність адміністрації і кадрових служб. Однак ефективність цієї системи значною мірою обмежена фінансовими ресурсами, кадровими змінами та технічними бар'єрами. Для підвищення якості професійного розвитку необхідно впроваджувати механізми мотивації працівників, розвивати цифрові компетенції та вдосконалювати моніторинг результатів навчання.

2.2. Оцінка ефективності системи професійного розвитку медичних працівників

Професійний розвиток медичних працівників є ключовим чинником забезпечення якості та безпеки медичних послуг, а також адаптації кадрового потенціалу до сучасних викликів охорони здоров'я. В умовах стрімких змін у медичній практиці, постійного оновлення знань і технологій особливо важливо мати дієву систему оцінки ефективності професійного розвитку. Така оцінка дозволяє не лише визначити відповідність навчальних заходів поставленим цілям, а й своєчасно виявити недоліки, оптимізувати навчальні програми і підвищити мотивацію працівників [40]. Оцінка ефективності професійного

розвитку медичних працівників у КНП «Золочівська центральна районна лікарня» ґрунтується на сукупності кількісних та якісних критеріїв, що відображають реальний вплив навчальних заходів на професійну компетентність персоналу та якість медичних послуг. Основні критерії оцінки ефективності:

1. Рівень знань і навичок працівників після навчання. Вимірюється результатами тестування, сертифікації, практичних іспитів або оцінкою наставників. Зростання цих показників свідчить про успішність навчального процесу.

2. Частота та системність проходження навчальних заходів. Відсоток працівників, які регулярно проходять підвищення кваліфікації, стажування або тренінги, що свідчить про сталий розвиток персоналу.

3. Застосування здобутих знань у практичній діяльності. Оцінюється через внутрішні аудити, аналіз клінічних показників та якість надання медичної допомоги.

4. Рівень задоволеності працівників навчальним процесом. Визначається за допомогою анкетування і зворотного зв'язку, що впливає на мотивацію та активність у професійному розвитку.

5. Вплив навчання на показники діяльності лікарні. Включає такі параметри, як зниження кількості помилок у лікуванні, покращення результатів пацієнтів, зменшення скарг.

Використання системних підходів до оцінки ефективності професійного розвитку сприяє підвищенню рівня компетентності персоналу, що безпосередньо впливає на якість надання медичної допомоги пацієнтам. Важливою складовою цієї оцінки є визначення критеріїв і показників, які мають бути об'єктивними, вимірюваними та релевантними до специфіки діяльності закладу охорони здоров'я. Впровадження системи моніторингу цих критеріїв і показників дозволяє керівництву КНП «Золочівська центральна районна лікарня» своєчасно коригувати стратегію професійного розвитку, оптимізувати навчальні програми та підвищувати загальний рівень компетентності

персоналу, що сприяє підвищенню якості медичних послуг та задоволеності пацієнтів (табл. 2.3).

Таблиця 2.3.

Критерії та показники оцінки ефективності професійного розвитку медичних працівників у КНП «Золочівська центральна районна лікарня»

Критерій	Показник	Джерело інформації
Рівень знань і навичок	Відсоток працівників, що успішно склали атестацію після навчання	Результати тестування, сертифікації
Системність навчання	Частка працівників, що пройшли навчання протягом останніх 12 місяців	Журнал проходження навчання
Практичне застосування	Кількість позитивних клінічних випадків, пов'язаних із впровадженням нових знань	Внутрішні медичні звіти
Задоволеність працівників	Рівень задоволеності за результатами опитування (у % або балах)	Анкетування персоналу
Вплив на показники діяльності лікарні	Динаміка ключових показників якості (скарги, ускладнення, рівень помилок)	Звіти служби контролю якості

Примітка. Складено автором на основі [39]

Підвищення кваліфікації медичного персоналу є важливим елементом забезпечення якості медичних послуг та ефективного функціонування лікувального закладу. Аналіз динаміки проходження навчальних заходів, тренінгів, курсів підвищення кваліфікації дозволяє оцінити рівень професійного розвитку працівників, виявити тенденції та визначити перспективи для подальшого удосконалення кадрової політики. У КНП «Золочівська центральна районна лікарня» дослідження динаміки підвищення кваліфікації сприяє формуванню цілісного бачення стану професійного розвитку медичного персоналу, що є критично важливим у сучасних умовах постійних змін у медичній сфері.

Аналіз динаміки підвищення кваліфікації медичного персоналу КНП «Золочівська центральна районна лікарня» показує позитивну тенденцію

збільшення кількості працівників, які проходять навчання. Це свідчить про підвищену увагу до професійного розвитку та бажання лікарні підтримувати високий рівень компетентності своїх працівників (рис. 2.2.).

