

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

БОНДАРЧУК АНДРІЙ ОЛЕКСІЙОВИЧ

**Запровадження сучасних технологій оцінювання роботи персоналу
закладу охорони здоров'я**

спеціальність 073 Менеджмент

освітньо-професійна програма – Менеджмент закладів охорони здоров'я

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи МЗОЗзм-22
Бондарчук Андрій Олексійович

Науковий керівник:
к.е.н., доцент Крисько Жанна
Леонідівна

ТЕРНОПІЛЬ – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ В МЕДЗАКЛАДАХ	6
1.1. Сутність та значення оцінювання персоналу в системі управління медичним закладом.....	6
1.2. Сучасні підходи, методи та технології оцінювання роботи персоналу в охороні здоров'я.....	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ МЕДЗАКЛАДУ	20
2.1. Особливості кадрової політики та організації праці персоналу КНП «Хмельницький обласний центр служби крові».....	20
2.2. Оцінка існуючої системи оцінювання результатів діяльності працівників закладу.....	29
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ НА ОСНОВІ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ	36
3.1. Впровадження інноваційних технологій оцінювання роботи персоналу КНП «Хмельницький обласний центр служби крові»	36
3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення системи оцінювання роботи персоналу закладу	40
ВИСНОВКИ	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	47

ВСТУП

Актуальність проблеми проблеми оцінювання персоналу в медзакладах зумовлена сучасними викликами, які постають перед медичною галуззю в умовах реформування, підвищення вимог до якості медпослуг і зростання ролі людського капіталу як ключового чинника ефективності діяльності закладу. У сучасній медсистемі ефективність управління персоналом є одним із головних показників конкурентоспроможності медорганізацій. Саме персонал забезпечує реалізацію стратегічних завдань, впровадження інновацій, підтримання високого рівня професійної етики та культури обслуговування пацієнтів.

Разом із тим, традиційні методи оцінювання діяльності медпрацівників, що ґрунтуються на періодичних атестаціях і формальних показниках, не забезпечують достатньої об'єктивності, прозорості та мотиваційного ефекту. Це зумовлює потребу у впровадженні сучасних технологій оцінювання персоналу – цифрових HR-рішень, KPI-моделей, методів 360° та компетентнісних підходів, які дозволяють не лише оцінювати, а й розвивати кадровий потенціал.

Тому дослідження, присвячене удосконаленню системи оцінювання персоналу на основі сучасних технологій, є надзвичайно актуальним для забезпечення ефективності управління медзакладами, підвищення мотивації працівників і формування культури результативності.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Проблеми оцінювання персоналу, управління трудовим потенціалом і ефективності роботи працівників досліджували такі вітчизняні та зарубіжні науковці, як Т. Авраменко, Л. Балабанова, С. Беляєва, В. Борщ, А. Виноградська, М. Виноградський, С. Губіна, М. Донець, О. Дяків, А. Жуковська, Ж. Крисько, Л. Круп'як, В. Островерхов, О. Сардак, В. Смачило, О. Шканова. Вони розкривали сутність системи оцінювання персоналу, її роль у стратегічному менеджменті, методи формування критеріїв результативності та інструменти

мотивації працівників.

Однак у більшості праць оцінювання персоналу розглядається з позицій промислових чи комерційних підприємств, тоді як особливості медзакладів – висока соціальна значущість праці, специфіка комунікацій із пацієнтами, етичні стандарти та професійні ризики – потребують адаптації існуючих моделей до галузевих умов. Саме тому питання впровадження сучасних технологій оцінювання роботи персоналу в медзакладах потребує подальшого дослідження і практичного опрацювання.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в теоретичному обґрунтуванні та практичному розробленні напрямів удосконалення системи оцінювання роботи персоналу медзакладу на основі сучасних технологій управління персоналом.

Завдання дослідження:

висвітлити сутність та значення оцінювання персоналу в системі управління медзакладом;

розкрити сучасні підходи, методи та технології оцінювання персоналу в охороні здоров'я;

охарактеризувати особливості кадрової політики та організації праці персоналу медзакладу;

проаналізувати існуючу систему оцінювання діяльності працівників медзакладу;

надати рекомендації щодо впровадження інноваційних технологій оцінювання роботи персоналу;

провести оцінку ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення системи оцінювання персоналу.

Об'єкт дослідження – процес оцінювання результатів діяльності персоналу медзакладів.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних та організаційно-практичних засад удосконалення системи оцінювання персоналу в медустановах на основі сучасних технологій управління.

Методи дослідження. У процесі виконання роботи застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження: аналіз і синтез при визначенні сутності та складових системи оцінювання персоналу; порівняльний аналіз для вивчення сучасних підходів і технологій оцінювання працівників у медичній сфері; економічний і статистичний аналіз при дослідженні показників кадрового потенціалу та ефективності діяльності персоналу; графічний метод для візуалізації результатів і структури показників; соціологічні методи (опитування, спостереження) для оцінки рівня мотивації та залученості персоналу; моделювання при розробленні концептуальної моделі удосконаленої системи оцінювання персоналу.

Практична значущість результатів дослідження полягає у виробленні практичних рекомендацій і пропозицій щодо удосконалення системи оцінювання роботи персоналу медзакладів на основі сучасних *HR*-технологій, що може бути використано керівниками медустанов, відділами кадрів і *HR*-службами для підвищення ефективності управління трудовими ресурсами, мотивації працівників та якості медичних послуг.

Апробація. За результатами дослідження опубліковано тези доповідей: на тему «Сучасні технології оцінювання персоналу як інструмент підвищення лояльності працівників у медзакладах» у збірнику матеріалів доповідей VIII Всеукраїнськ. науково-практичної конференції «Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін» (м. Полтава, 30 жовтня 2025 р.) [5]; на тему «Інноваційне управління персоналом в контексті реформування фінансової системи охорони здоров'я України» у збірнику матеріалів доповідей IX Всеукраїнськ. науково-практичної конференції «Трансформація фінансової системи України: тенденції та перспективи розвитку» (м. Миколаїв, 20-21 листопада 2025 р.) [4].

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ В МЕДЗАКЛАДАХ

1.1. Сутність та значення оцінювання персоналу в системі управління медичним закладом

Ефективність діяльності будь-якого медичного закладу безпосередньо залежить від якості, професіоналізму та мотивації його персоналу. У сучасних умовах реформування медгалузі, впровадження стандартів якості медпослуг і підвищення конкурентоспроможності медустанов [23], особливої актуальності набуває система оцінювання персоналу як ключовий інструмент управління трудовими ресурсами.

Оцінювання персоналу – це «систематичний процес визначення рівня відповідності професійної діяльності працівника встановленим вимогам, посадовим обов'язкам, стратегічним цілям закладу та очікуванням пацієнтів» [3]. Воно передбачає аналіз трудової поведінки, компетентностей, результатів праці і потенціалу розвитку кожного працівника.

З точки зору менеджменту, оцінювання персоналу є важливою функцією управління людськими ресурсами, оскільки забезпечує зворотний зв'язок між працівником і керівництвом, дозволяє виявити сильні й слабкі сторони діяльності, визначити напрями професійного зростання і розвитку компетенцій. У медсфері, де якість послуг безпосередньо пов'язана з професійною компетентністю та етичністю персоналу, оцінювання набуває особливої ваги [1].

Сутність процесу оцінювання полягає не лише у фіксації результатів роботи, але й у формуванні культури постійного вдосконалення. Сучасні підходи розглядають оцінювання як інструмент управління розвитком персоналу, підвищення його залученості, формування корпоративної

лояльності та зміцнення командної взаємодії [6].

Зауважимо, що процес оцінювання має бути не формальним, а цілеспрямованим управлінським механізмом, що базується на чітко визначених цілях, принципах і функціях, узгоджених зі стратегією розвитку медзакладу [53].

Основні цілі оцінювання персоналу медзакладів наведено на рис. 1.1.

