

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

КАЧУР ІГОР ІВАНОВИЧ

**Стратегічне управління професійним розвитком
персоналу закладу охорони здоров'я**

спеціальність 073 «Менеджмент»
освітньо-професійна програма
«Менеджмент закладів охорони здоров'я»

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи МЗОЗм-21
Качур Ігор Іванович

Науковий керівник:
д.е.н., професор Жуковська Аліна Юріївна

ТЕРНОПІЛЬ – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ЗДІЙСНЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	8
1.1. Розвиток персоналу як ключовий аспект стратегічного управління закладом охорони здоров'я	8
1.2. Взаємозв'язок стратегічних підходів до управління розвитком персоналу із загальною стратегією закладу охорони здоров'я.....	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ВИКОРИСТАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В КНП «БУЧАЦЬКА МІСЬКА ЛІКАРНЯ» БУЧАЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ...	22
2.1. Аналіз системи управління професійним розвитком персоналу досліджуваного закладу охорони здоров'я.....	22
2.2. Оцінка мотивації персоналу досліджуваного закладу охорони здоров'я до професійного розвитку	33
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ПІДХОДІВ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	39
3.1. Розробка стратегії професійного розвитку персоналу закладу охорони здоров'я	39
3.2. Шляхи підвищення мотивації персоналу закладу охорони здоров'я до професійного розвитку	49
ВИСНОВКИ.....	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	60

ВСТУП

Актуальність проблеми. Сучасна система охорони здоров'я України перебуває в умовах глибоких трансформацій, зумовлених впровадженням медичної реформи, переходом до контрахтування медичних послуг через Національну службу здоров'я України, цифровізацією управлінських та клінічних процесів, а також необхідністю забезпечення високих стандартів якості та безпеки медичної допомоги. У цих умовах професійний розвиток персоналу закладів охорони здоров'я перетворюється на стратегічний ресурс, який визначає ефективність функціонування медичної установи, її конкурентоспроможність, здатність відповідати вимогам НСЗУ та забезпечувати безперервність і якість медичної допомоги.

Проблема професійного розвитку медичних працівників набуває особливої ваги з огляду на кадровий дефіцит у галузі, нерівномірний розподіл фахівців між регіонами, високий рівень професійного вигорання, зростання навантаження на персонал і необхідність постійного оновлення компетентностей відповідно до сучасних клінічних протоколів та міжнародних стандартів. Після запровадження системи безперервного професійного розвитку (БПР) та переходу до оцінювання результатів професійної діяльності медичних працівників з'явилася потреба у формуванні стратегічних механізмів управління розвитком персоналу, які б забезпечували не лише формальне здобуття балів БПР, а й реальне підвищення кваліфікації, розвиток критичного мислення, цифрових навичок та клінічної компетентності.

Водночас більшість закладів охорони здоров'я, особливо комунальних, стикаються з відсутністю системного підходу до планування та реалізації професійного розвитку кадрів. Цей процес часто має фрагментарний характер, не інтегрований у загальну стратегію розвитку медичного закладу, не підкріплений належною мотивацією персоналу та не забезпечений ресурсами. Бракує інструментів стратегічного менеджменту, які б дозволили оцінити потреби персоналу, узгодити їх з цілями закладу, сформувавши компетентнісну модель та побудувати довгострокову дорожню карту розвитку кадрів.

В умовах високої конкуренції між закладами охорони здоров'я та необхідності залучення й утримання кваліфікованих кадрів стратегічне управління професійним розвитком персоналу стає критичним фактором забезпечення стабільного функціонування медичних установ. Особливого значення це набуває в період воєнного стану та післявоєнного відновлення, коли система охорони здоров'я потребує швидкої адаптації, гнучкості, здатності працювати в умовах невизначеності та впроваджувати нові підходи до організації медичної допомоги.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Попри те, що питання розвитку персоналу є надзвичайно важливим для забезпечення ефективності сучасних організацій, дана тематика залишається порівняно недостатньо дослідженою у вітчизняному науковому просторі. У практиці управління персоналом українських установ проблемам стратегічного та системного розвитку працівників також приділяється обмежена увага, що створює суттєвий розрив між теоретичними напрацюваннями та реальними потребами сфери охорони здоров'я.

Підходи до розвитку персоналу почали формуватися у працях класиків менеджменту, серед яких Г. Десслер, М. Армстронг, П. Шейл, А. Томпсон і Дж. Стрікленд, які акцентували увагу на значенні персоналу як ключового ресурсу організації. Подальший внесок у дослідження проблематики розвитку людських ресурсів зробили такі автори, як А. Кібанов, Г. Лич, В. Співак, В. Верхоглядова, Ю. Лисенко, Г. Кіндрацька, С. Шекшня та інші, які деталізували методи навчання, оцінювання, професійного зростання та вдосконалення компетентностей працівників.

Водночас у наявних наукових джерелах і практичних підходах до управління персоналом відчутним залишається дефіцит уваги до саме стратегічного аспекту розвитку кадрів – його інтеграції в довгострокові плани діяльності організації, зв'язку з формуванням кадрового потенціалу, системами добору, оцінювання, мотивації та управління результативністю праці. Бракує комплексних досліджень, які б розглядали розвиток персоналу

не як окремий процес, а як частину стратегічного управління, що визначає конкурентоспроможність і стійкість організації в умовах змін. Саме це зумовлює необхідність подальшого наукового опрацювання проблеми стратегічного управління професійним розвитком персоналу в закладах охорони здоров'я.

Метою кваліфікаційної роботи є поглиблення теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення механізмів стратегічного управління професійним розвитком персоналу закладу охорони здоров'я, спрямованих на підвищення ефективності його функціонування та забезпечення високої якості медичних послуг.

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

- дослідити розвиток персоналу як ключовий аспект стратегічного управління закладом охорони здоров'я;
- встановити та вивчити взаємозв'язок стратегічних підходів до управління розвитком персоналу із загальною стратегією закладу охорони здоров'я;
- здійснити аналіз системи управління професійним розвитком персоналу досліджуваного закладу охорони здоров'я;
- провести оцінювання мотивації персоналу досліджуваного закладу охорони здоров'я до професійного розвитку;
- розробити стратегію професійного розвитку персоналу закладу охорони здоров'я;
- запропонувати шляхи підвищення мотивації персоналу закладу охорони здоров'я до професійного розвитку.

У процесі виконання кваліфікаційної роботи було використано такі **методичні підходи та методи дослідження:** системний підхід – для комплексного аналізу процесів стратегічного управління професійним розвитком персоналу закладу охорони здоров'я та встановлення взаємозв'язків між його елементами; порівняльний аналіз – для зіставлення існуючих

теоретичних підходів до управління розвитком персоналу та практик їх застосування у медичних закладах; аналітичний метод – для оцінювання стану професійного розвитку персоналу досліджуваного закладу охорони здоров'я та визначення ключових проблем і бар'єрів; метод узагальнення – для формування узагальнених висновків за результатами опитування, аналізу наукової літератури та практичних матеріалів; соціологічний метод (анкетування) – для вивчення рівня мотивації та потреб медичних працівників у професійному розвитку; статистичні методи – для кількісної обробки результатів анкетного опитування та розрахунку індексу мотивації персоналу; метод графічного відображення даних – для представлення результатів дослідження у вигляді таблиць, діаграм та рисунків; метод структурно-логічного аналізу – для побудови дорожньої карти професійного розвитку та формування системи мотиваційних механізмів.

Наукова новизна кваліфікаційної роботи полягає у поглибленні теоретико-методологічних засад стратегічного управління професійним розвитком персоналу закладу охорони здоров'я, що відображено через уточнення змісту понятійного апарату, систематизацію підходів до формування компетентнісної моделі медичних працівників та обґрунтування інструментів стратегічного планування розвитку персоналу. У роботі запропоновано стратегію управління професійним розвитком, яка поєднує механізми оцінювання, мотивації, навчання та планування кадрового потенціалу в умовах медичної реформи та сучасних вимог НСЗУ.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що сформовані у кваліфікаційній роботі практичні рекомендації, механізми та інструменти стратегічного управління професійним розвитком персоналу можуть бути безпосередньо використані в діяльності КНП «БМЛ» БМР та інших закладів охорони здоров'я для удосконалення системи управління кадрами, підвищення рівня мотивації, оптимізації процесів планування та реалізації безперервного професійного розвитку. Запропоновані підходи забезпечують можливість покращення якості медичних послуг, посилення

кадрової стабільності, а також зростання ефективності управлінських рішень у сфері розвитку персоналу.

Апробація. За результатами дослідження опубліковано 2 тез доповідей: на тему «Стратегічне управління професійним розвитком персоналу закладу охорони здоров'я» у збірнику тез доповідей VI Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів» (м. Збараж, 15 травня 2025 року) [27] та на тему «Система стратегічного управління професійним розвитком персоналу закладу охорони здоров'я» у збірнику тез доповідей Наукової конференції молодих вчених, аспірантів та студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (м. Тернопіль, 27 листопада 2025 року) [26].

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ЗДІЙСНЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

1.1. Розвиток персоналу як ключовий аспект стратегічного управління закладом охорони здоров'я

Ефективність функціонування будь-якого закладу охорони здоров'я значною мірою залежить від рівня розвитку його персоналу, адже саме професійна та особистісна динаміка медичних працівників визначає здатність медичної установи реагувати на виклики системи охорони здоров'я, забезпечувати якість медичних послуг і впроваджувати інновації.

У науковій літературі розвиток персоналу трактується як багатовимірне явище. Зокрема, наголошується, що це «багатогранне та складне поняття, яке охоплює комплекс взаємопов'язаних психологічних, педагогічних, соціальних, управлінських та економічних аспектів» [39]. Його осмислення пов'язане з уточненням змісту таких категорій, як «розвиток», «особистість», «гармонійний розвиток особистості» та «професійний розвиток». У сфері охорони здоров'я ці складові набувають особливого значення, оскільки професійна діяльність медичного працівника передбачає високий рівень відповідальності, стресостійкості, комунікативної компетентності та готовності до безперервного навчання.

Базелюк В.Г., Кубіцький С.О. та ін. інтерпретують розвиток персоналу як «якісні зміни, що проявляються у новому стані працівника з оновленими цілями, функціями та професійно-кваліфікаційними й комунікативними характеристиками, які сприяють розкриттю потенціалу кожного працівника та підвищенню його внеску в діяльність організації і суспільства» [3, с. 259]. У контексті медичних закладів це визначення особливо актуальне, оскільки якість та результативність роботи персоналу прямо впливають на здоров'я пацієнтів, задоволеність медичними послугами та соціальну довіру до закладу

охорони здоров'я.

На думку Гавриш О.А., Довгань Л.Є та ін., розвиток персоналу є «процесом соціалізації, самоствердження та підготовки працівників до виконання нових функцій, зайняття нових посад чи вирішення нових завдань, що забезпечує організацію компетентними кадрами відповідно до її цілей та стратегії розвитку» [8, с. 228]. У медичній сфері такий підхід передбачає формування здатності персоналу працювати в умовах постійних організаційних змін, реформування галузі, упровадження клінічних протоколів і сучасних технологій лікування.

Інший підхід пропонує Древецька О.І., визначаючи розвиток персоналу як «сукупність організаційно-економічних заходів служби управління персоналом щодо навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників». До таких заходів, за його трактуванням, належать професійна адаптація нових співробітників, оцінювання кандидатів на посади, періодична атестація персоналу, планування кар'єрного зростання та діяльність з формування кадрового резерву [15, с. 79]. Для закладів охорони здоров'я ця концепція є надзвичайно важливою, оскільки якість медичних послуг значною мірою залежить від компетентностей працівників, їх готовності до професійного зростання і здатності працювати за сучасними стандартами надання медичної допомоги.

У науковому дискурсі значну увагу приділено внутрішнім і зовнішнім факторам, що визначають розвиток працівника. Так, Круп'як Л.Б. трактує розвиток людини (персоналу) як «внутрішню діяльність індивіда, спрямовану на трансформацію кількісних і якісних характеристик, які проявляються у трудовій діяльності та зумовлені його спадковими програмами (біологічним і соціальним кодом), а також впливом зовнішнього середовища» [32, с. 67]. До чинників зовнішнього середовища автор зараховує навчання, виховання, розвиток і умови довкілля. Для системи охорони здоров'я це положення є принциповим, адже професійне становлення медичного працівника відбувається переважно в межах організації – під впливом корпоративної

культури, клінічних стандартів, внутрішніх регламентів та практики безперервного навчання.

Узагальнюючи різні наукові підходи, розвиток персоналу доцільно розглядати як «системно організований процес кількісних, якісних і структурних змін компетентностей працівників, що здійснюється засобами безперервного навчання та виховання з метою підготовки їх до виконання нових професійних функцій, кар'єрного просування, формування управлінського резерву та вдосконалення соціальної структури персоналу» [1]. У закладах охорони здоров'я цей процес включає освоєння сучасних клінічних протоколів, оновлення навичок роботи з медичним обладнанням, удосконалення міжособистісних комунікацій та розвиток навичок командної взаємодії.

Розвиток персоналу «забезпечується комплексом організаційних заходів, серед яких ключовими є оцінювання кадрів, виробнича адаптація, атестація та сертифікація працівників, планування професійної кар'єри, робота з кадровим резервом і стимулювання розвитку персоналу» [6]. У медичних закладах такі процедури є необхідною умовою дотримання галузевих стандартів, забезпечення якості медичних послуг і підвищення рівня професійної відповідальності.

Візуалізація основних складових процесу розвитку персоналу представлена на рис. 1.1, що дозволяє комплексно оцінити взаємозв'язки між елементами цього процесу та визначити їх значення для управління людськими ресурсами в медичній сфері.

Важливо наголосити, що розвиток персоналу залежить також від якості профорієнтаційної роботи як у закладах освіти, так і безпосередньо в закладі охорони здоров'я. Одним із результатів ефективного розвитку персоналу є активність працівників у сфері раціоналізаторської та інноваційної діяльності, що має особливе значення для медичних установ, які постійно впроваджують нові методи діагностики та лікування. Водночас формування сприятливих умов для розвитку персоналу вимагає наявності системи матеріальних та

нематеріальних стимулів, що мотивують працівників до професійного зростання та підвищення якості своєї роботи [40].