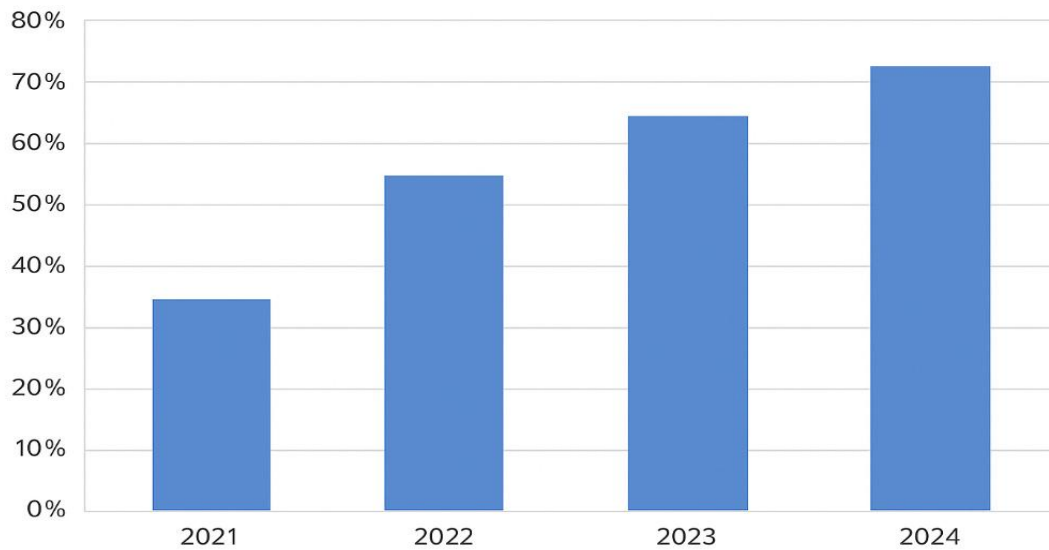


Рис. 2.2. Аналіз динаміки підвищення кваліфікації медичного персоналу в КНП «Золочівська центральна районна лікарня»

Примітка. Складено автором на основі [25]

Водночас, з огляду на окремі періоди, де динаміка може мати спад або стагнацію, необхідно звернути увагу на фактори, що впливають на ці коливання, та розробити заходи для їх мінімізації. Загалом, постійне оновлення знань і навичок медичного персоналу сприяє покращенню якості надання медичної допомоги і підвищенню задоволеності пацієнтів. Професійний розвиток медичного персоналу є одним із ключових чинників, що безпосередньо впливає на якість надання медичних послуг. Постійне підвищення кваліфікації дозволяє лікарям і медичним працівникам освоювати нові методи діагностики та лікування, впроваджувати сучасні технології, а також удосконалювати комунікаційні навички, що сприяє більш точному і своєчасному реагуванню на потреби пацієнтів.

Зростання професійної компетентності сприяє підвищенню безпеки медичної допомоги, зниженню кількості медичних помилок і ускладнень, а також забезпечує більш ефективне використання ресурсів закладу охорони

здоров'я. У свою чергу, це позитивно впливає на рівень довіри пацієнтів до лікарів і медичного закладу загалом. Розвиток професійних навичок сприяє покращенню взаєморозуміння між медичним персоналом і пацієнтами, що підвищує рівень задоволеності пацієнтів якістю обслуговування. Задоволені пацієнти більш охоче дотримуються рекомендацій лікарів, що підвищує ефективність лікування і підтримує репутацію медичного закладу. «Системний професійний розвиток медичних працівників є важливою складовою підвищення якості медичних послуг і формування позитивного досвіду пацієнтів» [25].

Одним із найважливіших аспектів професійного розвитку медичного персоналу в КНП «Золочівська центральна районна лікарня» є внутрішня мотивація до саморозвитку і самоосвіти. Саме вона визначає, наскільки активно працівники будуть прагнути вдосконалювати свої знання та навички поза офіційними навчальними програмами і курсами підвищення кваліфікації. В умовах стрімких змін у медичній галузі, коли постійно з'являються нові методи діагностики, лікування та організації роботи, саме особиста ініціатива стає рушієм безперервного професійного зростання. Мотивація до саморозвитку формується під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. До внутрішніх належать особистісні цінності, усвідомлення важливості постійного навчання для якісного виконання своїх обов'язків, прагнення до кар'єрного росту та самореалізації. Зовнішні чинники включають організаційну підтримку, наявність стимулів і заохочень з боку керівництва, доступ до ресурсів для навчання та сприятливий мікроклімат у колективі.

Високий рівень мотивації сприяє не лише швидкому опануванню нових знань і навичок, але й кращій адаптації до змін, впровадженню інноваційних практик у щоденну роботу, а також підвищенню відповідальності за результати діяльності. Це, у свою чергу, безпосередньо впливає на якість надання медичних послуг і підвищує рівень задоволеності пацієнтів, що було зазначено раніше. Однак у реальних умовах медичні працівники часто стикаються з низкою перешкод для активного саморозвитку: високим навантаженням,

нестачею часу, відсутністю чітких кар'єрних перспектив або матеріальних стимулів. Тому важливим завданням для керівництва КНП «Золочівська центральна районна лікарня» є створення умов, які б стимулювали і підтримували прагнення до навчання — наприклад, через систему заохочень, організацію гнучкого графіку, забезпечення доступу до сучасних освітніх платформ і можливостей для обміну досвідом. Мотивація до саморозвитку і самоосвіти є ключовою ланкою у формуванні професійно компетентного, відповідального і проактивного медичного персоналу. «Посилення цієї мотивації має стати пріоритетом у стратегії розвитку кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я, оскільки саме вона забезпечує сталий розвиток медичної сфери і підвищення рівня медичних послуг» [34].