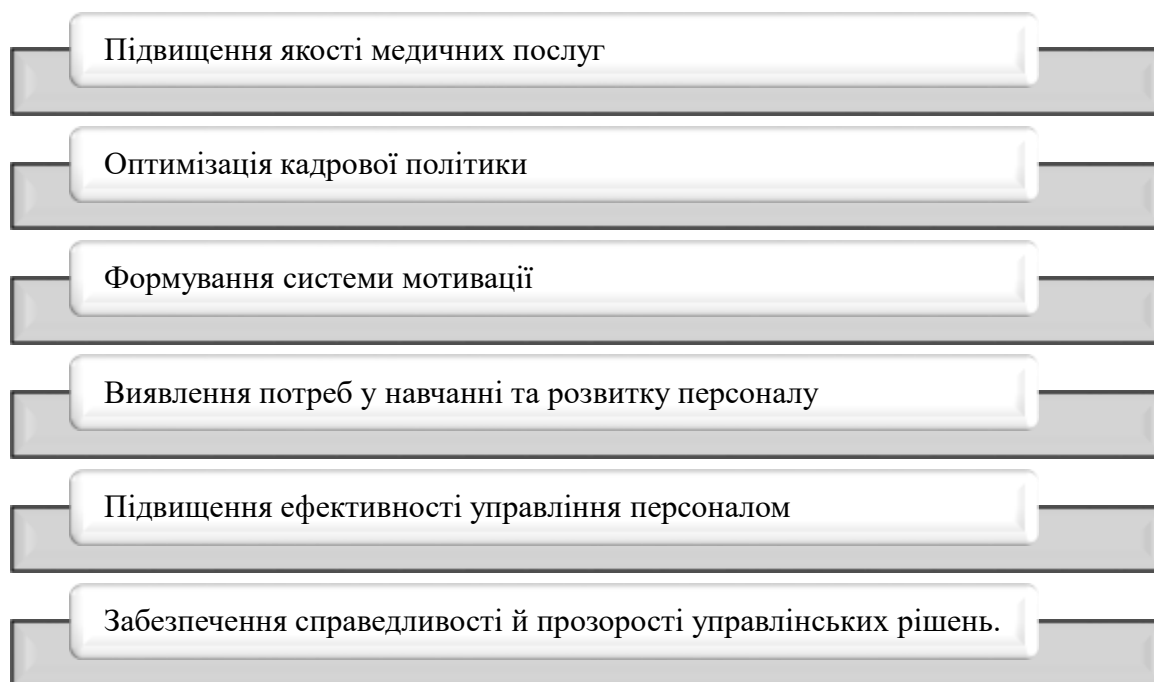


Рис. 1.1. Основні цілі оцінювання персоналу медичних закладів

Примітка. Побудовано на основі [37; 47].

Так, оцінювання дозволяє виявити рівень професійної компетентності, медичних знань, практичних навичок, що безпосередньо впливають на якість лікування пацієнтів.

Результати оцінювання є базою для прийняття рішень щодо підбору, ротації, просування по службі або звільнення працівників. На основі оцінки результатів праці розробляються програми матеріального і нематеріального стимулювання, що сприяють підвищенню продуктивності та залученості персоналу.

Аналіз показників оцінювання допомагає визначити прогалини у

знаннях і навичках, сформувані індивідуальні плани професійного розвитку. Оцінювання дає змогу керівництву здійснювати обґрунтоване планування кадрового резерву, вдосконалювати структуру управління і розподіл обов'язків.

Об'єктивна оцінка діяльності персоналу сприяє зміцненню довіри між працівниками і адміністрацією, зменшенню конфліктів та підвищенню рівня організаційної культури.

У медзакладах оцінювання персоналу має свою специфіку, зумовлену високими етичними вимогами, професійними ризиками, впливом людського фактора на здоров'я та життя пацієнтів. Тому система оцінювання повинна враховувати не лише кількісні показники (продуктивність, кількість пацієнтів, своєчасність виконання обов'язків), а й якісні аспекти діяльності, зокрема, рівень професійної культури, дотримання медстандартів, комунікативні навички, участь у командній роботі, ставлення до пацієнтів.

Таким чином, оцінювання персоналу є невід'ємною складовою системи управління якістю медзакладу. Воно сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень, створенню умов для професійного зростання працівників, покращенню рівня медобслуговування та формуванню позитивного іміджу установи серед пацієнтів і громадськості.

Система оцінювання персоналу у медзакладі виступає важливою складовою загальної системи управління людськими ресурсами. Її ефективне функціонування забезпечує досягнення стратегічних цілей організації, підвищення якості надання медпослуг та професійного рівня працівників.

Головною метою оцінювання персоналу є забезпечення максимальної ефективності трудової діяльності працівників і підвищення результативності діяльності закладу в цілому.

Ефективна система оцінювання ґрунтується на дотриманні низки принципів, що забезпечують її об'єктивність, системність і результативність (табл. 1.1).

Принципи системи оцінювання персоналу

Науковість і системність	Оцінювання повинно базуватися на сучасних методиках, чітко визначених критеріях і стандартах діяльності, враховувати як кількісні, так і якісні показники.
Об'єктивність і достовірність	Результати оцінювання мають спиратися на перевірені факти, конкретні показники роботи та незалежні джерела інформації (звіти, анкети, спостереження, відгуки пацієнтів).
Прозорість і відкритість	Працівники повинні бути поінформовані про критерії, методи та наслідки оцінювання, мати можливість отримати зворотний зв'язок і обговорити результати з керівництвом.
Комплексність	Оцінювання має охоплювати всі аспекти діяльності працівника – професійні, особистісні, комунікативні, етичні, поведінкові та командні характеристики.
Регулярність	Система оцінювання повинна бути постійною та плановою, а не епізодичною. Це дозволяє відстежувати динаміку результатів і ефективно планувати розвиток персоналу.
Індивідуальний підхід	Оцінювання має враховувати специфіку професійних функцій кожної категорії медпрацівників – лікарів, медсестер, молодшого персоналу, адміністрації.
Гуманність і етичність	Процес оцінювання повинен здійснюватися з дотриманням етичних норм, поваги до особистості працівника, без упередженості та дискримінації.

Примітка. Складено на основі [28; 49].

Система оцінювання виконує комплекс управлінських функцій (рис. 1.2), що забезпечують злагоджену взаємодію між різними рівнями управління персоналом.

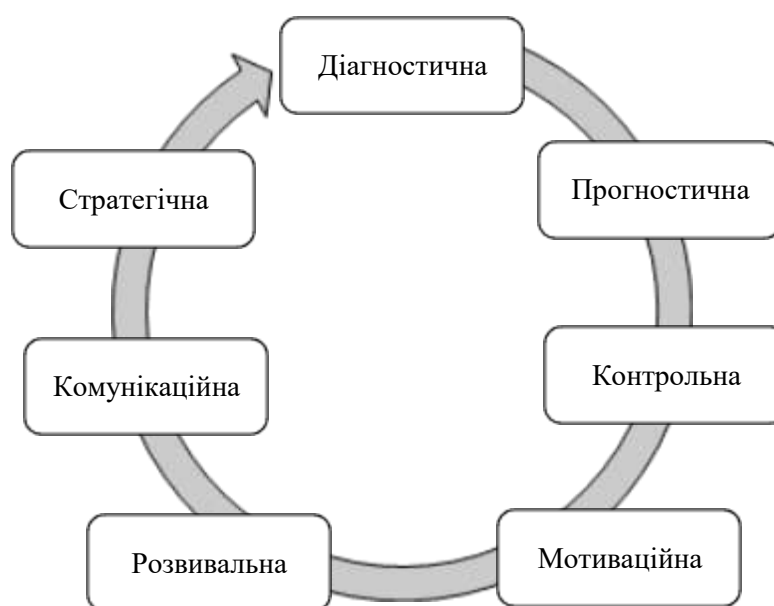


Рис. 1.2. Функції оцінювання персоналу в системі управління медзакладом
Примітка. Побудовано на основі [37; 47].

Діагностична функція дозволяє виявити сильні та слабкі сторони діяльності працівників, рівень професійних компетенцій і мотивації.

Прогностична функція сприяє визначенню потенціалу розвитку працівників і прогнозуванню їхньої кар'єрної траєкторії.