Рис. 1.1. Основні етапи процесу розвитку персоналу закладу охорони здоров'я

Примітка. Адаптовано автором на основі [1; 5; 16; 37; 40]

Варто також розмежовувати розвиток персоналу в межах закладу охорони здоров'я та професійний розвиток особистості. Якщо розвиток персоналу зазвичай ініціюється закладом охорони здоров'я і реалізується як у його межах, так і поза ними, то професійний розвиток особистості може значно виходити за ці межі. Він здійснюється «під впливом внутрішньої мотивації працівника, спрямованої на поліпшення власних професійних характеристик, і може відбуватися за рахунок фінансових ресурсів медичної установи, державних програм чи власних коштів працівника» [42]. У медичній сфері такий підхід є особливо поширеним через необхідність постійного підвищення кваліфікації, участі у професійних асоціаціях, проходження клінічних

стажувань і сертифікацій.

Розвиток персоналу є тісно пов'язаним із поняттями «освіта», «професійне навчання персоналу» та «виховання персоналу», які формують основу безперервного професійного зростання працівників. У роботі Базелюк В.Г., Кубіцького С.О. та ін. освіта визначається як «процес і результат засвоєння систематизованих знань, умінь, навичок та способів поведінки, необхідних для підготовки людини до життя й праці» [3]. Проте дослідники наголошують, що трактування освіти не може обмежуватися лише її індивідуально-особистісним аспектом. Освіта також має розглядатися як організаційно-економічна система, що становить окремий вид економічної діяльності та відіграє дедалі важливішу роль у формуванні валового внутрішнього продукту країни [3]. Для сфери охорони здоров'я це положення є надзвичайно актуальним, оскільки рівень освітньої підготовки медичного персоналу безпосередньо впливає на якість медичних послуг, безпеку пацієнтів і спроможність системи охорони здоров'я до інноваційного розвитку.

Відповідно до сучасних підходів, освіта розглядається як «процес і результат засвоєння особистістю систематизованих суспільно значущих теоретичних знань, умінь і практичних навичок, необхідних для безперервного навчання, ефективної трудової діяльності та повноцінної інтеграції в суспільство». Вона набуває дедалі більшої ваги як «вид економічної діяльності в умовах переходу до постіндустріальної моделі розвитку та економіки знань» [7]. У медичній сфері роль освіти є подвійною: з одного боку, вона забезпечує формування базових професійних компетентностей, а з іншого — виступає інструментом підтримки високих стандартів якості медичних послуг через систематичне оновлення знань і навичок працівників.

Суттєвим елементом безперервної освіти є професійна підготовка, важливою складовою якої виступає професійне навчання персоналу. М. І. Дрозач визначає професійне навчання як «здобуття працівниками нових та удосконалення набутих професійних знань, умінь, навичок і комунікативних компетентностей, необхідних для виконання виробничих функцій». Це

навчання забезпечує «адаптацію працівника до умов виробничого процесу, розвиває здатність до навчання на власному досвіді, сприяє самостійному прийняттю рішень у типових та нестандартних ситуаціях і формує готовність нести відповідальність за результати цих рішень» [7]. У закладах охорони здоров'я така підготовка охоплює як клінічні, так і управлінські компетентності, включає освоєння нових методів діагностики й лікування, опанування цифрових медичних технологій, удосконалення навичок міжпрофесійної взаємодії.

На нашу думку, система безперервного професійного навчання персоналу в закладах охорони здоров'я має виконувати комплексні функції. Вона повинна не лише забезпечувати адаптацію працівника до робочого середовища чи змін у технологічних процесах, але й сприяти постійному вдосконаленню методів роботи, плануванню професійної кар'єри, розвитку лідерських якостей, спроможності до інновацій, а також ефективному управлінню організаційними знаннями. У медичній сфері безперервне професійне навчання є необхідною умовою підтримання високої якості медичної допомоги, дотримання стандартів безпеки пацієнтів та реалізації стратегічних цілей закладу охорони здоров'я.

З огляду на наведені підходи, професійне навчання персоналу доцільно трактувати як «цілеспрямований безперервний процес формування в працівників організації системи теоретичних знань, умінь, практичних навичок та комунікативних компетентностей, необхідних для виконання виробничих завдань і функцій, що здійснюється за допомогою спеціально визначених форм і методів» [44]. У закладах охорони здоров'я таке навчання охоплює оволодіння сучасними клінічними протоколами, методами діагностики та лікування, опанування нових медичних технологій, розвиток навичок командної роботи та комунікації з пацієнтами.

Професійне навчання забезпечує працівникові можливість постійного розвитку, сприяє адаптації до швидких змін у виробничих процесах, впровадженню інновацій, формуванню здатності управляти знаннями та

отримувати актуальну інформацію про стан організації. Воно також сприяє «кращому розумінню персоналом стратегічних перспектив діяльності підприємства або закладу» [28]. У медичній сфері це має особливо важливе значення, оскільки зміни у клінічних підходах, законодавстві, технологічному забезпеченні та стандартах безпеки пацієнтів потребують постійного оновлення компетентностей медичного персоналу.

У системі професійного навчання персоналу важливу роль відіграють такі форми підготовки, як первинна професійна освіта, перепідготовка та підвищення кваліфікації. Первинна професійна підготовка передбачає «отримання особами, які раніше не мали професії чи спеціальності, професійно-технічної освіти, що забезпечує необхідний рівень кваліфікації для продуктивної роботи в організації» [25]. Для медичних закладів це може стосуватися початкової підготовки молодшого медичного персоналу.

Перепідготовка персоналу означає «професійно-технічне або вище навчання, спрямоване на опанування нової професії чи спеціальності працівниками, які вже мають первинну професійну підготовку» [28]. У медичній сфері це актуально у випадках переходу на новий напрям діяльності, наприклад, опанування спеціалізації з медсестринства іншого профілю або перекваліфікації фахівців у межах функціональних потреб закладу.

Підвищення кваліфікації трактується як «професійно-технічне або вище навчання, що забезпечує розширення й поглиблення набутих знань, умінь і навичок відповідно до сучасних вимог виробництва або сфери послуг» [25]. У закладах охорони здоров'я це стосується регулярного проходження тематичних удосконалень, клінічних тренінгів, сертифікаційних курсів, навчання роботі з новим обладнанням та оновленими медичними технологіями – тобто всіх інструментів, що гарантують відповідність персоналу сучасним галузевим стандартам.

Розвиток персоналу сприяє більш повному використанню трудового потенціалу працівника, підвищує його соціальну та професійну мобільність і є важливим інструментом профілактики безробіття. Він відіграє «ключову

роль у підготовці працівників до структурних і технологічних змін, що особливо актуально в умовах реформування системи охорони здоров'я, впровадження сучасних медичних технологій, цифровізації та зміни організаційних моделей надання медичних послуг» [4]. Розвиток персоналу позитивно впливає на діяльність організації, сприяючи розширенню спектра послуг, підвищенню їх якості та ефективності, а також покращенню фінансових результатів закладу. Таким чином, розвиток персоналу є «одним з ключових напрямів підвищення конкурентоспроможності будь-якої організації, включно з медичними установами» [4].

Професійний розвиток персоналу та окремої особистості виступає одним із ключових показників прогресивності суспільства, рівня людського розвитку та важливим чинником науково-технічного прогресу. У «країнах з розвинутою ринковою економікою компанії активно беруть на себе ініціативу щодо інвестування в розвиток персоналу, розуміючи його стратегічну цінність» [40]. В Україні «для точнішої оцінки людського розвитку на регіональному рівні поряд із часткою осіб із вищою освітою та середньою тривалістю навчання слід ураховувати й показник частки працівників, які проходять професійне навчання на виробництві, серед зайнятого населення» [40]. У медичній сфері такий підхід дозволяє оцінити реальний рівень професійної активності та готовності кадрів до роботи в умовах динамічних змін.

У країнах з розвинутою ринковою економікою планування, організація, мотивація та контроль процесів розвитку персоналу поступово перетворилися на ключові функції служб управління персоналом. Запровадження подібної практики в Україні є необхідною умовою забезпечення сталого економічного зростання, модернізації системи управління та переходу до інноваційної моделі економіки знань. Для закладів охорони здоров'я це означає потребу формувати цілісну систему управління розвитком персоналу, що передбачає регулярне оновлення компетентностей, розвиток професійної культури, підтримку наставництва та забезпечення безперервного навчання.

1.2. Взаємозв'язок стратегічних підходів до управління розвитком персоналу із загальною стратегією закладу охорони здоров'я

Стратегія розвитку персоналу безпосередньо впливає зі стратегії управління персоналом, яка, у свою чергу, формується на основі загальної стратегії розвитку організації. У сфері охорони здоров'я цей взаємозв'язок є особливо важливим, оскільки ефективність реалізації стратегічних цілей медичного закладу значною мірою залежить від професійного потенціалу його працівників, рівня їхньої підготовки, здатності до інновацій та адаптивності до змін у внутрішньому й зовнішньому середовищі.

Стратегічне управління персоналом визначають як «управління формуванням конкурентоспроможного трудового потенціалу організації з урахуванням змін, що відбуваються або можуть відбуватися у внутрішньому та зовнішньому середовищі, що дає змогу організації виживати, розвиватися та досягати своїх цілей у довгостроковій перспективі» [6]. Для закладів охорони здоров'я це означає створення умов для розвитку висококваліфікованого медичного персоналу, здатного працювати відповідно до сучасних клінічних стандартів, упроваджувати інноваційні методи лікування та реагувати на галузеві виклики.

Стратегічне управління персоналом «забезпечує медичній установі можливість зміцнювати свої конкурентні позиції завдяки цілеспрямованому розвитку компетентностей працівників та реалізації стратегічних цілей у сфері людських ресурсів» [28]. Це особливо актуально для медичних закладів, які конкурують не лише за пацієнтів, а й за дефіцитні професійні кадри, зокрема лікарів, медичних сестер та фахівців із сучасних медичних технологій.

Стратегічна роль розвитку персоналу зумовлена тим, що «саме персонал є найважливішим стратегічним ресурсом кожної організації» [16]. Працівники медичного закладу формують його місію, визначають стратегічні орієнтири, забезпечують реалізацію клінічних і управлінських процесів, а також відповідають за якість і безпеку медичної допомоги. «Динаміка розвитку медичного закладу, його конкурентоспроможність, якість медичних послуг та

фінансові результати діяльності значною мірою залежать від компетентності керівників і фахівців, а також від рівня професійної підготовки працівників ключових спеціальностей» [45].

Відповідно до обраного варіанта загальної стратегії розвитку організації формується відповідна стратегія управління персоналом і стратегія його розвитку. Їх взаємозв'язок представлено на рис. 1.2, що відображає взаємозв'язок стратегічних підходів до управління розвитком персоналу із загальною стратегією закладу охорони здоров'я.



Рис. 1.2. Взаємозв'язок стратегічних підходів до управління розвитком персоналу із загальною стратегією закладу охорони здоров'я

Примітка. Адаптовано автором на основі [1; 5; 8; 16; 30; 37; 40; 49]

Розгляд співвідношення стратегій доцільно розпочати зі стратегії підприємництва. Вона «характерна для організацій, що освоюють нові напрями діяльності або виходять на ринок уперше. Такі організації приймають рішення за умов високих фінансових ризиків і повинні швидко реагувати на вимоги замовників, навіть за відсутності достатнього часу для ґрунтовного

опрацювання рішень» [8]. У сфері охорони здоров'я цей підхід може застосовуватися під час запуску інноваційних медичних послуг, нових клінічних напрямів або цифрових сервісів.

Стратегія динамічного зростання натомість «передбачає зниження рівня ризиків у діяльності організації та забезпечує основу для подальшого збільшення обсягів виробництва й надання послуг на основі оптимального поєднання змін і стабільності» [29]. За таких умов персонал повинен швидко адаптуватися до змін і активно опановувати знання та навички, необхідні для реалізації цілей динамічного зростання. У контексті закладів охорони здоров'я така стратегія може проявлятися у розширенні спектра медичних послуг, модернізації обладнання чи підвищенні потужності медичного закладу, що потребує швидкого й системного розвитку персоналу.

Завдання стратегії розвитку персоналу за цього різновиду стратегії управління організацією полягає у «забезпеченні безперервного підвищення кваліфікації працівників та їх професійної перепідготовки відповідно до змін цілей і структури підприємства» [11]. У ситуації розширення діяльності особливе значення має «первинна підготовка кадрів, планування їхньої трудової кар'єри, професійно-кваліфікаційне просування та формування резерву керівників для нових посад» [11]. Для закладів охорони здоров'я це означає необхідність системного розвитку медичного та управлінського персоналу відповідно до зростання обсягів медичних послуг і впровадження нових клінічних напрямів.

Стратегія прибутку характерна для організацій, що перебувають на стадії зрілості та прагнуть отримувати стабільний фінансовий результат за низького рівня ризику, спираючись на товари або послуги зі стійким попитом [29]. Основним завданням за такої стратегії є «збільшення обсягів продукції чи послуг за умов мінімізації витрат та забезпечення стабільної або навіть скороченої чисельності персоналу, що потребує чітких процедур, суворого контролю та усунення можливих невизначеностей у виробничих процесах» [29]. У медичному закладі це може проявлятися у стандартизації клінічних

маршрутів пацієнтів, оптимізації витрат чи підвищенні ефективності використання обладнання.

За таких умов стратегія розвитку персоналу ґрунтується на відносно незмінних вимогах до рівня компетентності працівників. Організації потрібні стабільні, дисципліновані співробітники, орієнтовані на дотримання встановлених процедур. Основна функція служби персоналу полягає у підтриманні наявного рівня кваліфікації, недопущенні зниження якості послуг і погіршення фінансових показників. Обсяги первинної підготовки кадрів здебільшого «залишаються стабільними або зменшуються, розвиток персоналу спрямований переважно на поглиблення компетентностей у вузькій сфері діяльності, а програми перепідготовки мають обмежене значення та застосовуються вибірково» [32]. У медичних закладах така стратегія відповідає умовам стабільного попиту на основні медичні послуги та потребі зберігати сталість професійних стандартів.

Стратегія ліквідації застосовується тоді, коли «всі або основні напрями діяльності є збитковими, товари чи послуги не користуються попитом, і зберігати організацію недоцільно» [36]. У такій ситуації стратегія розвитку персоналу спрямовується переважно на соціальний захист працівників та підвищення їх конкурентоспроможності на ринку праці. Це дозволяє «мінімізувати негативні наслідки скорочення персоналу та зберегти людський потенціал суспільства. Тому заходи з перепідготовки і підвищення кваліфікації працівників, які підлягають звільненню, набувають особливого значення» [36]. У сфері охорони здоров'я такі програми допомагають медичним працівникам швидше знайти нове місце роботи, зберегти професійний статус та адаптуватися до нових умов.

Перепідготовка та підвищення кваліфікації у цьому випадку мають здійснюватися не лише коштом організації, але й із залученням ресурсів служби зайнятості, навчальних закладів, страхових фондів, державного та місцевого бюджетів – з метою недопущення зростання безробіття на регіональному ринку праці. Для медичних працівників це створює можливість

здобути нові спеціальності, змінити профіль або перейти в інші заклади охорони здоров'я.