Аналіз ефективності системи професійного розвитку медичних працівників КНП «Золочівська центральна районна лікарня» дозволяє виявити низку проблемних зон, які суттєво впливають на її результативність і, відповідно, на якість медичних послуг. Однією з головних проблем є недостатня мотивація частини персоналу до активного навчання та саморозвитку, що часто зумовлено високим робочим навантаженням, стресовими умовами праці та відсутністю належних стимулів для підвищення кваліфікації. Без внутрішньої зацікавленості співробітників будь-які освітні ініціативи ризикують залишитися формальними і не привести до реального покращення компетенцій. Іншою суттєвою проблемою є обмеженість ресурсів, які виділяються на професійний розвиток. Це стосується як фінансових, так і організаційних аспектів: недостатня кількість навчальних заходів, обмежений доступ до сучасних освітніх платформ і тренінгів, брак кваліфікованих викладачів або наставників. В умовах дефіциту часу через напружений графік роботи медичний персонал не завжди має можливість ефективно поєднувати навчання з виконанням службових обов'язків. Крім того, відсутність системного підходу до оцінки результатів навчання та професійного розвитку ускладнює контроль за якістю та ефективністю проведених заходів. Без чітких критеріїв і показників неможливо визначити реальний вплив навчання на

роботу персоналу, виявити слабкі місця і своєчасно коригувати стратегію розвитку кадрів. Важливою проблемою є також недостатня комунікація між керівництвом та працівниками щодо потреб у навчанні та перспективах професійного росту [18]. Недостатнє залучення медичного персоналу до формування програм підвищення кваліфікації знижує їх відповідність реальним запитам і очікуванням співробітників. Серед причин, що призводять до недостатньої ефективності системи розвитку кадрів, можна виділити також відсутність єдиної мотиваційної політики, яка б комплексно поєднувала матеріальні та нематеріальні стимули, а також невідповідність існуючих програм навчання швидким змінам у медичній галузі.

Виявлені проблемні зони та причини недостатньої ефективності системи професійного розвитку медичних працівників в КНП «Золочівська центральна районна лікарня» свідчать про необхідність комплексного підходу до її удосконалення. Для підвищення результативності розвитку кадрів необхідно посилити мотиваційну складову, розширити і оптимізувати ресурсне забезпечення, впровадити системні механізми оцінки якості навчання та активніше залучати персонал до формування навчальних програм. Лише за умов системної роботи та адресного реагування на існуючі виклики можна забезпечити стійкий професійний розвиток медичного персоналу, що є запорукою підвищення якості медичних послуг та задоволеності пацієнтів.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

3.1. Формування сучасних підходів до управління професійним розвитком медичних працівників

Професійний розвиток медичних працівників є одним із ключових чинників підвищення ефективності роботи закладу охорони здоров'я та якості надання медичних послуг. Для КНП «Золочівська центральна районна лікарня» особливо важливо сформувати систему управління розвитком персоналу, яка б відповідала як стратегічним цілям закладу, так і вимогам до компетентності працівників. Розвиток професійних компетенцій вимагає впровадження сучасних управлінських підходів, що враховують індивідуальні потреби медичного персоналу, а також зміни у галузі охорони здоров'я та технологічний прогрес. Концептуальні засади модернізації системи професійного розвитку мають на меті створення гнучких механізмів планування, організації та оцінки навчальної діяльності, які стимулюють безперервне вдосконалення знань і навичок.

Важливою складовою такого підходу є розвиток системи зворотного зв'язку, що дозволяє коригувати навчальні програми відповідно до реальних потреб працівників і вимог ринку медичних послуг. Водночас увага приділяється не лише підвищенню кваліфікації, а й формуванню професійної мотивації, що забезпечує стійкість кадрового потенціалу. Модернізація системи професійного розвитку у КНП «Золочівська центральна районна лікарня» має ґрунтуватися на науково обґрунтованих підходах, спрямованих на інтеграцію інноваційних методів управління персоналом із урахуванням специфіки локального медичного середовища. Компетентнісний підхід у професійному навчанні медичного персоналу сьогодні розглядається як один із найбільш ефективних методів забезпечення відповідності кваліфікаційних характеристик

реальним вимогам сучасної медичної практики. Цей підхід орієнтований не лише на засвоєння теоретичних знань, а й на формування практичних умінь, а також комплексної системи поведінкових, комунікативних і мотиваційних компетенцій, необхідних для якісного виконання професійних обов'язків.

Для КНП «Золочівська центральна районна лікарня» впровадження компетентнісного підходу у підготовку кадрів є критично важливим з огляду на зростаючі вимоги до медичних послуг і необхідність оперативного реагування на виклики у сфері охорони здоров'я. Такий підхід сприяє не лише підвищенню технічної майстерності медичних працівників, але й розвитку їхньої здатності приймати рішення в складних ситуаціях, ефективно взаємодіяти в міждисциплінарних командах та підтримувати високі стандарти етики і пацієнтоорієнтованості.

Основою компетентнісного підходу є визначення ключових компетенцій, які відповідають специфіці роботи кожної професійної категорії в закладі, та розробка індивідуальних навчальних траєкторій, що враховують існуючий рівень знань і практичний досвід співробітників. Це дозволяє створювати адаптивні програми підвищення кваліфікації, які максимально відповідають реальним потребам і сприяють сталому професійному зростанню. Компетентнісний підхід передбачає системну оцінку результатів навчання за допомогою чітко визначених критеріїв, що забезпечує прозорість і об'єктивність процесу розвитку персоналу. Для медичного закладу це є важливим інструментом моніторингу якості підготовки та можливістю своєчасно коригувати освітні стратегії. Впровадження компетентнісного підходу у КНП «Золочівська центральна районна лікарня» створює умови для підвищення професійної готовності медичних працівників, що безпосередньо впливає на рівень надання медичних послуг та підвищення задоволеності пацієнтів.

Впровадження інноваційних методів і технологій у професійну підготовку медичних працівників є важливою складовою розвитку системи охорони здоров'я та підвищення якості медичних послуг. Використання

сучасних цифрових платформ, інтерактивних навчальних програм, симуляційних тренажерів і дистанційних курсів дозволяє забезпечити більш гнучкий, ефективний і доступний процес підвищення кваліфікації, адаптований до індивідуальних потреб медичного персоналу [22].