Контрольна функція забезпечує перевірку відповідності виконання трудових обов'язків стандартам якості та посадовим інструкціям.

Мотиваційна функція передбачає, що позитивні результати оцінювання стимулюють досягнення високих показників, сприяють формуванню здорової конкуренції в колективі [24].

Розвивальна функція – оцінювання стає основою для планування навчання, підвищення кваліфікації, удосконалення організаційної культури.

Комунікаційна функція сприяє покращенню взаєморозуміння між керівництвом і персоналом, формує культуру відкритого зворотного зв'язку.

Стратегічна функція вказує на те, що результати оцінювання використовуються при формуванні стратегій розвитку закладу, визначенні кадрових потреб і оптимізації організаційної структури.

Отже, система оцінювання персоналу у медзакладі є багатофункціональним інструментом управління, що сприяє ефективному використанню кадрового потенціалу, підвищенню якості медпослуг і формуванню професійно орієнтованого колективу. Вона поєднує адміністративні, психологічні й соціальні аспекти управління, виступаючи невід'ємним елементом сучасної моделі розвитку медзакладу.

Оцінювання персоналу у медсфері неможливе без визначення чітких критеріїв та показників ефективності діяльності. Вони є основою для об'єктивного вимірювання результатів праці, виявлення резервів підвищення продуктивності та якості медпослуг.

Ефективність діяльності медпрацівника відображає ступінь досягнення поставлених цілей у лікувально-діагностичному, профілактичному, науковому та організаційному напрямках, а також якість взаємодії з пацієнтами і колегами [25].

Критерій ефективності – це узагальнений параметр, за яким здійснюється оцінка результативності праці працівника у порівнянні з установленими стандартами чи очікуваннями.

Показники ефективності – це конкретні кількісні або якісні величини, що дозволяють виміряти досягнення певного критерію.

У медичній практиці ці поняття тісно взаємопов'язані, оскільки ефективність діяльності персоналу визначається не лише результатами лікування, а й дотриманням етичних, правових та професійних норм.

Залежно від мети та завдань оцінювання, критерії поділяють на кілька основних груп (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Групи критеріїв оцінювання ефективності персоналу медзакладу

Групи критеріїв	Характеристика	Складові
1	2	3
Професійно-кваліфікаційні критерії	Характеризують рівень знань, умінь і навичок, необхідних для виконання функціональних обов'язків.	– рівень освіти і спеціалізації; – наявність сертифікатів, категорій, участь у підвищенні кваліфікації; – здатність до впровадження нових технологій і методик лікування; – дотримання професійних стандартів і клінічних протоколів.
Результативно-кількісні критерії	Визначають обсяг виконаної роботи та продуктивність праці.	– кількість прийнятих пацієнтів; – середня тривалість лікування; – частота ускладнень або повторних госпіталізацій; – виконання планових показників (коефіцієнт завантаженості, кількість процедур, операцій).
Якісні критерії	Відображають якість наданої медичної допомоги та задоволеність пацієнтів.	– рівень скарг і подяк від пацієнтів; – оцінка якості обслуговування за результатами анкетування; – дотримання стандартів безпеки та медичної етики; – правильність ведення медичної документації.
Поведінкові та соціально-психологічні критерії	Оцінюють ставлення працівника до роботи, колективу і пацієнтів.	– комунікабельність, емпатія, здатність до командної роботи; – відповідальність, дисциплінованість, стресостійкість; – здатність вирішувати конфліктні ситуації; – лояльність до організації та дотримання корпоративних цінностей.

Продовження табл. 1.2

1	2	3
Інноваційно-розвивальні критерії	Визначають прагнення працівника до професійного вдосконалення і розвитку.	– участь у науковій, методичній та освітній діяльності; – ініціативність у впровадженні нових методів лікування або організації роботи; – активність у підвищенні кваліфікації та самоосвіті.

Примітка. Складено на основі [6; 18; 29].

У сучасній практиці оцінювання персоналу медзакладів дедалі частіше застосовуються показники, які дозволяють кількісно виміряти результати роботи працівника (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Основні показники ефективності діяльності медпрацівників

Категорії персоналу	Типові показники
Лікарі	– середня кількість прийомів на день; – відсоток випадків із позитивним результатом лікування; – рівень повторних звернень пацієнтів; – дотримання протоколів лікування; – показники задоволеності пацієнтів (за результатами анкетування).
Середній медичний персонал	– точність і своєчасність виконання лікарських призначень; – дотримання санітарно-епідеміологічних норм; – рівень дисциплінованості та пунктуальності; – якість комунікації з пацієнтами.
Адміністративно-управлінський персонал	– виконання планів розвитку відділень; – ефективність використання фінансових та кадрових ресурсів; – показники плинності кадрів; – рівень впровадження цифрових рішень у менеджменті.

Примітка. Складено на основі [6; 11].

Для забезпечення комплексності аналізу діяльності медперсоналу доцільно застосовувати інтегральну систему оцінювання, що поєднує кількісні та якісні показники.

Так, загальна оцінка ефективності може включати:

40 % – професійні результати (медичні показники);

30 % – якість обслуговування пацієнтів;

20 % – поведінкові й етичні аспекти;

10 % – участь у розвитку закладу (інновації, навчання).

Подібна система забезпечує баланс між результатом, процесом і поведінкою, формуючи об'єктивну основу для прийняття управлінських рішень щодо винагороди, підвищення або розвитку персоналу.

Зауважимо, що визначення чітких критеріїв та показників ефективності має ключове значення для формування прозорої, справедливої й мотивуючої системи управління персоналом [25]. Завдяки цьому підвищується об'єктивність оцінювання, забезпечується можливість порівняння результатів між підрозділами, створюються умови для ефективного матеріального й нематеріального стимулювання, зміцнюється довіра між персоналом і керівництвом, покращується якість медпослуг і рівень задоволеності пацієнтів.

Таким чином, критерії та показники оцінювання персоналу в медсфері є не лише інструментом контролю, але й важливим елементом розвитку людського потенціалу, підвищення конкурентоспроможності медзакладу та реалізації його стратегічних цілей.

1.2. Сучасні підходи, методи та технології оцінювання роботи персоналу в охороні здоров'я

Система управління персоналом у медзакладах потребує постійного вдосконалення механізмів оцінювання діяльності працівників. Умови реформування медгалузі, підвищення вимог до якості медпослуг, цифровізація управління та розвиток пацієнтоорієнтованих моделей обслуговування зумовлюють необхідність переходу до інноваційних підходів оцінювання персоналу.

Зауважимо, що метою сучасних технологій оцінювання є не лише контроль, але й розвиток компетенцій працівників, підвищення ефективності

праці та зміцнення оргкультури.

Традиційні форми оцінювання, які обмежувалися періодичними атестаціями, сьогодні поступаються місцем комплексним технологіям управління ефективністю персоналу, що інтегруються у цифрові *HR*-системи та підтримують безперервний розвиток медпрацівників.

У практиці управління персоналом медзакладів використовують кілька підходів до оцінювання результативності праці (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Підходи до оцінювання персоналу в охороні здоров'я

Примітка. Побудовано на основі [1; 6; 37].

Компетентнісний підхід ґрунтується на оцінюванні не лише результатів діяльності, але й професійних, соціальних, комунікативних і етичних компетенцій працівників. Він дозволяє оцінити не лише знання і навички, а й здатність застосовувати їх у практичній діяльності. У медзакладі такий підхід дозволяє оцінювати здатність персоналу діяти згідно зі стандартами лікування, комунікувати з пацієнтами, приймати відповідальні рішення в критичних ситуаціях. Компетентності формуються за групами, зокрема, професійні, етичні, комунікативні, управлінські, інноваційні. Для медперсоналу ключовими компетенціями є клінічне мислення, емпатія, етичність, відповідальність, комунікація з пацієнтами, здатність до роботи в

команді.

Результативний підхід орієнтований на вимірювання досягнутих результатів працівника у порівнянні з поставленими цілями і передбачає використання показників ефективності, які кількісно відображають рівень досягнення цілей працівника чи підрозділу. Використання такого підходу дозволяє зробити процес оцінювання прозорим і пов'язаним із системою мотивації.