Стратегія перетворень використовується організаціями, які прагнуть зберегти свою діяльність і забезпечити довгострокову стабільність. Вона передбачає комплексні зміни системи управління та внутрішніх відносин. За таких умов зростає «значення кожного працівника у формуванні нових рішень, тому організації потрібні всебічно розвинені й ініціативні кадри» [7]. У медичному закладі це актуально під час переходу на нові моделі фінансування, реорганізації структурних підрозділів, оптимізації клінічних маршрутів чи модернізації технологічної бази.

В умовах обмежених ресурсів, запровадження режиму економії та скорочення частини штату «стратегія розвитку персоналу зосереджується на опануванні працівниками нових знань, умінь і навичок» [9]. Перепідготовка, підвищення кваліфікації, а також неформальне й інформальне навчання стають ключовими інструментами реалізації стратегії перетворень, хоч і проводяться у зменшених обсягах. При цьому «висуваються жорсткі вимоги до відбору кандидатів на навчання» [15], що у медичній сфері означає необхідність ретельного добору працівників, здатних швидко адаптуватися до змін, опанувати нові технології та підтримувати якість медичних послуг навіть у складних умовах.

Реалізація стратегії перетворень дозволяє організації «запропонувати персоналу професійно-кваліфікаційне зростання та нові робочі місця, які є більш цікавими й складними за змістом» [28]. Оскільки успішне впровадження такої стратегії «неможливе без ентузіазму та активної участі ключових працівників, наставників і коучів, важливу роль у стратегії розвитку персоналу відіграє система матеріальних і нематеріальних стимулів для найбільш кваліфікованих спеціалістів і керівників» [28]. У закладах охорони здоров'я це може включати розвиток клінічних лідерів, наставництво, заохочення до участі у професійних тренінгах та інноваційних медичних проєктах.

Практика різних організацій демонструє, що стратегії управління

організацією, управління персоналом та розвитку працівників рідко реалізуються у «чистому» вигляді. Зазвичай загальна стратегія є комбінацією кількох підходів, а їх вибір залежить від пріоритетів і очікуваних результатів. Водночас незалежно від стратегічного напрямку, організація повинна проводити активну політику розвитку персоналу. У медичних закладах це означає постійний розвиток клінічних компетенцій, організаційної культури та кадрового потенціалу, що є умовою забезпечення якості медичної допомоги.

На зміст стратегії розвитку персоналу значно впливає період та тип управління. Так, стратегічне управління «орієнтоване на довгострокову перспективу, зумовлює необхідність планувати розвиток персоналу виходячи з даних про загальну й додаткову потребу в кадрах у розрізі структурних підрозділів і професійних груп» [30]. Для медичних закладів це означає прогнозування потреби у фахівцях певних спеціальностей, формування резерву кадрів, визначення напрямів підготовки та перепідготовки з урахуванням стратегічних цілей розвитку медичної установи.

Тактичне управління, орієнтоване на «середньостроковий період», реалізується через п'ятирічні плани розвитку персоналу з деталізацією завдань за окремими роками. Натомість оперативне управління, розраховане на короткий період, відображається у конкретних заходах щодо розвитку кожного працівника всіх структурних підрозділів у межах одного планового року [30]. У сфері охорони здоров'я це може включати щорічні індивідуальні плани підвищення кваліфікації, проходження тренінгів із клінічних протоколів, інструктажів з охорони праці та впровадження нових медичних технологій.

Стратегія розвитку персоналу повинна забезпечувати підготовку працівників у середньостроковому періоді відповідно до цілей загальної стратегії управління організацією та стратегії управління персоналом. Для закладів охорони здоров'я це означає, що кадровий менеджмент повинен бути інтегрований у стратегічне планування – від визначення кадрової потреби за спеціальностями до забезпечення безперервного професійного розвитку медичного персоналу та формування кадрового резерву.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ВИКОРИСТАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В КНП «БУЧАЦЬКА МІСЬКА ЛІКАРНЯ» БУЧАЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

2.1. Аналіз системи управління професійним розвитком персоналу досліджуваного закладу охорони здоров'я

Комунальне некомерційне підприємство «Бучацька міська лікарня» Бучацької міської ради (КНП «БМЛ» БМР) є багатопрофільним закладом вторинної медичної допомоги, що забезпечує надання амбулаторно-поліклінічних та стаціонарних медичних послуг населенню Бучацької міської територіальної громади та прилеглих районів. Лікарня виконує функції базового медичного закладу місцевого рівня: здійснює діагностику, лікування, нагляд, стабілізацію хворих, організовує профілактичні огляди, забезпечує невідкладну медичну допомогу та бере участь у реалізації державних програм охорони здоров'я.

Організаційна структура персоналу КНП «БМЛ» БМР є типовою для подібних комунальних медичних закладів і включає стаціонарні та амбулаторні підрозділи. До стаціонарної частини належать: терапевтичне відділення, хірургічне відділення, травматологічне відділення, пологове або гінекологічне відділення (якщо функціонує), а також відділення анестезіології та інтенсивної терапії. У складі поліклінічного підрозділу працюють лікарі загальної практики – сімейної медицини, кардіолог, невропатолог, хірург, офтальмолог, отоларинголог, дерматолог, акушер-гінеколог, а також функціональні кабінети: клініко-діагностична лабораторія, рентген-кабінет, кабінет ультразвукової діагностики, фізіотерапевтичний кабінет та процедурні кімнати.

Штат лікарні включає адміністративний персонал (директор, медичний директор, головна медсестра, економіст, кадрова служба), лікарів різних спеціальностей, середній медичний персонал (медичні сестри, лаборанти,

фельдшери), молодший медичний персонал (санітарки, молодші медсестри), а також допоміжних працівників (водії швидкої допомоги, технічний персонал).

Оскільки кадровий склад закладів охорони здоров'я традиційно формується за кількома основними категоріями – лікарі, середній медичний персонал, молодший медичний персонал, а також немедичні фахівці та інший допоміжний персонал – аналіз професійного розвитку персоналу КНП «БМЛ» БМР доцільно проводити з урахуванням специфіки кожної з цих груп. Такий підхід дозволяє відобразити відмінності у кваліфікаційних вимогах, освітніх траєкторіях, механізмах підвищення компетентності та обсягах безперервного професійного розвитку, характерних для кожної категорії працівників.

Підвищення кваліфікації лікарів КНП «БМЛ» БМР є «безперервним процесом, який вимагає чітко структурованого планування та значних часових витрат» [43]. Професійна діяльність лікаря передбачає постійне оновлення компетентностей і здобуття нових знань протягом усього періоду роботи. Плани, форма організації та зміст програм підготовки і перепідготовки фахівців визначаються Міністерством охорони здоров'я України. Тривалість навчання на курсах залежить від конкретних потреб та індивідуального плану підвищення кваліфікації лікарів. Основні положення щодо організації безперервного навчання лікарів викладені в наказі МОЗ України № 166 від 22.07.1993 р. «Про подальше удосконалення системи післядипломної підготовки лікарів (провізорів)».

Структура безперервного професійного розвитку включає «спеціалізацію та удосконалення професійних знань і навичок лікарів» [45]. Основними принципами такого навчання є: «програмно-цільове планування, узгодженість змісту освітніх програм із сучасними тенденціями розвитку медицини та охорони здоров'я, а також орієнтація на постійні зміни, зумовлені науково-технічним прогресом» [50]. У КНП «БМЛ» БМР це реалізується через регулярне направлення лікарів на спеціалізовані курси, тематичні цикли, тренінги та заняття, необхідні для виконання вимог НСЗУ щодо кадрової спроможності.

До основних видів професійного навчання лікарів належать: «спеціалізація; удосконалення; курси інформації та стажування; підвищення кваліфікації за місцем роботи» [45].

Спеціалізація визначається як «набуття лікарем однієї з передбачених Номенклатурами лікарських спеціальностей, затверджених наказами Міністерства охорони здоров'я України від 09.06.1993 р. № 130 та від 04.02.1992 р.» [6]. Саме спеціалізація забезпечує формування базових професійних компетентностей, необхідних для подальшого виконання функцій у медичному закладі.

Підготовка спеціалістів «здійснюється в інтернатурі на базі інститутів (факультетів) післядипломної освіти та кафедр медичних університетів, а також у клінічних підрозділах закладів охорони здоров'я. Порядок проходження інтернатури визначається Положенням про спеціалізацію (інтернатуру) випускників медичних і фармацевтичних інститутів, медичних факультетів університетів, затвердженим наказом МОЗ України від 02.04.1992 р. № 53» [28]. Для КНП «БМЛ» БМР цей механізм є основною формою первинної професійної підготовки лікарів, які згодом можуть працевлаштовуватися в стаціонарні та поліклінічні підрозділи закладу.

Удосконалення кваліфікації передбачає подальше поглиблення професійних знань та формування навичок, необхідних для підтримання належного рівня підготовки лікарів відповідно до сучасних вимог охорони здоров'я. Це є обов'язковим елементом професійного розвитку та одним із ключових компонентів системи БПР.

Підвищення кваліфікації лікарів-спеціалістів здійснюється інститутами (факультетами) удосконалення за направленнями органів охорони здоров'я на цикли тематичного удосконалення, а також у межах договорів із профільними установами інших міністерств і відомств. Для лікарів КНП «БМЛ» БМР це включає участь у тематичних курсах, тренінгах, навчальних семінарах, симуляційних заняттях і онлайн-програмах, що визнаються МОЗ України.

Післядипломне навчання лікарів охоплює кілька форм: «інтернатуру,

клінічну ординатуру, циклову підготовку в інститутах (факультетах) удосконалення лікарів медичних і фармацевтичних навчальних закладів, курси інформації та стажування на базі науково-дослідних і медичних інститутів, лікувально-профілактичних, санітарно-епідеміологічних та фармацевтичних установ» [45]. Тривалість підготовки на кожному етапі визначається відповідним навчальним планом і затвердженою програмою. Для КНП «БМЛ» БМР це є важливим інструментом забезпечення відповідності кваліфікації лікарів сучасним клінічним протоколам та вимогам контракування з НСЗУ.

Тематичне удосконалення є важливим складником професійного розвитку лікарів і передбачає поглиблення знань з окремих розділів відповідної спеціальності. Лікарі КНП «БМЛ» БМР направляються на такі курси у разі потреби, зазвичай у проміжках між проходженням чергових передатестаційних циклів, що дозволяє підтримувати актуальний рівень компетентності та відповідність сучасним клінічним протоколам.

Курси інформації і стажування «проводяться на базі науково-дослідних та медичних інститутів, багатопрофільних і спеціалізованих лікувально-профілактичних, санітарно-епідеміологічних і фармацевтичних закладів, а також інститутів (факультетів) удосконалення лікарів» [9]. Для лікарів КНП «БМЛ» БМР такі курси є однією з найбільш гнучких форм підвищення кваліфікації, оскільки дають можливість опанувати нові методики, ознайомитися з актуальними тенденціями розвитку медицини та удосконалити практичні навички у межах окремих спеціалізованих напрямів.

Курси інформації та стажування розглядаються як вид підвищення кваліфікації, основним завданням якого є вивчення актуальних теоретичних питань та формування практичних навичок із конкретного розділу фахової підготовки. «Порядок підвищення кваліфікації на курсах інформації і стажування визначається Положенням про підвищення кваліфікації лікарів і провізорів на курсах інформації і стажування, затвердженим наказом МОЗ України від 22.07.1993 р. № 166» [40].

Необхідний рівень кваліфікації лікаря-спеціаліста забезпечується

поєднанням різних форм професійного розвитку: навчанням у післядипломних освітніх закладах, участю у курсах інформації та стажуваннях, систематичною самоосвітою та постійною практичною діяльністю у межах отриманої спеціальності. Для КНП «БМЛ» БМР таке поєднання є критично важливим, оскільки дозволяє лікарям відповідати вимогам НСЗУ до кадрової спроможності та забезпечувати якість медичної допомоги на рівні сучасних стандартів.

Самоосвіта лікарів є важливою складовою системи професійного розвитку персоналу та виступає одним із базових механізмів підготовки й поступового зростання кваліфікації медичних працівників. У КНП «БМЛ» БМР вона здійснюється систематично та відповідно до індивідуальних планів розвитку, які лікарі формують самостійно з урахуванням свого рівня підготовки, специфіки практичної діяльності та професійних завдань на рік. Такий підхід дозволяє персоналу підтримувати актуальні знання, орієнтуватися в оновлених клінічних протоколах і виконувати вимоги безперервного професійного розвитку.

Післядипломне навчання лікарів може проводитися в очній, заочно-очній формах або у вигляді виїзних циклів. Очна форма передбачає повний відрив лікаря від роботи на період навчання в інституті чи на факультеті удосконалення лікарів. Саме за цією формою проходять цикли спеціалізації, тематичного удосконалення, передатестаційні цикли, а також курси інформації та стажування.

Заочно-очна форма навчання складається з двох етапів. Під час першої – заочної – фази лікарі вивчають навчальні матеріали, опрацьовують літературу та виконують контрольні завдання без відриву від роботи. Друга фаза є очною та проводиться на базі інститутів і факультетів удосконалення лікарів із повним відривом від практичної діяльності. У такій формі зазвичай здійснюється підготовка спеціалістів в інтернатурі.

Виїзні цикли – це форма тематичного удосконалення, яка передбачає проведення навчальних занять безпосередньо на місцях, у медичних закладах,

що їх ініціюють. «Виїзні цикли здійснюються шляхом направлення викладачів на місцеві бази за заявками закладів охорони здоров'я. Переривчасті курси удосконалення проводяться з частковим відривом від роботи на один-два дні на місяць» [40]. Для КНП «БМЛ» БМР такий формат є особливо зручним, оскільки дозволяє мінімізувати кадрові втрати через відрядження лікарів та водночас підтримувати належний рівень їхньої професійної компетентності.

Середній медичний персонал – це найбільш чисельна категорія працівників КНП «БМЛ» БМР, до якої належать медичні сестри, фельдшери, лаборанти, рентген-лаборанти, операційні та процедурні медичні сестри, медичні сестри амбулаторно-поліклінічної служби та інші фахівці. Від рівня їх професійної підготовки залежить якість догляду за пацієнтами, точність виконання медичних маніпуляцій, дотримання інфекційного контролю та функціонування більшості клінічних процесів. Тому професійний розвиток цієї категорії персоналу є важливим компонентом кадрової політики лікарні.