У КНП «Золочівська центральна районна лікарня» процес професійного навчання поступово набуває рис інноваційності, однак повномасштабне впровадження новітніх технологій ще знаходиться на початковому етапі. Наявність базових цифрових ресурсів і окремих дистанційних навчальних програм дозволяє частині медичних працівників оновлювати знання з урахуванням сучасних вимог, проте системний і комплексний підхід до використання інноваційних методів поки що потребує подальшого розвитку. Серед найперспективніших напрямів модернізації навчального процесу в лікарні варто виділити активне застосування онлайн-платформ для самостійного навчання, використання відеолекцій, вебінарів та інтерактивних тестів. Це дає змогу зменшити часові та організаційні бар'єри, що часто перешкоджають регулярному підвищенню кваліфікації, особливо в умовах інтенсивного робочого графіка. Впровадження симуляційного навчання — тренажерів, що імітують клінічні ситуації, — може значно підвищити практичну підготовку персоналу, дозволяючи відпрацьовувати навички в безпечному середовищі. Наразі цей напрямок у лікарні перебуває на стадії планування, що відкриває перспективи для подальшого розвитку. Ефективність інноваційних методів значною мірою залежить від мотивації працівників, підтримки керівництва і створення умов для безперервного навчання. Тому в КНП «Золочівська центральна районна лікарня» завданням на найближчий час є систематизація використання інноваційних технологій, розвиток навчальної інфраструктури та формування корпоративної культури навчання [39].

Реалізація сучасних підходів до професійного розвитку медичного персоналу вимагає не лише оновлення навчальних програм і впровадження інноваційних технологій, а й створення цілісної системи безперервного навчання, що забезпечує безперервне оновлення знань і навичок протягом

усього професійного шляху. У цьому контексті особливу роль відіграють внутрішні механізми підтримки, зокрема наставництво та менторство, які сприяють передачі досвіду, формуванню професійної ідентичності та підвищенню мотивації працівників.

Безперервне професійне навчання (Continuing Professional Development, CPD) є необхідною складовою підтримки високого рівня компетентності медичних працівників протягом усього періоду їх професійної діяльності. Для КНП «Золочівська центральна районна лікарня» організація такої системи має стратегічне значення, оскільки забезпечує адаптацію персоналу до постійних змін у медичній галузі, сприяє підвищенню якості медичних послуг та гарантує безпеку пацієнтів. Побудова ефективної системи CPD передбачає інтеграцію навчальних заходів, які охоплюють як формальні, так і неформальні форми навчання, з урахуванням індивідуальних потреб кожного працівника. Важливою складовою є планування кар'єрних траєкторій і моніторинг професійного розвитку з використанням інструментів оцінки ефективності навчання.

У КНП «Золочівська центральна районна лікарня» цей процес повинен бути підтриманий структурованою політикою розвитку персоналу, яка забезпечує доступ до сучасних освітніх ресурсів, регулярне оновлення знань та навичок, а також створення сприятливих умов для професійного зростання. Важливою складовою системи CPD є розвиток механізмів внутрішнього наставництва і менторства, що сприяють передачі практичного досвіду, підтримці молодих спеціалістів і підвищенню рівня професійної підготовки всього колективу. У КНП «Золочівська центральна районна лікарня» вже розпочато формування таких механізмів, проте їхній потенціал потребує подальшої систематизації і розвитку. Наставництво в закладі реалізується через створення пар досвідчених і молодших працівників, які співпрацюють для розвитку професійних навичок, адаптації до робочого середовища і вирішення поточних професійних завдань. Цей підхід не лише підвищує якість роботи, але й зміцнює командний дух та лояльність працівників до закладу.

Розвиток менторських програм передбачає визначення ролі менторів, їх підготовку до ефективної підтримки колег, а також запровадження регулярних зустрічей і зворотного зв'язку. Це створює основу для постійного професійного зростання і допомагає забезпечити стійкість кадрового потенціалу лікарні. Впровадження системи CPD у поєднанні з внутрішнім наставництвом і менторством формує цілісний підхід до професійного розвитку, що відповідає викликам медичної галузі та сприяє підвищенню якості медичних послуг у КНП «Золочівська центральна районна лікарня».

Впровадження цифрових технологій у систему управління професійним розвитком медичних працівників відкриває нові можливості для підвищення ефективності навчального процесу та контролю за його результатами. Цифрові інструменти дозволяють автоматизувати збір, обробку і аналіз інформації про рівень кваліфікації, навчальні потреби, досягнення та прогалини в компетенціях персоналу. Для КНП «Золочівська центральна районна лікарня» використання таких технологій є перспективним напрямом, що може сприяти систематизації даних про професійний розвиток, оптимізації ресурсів та підвищенню прозорості кадрової політики. Хоча на сьогодні частина процесів планування і моніторингу здійснюється вручну, поступова цифровізація відкриває можливості для впровадження електронних платформ, які інтегрують різні аспекти навчання і розвитку персоналу. Цифрові платформи дозволяють створювати індивідуальні профілі працівників із відображенням їхніх навичок, пройдених курсів, сертифікатів і рекомендацій щодо подальшого розвитку. Це забезпечує персоналізований підхід до планування навчання і дає змогу керівництву оперативно реагувати на зміни в потребах закладу. Аналітичні інструменти в цифрових системах допомагають виявляти тенденції, оцінювати ефективність різних форм навчання та визначати пріоритети для інвестицій у розвиток кадрового потенціалу. Впровадження електронних систем зворотного зв'язку сприяє покращенню комунікації між працівниками і керівництвом, а також підвищує мотивацію до саморозвитку.