Процесний підхід зосереджується не лише на результаті, а й на ефективності процесів, зокрема, на дотриманні стандартів лікування, послідовності дій, використанні ресурсів. Особливо важливий у медзакладах, де якість процесу часто визначає кінцевий результат лікування. У межах цього підходу важливою є інтеграція оцінювання персоналу в систему управління якістю медзакладу, наприклад, відповідно до вимог *ISO 9001* чи стандартів НАМН України.

Інтегральний (системний) підхід передбачає поєднання кількох методів – оцінювання компетенцій, результатів, поведінкових характеристик, рівня залученості та задоволеності працівників. Він забезпечує комплексну, об'єктивну оцінку діяльності персоналу.

Медзаклади поступово переходять від традиційних форм контролю до більш гнучких, цифрово підтриманих методів оцінювання, які орієнтовані на розвиток персоналу (рис. 1.4).

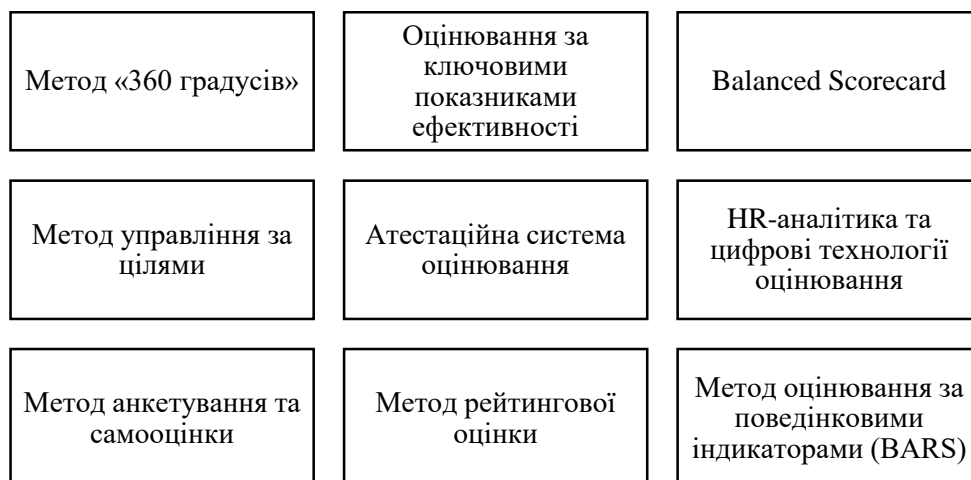


Рис. 1.4. Сучасні методи оцінювання персоналу в охороні здоров'я
Примітка. Побудовано на основі [1; 6].

Метод «360 градусів» є одним із найефективніших інструментів оцінювання, який передбачає отримання зворотного зв'язку про працівника від різних груп – керівників, колег, підлеглих і пацієнтів. Такий підхід дає можливість отримати повну картину поведінки працівника, визначити його сильні та слабкі сторони, рівень емоційного інтелекту та комунікабельності. Завдяки цьому формується цілісна картина професійної поведінки, комунікаційних навичок та лідерського потенціалу. У медсфері цей метод допомагає виявити рівень довіри пацієнтів та здатність працівника до командної взаємодії. У лікарнях метод 360° часто застосовується для керівників відділень, старших медсестер або лікарів, які безпосередньо взаємодіють із пацієнтами.

Оцінювання за ключовими показниками ефективності (*KPI*). *KPI* – це система кількісних і якісних індикаторів, що дозволяють виміряти внесок кожного працівника у досягнення стратегічних цілей медзакладу. Прикладами *KPI* у лікарні можуть бути:

- середня кількість прийнятих пацієнтів;
- частка позитивних результатів лікування;
- рівень задоволеності пацієнтів;
- дотримання стандартів медичної документації;
- ефективність використання матеріальних ресурсів.

Такий підхід дозволяє пов'язати оцінювання персоналу з системою преміювання та професійного розвитку.

Balanced Scorecard (BSC) – збалансована система показників поєднує фінансові, клієнтські, процесні та навчально-розвивальні показники діяльності персоналу. У контексті медзакладу *BSC* дає змогу оцінювати не лише економічні результати, а й якість обслуговування, інноваційність і професійний розвиток кадрів. Наприклад, у лікарні можна застосувати такі групи показників:

- фінансова перспектива (ефективність використання бюджету відділення);

клієнтська (задоволеність пацієнтів);
 внутрішні процеси (дотримання стандартів лікування);
 навчання і розвиток (участь у тренінгах, підвищення кваліфікації).

Метод управління за цілями (*MBO – Management by Objectives*) передбачає спільне визначення цілей керівником і працівником, а потім оцінку результатів їх досягнення. У лікарні цей метод дозволяє формувати індивідуальні цілі для кожного лікаря чи відділення, наприклад, зниження повторних госпіталізацій, скорочення термінів лікування чи підвищення задоволеності пацієнтів.

Атестаційна система оцінювання є традиційною, але важливою формою оцінки, що передбачає періодичний перегляд відповідності кваліфікації працівника його посаді. Атестація персоналу полягає у періодичній перевірці рівня кваліфікації, професійних знань й відповідності займаній посаді. У сучасних умовах атестацію доцільно поєднувати з цифровими інструментами самооцінки, тестуванням і електронними картами компетенцій.

HR-аналітика й цифрові технології оцінювання. В умовах цифровізації медицини дедалі більшого значення набувають автоматизовані системи управління персоналом, які дозволяють:

фіксувати показники ефективності в режимі реального часу;
 формувати електронні профілі працівників;
 прогнозувати ризики плинності кадрів;
 визначати потенціал для кар'єрного росту.

Прикладами таких рішень є платформи типу *HRM*-систем, електронних атестаційних модулів, дашбордів *KPI*.

Метод анкетування та самооцінки дозволяє працівникові самостійно оцінити свої досягнення, проблеми, рівень задоволеності роботою. Це сприяє формуванню саморефлексії та відповідальності.

Метод рейтингової оцінки передбачає ранжування працівників за рівнем результативності або компетентності на основі об'єктивних показників.

Метод оцінювання за поведінковими індикаторами (*BARS*) ґрунтується

на описі типових поведінкових проявів, які відповідають певним рівням ефективності. Наприклад, для медсестри: «завжди дотримується санітарних вимог» або «демонструє чуйність у спілкуванні з пацієнтами».

Зазначимо, що нині процес оцінювання персоналу дедалі частіше автоматизується та переходить у цифрове середовище, що підвищує точність, оперативність і зручність аналізу даних.

До найпоширеніших сучасних технологій належать:

Електронні *HR*-системи (наприклад, *SmartStaff*, *PeopleForce*, *HRM MedInfo*), які дозволяють формувати індивідуальні карти компетенцій, вести електронну історію професійного розвитку, автоматично підраховувати *KPI* та результати 360°-оцінювання, створювати аналітичні звіти для керівництва.

HR-аналітика передбачає використання цифрових даних для прийняття управлінських рішень. Аналітичні панелі (дашборди) дозволяють відстежувати рівень плинності кадрів, задоволеності працівників, результативність підрозділів, зв'язок між оцінками і якістю послуг.

Онлайн-платформи для безперервного зворотного зв'язку включають такі інструменти, як *Pulse Surveys* або *Feedback 24/7*, дозволяють швидко збирати думки персоналу і пацієнтів щодо якості роботи, оперативно реагувати на зміни.

Інтелектуальні системи моніторингу результативності, тобто використання штучного інтелекту для аналізу робочих процесів, прогнозування ефективності персоналу, виявлення ознак професійного вигорання або неефективної взаємодії у команді.

Застосування сучасних методів оцінювання в медзакладах забезпечує низку переваг:

підвищення об'єктивності оцінки завдяки цифровим індикаторам;

формування прозорої системи мотивації і розвитку;

зміцнення професійної відповідальності працівників;

підвищення якості медпослуг через орієнтацію на результат і пацієнта;

можливість персоналізованого навчання і планування кар'єри.