У 2024-2025 роках професійний розвиток середнього медичного персоналу здійснюється відповідно до оновлених вимог БПР, згідно з якими кожен працівник повинен набирати не менше 50 балів безперервного професійного розвитку щороку. Це дає змогу забезпечувати відповідність кваліфікації медичних сестер сучасним стандартам надання медичної допомоги та виконувати вимоги НСЗУ щодо кадрової спроможності закладу.

Професійний розвиток середнього персоналу КНП «БМЛ» БМР включає кілька основних напрямів. Насамперед це підвищення кваліфікації, яке проводиться у формі тематичних циклів, стажувань та короткострокових навчальних програм на базі закладів післядипломної освіти. Курси охоплюють питання догляду за хворими, сучасні методики виконання маніпуляцій, інфекційний контроль, роботу з обладнанням, невідкладні стани, а також нові підходи до ведення медичної документації. Значна увага приділяється навчанню із роботи в eHealth, адже медичні сестри беруть участь у формуванні електронних медичних записів, направлень, декларацій та облікової документації.

Важливим елементом є внутрішньолікарняне навчання, яке проводиться безпосередньо на базі КНП «БМЛ» БМР. Воно включає інструктажі з охорони праці, пожежної безпеки, санітарно-епідемічного режиму, тренінги з інфекційного контролю, а також навчання з правильного переміщення пацієнтів, профілактики пролежнів та догляду за тяжкими хворими. Регулярно здійснюються клінічні розбори, де медичні сестри спільно з лікарями аналізують складні клінічні випадки, вчать командній взаємодії та вдосконалюють практичні навички.

Особливе місце у професійному розвитку середнього персоналу посідає наставництво. Новоприйняті медичні сестри проходять адаптацію під керівництвом досвідчених фахівців, що забезпечує швидке опанування специфіки роботи відділень, правильне виконання процедур і дотримання стандартів безпеки. Наставництво є важливим механізмом передачі знань у лікарні, де частина персоналу має значний досвід роботи, а частина – потребує адаптації та підтримки.

Відповідно до затвердженого щорічного плану, у КНП «БМЛ» БМР директор та головна медична сестра визначають потребу в навчанні за відділеннями. Зазвичай підвищення кваліфікації проходять працівники терапевтичного, хірургічного, травматологічного, інфекційного, педіатричного напрямів, а також медичні сестри кабінетів функціональної діагностики, процедурних та маніпуляційних кабінетів і лабораторії. Щороку орієнтовно 40-50 працівників середнього медичного персоналу проходять курси, стажування або внутрішні навчальні заходи, що дозволяє підтримувати необхідний рівень професійної підготовки.

Молодший медичний персонал КНП «БМЛ» БМР виконує функції догляду за пацієнтами, забезпечення санітарно-гігієнічного режиму, транспортування хворих та допомоги середньому медперсоналу. Професійний розвиток цієї категорії має переважно практичний характер і спрямований на формування навичок безпечної роботи та якісного догляду.

Основними формами професійного навчання є первинні та повторні

інструктажі з санітарно-гігієнічних вимог, правил дезінфекції, безпечного поводження з медичними відходами, а також навчання з охорони праці та пожежної безпеки. Таке навчання проводиться під час прийняття на роботу та регулярно впродовж року, оскільки працівники молодшої ланки працюють у середовищі з підвищеним ризиком.

Важливе значення має наставництво, під час якого досвідчені працівники навчають новачків алгоритмам догляду за пацієнтами, транспортуванню хворих, зміні білизни, підтриманню чистоти та правильному виконанню процедур. Наставництво забезпечує адаптацію до роботи в конкретному відділенні та зменшує кількість порушень санітарного режиму.

Певна частина професійного розвитку здійснюється у формі коротких внутрішніх занять (тематичні бесіди, інструктивні наради), що організовують старші медичні сестри. На таких заняттях розглядаються типові помилки, вимоги інфекційного контролю, правила догляду за лежачими пацієнтами та дії у невідкладних ситуаціях.

На відміну від лікарів і середнього персоналу, молодший медичний персонал рідко проходить зовнішні курси, адже основний акцент робиться на внутрішньому навчанні в закладі. Разові короткі тренінги проводяться лише за потреби – наприклад, у разі роботи з інфекційними хворими чи впровадження нових санітарних вимог.

У структурі КНП «БМЛ» БМР професійний розвиток персоналу має диференційований характер і залежить від категорії працівників, рівня їхньої відповідальності, нормативних вимог та специфіки виконуваних функцій. Для забезпечення цілісної кадрової політики доцільним є порівняння основних підходів, форм та механізмів розвитку лікарів, середнього та молодшого медичного персоналу, що наведено у таблиці нижче.

Порівняльний аналіз свідчить, що професійний розвиток персоналу КНП «БМЛ» БМР має чітку структурну диференціацію залежно від професійної категорії. Лікарі потребують найбільш інтенсивної та формалізованої траєкторії розвитку, що зумовлено високим рівнем

Таблиця 2.1

Порівняльна характеристика професійного розвитку персоналу КНП «Бучацька міська лікарня»

Категорія персоналу	Основні вимоги до професійного розвитку	Форми та інструменти навчання / БПР	Організаційні механізми реалізації	Ключові проблеми та ризику
Лікарі	Обов'язкове БПР (50 балів/рік), підтвердження кваліфікації; дотримання клінічних протоколів; володіння сучасними діагностичними та лікувальними методами.	Інтернатура, спеціалізація, ТУ, передатестаційні цикли, курси інформації й стажування, наукові конгреси, клінічні розбори, самоосвіта, онлайн-курси.	Плани БПР; направлення на цикли; контракування з НСЗУ; внутрішні лікарські консилиуми; взаємонавчання; участь у МДК; електронний облік БПР.	Кадровий дефіцит; висока вартість навчання; недостатність часу; обмежений доступ до доказових ресурсів; низька участь у зовнішніх стажуваннях.
Середній медичний персонал	Періодичне підвищення кваліфікації; дотримання медсестринських стандартів; виконання процедур; навички інфекційного контролю; робота з обладнанням.	Курси ПК, інструктажі, майстер-класи, внутрішні тренінги, наставництво, семінари з інфекційної безпеки, навчання з роботи з апаратурою.	Щорічні плани-замовлення; контроль старших медсестер; внутрішньолікарняні навчання; перевірки знань; участь у симуляційних заняттях.	Високе робоче навантаження; обмежена кількість навчальних місць; нерівномірність кваліфікації; недостатня мотивація до БПР у частини персоналу.
Молодший медичний персонал	Оволодіння техніками догляду за пацієнтами; санітарно-гігієнічні норми; інфекційний контроль; правила безпечної роботи; професійна адаптація.	Первинні та повторні інструктажі, санітарно-гігієнічні тренінги, навчання з охорони праці, супервізія, наставництво, внутрішні заняття.	Адаптаційні програми; контроль старших медсестер; щомісячні інструктажі; постійні перевірки дотримання санітарного режиму; внутрішні тренінги.	Низька мотивація; фізичне виснаження; складнощі в засвоєнні нових алгоритмів; проблеми з дисципліною; недостатність внутрішніх ресурсів.

Примітка. Сформовано автором на основі проведеного дослідження

клінічної відповідальності та нормативними вимогами БПР. Середній медичний персонал орієнтований на постійне вдосконалення практичних навичок, забезпечення якості догляду та виконання стандартів медсестринської допомоги. Молодший персонал зосереджується переважно на набутті прикладних навичок догляду та дотриманні санітарно-гігієнічного режиму.

Оскільки професійний розвиток лікарів, середнього та молодшого медичного персоналу має різну природу, зміст і нормативні вимоги, то й проблеми, з якими стикається кожна група, істотно відрізняються. Це зумовлює різний вплив на ефективність роботи КНП «БМЛ» БМР та якість медичної допомоги пацієнтам. Узагальнені проблеми та їх можливі наслідки подано в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Проблеми професійного розвитку персоналу КНП «БМЛ» БМР та їх наслідки

Категорія персоналу	Основні проблеми професійного розвитку	Наслідки для закладу охорони здоров'я
1	2	3
Лікарі	<ul style="list-style-type: none"> – дефіцит часу для участі у програмах БПР через високе клінічне навантаження; – висока вартість зовнішніх курсів, конференцій та стажувань, обмежені фінансові можливості закладу; – обмежений доступ до сучасних доказових досліджень; – нерегулярність проходження тематичного удосконалення та курсів інформації й стажування; – нерівномірний рівень залученості до самоосвіти; у частини лікарів – низька внутрішня мотивація до оновлення знань; – відсутність системної внутрішньої програми розвитку лікарів за пріоритетними напрямками діяльності лікарні. 	<ul style="list-style-type: none"> – ризик невідповідності кадровим вимогам НСЗУ та можливі обмеження при контрахтуванні за окремими пакетами послуг; – поступове зниження якості діагностики та лікування, зростання ймовірності клінічних помилок; – відставання від сучасних клінічних протоколів, низька готовність до впровадження нових технологій та методик; – зниження довіри пацієнтів до закладу, формування негативного іміджу й відтік пацієнтів до інших установ; – ослаблення потенціалу розвитку лікарні як бази для навчання інтернів та молодих спеціалістів.
	– високе фізичне та емоційне	– низька якість догляду за

1	2	3
Середній медичний персонал	<ul style="list-style-type: none"> – навантаження, що зменшує можливість виділяти час на навчання; – нестача системних симуляційних тренінгів із невідкладних станів, інфекційного контролю та роботи з новим обладнанням; – нерівномірність рівня професійної підготовки між працівниками різних відділень; – обмежена кількість місць на курсах підвищення кваліфікації в закладах післядипломної освіти; – складнощі у роботі з електронними системами (eHealth, електронна медична карта, електронні направлення) у частини персоналу; – відсутність чітких індивідуальних траєкторій професійного розвитку та системної роботи з кадровим резервом. 	<ul style="list-style-type: none"> – пацієнтами, порушення алгоритмів виконання процедур та маніпуляцій; – підвищений ризик порушення санітарно-епідемічного режиму, зростання ймовірності внутрішньолікарняних інфекцій; – ускладнення командної взаємодії з лікарями, збої в організації лікувально-діагностичного процесу; – помилки в електронній документації, затримки у формуванні записів, направлень, звітності; – погіршення задоволеності пацієнтів умовами лікування, збільшення кількості скарг; – зростання навантаження на адміністрацію та старших медичних сестер через необхідність постійного коригування роботи персоналу.
Молодший медичний персонал	<ul style="list-style-type: none"> – низька мотивація до навчання через обмежені можливості кар'єрного зростання та невисокий рівень оплати праці; – високе фізичне навантаження, що призводить до втоми та знижує сприйнятливність до нових знань; – вікові особливості частини працівників, які ускладнюють засвоєння оновлених інструкцій і стандартів; – недостатнє розуміння принципів інфекційного контролю та значення санітарно-гігієнічних вимог; – дисциплінарні порушення окремих працівників (несвоєчасне прибирання, недотримання вимог до форми одягу тощо); – відсутність формалізованих програм навчання, орієнтація на короткі інструктажі без регулярної оцінки результатів. 	<ul style="list-style-type: none"> – порушення санітарно-гігієнічного режиму в палатах, санвузлах, процедурних та допоміжних приміщеннях; – підвищений ризик госпітальних інфекцій та ускладнень у пацієнтів, збільшення потреби в додаткових витратах на лікування; – невдоволення пацієнтів умовами перебування, негативні відгуки про заклад; – зростання навантаження на середній медичний персонал, який змушений дублювати функції молодшого персоналу; – формування напруженого соціально-психологічного клімату в колективі, конфлікти між категоріями працівників; – зниження загальної результативності роботи відділень та ефективності використання ресурсів лікарні.

Примітка. Сформовано автором на основі проведеного дослідження

Таким чином, проблеми професійного розвитку у різних груп персоналу мають різну природу та різний вплив на якість медичної допомоги, проте всі вони прямо впливають на спроможність КНП «БМЛ» БМР відповідати вимогам НСЗУ, забезпечувати безпечний догляд і підтримувати конкурентоспроможність у системі охорони здоров'я. Своєчасне виявлення цих проблем і застосування цілеспрямованих заходів розвитку персоналу є ключовою умовою стабільної та ефективної роботи закладу.

2.2. Оцінка мотивації персоналу досліджуваного закладу охорони здоров'я до професійного розвитку

Ефективність діяльності закладу охорони здоров'я значною мірою визначається не лише рівнем професійної підготовки його працівників, а й наявністю сформованої мотивації до безперервного професійного розвитку. В умовах реформування медичної системи України, переходу до контрахтування з НСЗУ, посилення вимог до якості медичних послуг та впровадження принципів доказової медицини питання мотивації медичних працівників набуває особливого значення. Саме готовність лікарів, середнього та молодшого медичного персоналу до систематичного навчання, підвищення кваліфікації та освоєння нових компетентностей визначає спроможність закладу відповідати сучасним стандартам медичної допомоги, підтримувати конкурентоспроможність і забезпечувати безпечні умови лікування пацієнтів.

Мотивація до професійного розвитку має складну, багаторівневу структуру, що охоплює внутрішні (усвідомлення професійної відповідальності, бажання підвищити майстерність, прагнення до кар'єрного росту) та зовнішні чинники (умови праці, підтримка керівництва, доступність навчальних програм, фінансові стимули тощо). Водночас у закладах охорони здоров'я різні групи персоналу мають різні очікування, потреби та бар'єри щодо професійного зростання, що потребує окремого дослідження.

Для комплексного оцінювання мотивації працівників КНП «БМЛ» БМР до професійного розвитку було використано поєднання кількісних та якісних

методів дослідження, що дозволяє отримати об'єктивні дані та забезпечити можливість порівняння рівня мотивації між окремими групами персоналу.

В анкетуванні взяли участь 45 лікарів різних спеціальностей; 90 представників середнього медичного персоналу (медичних сестер, фельдшерів, лаборантів); 35 працівників молодшого медичного персоналу (санітарок, молодших медичних сестер). Загальна чисельність умовної вибірки становить 170 працівників, що забезпечує достатній рівень статистичної надійності та дозволяє проводити розрахунки середніх показників, індексів і порівняльного аналізу (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Розподіл респондентів за категоріями персоналу КНП «БМЛ» БМР

Категорія персоналу	Кількість опитаних	Частка (%)
Лікарі	45	22,5%
Середній медичний персонал	90	45%
Молодший медичний персонал	35	17,5%
Разом	170	100%

Примітка. Складено автором за результатами опитування

Основним методом збору емпіричної інформації стало анкетування, яке дає змогу визначити індивідуальні оцінки працівників щодо мотивів, бар'єрів і готовності до професійного розвитку. Анкета містила як закриті запитання, так і запитання з оцінюванням за шкалою Лікерта. Анкета складалася з трьох блоків:

1. «Особистісна мотивація» (внутрішні стимули до навчання та професійного зростання);
2. «Організаційні умови» (доступність навчання, підтримка керівництва, наявність можливостей для розвитку);
3. «Бар'єри та перешкоди» (дефіцит часу, фінансові труднощі, навантаження, низька мотивація тощо).