Інтеграція цифрових інструментів у систему професійного розвитку КНП «Золочівська центральна районна лікарня» є необхідним кроком для забезпечення ефективного управління компетенціями, підвищення якості медичних послуг та адаптації до сучасних вимог охорони здоров'я. Управління професійним розвитком медичних працівників у КНП «Золочівська центральна районна лікарня» потребує впровадження комплексного та адаптивного підходу, який враховує сучасні вимоги медичної галузі та специфіку локального середовища. Формування системи, орієнтованої на компетентнісний підхід, інноваційні методи навчання, безперервне професійне навчання та активне використання цифрових інструментів, сприятиме підвищенню якості підготовки персоналу та ефективності надання медичних послуг.

Впровадження внутрішніх механізмів наставництва та менторства створює умови для передачі професійного досвіду і підтримки молодих спеціалістів, що є важливою складовою сталого розвитку кадрового потенціалу. З урахуванням виявлених проблемних зон та ресурсних обмежень, подальша модернізація системи управління професійним розвитком повинна базуватися на науково обґрунтованих стратегіях, спрямованих на підвищення мотивації працівників та оптимізацію навчальних процесів. Сучасні підходи до управління професійним розвитком у КНП «Золочівська центральна районна лікарня» становлять основу формування кваліфікованого, компетентного та мотивованого медичного персоналу, здатного ефективно реагувати на виклики часу і забезпечувати високий рівень медичних послуг.

3.2. Практичні рекомендації щодо підвищення ефективності професійного навчання та розвитку персоналу в умовах реформування системи охорони здоров'я

Ефективність роботи медичного закладу значною мірою визначається рівнем професійної підготовки його персоналу. Для КНП «Золочівська

центральна районна лікарня» актуальним завданням є системне вдосконалення процесу навчання, що відповідає сучасним вимогам охорони здоров'я та специфіці локального медичного середовища. Розробка програми досконалення системи навчання покликана створити цілісний, структурований і адаптивний інструмент, який забезпечить безперервний розвиток компетенцій працівників, підвищення їхньої мотивації та здатності ефективно виконувати професійні обов'язки.

Сучасні виклики, пов'язані з динамічними змінами у медичній сфері, зумовлюють необхідність інтеграції інноваційних методів навчання, використання цифрових технологій та активного залучення персоналу до процесу професійного розвитку. Водночас особливу увагу слід приділити оптимізації організаційних механізмів, системі оцінки ефективності навчання та формуванню сприятливого навчального середовища. Урахування локальних особливостей КНП «Золочівська центральна районна лікарня» та потреб її співробітників є важливим чинником успішної реалізації програми, що забезпечить сталий розвиток кадрового потенціалу і підвищення якості надання медичних послуг.

Індивідуалізація підходів до професійного розвитку є одним із ключових чинників підвищення ефективності системи навчання медичного персоналу. Впровадження персональних планів професійного розвитку в КНП «Золочівська центральна районна лікарня» дозволяє врахувати унікальні потреби, компетенції, а також кар'єрні амбіції кожного працівника. Такий підхід забезпечує цілеспрямоване і системне планування навчальної діяльності, що сприяє максимальному розкриттю потенціалу персоналу. Персональні плани передбачають визначення індивідуальних навчальних цілей, термінів їх досягнення, а також засобів і форматів навчання, які найкраще відповідають особливостям професійної діяльності співробітника. Цей механізм дозволяє оптимізувати використання ресурсів і забезпечити збалансованість між службовими обов'язками і навчальним процесом. Ефективність будь-якої системи професійного розвитку значною мірою залежить від рівня мотивації

працівників до навчання та саморозвитку. Для КНП «Золочівська центральна районна лікарня» важливо розробити комплексну систему мотивації, що включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули, спрямовані на підтримку внутрішньої ініціативи співробітників.

До матеріальних стимулів належать премії, надбавки до заробітної плати, оплата курсів підвищення кваліфікації, а також можливості кар'єрного росту. Немаловажним є також впровадження нематеріальних мотивацій — визнання досягнень, створення сприятливого навчального середовища, надання можливостей для участі у конференціях, семінарах і обміні досвідом. Особлива увага приділяється формуванню корпоративної культури, яка заохочує безперервне навчання та самовдосконалення, стимулює відповідальність за власний професійний розвиток і сприяє позитивному ставленню до змін. Інтеграція персональних планів розвитку з системою мотивації створює синергію, що дозволяє не лише підвищувати професійний рівень працівників, а й забезпечує залученість, лояльність і стабільність кадрового складу КНП «Золочівська центральна районна лікарня».

У сучасних умовах ефективно управління ресурсами медичного закладу стає однією з ключових задач для забезпечення сталого професійного розвитку персоналу. КНП «Золочівська центральна районна лікарня» активно шукає можливості оптимізації витрат на навчання, одним із яких є встановлення партнерських відносин з провідними освітніми установами та навчальними центрами. Таке співробітництво дозволяє не лише знизити фінансове навантаження на заклад, а й отримати доступ до сучасних навчальних програм, кваліфікованих викладачів, інноваційних методик і цифрових платформ. Партнерські угоди відкривають можливість організувати спільні тренінги, вебінари, курси підвищення кваліфікації та стажування, що відповідають актуальним потребам медичного персоналу.

Партнерство сприяє обміну досвідом і впровадженню найкращих практик у систему навчання лікарні, що підвищує її якість та результативність. Такий підхід забезпечує раціональне використання бюджетних коштів і водночас

підтримує безперервний розвиток компетенцій співробітників. Паралельно з розширенням зовнішніх партнерств, особлива увага в КНП «Золочівська центральна районна лікарня» приділяється вдосконаленню внутрішніх навчальних процесів. Впровадження сучасних педагогічних методик і технологій є запорукою підвищення ефективності та якості навчальних заходів.