Сучасні підходи дозволяють трансформувати процес оцінювання із формальної процедури у стратегічний інструмент управління людським капіталом медзакладу.

В українській медсистемі вже спостерігаються позитивні приклади впровадження цифрових інструментів оцінювання персоналу. Зокрема:

використання електронних кабінетів лікаря для фіксації показників діяльності;

онлайн-системи зворотного зв'язку пацієнтів;

створення електронних рейтингів лікарів за результатами опитувань;

впровадження *KPI*-панелей у рамках пілотних проєктів з управління ефективністю у комунальних лікарнях.

Такі інновації сприяють підвищенню прозорості, довіри та результативності системи охорони здоров'я загалом.

Отже, сучасні підходи та технології оцінювання персоналу в медзакладах спрямовані на формування нової культури управління якістю праці, у центрі якої розвиток фахівців, цифровізація процесів і орієнтація на пацієнта. Комплексне використання методів *KPI*, *Balanced Scorecard*, *360°*, *HR*-аналітики створює передумови для ефективного управління людськими ресурсами, підвищення мотивації персоналу та забезпечення стійкого розвитку медустанов.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ МЕДЗАКЛАДУ

2.1. Особливості кадрової політики та організації праці персоналу КНП «Хмельницький обласний центр служби крові»

Комунальне некомерційне підприємство «Хмельницький обласний центр служби крові» Хмельницької обрани є провідним закладом системи служби крові в регіоні, діяльність якого спрямована на забезпечення населення та медзакладів компонентами та препаратами донорської крові [33]. Підприємство функціонує на підставі Статуту, затвердженого Хмельницькою обласною радою [51], і підпорядковується Департаменту охорони здоров'я Хмельницької обласної держадміністрації.

КНП «ХОЦСК» було створено у результаті реорганізації обласної станції переливання крові з метою підвищення ефективності управління, оптимізації процесів заготівлі й переробки донорської крові та забезпечення відповідності діяльності сучасним вимогам до системи якості та безпеки.

Основні види діяльності підприємства подано на рис. 2.1.:

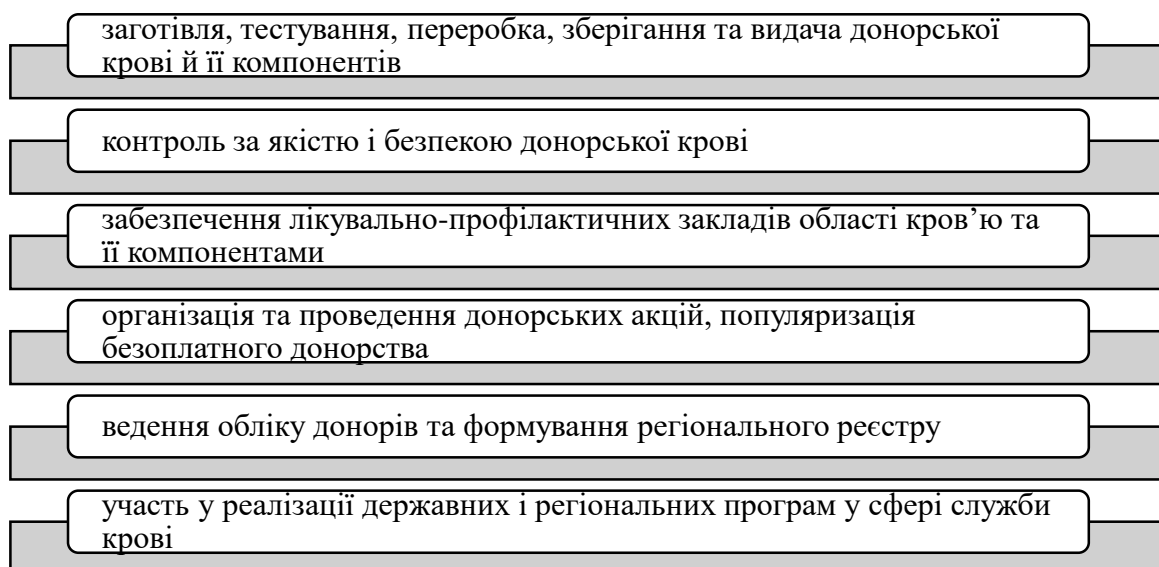


Рис. 2.1. Основні види діяльності КНП «ХОЦСК»

Примітка. Побудовано на основі [33].

Управління КНП «ХОЦСК» здійснюється директором, який несе відповідальність за загальні результати діяльності, розвиток персоналу, дотримання стандартів якості та безпеки.

Оргструктура підприємства є функціональною і включає такі основні підрозділи:

- 1) відділення заготівлі крові та її компонентів;
- 2) лабораторію тестування донорської крові на інфекційні маркери;
- 3) лабораторію імуногематології;
- 4) відділення переробки та зберігання компонентів крові;
- 5) відділення контролю якості;
- 6) адміністративно-господарський відділ;
- 7) бухгалтерію та відділ кадрів.

Така структура дозволяє забезпечити чіткий розподіл функцій, дотримання вимог стандартів *GMP* і належної лабораторної практики, а також ефективну координацію між підрозділами.

Ефективна діяльність будь-якого медзакладу значною мірою залежить від кадрового потенціалу, рівня кваліфікації працівників, умов праці та дієвості системи управління персоналом. Кадровий потенціал є ключовим фактором ефективності діяльності медзакладу, а особливо – установ служби крові, де якість роботи персоналу безпосередньо впливає на безпеку донорських компонентів і життя пацієнтів.

У КНП «ХОЦСК» передбачено 155,75 штатних посад, з яких зайнято 134,25 [19], тобто рівень укомплектованості становить $\approx 86\%$, що в цілому відповідає середньому показнику для медзакладів комунальної форми власності.

Фактична кількість фізичних осіб – 123 [19], що свідчить про відсутність кадрового резерву для оперативної заміни фахівців у разі відпусток, ротацій чи лікарняних.

У табл. 2.1 наведена структура кадрів за категоріями КНП «ХОЦСК».

Таблиця 2.1

**Структура кадрів за категоріями КНП «Хмельницький обласний центр
служби крові»**

Категорія персоналу	Кількість посад	Зайнято	Частка у загальній структурі, %
Лікарі	23,0	17,0	12,6
Середній медперсонал	50,5	45,0	33,5
Молодший медперсонал	29,5	25,5	19,0
Спеціалісти з вищою немедичною освітою	5,5	4,5	3,4
Інший персонал (адміністративний, технічний)	46,75	42,25	31,5

Примітка. Складено за даними закладу.

Як видно, основу колективу становлять медпрацівники (понад 65 %), що свідчить про збереження профільної спрямованості центру. Водночас частка адміністративно-господарського персоналу є досить високою (понад 30 %), що вказує на певну розбалансованість структури та можливості оптимізації управлінських функцій.

Щодо кваліфікаційного рівня медпрацівників Центру, то серед 17 лікарів, які займають штатні посади 12 осіб мають кваліфікаційну категорію (70,6 %), з них 6 – вищу категорію, 4 – першу, 2 – другу [19]. Серед 45 осіб середнього медперсоналу 27 осіб мають категорію (60 %), з них 19 – вищу, 5 – першу, 3 – другу [19]. Такий розподіл свідчить про високий професійний рівень персоналу, проте наявність 40 % працівників без категорії вказує на потребу в системному підвищенні кваліфікації, особливо серед молодших лаборантів і медсестер.

Щодо гендерної структури, то із загальної кількості лікарів – 7 жінок, з яких 3 мають вищу кваліфікаційну категорію [19]. Серед середнього медперсоналу – 48 жінок, що становить переважну більшість у цій категорії, що характерно для системи служби крові та лабораторної медицини.

На рис. 2.2 подано структуру персоналу КНП «Хмельницький обласний центр служби крові» за віковими групами. Як видно з діаграми, найбільшу частку становлять працівники віком 41-50 років (35 %), що свідчить про

наявність досвідчених спеціалістів із високим рівнем професійної компетентності.