Кожен респондент оцінював твердження за п'ятибальною шкалою Лікерта: 1 – зовсім не важливо; 2 – малозначуще; 3 – частково важливо; 4 – важливо; 5 – дуже важливою. Це дозволило перейти від якісної інформації до

кількісних розрахунків.

У дослідженні використано шість ключових факторів, релевантних професійному розвитку персоналу закладів охорони здоров'я: професійна самореалізація; кар'єрне зростання; матеріальна мотивація; підтримка керівництва та організаційні умови; доступність навчання та курсів БПР; готовність інвестувати власний час у навчання. Для кожного фактора сформульовано 2-3 запитання анкети (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Анкета для оцінювання мотивації персоналу КНП «БМЛ» БМР
до професійного розвитку**

№	Запитання	Фактор мотивації	Шкала оцінювання
1	Наскільки для Вас важливе підвищення професійної компетентності?	Професійна самореалізація	1–5
2	Чи відчуваєте Ви потребу у підвищенні кваліфікації протягом найближчого року?		1–5
3	Наскільки можливість кар'єрного зростання мотивує Вас до професійного навчання?	Кар'єрне зростання	1–5
4	Чи вплине перспектива отримання вищої посади на Вашу мотивацію до навчання?		1–5
5	Наскільки фінансові стимули мотивують Вас до підвищення кваліфікації?	Матеріальна мотивація	1–5
6	Чи вважаєте Ви рівень оплати праці достатнім для участі у платних навчальних заходах?		1–5
7	Наскільки Ви відчуваєте підтримку керівництва щодо проходження професійного навчання?	Підтримка керівництва	1–5
8	Чи забезпечує заклад достатні умови для Вашого професійного розвитку?	Організаційні умови	1–5
9	Наскільки доступними для Вас є освітні заходи (курси, тренінги, семінари)?	Доступність навчання	1–5
10	Чи маєте Ви можливість брати участь у зовнішніх курсах без перешкод?		1–5
11	Наскільки Ви готові інвестувати власний час у професійний розвиток?	Особиста готовність	1–5
12	Якою мірою робоче навантаження заважає Вам брати участь у навчанні?	Бар'єри	1–5
13	Наскільки емоційне та фізичне навантаження впливає на бажання підвищувати кваліфікацію?		1–5
14	Як часто Ви займаєтеся самоосвітою (читання протоколів, онлайн-курси, вебінари)?	Самоосвіта	1–5

Примітка. Розроблено автором

Для кількісної оцінки рівня мотивації окремих працівників та категорій персоналу використовувався індекс мотивації (ІМ), що визначається за формулою:

$$IM = \frac{\sum_{i=1}^n b_i * x_i}{\sum b_i} \quad (2.1)$$

де x_i – оцінка респондентом важливості відповідного фактора (1–5 балів);

b_i – ваговий коефіцієнт значущості фактора (у роботі використовуються рівні ваги);

n – кількість факторів.

Отримані значення ІМ дозволяють оцінити рівень мотивації:

< 2,5 бала – низька мотивація;

2,5–3,5 бала – помірна мотивація;

3,5–4,2 бала – достатня мотивація;

> 4,2 бала – висока мотивація.

Проведене анкетування працівників КНП «БМЛ» БМР дало змогу отримати кількісні дані щодо рівня їхньої мотивації до професійного розвитку. Зібрані результати відображають оцінки трьох категорій персоналу – лікарів, середнього та молодшого медичного персоналу – за всіма ключовими групами мотиваційних факторів. Узагальнені середні значення відповідей респондентів подано у табл. 2.5, що дозволяє здійснити подальший порівняльний аналіз та розрахувати індекс мотивації для кожної групи працівників.

Таблиця 2.5

Узагальнені результати опитування персоналу КНП «БМЛ» БМР щодо мотивації до професійного розвитку

№ питання	Фактор мотивації	Лікарі (середнє значення)	Середній медперсонал (середнє значення)	Молодший медперсонал (середнє значення)
1	2	3	4	5
1	Професійна самореалізація	3,5	4,13	3,19
2		4,62	4,35	3,76
3	Кар'єрне зростання	4,58	3,99	3,9
4		4,09	3,34	3,27

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5
5	Матеріальна мотивація	4,62	4,48	3,72
6		3,47	3,56	3,85
7	Підтримка керівництва	3,56	3,63	4,4
8	Організаційні умови	3,52	3,48	2,95
9	Доступність навчання	3,47	3,63	3,24
10		3,85	3,56	2,94
11	Особиста готовність	3,48	3,94	3,04
12	Бар'єри	4,04	4,5	4,27
13		4,5	3,7	3,95
14	Самоосвіта	4,35	3,34	3,15

Примітка. Складено автором за результатами опитування

Отримані у табл. 2.5 дані відображають середні оцінки респондентів за всіма запитаннями анкети та дозволяють простежити відмінності у мотиваційних характеристиках між лікарями, середнім та молодшим медичним персоналом. Однак для комплексної інтерпретації результатів необхідно узагальнити оцінки за окремими групами факторів та перетворити їх у єдиний інтегральний показник. З цією метою у подальшому здійснюється розрахунок індексу мотивації для кожної категорії працівників, що дає можливість кількісно оцінити силу та спрямованість мотивації до професійного розвитку, а також провести порівняльний аналіз між групами персоналу (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Інтегральний індекс мотивації персоналу КНП «БМЛ» БМР до професійного розвитку

Категорія персоналу	Індекс мотивації (ІМ)
Лікарі	3,99
Середній медичний персонал	3,83
Молодший медичний персонал	3,55

Примітка. Розраховано автором на основі проведеного опитування

Результати розрахунку індексу мотивації свідчать, що найвищий рівень мотивації до професійного розвитку спостерігається серед лікарів (ІМ = 3,99).

Це відповідає високій потребі лікарів у безперервному вдосконаленні клінічних компетентностей, що є вимогою сучасних медичних протоколів та контракування з НСЗУ.

Середній медичний персонал демонструє дещо нижчий, але достатньо високий рівень мотивації (ІМ = 3,83), що зумовлено необхідністю виконання значної кількості процедур, вимогами інфекційного контролю та активним використанням електронних систем у щоденній роботі.

Найнижчим є індекс мотивації серед молодшого медичного персоналу (ІМ = 3,55). Це може бути пов'язано з обмеженими можливостями кар'єрного зростання, високим фізичним навантаженням та меншою залученістю до програм формального навчання.

Узагальнено можна стверджувати, що мотивація персоналу КНП «БМЛ» БМР до професійного розвитку в цілому є достатньою, однак потребує диференційованого підходу: посиленого освітнього супроводу для молодшого персоналу, створення гнучких умов для підвищення кваліфікації середнього персоналу та розширення можливостей участі лікарів у зовнішніх програмах БПР.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ПІДХОДІВ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

3.1. Розробка стратегії професійного розвитку персоналу закладу охорони здоров'я

У сучасних умовах реформування системи охорони здоров'я України професійний розвиток персоналу набуває стратегічного значення для ефективності роботи закладу. Результати діяльності медичної установи напряму залежать від кваліфікації, компетентності та готовності працівників адаптуватися до змін нормативних вимог, впровадження доказових практик та роботи з цифровими інструментами.

Заклади охорони здоров'я виступають не лише надавачами медичних послуг, а й суб'єктами, що мають постійно підтримувати відповідність критеріям НСЗУ, включно з кадровими вимогами. Необхідність проходження курсів безперервного професійного розвитку, дотримання уніфікованих клінічних протоколів, впровадження системи контролю інфекцій, розширення спектра медичних послуг формують нові вимоги до професійної готовності персоналу.

За відсутності чіткої стратегії професійного розвитку кадровий потенціал закладу формується хаотично, залежить від індивідуальних рішень менеджерів або працівників, що не дозволяє забезпечити системність, спадкоємність та довгострокове планування компетентностей. Тому розробка стратегії професійного розвитку персоналу стає необхідною умовою успішного функціонування КНП «БМЛ» БМР, підвищення якості медичних послуг та зміцнення конкурентних позицій закладу.

Розробка стратегії потребує чітко структурованого алгоритму, що дозволить системно охопити всі елементи кадрового потенціалу:

Крок 1. Діагностика кадрового потенціалу. Включає аналіз наявної

чисельності, кваліфікації, вікової структури, результатів атестацій, сертифікації та показників виконання професійних стандартів. Особливу увагу слід приділяти відповідності кваліфікації вимогам НСЗУ.

Крок 2. Визначення потреб у компетентностях. На основі аналізу діяльності відділень, клінічних маршрутів пацієнтів, переліку пакетів НСЗУ та інфекційних ризиків визначаються ключові компетентності, яких потребує кожен підрозділ.

Крок 3. Формування стратегічних цілей професійного розвитку. Цілі мають бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та прив'язаними до часу (SMART). Приклад: «80 % лікарів мають щорічно пройти не менше 50 балів БПР».

Крок 4. Планування освітніх траєкторій для кожної категорії персоналу. Стратегія повинна враховувати різні освітні потреби: лікарів, середнього та молодшого персоналу.

Крок 5. Розробка мотиваційного механізму. Включає матеріальні та нематеріальні стимули: можливість підвищення посади, преміальні програми, визнання професійних досягнень, наставництво, гнучкий графік.

Крок 6. Реалізація програми розвитку. На цьому етапі проводяться освітні заходи, внутрішні тренінги, семінари, симуляційні навчання, курси інфекційного контролю тощо.

Крок 7. Моніторинг та оцінка ефективності. Здійснюється регулярний аналіз виконання запланованих заходів, оцінювання рівня компетентностей та результатів атестації.

Викладений покроковий алгоритм формування та реалізації стратегії професійного розвитку персоналу закладу охорони здоров'я дає змогу системно впорядкувати процес планування освітніх заходів, визначення необхідних компетентностей та вибору відповідних механізмів навчання. Проте ефективність будь-якої стратегії залежить від того, наскільки узгодженими є її цілі з загальною стратегією розвитку закладу. Професійний розвиток персоналу не може розглядатися як ізольований процес, адже він має

безпосередньо підтримувати клінічні, організаційні та управлінські пріоритети установи. Саме тому наступним кроком є визначення взаємозв'язку між цілями розвитку персоналу та стратегічними завданнями КНП «БМЛ» БМР, що дозволяє забезпечити цілісність та послідовність кадрової політики. Узгодження цих елементів наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Узгодження цілей стратегії професійного розвитку персоналу із цілями
КНП «БМЛ» БМР**

Цілі професійного розвитку персоналу	Відповідні цілі КНП «БМЛ» БМР	Очікуваний результат узгодження
Підвищення кваліфікації лікарів та проходження БПР	Підвищення якості медичної допомоги та відповідність вимогам НСЗУ	Зростання рівня професійності лікарів та виконання умов контрактування
Розвиток компетентностей середнього медперсоналу	Зміцнення інфекційного контролю та безпеки пацієнтів	Покращення процедурної точності та мінімізація медичних ризиків
Підвищення професійної готовності молодшого медперсоналу	Оптимізація внутрішніх процесів догляду за пацієнтами	Підвищення рівня санітарно-гігієнічної безпеки
Розвиток цифрової грамотності персоналу	Ефективне використання електронної медичної системи та цифрових сервісів	Скорочення кількості помилок у документації та підвищення швидкості обслуговування
Створення системи наставництва та внутрішнього навчання	Підвищення ефективності кадрової роботи та адаптації нових кадрів	Скорочення часу адаптації персоналу та підвищення стабільності колективу
Формування культури безперервного навчання	Зміцнення конкурентних позицій закладу та підвищення довіри пацієнтів	Підвищення якості медичних послуг та результативності роботи персоналу

Примітка. Розроблено автором

У процесі розробки стратегії професійного розвитку персоналу закладу охорони здоров'я важливо не лише оцінити поточний рівень кваліфікації працівників, а й визначити ті компетентності, які є необхідними для ефективною та безпечною роботи закладу в перспективі. Саме тому ключовим етапом формування стратегії є побудова компетентнісної моделі, яка відображає систему професійних, клінічних, організаційних і цифрових умінь, що повинні бути притаманні кожній категорії персоналу відповідно до

сучасних вимог НСЗУ, стандартів МОЗ та внутрішніх операційних потреб лікарні.

Така модель компетентностей не лише характеризує очікуваний професійний профіль працівника, але й слугує основою для визначення цільових напрямів розвитку, формування індивідуальних освітніх траєкторій, розробки мотиваційних інструментів та побудови всієї системи професійного навчання. Саме вона визначає, які знання й навички мають бути сформовані або посилені, щоб персонал міг забезпечити відповідність закладу вимогам контрактування, підвищення якості медичних послуг та посилення безпеки пацієнтів. Узагальнена модель ключових компетентностей персоналу КНП «БМЛ» БМР подана у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Модель компетентностей персоналу КНП «БМЛ» БМР

Категорія персоналу	Групи компетентностей	Детальний зміст компетентностей	Значення для закладу
1	2	3	4
Лікарі	Клінічні Комунікаційні Цифрові Організаційні Етичні	<ul style="list-style-type: none"> – знання клінічних протоколів і стандартів МОЗ; – ведення складних клінічних випадків; – уміння працювати з пацієнтами різних вікових груп; – навички роботи з eHealth, телемедициною, електронними записами; – дотримання медичної етики й конфіденційності; – прийняття відповідальних рішень у стресових ситуаціях. 	Покращення результатів лікування, зниження кількості ускладнень, виконання вимог НСЗУ, зміцнення довіри пацієнтів і репутації закладу.
Середній медичний персонал	Процедурні Технічні Інфекційний контроль Адміністративні Комунікаційні	<ul style="list-style-type: none"> – точне виконання маніпуляцій (ін'єкції, перев'язки, вимірювання показників); – робота з діагностичним обладнанням; – дотримання стандартів інфекційної безпеки; – правильне ведення медичної документації; – комунікація з пацієнтами щодо догляду та підготовки до процедур. 	Гарантує безпеку пацієнтів, стабільність лікувального процесу, правильність діагностики та дотримання санітарно-гігієнічних вимог.