Серед ключових інновацій варто виокремити активне застосування інтерактивних методів навчання, таких як кейс-стаді, рольові ігри, симуляційне навчання та групові дискусії, що сприяють кращому засвоєнню матеріалу і розвитку критичного мислення. Використання мультимедійних засобів, онлайн-платформ і мобільних додатків дозволяє зробити навчання більш гнучким, доступним та адаптованим до індивідуальних потреб працівників. Регулярне проведення зворотного зв'язку, аналіз результатів навчання і коригування програм сприяють безперервному удосконаленню освітнього процесу. Такі підходи формують у колективі культуру професійного зростання і відповідальності за якість надання медичних послуг. Об'єднання стратегії партнерства з освітніми установами та модернізації внутрішніх навчальних практик дає змогу КНП «Золочівська центральна районна лікарня» оптимізувати витрати і одночасно підвищити рівень професійної підготовки медичного персоналу, що позитивно впливає на загальний рівень медичної допомоги населенню.

Впровадження комплексних заходів щодо удосконалення системи професійного розвитку медичного персоналу в КНП «Золочівська центральна районна лікарня» сприятиме суттєвому покращенню якості навчання, підвищенню мотивації працівників і оптимізації використання ресурсів закладу. Очікувані результати включають:

1. Підвищення рівня професійної компетентності медичних працівників завдяки впровадженню персоналізованих планів розвитку, застосуванню компетентнісного підходу та використанню інноваційних методів навчання. Це дозволить забезпечити більш ефективне виконання професійних обов'язків і покращить результати лікувально-діагностичної діяльності.

2. Оптимізація витрат на навчання шляхом налагодження партнерств з провідними освітніми установами і застосування цифрових технологій, що зменшить фінансове навантаження на заклад і відкриє доступ до сучасних освітніх ресурсів.

3. Покращення системи мотивації за рахунок впровадження комплексних механізмів матеріального та нематеріального стимулювання, що стимулюватиме працівників до безперервного професійного зростання і саморозвитку.

4. Посилення кадрової стабільності та лояльності через розвиток внутрішніх механізмів наставництва і менторства, які сприятимуть передачі досвіду та підтримці молодих спеціалістів, формуючи сприятливу професійну атмосферу в колективі.

5. Підвищення якості внутрішніх навчальних заходів завдяки застосуванню сучасних педагогічних методик і інтерактивних технологій, що зробить навчальний процес більш ефективним, доступним і адаптованим до потреб персоналу.

6. Створення прозорої та ефективної системи моніторингу професійного розвитку із використанням цифрових інструментів, що забезпечить своєчасне виявлення освітніх потреб і коригування програм підвищення кваліфікації.

Оцінка ефективності запропонованих напрямів удосконалення системи професійного розвитку медичних працівників у КНП «Золочівська центральна районна лікарня» є ключовим етапом, що визначає успішність реалізації стратегічних заходів і досягнення поставлених цілей. Для комплексної оцінки ефективності необхідно застосувати низку якісних і кількісних критеріїв, які дозволять всебічно оцінити вплив удосконалень на професійний рівень персоналу, організаційні процеси та результати діяльності закладу:

1. Критерії оцінки ефективності:

— рівень професійної компетентності персоналу — визначається за результатами атестацій, сертифікацій, тестувань і практичних навичок.

зростання цих показників свідчатиме про позитивний вплив удосконалених програм навчання.

— ступінь виконання персональних планів розвитку — оцінюється за часткою працівників, які успішно виконали індивідуальні навчальні цілі та отримали підвищення кваліфікації;

— рівень мотивації та залученості працівників — досліджується шляхом опитувань, анкетування та інтерв'ю, що відображають зацікавленість у саморозвитку і задоволеність системою навчання;

— ефективність використання ресурсів — аналізуються витрати на навчання у порівнянні з отриманими результатами, а також ступінь залучення зовнішніх партнерів, що дозволяє оптимізувати бюджетні видатки;

— якість внутрішніх навчальних заходів — оцінюється через відгуки учасників, показники засвоєння матеріалу, а також частоту оновлення навчальних програм з урахуванням сучасних методик;

— функціонування механізмів наставництва і менторства — визначається кількістю пар наставник-наставленик, частотою їх взаємодії та впливом на адаптацію й розвиток молодих спеціалістів;

— впровадження цифрових технологій — оцінюється за рівнем цифровізації процесів планування, моніторингу та оцінки професійного розвитку, а також за зручністю і доступністю електронних платформ для працівників.

2. Методи оцінки:

— аналіз статистичних даних — збір і обробка інформації про проходження навчальних програм, результати тестувань, кількість підвищень кваліфікації;

— опитування і анкетування персоналу — дозволяють виявити ставлення працівників до системи професійного розвитку, їх мотивацію та пропозиції щодо покращення;

— інтерв'ю та фокус-групи — дають змогу глибше розкрити проблемні аспекти та отримати якісний зворотний зв'язок;

- моніторинг та оцінка ефективності навчальних заходів — проведення аналізу результатів після кожного тренінгу, семінару чи курсу;
- порівняльний аналіз — зіставлення показників до і після впровадження удосконалень для визначення динаміки змін.

3. Очікувані результати оцінки:

- виявлення сильних сторін і успішних практик, що можуть бути масштабовані і застосовані в інших підрозділах;
- визначення напрямів, які потребують додаткової уваги або корекції;
- обґрунтування подальших інвестицій у розвиток кадрового потенціалу з урахуванням ефективності витрачених ресурсів;
- підвищення прозорості процесів управління професійним розвитком і формування довіри серед працівників.