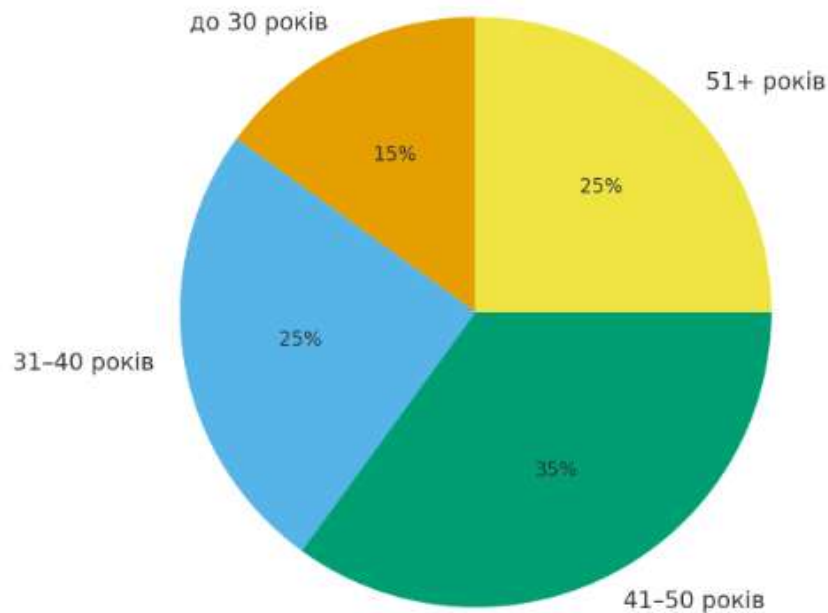


Рис. 2.2. Вікова структура персоналу КНП «ХОЦСК»

Примітка. Побудовано на основі [19].

Середній вік працівників становить близько 46 років, що свідчить про високу питому вагу фахівців із великим досвідом роботи, але водночас про певне старіння кадрів. Це створює необхідність у розробці програм залучення молодих спеціалістів і передачі досвіду.

Частка молодих працівників віком до 30 років становить лише 15 %, що підтверджує тенденцію до старіння кадрового складу. Така ситуація створює потенційні ризики у довгостроковій перспективі, зокрема щодо забезпечення наступності поколінь, інноваційності підходів у кадрової гнучкості. З огляду на це, доцільно розробити заходи із залучення та закріплення молодих спеціалістів, зокрема через стажування, наставництво та гнучкі форми мотивації.

Водночас 5 лікарів та 2 середніх медпрацівники – особи пенсійного віку, тобто понад 10 % медперсоналу перебувають у віковій групі 60+. Це створює ризики старіння кадрового складу та потребу у плановому оновленні кадрів, зокрема через залучення молодих спеціалістів і стажистів.

КНП «ХОЦСК» має стабільне ядро працівників із понад 10-річним стажем, що свідчить про відданість професії та закладу.

За даними штатного розпису [19] найбільше працівників зосереджено у:

- лабораторному центрі – 26,75 посад (17 % загальної чисельності);
- відділі заготівлі крові – 26,5 посад;
- Кам'янець-Подільському відділенні трансфузіології – 28,5 посад;
- адміністративно-господарському персоналі – 42 посад.

Водночас у ряді підрозділів (відділ комплектування донорів, виїзна бригада, відділ карантинізації плазми) спостерігається нестача кадрів, що призводить до підвищеного навантаження на діючий персонал.

У 2021 році в центрі працювало 141 особа, а у 2024-2025 рр. – 124 особи [19], тобто чисельність персоналу зменшилася на 12 %. Скорочення відбулося переважно за рахунок технічного персоналу та частково молодшого медперсоналу. Незважаючи на це, доходи закладу за цей період зросли більш ніж удвічі (з 39,5 млн. грн у 2021 р. до 65,6 млн. грн у 2024 р. [19]), що свідчить про зростання продуктивності праці та підвищення ефективності використання кадрових ресурсів.

Частка медпрацівників у загальній структурі персоналу становить приблизно 68 %, а немедичного – 32 % [19]. Для закладів служби крові оптимальним вважається співвідношення 75 : 25, отже, є потенціал для скорочення адміністративно-допоміжних функцій і посилення медичної складової діяльності центру.

Отже, кадровий потенціал КНП «Хмельницький обласний центр служби крові» характеризується високим професіоналізмом основного персоналу, стабільністю колективу та достатнім рівнем кваліфікації медпрацівників.

Разом із тим, існує низка системних проблем, які стримують розвиток людського капіталу:

- 1) недостатня укомплектованість кадрами (13-15 % вакансій);
- 2) висока частка працівників передпенсійного віку, що створює ризик втрати досвіду без його передачі;

- 3) нерівномірне навантаження між підрозділами;
- 4) низький рівень оновлення персоналу та слабка залученість молодих спеціалістів;
- 5) відсутність внутрішньої системи оцінювання компетенцій і планування кар'єрного розвитку;
- 6) потреба у постійному підвищенні кваліфікації для працівників без категорій;
- 7) дисбаланс між адміністративним і медичним персоналом.

У цілому кадрова система центру є функціонально стабільною, але потребує модернізації, спрямованої на розвиток компетенцій, цифровізацію кадрових процесів і впровадження сучасних інструментів оцінювання результатів праці.

Для зміцнення кадрового потенціалу доцільно:

- запровадити систему моніторингу навантаження на працівників через *KPI*-аналітику;
- створити електронний кадровий реєстр із даними про кваліфікацію, стаж і результати оцінювання [25];
- розробити програму наступництва для заміни фахівців пенсійного віку [24];
- стимулювати залучення молодих лікарів-трансфузіологів та лаборантів через систему наставництва;
- налагодити планове підвищення кваліфікації з акцентом на сучасні технології заготівлі та тестування крові.

У КНП «Хмельницький обласний центр служби крові» кадрова політика має стратегічне значення, оскільки саме персонал забезпечує безперервний цикл заготівлі, тестування, переробки та розподілу компонентів донорської крові, що потребує високої відповідальності, професійності й дотримання стандартів якості та безпеки.

Кадрова політика КНП «ХОЦСК» спрямована на забезпечення установи висококваліфікованими працівниками, створення належних умов для їх

професійного розвитку та підвищення мотивації до ефективної праці.

Основні принципи кадрової політики представлено в табл. 2.2. Такі підходи відповідають загальним тенденціям реформування медгалузі України, орієнтованим на автономізацію закладів та підвищення їхньої управлінської самостійності.

Таблиця 2.2

Основні принципи кадрової політики КНП «Хмельницький обласний центр служби крові»

Основні принципи	Характеристика
Компетентність і професіоналізм	підбір кадрів відповідно до вимог посад і стандартів професійної діяльності;
Стабільність і безперервність кадрового складу	збереження досвідчених фахівців та формування кадрового резерву;
Соціальна справедливість	відкритість у питаннях оплати праці, преміювання та оцінювання результатів;
Мотивація до розвитку	заохочення участі у навчальних програмах, тренінгах, підвищенні кваліфікації;
Інноваційність	поступовий перехід до сучасних HR-технологій, зокрема цифрового обліку персоналу та електронного управління трудовими процесами.

Примітка. Сформовано на основі [33].

У закладі практикується безперервний професійний розвиток. Працівники проходять курси підвищення кваліфікації при медичних академіях післядипломної освіти, беруть участь у конференціях і семінарах. Проте система внутрішнього навчання потребує удосконалення – наразі відсутня електронна база навчальних матеріалів, не ведеться автоматизований облік результатів підвищення кваліфікації, що ускладнює аналітичний контроль.

Мотиваційна система в Центрі базується на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів (рис. 2.3). Однак відсутність чіткої системи результативного оцінювання праці знижує ефективність мотивації [24]. Преміювання часто має формальний характер і не завжди пов'язане з реальними досягненнями, що потребує переходу до *KPI*-орієнтованої моделі стимулювання.



Рис. 2.3. Мотиваційна система КНП «ХОЦСК»

Примітка. Побудовано на основі [33].

Організація праці у КНП «ХОЦСК» регламентується Правилами внутрішнього трудового розпорядку та Колективним договором. Робочий процес побудовано з урахуванням специфіки діяльності. Так, у лабораторіях та відділеннях заготівлі крові діє позмінний графік, що забезпечує безперервність процесів.