1	2	3	4
Молодший медичний персонал	Санітарно-гігієнічні Організаційні Інфекційна безпека Навички догляду Транспортні	<ul style="list-style-type: none"> – забезпечення санітарного стану приміщень; – допомога середньому персоналу в догляді за пацієнтами; – дотримання санітарних норм та протоколів інфекційного контролю; – безпечне переміщення пацієнтів та обладнання; – реагування на потреби пацієнтів у рамках компетенцій. 	Підтримує санітарний режим закладу, знижує інфекційні ризики, забезпечує безпечні умови перебування пацієнтів, сприяє ефективності роботи всієї команди.

Примітка. Розроблено автором

Визначення компетентнісної моделі персоналу КНП «БМЛ» БМР створює концептуальну основу для формування стратегічних пріоритетів професійного розвитку, оскільки дозволяє чітко окреслити ті знання, уміння та навички, які є критично важливими для ефективної клінічної, організаційної та управлінської діяльності закладу. Однак наявність самої моделі компетентностей ще не забезпечує реального стратегічного планування, адже для практичної реалізації професійного розвитку необхідно визначити, які саме компетентності мають бути сформовані в першу чергу, які з них є ключовими для різних категорій персоналу та яку роль вони відіграють у досягненні загальних цілей закладу.

Саме тому наступним етапом є структурування компетентностей у вигляді матриці цільових пріоритетів, що дозволяє встановити логічний зв'язок між необхідними компетентностями, стратегічними напрямами їх розвитку та очікуваними результатами для закладу. Така матриця забезпечує системність стратегічного планування, допомагає визначити першочергові напрями навчання та формує основу для подальшої розробки механізмів реалізації стратегії професійного розвитку персоналу. Узагальнені цільові пріоритети розвитку персоналу КНП «БМЛ» БМР наведено у табл. 3.3.

Сформована матриця цільових пріоритетів стратегічного розвитку

персоналу дозволяє систематизувати необхідні для закладу компетентності та визначити напрямки професійного зростання для кожної категорії працівників. Однак для того, щоб ці пріоритети не залишалися декларативними, потрібне чітке операційне наповнення, яке забезпечить практичну реалізацію визначених цілей. Стратегія професійного розвитку може бути ефективною лише тоді, коли цільові компетентності доповнені відповідними інструментами, процедурами та управлінськими рішеннями, спрямованими на їх формування.

Таблиця 3.3

**Матриця цільових пріоритетів стратегічного розвитку персоналу КНП
«БМЛ» БМР**

Категорія персоналу	Ключові цільові компетентності	Стратегічні пріоритети розвитку	Очікуваний результат
Лікарі	– доказова медицина; – клінічні навички; – робота з eHealth; – комунікація пацієнтами.	регулярне проходження БПР; освоєння оновлених протоколів МОЗ; розвиток цифрової грамотності.	Підвищення якості лікування, виконання вимог НСЗУ, зниження ризику медичних помилок
Середній медичний персонал	– маніпуляційні навички; – інфекційний контроль; – документація eHealth; – стандарти догляду.	– навчання новим маніпуляціям; – посилення інфекційного контролю; – підвищення цифрових навичок.	Покращення безпеки пацієнтів, зменшення інфекційних ризиків, стабільність процедур
Молодший медичний персонал	– санітарні компетентності; – догляд пацієнтами; – транспортні навички; – інфекційна безпека.	– навчання санітарно-гігієнічних стандартів; – удосконалення навичок догляду та транспортування.	Підтримання санітарного режиму, безпечні умови для пацієнтів

Примітка. Розроблено автором

Саме тому наступним етапом є визначення механізмів реалізації стратегії – комплексу організаційних, освітніх, мотиваційних, управлінських та аналітичних інструментів, які трансформують стратегічні пріоритети у конкретні дії. Вони визначають, яким чином заклад забезпечуватиме розвиток

персоналу, які методи навчання застосовуватимуться, яким буде ресурсне забезпечення та як оцінюватиметься результативність освітніх заходів. Узагальнені механізми реалізації стратегії наведено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Механізми реалізації стратегії професійного розвитку персоналу КНП
«БМЛ» БМР

Група механізмів	Зміст механізму	Інструменти реалізації
Організаційні механізми	Створення структур та умов для системного навчання персоналу	<ul style="list-style-type: none"> – затвердження положення про професійний розвиток; – формування комісії з БПР; – введення внутрішнього координатора професійного розвитку; – розробка щорічного плану навчання; – впровадження системи наставництва.
Освітні механізми	Організація системи безперервного навчання персоналу	<ul style="list-style-type: none"> – внутрішні семінари, клінічні розбори; – симуляційні тренінги; – участь у зовнішніх курсах БПР; – e-learning платформи (MOZ Academy, eHealth); – обмін досвідом між відділеннями.
Мотиваційні механізми	Стимулювання персоналу до участі у професійному навчанні	<ul style="list-style-type: none"> – преміювання за проходження БПР; – система нематеріального заохочення; – можливість кар'єрного зростання; – гнучкий графік для навчання; – відшкодування вартості курсів
Управлінські механізми	Включення професійного розвитку у систему управління персоналом	<ul style="list-style-type: none"> – атестація персоналу; – оцінювання компетентностей; – аудит професійної діяльності; – кадровий резерв; – планування заміщення ключових позицій.
Інформаційно-аналітичні механізми	Моніторинг процесів навчання та аналіз їх результативності	<ul style="list-style-type: none"> – електронний облік БПР; – ведення індивідуальних освітніх портфоліо; – аналіз показників якості роботи; – звітність відділень про навчальну активність.
Фінансові механізми	Забезпечення ресурсів для професійного навчання	<ul style="list-style-type: none"> – бюджетування освітніх програм; – участь у грантах; – співпраця з професійними асоціаціями; – спонсорські та партнерські програми.

Примітка. Розроблено автором

Розроблені механізми реалізації стратегії професійного розвитку персоналу окреслюють загальні підходи до організації навчання, мотивації та управління компетентностями в закладі охорони здоров'я. Проте для

практичного впровадження стратегії необхідно структурувати всі заплановані заходи у вигляді цілісної та послідовної системи дій, чітко прив'язаної до термінів виконання, відповідальних осіб та очікуваних результатів. Саме таку функцію виконує дорожня карта професійного розвитку персоналу, яка поєднує стратегічні цілі з конкретними практичними кроками та забезпечує контроль за реалізацією стратегії.

Дорожня карта дозволяє вибудувати логіку професійного розвитку у короткостроковій, середньостроковій і довгостроковій перспективі, визначити пріоритетні напрями навчання, забезпечити належний рівень ресурсного планування та сформувати систему моніторингу результативності. Узагальнену дорожню карту професійного розвитку персоналу КНП «БМЛ» БМР подано в табл. 3.5.

Розроблена дорожня карта професійного розвитку персоналу КНП «БМЛ» БМР є комплексним інструментом стратегічного планування, який систематизує логіку підвищення кваліфікації, професійного зростання та формування ключових компетентностей працівників закладу охорони здоров'я. Вона поєднує стратегічні цілі та практичні кроки, що дозволяє забезпечити цілісність, передбачуваність і контрольованість процесу розвитку кадрового потенціалу.

Дорожня карта побудована за принципом поетапності та горизонтального планування, що охоплює короткострокову (0-1 рік), середньострокову (1-3 роки) та довгострокову (3+ років) перспективи. Такий підхід дає змогу послідовно формувати як базові, так і спеціалізовані компетентності персоналу, враховуючи реальні можливості та ресурсні обмеження лікарні.

Структурно дорожня карта складається з таких ключових елементів:

- 1) період реалізації, який визначає часові горизонти формування компетентностей та проведення відповідних заходів;
- 2) стратегічний напрям розвитку, що відображає пріоритети професійного зростання для окремих категорій персоналу – лікарів,

Таблиця 3.5

Дорожня карта професійного розвитку персоналу КНП «БМЛ» БМР

Період	Стратегічний напрям	Обґрунтування необхідності	Комплекс заходів	Відповідальні	Очікувані результати
0–1 рік	Формування базових компетентностей лікарів	Відповідність стандартам МОЗ і НСЗУ, безпека пацієнтів	<ul style="list-style-type: none"> • курси БПР • тренінги з доказової медицини • семінари з протоколів МОЗ • практичні заняття з ЕМЗ • клінічні розбори 	Директор, завідувачі відділень	Підвищення клінічної компетентності, зменшення медичних помилок
0–1 рік	Розвиток цифрових компетентностей	Необхідність роботи з e-сервісами, eHealth	<ul style="list-style-type: none"> • навчання eHealth • електронні рецепти • ЕМЗ • інструктажі • робота з комп'ютерами 	Інженер-комп'ютерщик, старші медсестри	Зменшення помилок документації, швидкість обслуговування
1–2 роки	Маніпуляційні навички середнього персоналу	Підвищення точності процедур, інфекційна безпека	<ul style="list-style-type: none"> • практичні тренінги • симуляційні навчання • навчання роботі з обладнанням • внутрішні тренінги 	Старші медсестри, завідувачі dsllsktym	Підвищення точності процедур, стабільність медичного процесу
1–2 роки	Посилення інфекційного контролю	Зниження ризику внутрішньолікарняних інфекцій	<ul style="list-style-type: none"> • курси інфекційного контролю • тренінги зі СЗЗ • аудит інфекційного контролю • оновлення ІС-протоколів 	Комісія з інфекційного контролю	Менше інфекційних ускладнень, безпека пацієнтів
1–3 роки	Спеціалізовані компетентності лікарів	Розширення пакетів НСЗУ, сучасні методики лікування	<ul style="list-style-type: none"> • спеціалізовані курси БПР • стажування в опорних закладах • навчання сучасним діагностичним методам 	Директор, завідувачі	Розширення спектра послуг, підвищення рейтингу закладу
2–3 роки	Компетентності молодшого персоналу	Стандарти догляду, санітарія, безпечне переміщення пацієнтів	<ul style="list-style-type: none"> • курси санітарії • інструктажі • тренінги з транспортування • аудит дотримання санітарних норм 	Старші медсестри	Кращий санітарний режим, безпечний догляд
3+ роки	Культура безперервного розвитку	Підтримання кадрового потенціалу, стабільність команди	<ul style="list-style-type: none"> • кадровий резерв • наставництво • щорічні конференції • участь у професійних асоціаціях 	Керівництво, комісія БПР	Стабільний висококваліфікований персонал, зниження плинності кадрів

Примітка. Розроблено автором

середнього та молодшого медичного персоналу;

3) обґрунтування необхідності, яке пояснює, чому саме цей напрям є критично важливим для функціонування закладу: виконання вимог НСЗУ, зниження інфекційних ризиків, впровадження сучасних протоколів, необхідність підвищення якості медичних послуг тощо;

4) комплекс заходів, що містить деталізований перелік навчальних, методичних, практичних і організаційних дій, які мають бути здійснені для досягнення відповідних компетентностей (курси БПР, симуляційні тренінги, стажування, внутрішні навчання, аудити, інструктажі);

5) відповідальні особи, серед яких – керівництво лікарні, завідувачі відділень, старші медичні сестри, комісія з інфекційного контролю тощо;

6) очікувані результати, що визначають конкретні вигоди для закладу: підвищення якості медичної допомоги, мінімізація медичних помилок, відповідність вимогам НСЗУ, зменшення інфекційних ризиків, підвищення професійної мотивації та стабільності кадрового складу.

Впровадження цієї дорожньої карти забезпечить системність професійного розвитку, підвищить адаптивність закладу до змін зовнішнього середовища, дозволить ефективно інтегрувати вимоги БПР у внутрішні процеси роботи та забезпечить кадрову стабільність, що є ключовою умовою надання якісної, безпечної та пацієнт-орієнтованої медичної допомоги.

Отже, розроблена стратегія професійного розвитку персоналу КНП «БМЛ» БМР, доповнена деталізованою дорожньою картою, забезпечує системний і довгостроковий підхід до формування компетентнісного кадрового потенціалу закладу. Узгодження стратегічних цілей розвитку персоналу з цілями лікарні, визначення необхідних компетентностей, поетапне планування навчальних заходів та чіткий розподіл відповідальності створюють основу для підвищення якості медичних послуг, зміцнення кадрової стабільності та здатності закладу ефективно адаптуватися до вимог НСЗУ, нормативних змін і викликів сучасної охорони здоров'я. Реалізація запропонованих заходів сприятиме зростанню професійної мотивації,

зниженню ризиків професійного вигорання, покращенню інфекційної безпеки й забезпеченню стійкого розвитку закладу в довгостроковій перспективі.

3.2. Шляхи підвищення мотивації персоналу закладу охорони здоров'я до професійного розвитку

Підвищення мотивації медичних працівників до безперервного професійного розвитку передбачає системний підхід, що охоплює матеріальні, організаційні, освітні, психологічні та корпоративні механізми впливу. З огляду на результати проведеного в другому розділі аналізу, а також враховуючи специфіку діяльності КНП «БМЛ» БМР, доцільно сформувану інтегровану модель мотиваційних заходів, яка ґрунтується на поєднанні п'яти ключових блоків: матеріальної, нематеріальної, організаційної, професійно-освітньої та особистісно-психологічної мотивації. Їхнє впровадження дозволить підвищити зацікавленість персоналу у здобутті нових компетентностей, зменшити рівень професійного вигорання, забезпечити стабільність кадрового складу, підвищити якість медичної допомоги й посилити конкурентоспроможність закладу.

Матеріальне стимулювання є одним із найвагоміших чинників мотивації, особливо в умовах високого навантаження, кадрового дефіциту та значного розриву між реальним обсягом виконуваної роботи і рівнем фінансового забезпечення медичного персоналу. До можливих заходів матеріальної мотивації належать: запровадження доплат і надбавок за підвищення кваліфікації та успішне проходження БПР; преміювання працівників, які опановують нові напрями діяльності та долучаються до розширення пакетів НСЗУ; фінансування участі в навчальних заходах, тренінгах та стажуваннях; часткова або повна компенсація вартості курсів БПР; матеріальне заохочення наставників, які здійснюють супервізію та підтримку молодих спеціалістів. Такі механізми стимулюють персонал не лише до навчання, а й до прояву ініціативності, відповідальності та інноваційності.

В табл. 3.6 наведено пропоновані інструменти матеріальної мотивації

персоналу КНП «БМЛ» БМР до професійного розвитку та очікувані результати від їх впровадження.