4. Практичні рекомендації. Для підвищення ефективності оцінки рекомендовано впровадити регулярний цикл планування — реалізації — оцінки — корекції, що забезпечить безперервне удосконалення системи. Особливу увагу слід приділити інтеграції цифрових платформ для автоматизації збору та аналізу даних, що значно полегшить управління процесом. Також важливо залучати працівників до формування критеріїв оцінки та розробки індикаторів успішності, що підвищить їхню мотивацію та відповідальність за результати.

Комплексний підхід до оцінки ефективності запропонованих напрямів удосконалення системи професійного розвитку сприятиме підвищенню якості кадрової роботи, оптимізації ресурсів і зміцненню кадрового потенціалу КНП «Золочівська центральна районна лікарня», що позитивно вплине на загальний рівень медичної допомоги.

ВИСНОВКИ

1. Професійне навчання медичного персоналу є базовою складовою забезпечення якості медичних послуг та безпеки пацієнтів. Воно спрямоване на оновлення знань, розвиток практичних навичок та формування компетентностей, необхідних для виконання професійних обов'язків у динамічному медичному середовищі. Основними завданнями навчання є адаптація до змін у медичній науці та технологіях, підвищення кваліфікації, а також стимулювання безперервного професійного розвитку, що забезпечує сталий розвиток кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я.

2. Розгляд теоретичних моделей і підходів демонструє, що ефективна організація професійного розвитку базується на інтеграції компетентнісного, системного та інноваційного підходів. Забезпечення сталості та результативності професійного зростання вимагає поєднання формального навчання з практичним досвідом, внутрішнім наставництвом та використанням сучасних технологій. Впровадження таких підходів дозволяє оптимізувати процеси навчання, підвищити мотивацію працівників та забезпечити їхню відповідність сучасним вимогам охорони здоров'я.

3. Аналіз організації професійного навчання показує, що у закладі існує базова структура для підготовки та підвищення кваліфікації медичного персоналу, проте потребує вдосконалення з урахуванням сучасних тенденцій і викликів. Виявлено проблемні зони у координації навчальних заходів, недостатньому використанні інноваційних методик та цифрових інструментів, що обмежує ефективність процесу і може впливати на якість медичних послуг.

4. Оцінка ефективності виявила, що існуюча система професійного розвитку має позитивний вплив на підвищення кваліфікації персоналу, проте не завжди відповідає вимогам комплексності та індивідуалізації навчальних траєкторій. Недостатній рівень мотивації, обмеженість ресурсів та відсутність системного моніторингу стримують потенціал системи. Для підвищення ефективності необхідно впровадити більш структуровані механізми планування, контролю та стимулювання навчальної активності.

5. Впровадження сучасних підходів до управління професійним розвитком є запорукою підвищення якості медичної допомоги. Компетентнісний, інноваційний і цифровий підходи створюють умови для персоналізованого навчання, посилення мотивації та забезпечення безперервного професійного зростання. Розвиток внутрішніх механізмів наставництва та використання цифрових технологій сприяють підвищенню ефективності управління кадрами і адаптації медперсоналу до змін у галузі.

6. Запропоновані практичні рекомендації, зокрема впровадження персональних планів розвитку, розвиток мотиваційних систем, оптимізація навчальних витрат через партнерства та модернізація внутрішніх навчальних заходів, створюють комплексний інструментарій для підвищення ефективності професійного розвитку. Реалізація цих рекомендацій сприятиме підвищенню кваліфікації, мотивації та кадрової стабільності, що є критично важливим у контексті реформування та модернізації системи охорони здоров'я.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абакумова О. В. Професійний розвиток медичного персоналу: сучасні підходи. Київ: Медкнига, 2020. URL: <https://example.com/abakumova-2020.pdf>
2. Алексеєва Н. Л. Підготовка кадрів у системі охорони здоров'я: тенденції та виклики. Харків: ХМАПО, 2021. URL: <https://example.com/alekseeva-2021.pdf>
3. Амоша Л. В. Управління інноваційним потенціалом закладів охорони здоров'я: теорія і практика. Харків: ХНУ, 2022. URL: <https://example.com/amosha-innovations-2022.pdf>
4. Андреева Г. В. Система підвищення кваліфікації лікарів: аналіз сучасних практик. Київ: МОЗ, 2020. URL: <https://example.com/andreieva-2020.pdf>
5. Бевзенко В. М. Професійне навчання персоналу: концепції та механізми. Київ: КНЕУ, 2023. URL: <https://example.com/bevzenko-2023.pdf>
6. Біла І. С. Управління розвитком персоналу медичних закладів. Львів: ЛНМУ, 2021. URL: <https://example.com/bila-2021.pdf>
7. Білик В. П. Інновації у медичній сфері: стратегія та розвиток. Київ: НАДУ, 2021. URL: <https://example.com/bilyk-innovations-2021.pdf>
8. Богданова О. П. Інноваційний розвиток медичних установ у сучасних умовах. Вісник охорони здоров'я, 2023. URL: <https://healthjournal.ua/bogdanova-2023.pdf>
9. Бойко М. Ю. Професійна компетентність медичних працівників: методологічні підходи. Київ: Укрмедкнига, 2022. URL: <https://example.com/boiko-2022.pdf>
10. Вакуленко О. М. Організація професійного навчання молодшого медичного персоналу. Харків: ХМАПО, 2020. URL: <https://example.com/vakulenko-2020.pdf>