Особливістю організації праці є суворе дотримання стандартів біобезпеки, санітарно-протиепідемічного режиму, вимог до транспортування, маркування та зберігання компонентів крові. Кожен підрозділ має посадові інструкції та внутрішні регламенти, що деталізують функціональні обов'язки.

Управління робочим часом поки що здійснюється у паперовій формі (табелі, журнали обліку), що знижує оперативність контролю й ускладнює аналіз ефективності. Перехід до електронної системи обліку робочого часу дозволить підвищити точність планування навантаження та прозорість оплати праці.

Проведений аналіз дозволяє виокремити основні проблеми в кадровій роботі закладу:

недостатня цифровізація *HR*-процесів (облік кадрів, оцінка, планування розвитку);

відсутність інтегрованої системи оцінювання ефективності праці;

часткова невідповідність системи мотивації результатам діяльності;

обмежені можливості залучення молодих спеціалістів через рівень оплати праці;

слабка взаємодія між кадровою службою та керівниками підрозділів у питаннях розвитку персоналу.

Для підвищення ефективності кадрової політики доцільно впровадити такі заходи:

- створення електронного *HR*-профілю працівника з фіксацією даних про кваліфікацію, результати оцінювання, навчання;
- запровадження *KPI* та системи 360°-оцінювання для керівників і ключових фахівців;
- розроблення програми залучення та утримання молодих спеціалістів;
- проведення щорічного аналізу задоволеності персоналу умовами праці;
- посилення ролі *HR*-аналітики у стратегічному плануванні розвитку закладу.

Отже, кадрова політика КНП «Хмельницький обласний центр служби крові» має загалом стабільний і соціально орієнтований характер, однак потребує оновлення відповідно до сучасних вимог медичного менеджменту. Подальший розвиток кадрової системи має ґрунтуватися на принципах прозорості, результативності, цифровізації та професійного зростання персоналу. Впровадження сучасних технологій оцінювання роботи персоналу дозволить не лише підвищити ефективність праці, а й зміцнити корпоративну культуру, довіру та мотивацію працівників до розвитку.

2.2. Оцінка існуючої системи оцінювання результатів діяльності працівників закладу

Ефективне управління персоналом у медзакладах неможливе без чітко визначеної системи оцінювання результатів праці. Саме оцінювання виступає інструментом зворотного зв'язку між працівниками та керівництвом, дозволяє виявити сильні та слабкі сторони діяльності персоналу, визначити напрями підвищення кваліфікації та вдосконалення мотиваційної політики.

У КНП «Хмельницький обласний центр служби крові» оцінювання персоналу здійснюється на основі традиційних адміністративних методів, передбачених нормативними актами МОЗ України, Колективним договором та внутрішніми розпорядчими документами закладу.

Основні документи, що регламентують процес оцінювання результатів роботи, згруповано на рис. 2.4.

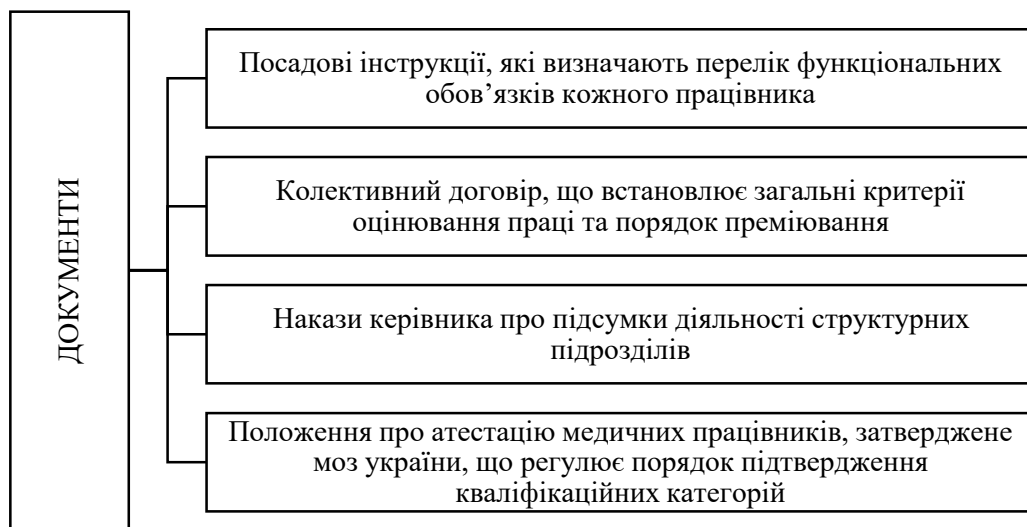


Рис. 2.4. Основні документи, що регламентують процес оцінювання результатів роботи КНП «ХОЦСК»

Примітка. Побудовано на основі [33].

Таким чином, оцінювання має переважно формальний, нормативно-адміністративний характер, орієнтований на дотримання посадових вимог, а

не на вимірювання результативності чи продуктивності праці.

Основною формою оцінювання професійної діяльності лікарів та середнього медперсоналу є періодична атестація, яка проводиться раз на п'ять років. Вона включає подання атестаційного листа працівником, оцінку діяльності керівником підрозділу, розгляд результатів атестаційною комісією, присвоєння або підтвердження кваліфікаційної категорії.

Хоча атестація дозволяє оцінити відповідність кваліфікації посаді, її періодичність і вузька спрямованість не забезпечують постійного моніторингу ефективності праці. Крім того, у процесі атестації переважають суб'єктивні фактори, а саме особисте ставлення керівництва, формальний підхід, що знижує її аналітичну цінність.

На практиці у закладі застосовуються певні критерії оцінювання (рис. 2.5).

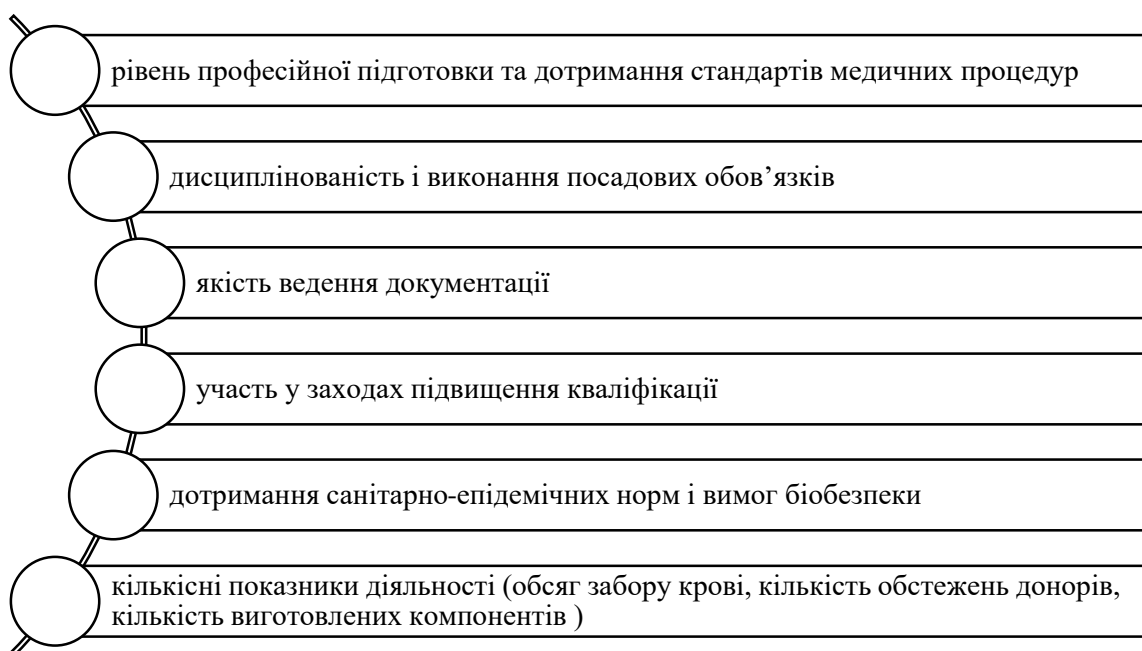


Рис. 2.5. Критерії оцінювання результатів роботи КНП «ХОЦСК»

Примітка. Побудовано на основі [33].