Таблиця 3.6

Інструменти матеріальної мотивації персоналу КНП «БМЛ» БМР до професійного розвитку

Мотиваційний інструмент	Очікуваний результат
Надбавки за проходження БПР (регулярні, щоквартальні)	Системне формування звички до безперервного професійного навчання; збільшення відсотка працівників, які щорічно виконують вимоги БПР.
Диференційовані премії за освоєння нових клінічних протоколів або маніпуляцій	Підвищення готовності персоналу впроваджувати сучасні методи лікування; зростання конкурентоспроможності послуг закладу.
Компенсація до 50–100% вартості курсів вузької спеціалізації	Зменшення фінансових бар'єрів до розвитку; збільшення кількості фахівців, які здобувають нові спеціалізації.
Матеріальне заохочення наставників, супервізорів і тренерів	Поширення культури наставництва; підвищення якості адаптації молодих працівників та інтернів.
Оплачувані відрядження на стажування, симуляційні тренінги, майстер-класи	Опанування передових методик; покращення результативності лікувально-діагностичного процесу.
Цільові премії за участь у розширенні пакетів НСЗУ	Активність персоналу у розвитку нових напрямів; зростання фінансової стабільності лікарні.
Додаткові виплати за позмінне навчання (вечірні/вихідні заняття)	Зниження опору до навчальних навантажень; підвищення доступності освітніх подій.
Разові винагороди за найвищі результати щорічної оцінки роботи	Підвищення відповідальності, зосередженість на якості, формування культури результативності.
Грантові міні-програми для розвитку (мікро-фінансування ініціатив працівників)	Створення інноваційної атмосфери; стимулювання творчих і професійних ідей персоналу.

Примітка. Розроблено автором

Нематеріальні фактори мотивації відіграють не менш значну роль, особливо коли ресурси закладу обмежені. Для підвищення зацікавленості персоналу у професійному розвитку варто впровадити такі заходи: публічне визнання досягнень працівників (відзначення на нарадах, інформаційних стендах, сайті закладу); запровадження системи внутрішніх рейтингів і сертифікатів професійної активності; створення позитивного іміджу лікарні як роботодавця, що підтримує професійне зростання; розширення можливостей

для участі у конференціях, науково-практичних заходах, круглих столах. Нематеріальна мотивація сприяє формуванню культури визнання й підтримки, що зменшує рівень вигорання і підвищує залученість персоналу.

В табл. 3.7 наведено пропоновані інструменти нематеріальної мотивації персоналу КНП «БМЛ» БМР до професійного розвитку та очікувані результати від їх впровадження.

Таблиця 3.7

Інструменти нематеріальної мотивації персоналу КНП «БМЛ» БМР до професійного розвитку

Мотиваційний інструмент	Очікуваний результат
Публічне визнання професійних досягнень (нарада, сайт, стенд)	Зростання внутрішньої мотивації, посилення престижу професії та позитивного іміджу працівника.
Внутрішні сертифікати професійної активності	Підвищення зацікавленості у навчанні та участі в освітніх заходах, зміцнення культури розвитку.
Нагороди «Кращий працівник місяця/року»	Формування атмосфери здорової конкуренції та підвищення залученості персоналу.
Ротація працівників між відділеннями для розширення досвіду	Опанування нових навичок, професійна гнучкість, підвищення адаптивності персоналу.
Можливість участі у внутрішніх та зовнішніх конференціях	Зростання професійного інтересу, розвиток експертності та професійного авторитету.
Надання доступу до електронних бібліотек та інформаційних ресурсів	Розширення можливостей самоосвіти, підвищення рівня обізнаності персоналу.
Включення у робочі групи, комісії, проєктні команди	Підсилення відчуття значущості, залученості та відповідальності.
Менторські програми та супервізія	Покращення адаптації молодих працівників, підтримка професійного розвитку та командної взаємодії.
Гнучкі можливості планування відпусток і графіку	Покращення балансу між роботою та життям, зниження рівня стресу та вигорання.

Примітка. Розроблено автором

Організаційні заходи мотивації спрямовані на усунення бар'єрів, що перешкоджають професійному розвитку, та створення сприятливих умов для навчання. До таких заходів належать: оптимізація графіків роботи з можливістю виділення часу на навчання; перерозподіл навантаження у періоди навчальних активностей; впровадження внутрішньої ротації персоналу для опанування нових навичок; автоматизація рутинних процесів для зменшення

бюрократичного навантаження; створення локальних положень про підтримку БПР. Такі зміни підвищують відчуття справедливості, знижують стрес та сприяють більшій готовності персоналу брати участь у навчальних заходах.

В табл. 3.8 наведено пропоновані інструменти організаційної мотивації персоналу КНП «БМЛ» БМР до професійного розвитку та очікувані результати від їх впровадження.

Таблиця 3.8

Інструменти організаційної мотивації персоналу КНП «БМЛ» БМР до професійного розвитку

Мотиваційний інструмент	Очікуваний результат
Оптимізація графіків роботи для можливості проходження навчань	Підвищення доступності навчальних заходів; зниження бар'єрів участі у БПР.
Перерозподіл навантаження під час стажувань або курсів	Зменшення професійного стресу та створення умов для якісного навчання.
Внутрішня ротація між відділеннями	Розширення функціональних навичок, гнучкість персоналу, підвищення адаптивності.
Чіткий регламент підтримки БПР у закладі (положення, накази)	Прозорість процедур, формування культури планування розвитку та відповідальності.
Зменшення бюрократичних навантажень шляхом цифровізації процесів	Економія часу персоналу; зниження стресу та підвищення продуктивності.
Планування навчання на рівні відділення (календар БПР)	Координація освітніх активностей; підвищення участі у навчаннях.
Створення внутрішнього навчального центру або тренінгової кімнати	Підвищення доступності практичних та симуляційних тренінгів.
Розробка системи внутрішніх інструктажів та мікролекцій	Регулярне оновлення знань працівників; зменшення ризику помилок.
Автоматизація розподілу змін та навантаження	Покращення управління персоналом; зниження конфліктності у колективі.

Примітка. Розроблено автором

Професійно-освітня мотивація безпосередньо пов'язана із забезпеченням доступу персоналу до якісних освітніх ресурсів та умов для розвитку компетентностей. До заходів належать: створення внутрішнього графіку БПР із плануванням на рік; організація симуляційних тренінгів, майстер-класів і внутрішніх стажувань; співпраця з опорними закладами для зовнішніх стажувань; розширення використання цифрових платформ; створення системи наставництва та супервізії. Наявність доступних і якісних

освітніх можливостей підвищує готовність персоналу до саморозвитку та вдосконалення.

В табл. 3.9 наведено пропоновані інструменти професійно-освітньої мотивації персоналу КНП «БМЛ» БМР до професійного розвитку та очікувані результати від їх впровадження.

Таблиця 3.9

**Інструменти професійно-освітньої мотивації персоналу КНП «БМЛ»
БМР до професійного розвитку**

Мотиваційний інструмент	Очікуваний результат
Формування річного календаря БПР для всіх категорій персоналу	Систематизація навчального процесу; підвищення участі у запланованих освітніх заходах.
Організація симуляційних тренінгів на базі лікарні	Покращення практичних навичок; підвищення рівня клінічної безпеки.
Внутрішні майстер-класи, демонстрації та клінічні розбори	Оперативне оновлення знань; зміцнення навичок командної взаємодії.
Направлення на зовнішні курси, тренінги та тематичні семінари	Розширення компетентностей; впровадження сучасних медичних практик.
Стажування в опорних медичних закладах області	Опанування нових методів діагностики й лікування; професійне зростання персоналу.
Запровадження системи наставництва і супервізії	Підтримка молодих спеціалістів; підвищення загального рівня кваліфікації.
Доступ до онлайн-платформ БПР (МОЗ, Medscape, Coursera)	Розширення можливостей самоосвіти; індивідуалізація навчального процесу.
Регулярні внутрішні тренінги з eHealth та цифрової грамотності	Покращення якості ведення медичної документації; мінімізація технічних помилок.
Участь у конференціях, науково-практичних форумах та круглих столах	Підвищення професійного авторитету; можливість обміну досвідом та новими ідеями.

Примітка. Розроблено автором

Психологічний комфорт і позитивний емоційний стан працівників суттєво впливають на їхню здатність навчатися, сприймати нову інформацію та брати участь у змінах. Тому важливо: запровадити програми профілактики професійного вигорання; забезпечити психологічну підтримку персоналу; формувати культуру взаємоповаги та командної взаємодії; зменшувати конфліктність через розвиток комунікативних навичок. Такий підхід сприяє зміцненню внутрішньої мотивації та професійної стійкості медичних працівників.

В табл. 3.10 наведено пропонувані інструменти особистісно-психологічної мотивації персоналу КНП «БМЛ» БМР до професійного розвитку та очікувані результати від їх впровадження.

Таблиця 3.10

**Інструменти особистісно-психологічної мотивації персоналу КНП
«БМЛ» БМР до професійного розвитку**

Мотиваційний інструмент	Очікуваний результат
Програми профілактики професійного вигорання	Зниження емоційного виснаження, покращення психологічної стійкості, підвищення готовності до навчання.
Психологічна підтримка: консультації, тренінги, групові сесії	Формування навичок саморегуляції, зменшення стресу, підвищення емоційного благополуччя.
Створення атмосфери командної підтримки та взаємоповаги	Підвищення рівня довіри у колективі, покращення взаємодії та зниження конфліктності.
Розвиток комунікативної компетентності персоналу	Покращення якості взаємодії з пацієнтами та колегами, зниження ризику непорозумінь.
Проведення тимбілдингів та внутрішніх соціальних заходів	Зміцнення командного духу, підвищення лояльності та належності до закладу.
Гнучкі можливості вибору навчальних форматів	Підвищення індивідуального комфорту та готовності до навчання.
Підтримка ініціатив працівників та залучення їх до ухвалення рішень	Зростання відчуття значущості та впливу на розвиток закладу.
Визнання етичної поведінки та пацієнт-орієнтованості	Закріплення позитивних моделей професійної поведінки та формування етичної культури.
Формування сприятливого фізичного та психологічного робочого середовища	Покращення загального самопочуття, зниження рівня стресу та підвищення задоволеності працею.

Примітка. Розроблено автором

Таким чином, підвищення мотивації персоналу КНП «БМЛ» БМР до професійного розвитку є багатовимірним процесом, що вимагає комплексного поєднання матеріальних, нематеріальних, організаційних, професійно-освітніх та психологічних інструментів впливу. Проведений аналіз засвідчив, що мотивація медичних працівників формується під дією як внутрішніх професійних цінностей, так і зовнішніх умов праці, а ключовими бар'єрами є високе навантаження, обмежені ресурси та недостатність стимулів до навчання. Запропоновані в межах параграфу механізми мотивації дозволяють створити сприятливе середовище для безперервного професійного зростання,

підвищити зацікавленість персоналу у здобутті нових компетентностей, зменшити ризики професійного вигорання та забезпечити відповідність роботи закладу сучасним вимогам системи охорони здоров'я та стандартам НСЗУ. Реалізація цих заходів сприятиме зміцненню кадрового потенціалу, покращенню якості медичних послуг і стійкому розвитку закладу у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження системи антикризового управління розвитком персоналу закладу охорони здоров'я, проведене на матеріалах КНП «Буцацька міська лікарня» Буцацької міської ради дає змогу зробити наступні висновки та навести рекомендації.

1. В результаті дослідження розвитку персоналу як ключового аспекту стратегічного управління закладом охорони здоров'я визначено, що професійний розвиток персоналу є системоутворюючим чинником забезпечення ефективної діяльності медичної установи в умовах реформування української системи охорони здоров'я.

У ході аналізу теоретичних засад встановлено, що розвиток персоналу охоплює: формування компетентностей, безперервне навчання, підвищення кваліфікації, професійну адаптацію, управління знаннями та планування кар'єри. Виявлено, що якість медичних послуг, ефективність роботи закладу, стійкість до змін та здатність до інновацій безпосередньо залежать від рівня професійного розвитку працівників. Це дало змогу обґрунтувати необхідність інтеграції розвитку персоналу в стратегічну систему управління закладом охорони здоров'я, розглядати його як довгострокову інвестицію у кадровий потенціал, організаційну ефективність і конкурентоспроможність на ринку медичних послуг.

2. В результаті вивчення взаємозв'язку стратегічних підходів до управління розвитком персоналу із загальною стратегією закладу охорони здоров'я з'ясовано, що персонал є ключовим елементом реалізації будь-якої організаційної стратегії.

Проаналізовані підходи до стратегічного управління (підприємництва, динамічного зростання, стабільності, перетворень) показали, що кожна стратегічна траєкторія передбачає специфічні вимоги до компетентностей, кадрового складу, професійної поведінки та готовності персоналу до змін. Виявлено, що стратегія розвитку персоналу повинна формуватися у логічній узгодженості з місією, стратегічними цілями та пріоритетами закладу охорони

здоров'я. Це дало змогу розробити таблицю узгодження стратегічних цілей системи професійного розвитку персоналу і загальної стратегії закладу охорони здоров'я, визначити роль компетентнісної моделі та обґрунтувати необхідність їх інтеграції між собою.

3. В результаті здійснення аналізу системи управління професійним розвитком персоналу досліджуваного закладу охорони здоров'я встановлено, що нинішній стан роботи з персоналом у КНП «БМЛ» БМР характеризується фрагментарністю, відсутністю стратегічної координації та недостатньою системністю в процесах навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації.

Виявлено, що у закладі спостерігаються такі проблеми: нерівномірний доступ до освітніх можливостей, низька мотивація частини персоналу, недостатня кількість стажувань, обмежена автономія працівників у плануванні професійного розвитку, дефіцит системи стимулювання та відсутність єдиного механізму управління компетентностями. Це дало змогу визначити реальні кадрові потреби, конкретизувати недоліки системи розвитку персоналу та обґрунтувати необхідність розробки нової стратегії професійного розвитку, яка б відповідала сучасним вимогам НСЗУ та особливостям закладу.

4. В результаті проведення оцінювання мотивації персоналу досліджуваного закладу охорони здоров'я до професійного розвитку з'ясовано, що рівень мотивації суттєво відрізняється між лікарями, середнім та молодшим медичним персоналом.

На основі анкетування встановлено, що лікарі мають високу внутрішню мотивацію, але стримуються браком часу й надмірним навантаженням; середній медичний персонал потребує організаційної підтримки та можливостей стажувань; молодший персонал найбільше залежить від зовнішніх стимулів та умов праці. Розрахунок інтегрального індексу мотивації виявив середній рівень готовності персоналу до навчання, але також висвітлив критичні бар'єри: дефіцит фінансових стимулів, невпевненість у можливості кар'єрного росту, психологічне вигорання та недостатню підтримку з боку адміністрації. Це дало змогу сформулювати обґрунтовані шляхи підвищення

мотивації та використати результати опитування як основу для формування стратегії розвитку персоналу.