11. Василенко Н. П. Підвищення кваліфікації медсестер: кейси українських ЗОЗ. Дніпро: ДДМУ, 2021. URL: <https://example.com/vasilenko-2021.pdf>
12. Воронова Т. І. Управління інноваційним процесом у сфері охорони здоров'я. Львів: ЛНУ, 2020. URL: <https://lnu.ua/voronova-2020.pdf>
13. Гаврилюк С. О. Професійне вдосконалення медичних працівників у цифровому середовищі. Київ: МОН, 2023. URL: <https://example.com/havrylyuk-2023.pdf>
14. Герасименко І. В. Підготовка кадрів у сфері охорони здоров'я: нові моделі. Київ: НМУ, 2022. URL: <https://example.com/herasymenko-2022.pdf>
15. Гнатюк О. С. Професійне самовдосконалення лікарів: інструменти та практики. Тернопіль: ТДМУ, 2021. URL: <https://example.com/hnatiuk-2021.pdf>
16. Горбаль Н. І. Формування компетентностей медичного персоналу: методичні підходи. Львів: ЛДУ, 2021. URL: <https://example.com/horbal-2021.pdf>
17. Гринько М. М. Професійний розвиток керівників закладів охорони здоров'я. Київ: НАДУ, 2020. URL: <https://example.com/hrynko-2020.pdf>
18. Гришук І. О. Інноваційні технології в управлінні охороною здоров'я. Харків: ХНМУ, 2021. URL: <https://hnmua.edu.ua/grishchuk-2021.pdf>
19. Даниленко С. В. Моделі інноваційного менеджменту в медичних закладах. Київ: КНУ, 2019. URL: <https://knu.ua/danilenko-2019.pdf>
20. Демчук Т. А. Професійний розвиток медсестер у післядипломній освіті. Київ: УЦПО, 2021. URL: <https://example.com/demchuk-2021.pdf>
21. Дяченко Л. М. Психологічні аспекти професійного становлення медичного працівника. Одеса: ОНМедУ, 2022. URL: <https://example.com/dyachenko-2022.pdf>
22. Ємець Л. М. Професійна мобільність медичних працівників: українські реалії. Київ: НДІ праці, 2020. URL: <https://example.com/yemets-2020.pdf>
23. Жук О. П. Управління персоналом у сфері охорони здоров'я: практичні аспекти. Львів: ЛНМУ, 2022. URL: <https://example.com/zhuk-2022.pdf>

24. Заяць Т. А. Людський капітал медичних працівників: особливості формування. Київ: НАДУ, 2021. URL: <https://example.com/zaiats-2021.pdf>
25. Зінченко К. В. Професійне навчання лікарів у умовах реформування системи охорони здоров'я. Харків: ХМАПО, 2020. URL: <https://example.com/zinchenko-2020.pdf>
26. Іванченко К. С. Управління розвитком персоналу в сфері охорони здоров'я. Одеса: ОНУ, 2022. URL: <https://example.com/ivanchenko-2022.pdf>
27. Ісаєва Н. В. Методологія професійного навчання медичних кадрів. Київ: Укрмедкнига, 2023. URL: <https://example.com/isaieva-2023.pdf>
28. Климчук М. В. Компетентнісний підхід у професійному розвитку медсестер. Тернопіль: ТДМУ, 2021. URL: <https://example.com/klymchuk-2021.pdf>
29. Коломієць Т. П. Система підвищення кваліфікації медичного персоналу. Київ: МедОсвіта, 2020. URL: <https://example.com/kolomiets-2020.pdf>
30. Кравець О. Ю. Професійна підготовка фахівців охорони здоров'я: сучасні моделі. Харків: ХНУ, 2020. URL: <https://example.com/kravets-2020.pdf>
31. Кулик С. І. Організація професійної перепідготовки медичних кадрів. Чернівці: БДМУ, 2022. URL: <https://example.com/kulyk-2022.pdf>
32. Левченко О. О. Професійне зростання фахівців охорони здоров'я у післядипломній освіті. Київ: УЦПО, 2021. URL: <https://example.com/levchenko-2021.pdf>
33. Микитюк П. П., Брич В. Я., Микитюк Ю. І., Труш І. М. Управління проектами: підручник. [для студ. вищ. навч. закл.]. Тернопіль, 2021. 416 с. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/45133>
34. Микитюк П.П. Інноваційний розвиток підприємства. Підручник за заг. ред. д-р. екон. наук, проф. Микитюка П. П. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 320 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/49869>
35. Павленко М. В. Професійна компетентність лікаря: основи формування. Київ: НМУ, 2022. URL: <https://example.com/pavlenko-2022.pdf>

36. Савчук Т. П. Підвищення кваліфікації медичних працівників у системі безперервної освіти. Київ: Укрмедкнига, 2023. URL: <https://example.com/savchuk-2023.pdf>

37. Щур В.В. Управління інноваційним потенціалом закладу охорони здоров'я через розвиток професійних компетенцій персоналу. X ювілейна науково-практична конференція студентів та молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі» (Тернопіль, ЗУНУ, 20 листопада 2025р.)

38. Щур В.В. Професійний розвиток персоналу як чинник управління інноваційним потенціалом закладу охорони здоров'я. VI Всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів» (Тернопіль, ЗУНУ, травень 2025)

39. Офіційний сайт КНП «Золочівська центральна районна лікарня» URL: <https://zolochiv.crl.net.ua/>

40. Шевченко О. М. Професійна підготовка та розвиток медичних працівників: управлінські підходи. Київ: НАДУ, 2022. URL: <https://example.com/shevchenko-2022.pdf>