5. В роботі розроблено стратегію професійного розвитку персоналу закладу охорони здоров'я, яка включає: компетентнісну модель персоналу, систему узгодження цілей, дорожню карту професійного розвитку, матрицю пріоритетів, а також комплекс механізмів її реалізації. Запропонована стратегія передбачає: прогнозування кадрових потреб; систематизацію видів професійного розвитку; створення умов для БПР; впровадження наставництва; удосконалення внутрішніх регламентів та освітньої взаємодії. Реалізація такої стратегії можлива за умов поєднання планування, моніторингу, регулярної оцінки компетентностей та мотиваційної підтримки працівників.

6. В роботі запропоновано шляхи підвищення мотивації персоналу закладу охорони здоров'я до професійного розвитку. Обґрунтовано, що ефективна мотивація повинна бути комплексною та інтегрувати матеріальні, нематеріальні, організаційні, професійно-освітні та особистісно-психологічні інструменти.

Встановлено, що найбільший вплив на готовність персоналу до професійного розвитку мають: підвищення заробітної плати залежно від результатів навчання, участь у професійних заходах, внутрішня система наставництва, оптимізація робочих графіків, створення умов для навчання, визнання професійних досягнень працівників. Виявлено також, що мотиваційні заходи мають враховувати специфіку кожної категорії персоналу – лікарів, середнього та молодшого медичного персоналу. Це дало змогу сформувати комплекс практичних рекомендацій, які забезпечують формування культури безперервного розвитку, зміцнення кадрового потенціалу та підвищення якості медичної допомоги.

У результаті виконання кваліфікаційної роботи доведено, що стратегічне управління професійним розвитком персоналу є ключовою умовою ефективної діяльності закладу охорони здоров'я, підвищення якості медичних послуг, успішного проходження контрактування з НСЗУ та забезпечення

кадрової стабільності.

Розроблена стратегія, результати оцінювання мотивації, компетентнісна модель та дорожня карта розвитку персоналу формують цілісну систему управління, здатну забезпечити довгостроковий розвиток КНП «БМЛ» БМР та підвищити конкурентоспроможність закладу в умовах сучасних викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акельма В. Г., Сумець О. М., Кириченко О. С. Менеджмент закладу охорони здоров'я: навчальний посібник. К.: ВНЗ «Університет економіки та права» «КРОК», 2023. 255 с.
2. Александрова Р.А. Формування ефективного механізму мотивування праці управлінського персоналу. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Секція «Економічні науки»*. 2019. № 37. С. 148-155.
3. Базелюк В.Г., Кубіцький С.О., Михайліченко М.В., Михнюк С.В. Техніка управлінської діяльності: навчальний посібник. К.: Міленіум. 2022. 424 с.
4. Баніт О. Професійний розвиток персоналу в системі неперервної освіти дорослих. *Науковий вісник мелітопольського державного педагогічного університету*. 2015. № 2 (15). С. 169-176.
5. Борщ В. І. Управління закладами охорони здоров'я. Херсон: Олди-плюс, 2020. 391 с.
6. Борщ В.І. Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. *Економіка та управління національним господарством*. 2019. Т. 1. № 69. С. 73-78
7. Босак О.В. Професійне навчання персоналу як фактор розвитку людських ресурсів організації. *Управління людським потенціалом*. 2012. № 3. С. 320-323.
8. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом: монографія. Київ : НТУУ КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 528 с.
9. Граціотова Г.О., Ясіновська М.О. Управління персоналом та підвищення кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я України в умовах європейської інтеграції. *Економіка: реалії часу*. 2020. № 6. С. 25-34.
10. Гречаник С., Гречаник Н.. До питання про формування емоційно-етичної компетентності особистості: зарубіжний досвід. *Наука і техніка сьогодні*. 2022. Вип. 6. С. 158-166.

11. Гринько Т., Гвініашвілі Т., Піндич А. Професійний розвиток середнього та молодшого персоналу закладів охорони здоров'я. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 5. Том 1. С. 276-281.

12. Гринько Т.В., Савченко К.С. Науково-методичні підходи до оцінки кадрового потенціалу медичного закладу. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. Острог: НаУОА, 2017. № 7(35). С. 23-27.

13. Громцев К.М. Методи і організаційні складові підвищення рівня мотивації персоналу медичного закладу в умовах невизначеності. *Економіка: реалії часу*. 2024. № 4 (74). С. 20-28.

14. Деякі питання безперервного професійного розвитку лікарів: наказ МОЗ України № 446 від 22.02.2019 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z0293-19>

15. Древецька О.І. Сутність та складові управління персоналом в сучасному науковому дискурсі. *Студентський вісник НУВГП*. 2017. Вип. 2(8). С. 78-80.

16. Дяків О.П., Островерхов В.М. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. 2-ге вид., переробл. і доповн. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.

17. Економіка охорони здоров'я: підручник; за заг. ред. д.мед.н., проф. Парія В.Д.; Національний медичний університет імені О.О. Богомольця. Житомир: ТОВ «Видарничий дім «Бук-Друк», 2021. 288 с.

18. Желюк Т. Сучасні підходи до реалізації публічної політики у сфері охорони здоров'я. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2019. № 1. С. 37-50.

19. Желюк Т., Мацик В. Медичний туризм, нові напрями та можливості: макроекономічні та регіональні аспекти. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2021. Вип. 26. С. 17-27.

20. Желюк Т., Чигур О. Регіональні ринки медичних послуг: специфіка формування та надання в умовах проведення медичної реформи. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2020. Вип. 25. С. 13-22.

21. Жуковська А. Кадровий аудит як інструмент комплексної оцінки ефективності кадрового менеджменту. *Наука молода*. 2009. С. 21-27.
22. Жуковська А.Ю., Бречко О.В. Діючі технології та перспективні методики планування професійної кар'єри публічних службовців. *Український журнал прикладної економіки*. 2017. Том 2. № 4. С. 27-36.
23. Жуковська А.Ю. Інноваційні технології інклюзивної медицини. *Інноваційна економіка*. 2020. № 3-4 (83). С. 19-30.
24. Жуковська, А.Ю., Чигур, О.В. Інноваційні технології надання медичних послуг. *Інноваційна економіка*. 2022. № 1 (90). С. 60-66. URL: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2022.1.8>
25. Іванова Ю.С. Поняття професійного навчання працівників: теоретико-правовий аналіз. *Право та інновації*. 2014. № 4. С. 148-155.
26. Качур І.І. Система стратегічного управління професійним розвитком персоналу закладу охорони здоров'я. Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні: Наукова конференція молодих вчених, аспірантів та студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу (м. Тернопіль, 27 листопада 2025 року). Тернопіль., ЗУНУ.
27. Качур І.І. Стратегічне управління професійним розвитком персоналу закладу охорони здоров'я. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів: VI Всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю (м. Збараж, 15 травня 2025 року»). ЗУНУ.
28. Кліщ Г. І., Хвалибога Т. І., Кічула М. Я. Механізми управління професійним розвитком персоналу закладів охорони здоров'я. *Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України*. 2025. № 2. С. 67–71.
29. Ковальова О.М. Удосконалення системи мотивації та стимулювання праці на основі оцінки рівня задоволеності нею працівників підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2023. №71. С. 143-148.
30. Короленко В.В., Юрочко Т.П. Кадрова політика у сфері охорони здоров'я України в контексті європейської інтеграції. К., 2018. 96 с.

31. Кривокульська Н.М. Удосконалення організації роботи медичних установ як функції адміністративного менеджменту. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 2 (165). С. 67-71.

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

33. Крупський О.П., Стасюк Ю.М. Організація корпоративного стилю медичного закладу: функції та складові. *Часопис економічних реформ*. 2023. № 1. С. 87-95

34. Кучинський В.А., Гуцан О.М. Формування ефективної системи мотивації персоналу на основі моделей компетенцій. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2021. № 4. С. 45-51.

35. Македон В.В., Цимбал Є.Р. Інтеграція цифрових інструментів в управління персоналом: підвищення продуктивності роботи через інновації. *Інфраструктура ринку*. 2024. №77. С. 86-91.

36. Мельник А.Ф., Васіна А.Ю., Кривокульська Н.М. Менеджмент державних установ і організацій: навч. посібник; за ред. А.Ф. Мельник. Тернопіль: Економічна думка, 2006. 425 с.

37. Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров'я: кол. монографія за науковою ред. д.е.н. Шкільняка М.М., д.е.н. Желюк Т.Л. Тернопіль, Крок. 2020. 560 с.

38. Назарко С. Сучасна парадигма управління закладом охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. № 4 (20). С. 170-175.

39. Ожиганова М.І., Хорошко В.О., Яремчук Ю.Є., Карпінець В.В. Управління персоналом : навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2014. 187 с.

40. Організація діяльності в сфері охорони здоров'я: навч. посібник за ред. Шкільняка М.М., Желюк Т.Л., Тернопіль, Крок. 2021. 438 с.

41. Особливості мотиваційної діяльності медичних працівників охорони здоров'я, шляхи оптимізації : методичні рекомендації; укл.: В.В. Чорна, Н.Д.

Корольова, О.А. Серебреннікова, Н.І. Гуменюк, В.М. Махнюк, М.В. Матвійчук та ін. Вінниця : ТВОРИ, 2022. 44 с.

42. Остапчук Т.П., Бірюченко С.Ю., Лебединець Л.Є., Палій О.В., Случич Н.В. Мотивація персоналу при формуванні та розвитку кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я України. *Бізнес Інформ*. 2021. №11. С. 439-446.

43. Про професійний розвиток працівників: Закон України від 12.01.2012 № 4312-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/4312-17>

44. Рачинський А. Забезпечення безперервного професійного розвитку персоналу у сфері охорони здоров'я України в умовах воєнного стану: публічно-управлінський аспект. *Наукові перспективи*. 2023. № 2 (32). С. 143-156.

45. Ровенська В. В., Саржевська Є. О. Управління персоналом закладів охорони здоров'я в нових умовах господарювання та перспективи розвитку в Україні. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 3 (57). 162-168.

46. Романовська О., Бандурян В. Методика використання інноваційних технологій навчання при підвищенні кваліфікації лікарів. *Теорія і практика управління соціальними системами: філософія, психологія, педагогіка, соціологія*. 2020. № 3. С. 30-47.

47. Самофалов Д.О. Формування моделі комунікативної діяльності в публічному адмініструванні охороною здоров'я в Україні: теоретико-методологічний аспект: монографія. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2021. 326 с.

48. Ситник Й.С., Верещинська С.В. Напрями вдосконалення системи мотивування персоналу медичних закладів. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2023. № 2 (9). С. 127-141.

49. Труніна І.М., Сербін Р.А., Андрієнко М.С. Особливості управління персоналом у медичній галузі. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2021. Випуск 43. С. 51-56.

50. Черчик Л., Каленюк А. Внутрішня атестація в системі управління розвитком персоналу закладів охорони здоров'я. *Економічний форум*. 2022.

№3. С. 89-96.

51. Черчик Л., Сергійчук Р. Сутність та складові управління розвитком персоналу закладів охорони здоров'я. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2022. №1. С. 58-66.

52. Шарапова Т. Мотивація працівників: тенденції ринку в медичній сфері. *Практика управління медичним закладом*. 2019. № 4. С. 37-46.

53. Шкільняк М., Желюк Т., Дудкіна О., Жуковська А., Попович Т. Управління закладами охорони здоров'я: виклики та перспективи (аналітичні рекомендації за результатами круглого столу (Тернопіль – Збараж, Збаразький замок, 9 вересня 2021 року.) *Вісник економіки*. 2021. № 4. С. 225-233.

54. Шкільняк М., Желюк Т., Дудкіна О., Жуковська А., Попович Т. Управління закладами охорони здоров'я: виклики та перспективи. *Вісник економіки*. № 4. С. 225-233.

55. Шкільняк М.М, Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.

56. Янковська В.А., Талдаєв В.С. Мотивація медичного персоналу як основна функція менеджменту закладу охорони здоров'я. *Інфраструктура ринку*. 2021. №53. С. 115-119.

57. Dluhopolskyi, O., Zhukovska, A., Dluhopolska, T., Farion, A., Karp, I., Kryvokulska, N. The implementation of the eHealth system as an economic benefit (case of EU countries for Ukraine). 9th International Conference on Advanced computer information technologies ACIT'2019. Conference Proceedings. Ceske Budeiovice, Czech Republic, June 5-6, 2019. pp. 346-349. URL: <https://doi.org/10.1109/ACITT.2019.8779933>

58. Mykhalchuk, T., Zatonatska, T., Dluhopolskyi, O., Zhukovska, A., Dluhopolska, T., Liakhovych, L. Development of Recommendation System in e-Commerce using Emotional Analysis and Machine Learning Methods. 11th International Conference on Intelligent Data Acquisition and Advanced Computing Systems: Technology and Applications: IDAACS'2021. Conference Proceedings Cracow, Poland, September 22-25, 2021. P. 527-535. URL:

<https://doi.org/10.1109/IDAACS53288.2021.9660854>

59. Shushpanov, D., Zheliuk, T., Zhukovska, A., Diakovich, L., Matsyk, V., Kotsur, A. Management of the Health Care System in the Conditions of Population Aging: Information, Analytical and Methodical Dimension. 11th International Conference on Advanced Computer Information Technologies ACIT'2021. Conference Proceedings Deggendorf, Germany, September 15-17, 2021. pp. 259-664. URL: <https://doi.org/10.1109/ACIT52158.2021.9548634>

60. Zheliuk T., Shushpanov D., Zhukovska A., Ostroverkhov V., Brechko O., Matsyk V. Digitalization as a Tool for Healthcare System Resilience. 14th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT) (16 October, 2024). Ceske Budejovice, Czech Republic, 2024, pp. 427-433. URL: <https://ieeexplore.ieee.org/document/10712616>

61. Zhukovska, A., Brechko, O., Zheliuk, T., Chygur, O., Shushpanov, D., Nytko, O. Information System and Technologies in the Health Care Management. 12th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT) (26-28 September, 2022). Spišská Kapitula, Slovakia, 2022. pp. 249-254. URL: <https://doi.org/10.1109/ACIT54803.2022.9913132>

62. Zhukovska, A., Zheliuk, T., Shushpanov, D., Brych V., Brechko, O., Kryvokulska, N. Management of the Development of Artificial Intelligence in Healthcare. 13th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT) (21-23 September, 2023). Wrocław, Poland, 2023. P. 241-247. URL: <https://doi.org/10.1109/ACIT58437.2023.10275435>

63. Zhukovska A., Dluhopolskyi O., Zheliuk T., Shushpanov D., Brechko O., Kryvokulska N., Horiachko K. Silver economy: analysis of world trends and forecast for Ukraine. Journal of Management Information and Decision Sciences. 2021. Vol. 24 (7). P. 1-12.3