Проте зазначені критерії не формалізовані у єдиній системі показників, що ускладнює об'єктивне порівняння результатів різних працівників або підрозділів.

У КНП «ХОЦСК» використовуються переважно традиційні методи оцінки, серед яких:

- експертна оцінка безпосереднього керівника;
- аналіз виконання планових показників підрозділу;
- перегляд звітної документації;
- усна оцінка професійної поведінки та дисципліни працівників.

Сучасні методи оцінювання, такі як оцінка 360°, оцінювання за компетенціями, *KPI*, *HR*-аналітика, у практиці закладу поки що не застосовуються. Відсутність стандартизованих форм зворотного зв'язку та цифрових інструментів оцінювання обмежує можливості системного аналізу результатів праці [39].

На основі проведеного дослідження можна виділити сильні й слабкі сторони діючої системи оцінювання персоналу (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Оцінка діючої системи оцінювання персоналу КНП «ХОЦСК»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Наявність нормативної бази (накази, положення МОЗ)	Відсутність системності у зборі та аналізі даних про ефективність праці
Проведення регулярної атестації працівників	Формальний характер оцінювання, суб'єктивність рішень
Можливість підвищення кваліфікаційної категорії	Відсутність чітких кількісних показників результативності
Контроль дисципліни та якості виконання обов'язків	Низький рівень цифровізації <i>HR</i> -процесів
Залучення керівників підрозділів до оцінки персоналу	Відсутність єдиної методики оцінювання для всіх категорій працівників

Результати аналізу свідчать, що чинна система має низку недоліків, які знижують її ефективність:

- 1) відсутність прозорості системи критеріїв і показників оцінювання. Працівники не завжди розуміють, за якими параметрами оцінюється їхня діяльність;
- 2) недостатня кількість інструментів об'єктивного вимірювання результатів. Не проводяться опитування, самооцінка чи колегіальна

оцінка ефективності;

- 3) слабка інтеграція оцінювання з мотиваційною системою. Премії та заохочення не завжди пов'язані з результатами оцінки;
- 4) відсутність сучасних *IT*-рішень для моніторингу діяльності персоналу. Облік показників ведеться вручну.
- 5) неузгодженість оцінювання з цілями стратегічного розвитку закладу. Система більше орієнтована на адміністративний контроль, ніж на розвиток персоналу.

Для підвищення ефективності оцінювання персоналу доцільно розробити єдине положення про оцінювання персоналу з чітко визначеними критеріями, показниками та процедурами, запровадити *KPI* для різних категорій персоналу, використовувати оцінювання 360° для керівного складу та працівників, які взаємодіють із донорами, створити електронну базу даних результатів оцінювання для *HR*-аналітики, забезпечити зв'язок між результатами оцінювання й системою матеріального стимулювання, проводити щорічний моніторинг професійних компетенцій і потреб у навчанні персоналу.

У КНП «Хмельницький обласний центр служби крові» існує певна система оцінювання результатів діяльності працівників, однак вона є переважно формальною, фрагментарною і не орієнтованою на розвиток персоналу. Її модернізація вимагає впровадження інноваційних *HR*-технологій, цифрових інструментів збору та аналізу даних, а також побудови *KPI*-моделі оцінювання, що поєднає якісні й кількісні показники результативності. Саме це створить підґрунтя для підвищення мотивації працівників, ефективності управління кадрами та конкурентоспроможності закладу.

Результати проведеного аналізу свідчать, що чинна система оцінювання персоналу у КНП «Хмельницький обласний центр служби крові» має низку організаційних, методичних і мотиваційних недоліків, які істотно обмежують її ефективність та не дозволяють повною мірою використовувати потенціал

працівників.

1. Організаційні проблеми.

Однією з головних проблем є відсутність централізованої системи управління оцінюванням персоналу. Процедури атестації, звітування та оцінки діяльності окремих працівників проводяться різними структурними підрозділами без узгодженої координації. Це призводить до дублювання функцій між кадровою та бухгалтерською службами, неузгодженості критеріїв оцінювання для різних категорій працівників, розбіжностей у результатах оцінки діяльності одного працівника різними керівниками.

Також відсутня автоматизована система збору та аналізу інформації про показники ефективності праці, що ускладнює контроль і своєчасне прийняття управлінських рішень. Більшість даних фіксується у паперовому форматі, що робить процес неоперативним і непрозорим.

2. Методичні недоліки оцінювання.

Аналіз показує, що в установі не розроблено єдиної методики кількісної оцінки результатів діяльності. Критерії оцінювання не мають чіткої шкали вимірювання, тому оцінка є здебільшого суб'єктивною. Наприклад, у деяких відділеннях показником ефективності є виконання місячного плану забору крові, у лабораторіях – кількість проведених аналізів, у відділі комплектування донорів – кількість залучених донорів. Такі показники не враховують якість роботи, рівень задоволеності донорів, рівень командної взаємодії тощо. Крім того, не здійснюється оцінювання управлінських та поведінкових компетенцій, зокрема, комунікабельності, ініціативності, відповідальності, лідерських якостей. Це суперечить сучасним підходам до оцінки персоналу у медсфері.

3. Інформаційно-аналітичні обмеження.

Наявна система оцінювання не передбачає використання *HR*-аналітики. Відсутні інструменти для порівняльного аналізу ефективності праці між відділеннями, виявлення динаміки результативності окремих працівників, прогнозування потреб у навчанні або кадрових змінах. Через це керівництво

закладу не має повної інформації для прийняття обґрунтованих кадрових рішень, наприклад, при призначенні премій, плануванні навчання або розподілі навантаження.

4. Мотиваційні дисфункції.

Оцінювання персоналу практично не пов'язане із системою матеріального й нематеріального стимулювання. Результати оцінки не мають прямого впливу на розмір премій чи можливість кар'єрного зростання. Така ситуація призводить до зниження мотивації працівників до підвищення ефективності роботи, формального ставлення до оцінювальних процедур, відсутності довіри між керівництвом і персоналом.

Працівники часто сприймають оцінювання не як механізм розвитку, а як інструмент контролю або адміністративного тиску, що знижує рівень залученості та лояльності.

5. Психологічні та соціальні аспекти.

Важливою проблемою є низький рівень комунікації з персоналом щодо цілей і принципів оцінювання. Не всі працівники розуміють, яку роль відіграє оцінювання у системі управління персоналом. Це спричиняє недовіру до результатів, сприйняття оцінки як суб'єктивної або упередженої.

Також бракує зворотного зв'язку після проведення оцінювання – результати рідко обговорюються індивідуально, працівники не отримують рекомендацій для вдосконалення професійної діяльності.

Таким чином, система оцінювання не виконує своєї розвивальної функції.

Узагальнені результати дослідження проблем оцінювання персоналу наведено в табл. 2.4.

Сучасні вимоги до управління в медзакладах передбачають орієнтацію на результативність, якість медпослуг і розвиток персоналу, проте існуюча модель оцінювання в центрі залишається переважно контрольно-адміністративною, а не стратегічною.

Таблиця 2.4

**Основні проблеми чинної системи оцінювання персоналу
КНП «ХОЦСК»**

Категорія проблеми	Зміст проблеми	Наслідки
Організаційна	Відсутність єдиного координуючого центру оцінювання	Фрагментарність процесів, дублювання функцій
Методична	Невизначеність критеріїв і шкал оцінки	Суб'єктивність результатів
Аналітична	Відсутність цифрової бази даних і <i>HR</i> -аналітики	Неможливість відстеження динаміки результативності
Мотиваційна	Відірваність оцінювання від системи преміювання	Зниження трудової мотивації
Психологічна	Низький рівень зворотного зв'язку	Недовіра до процесу оцінювання, формалізм

Отже, аналіз засвідчує, що діюча система оцінювання персоналу в центрі не відповідає сучасним вимогам ефективного управління людськими ресурсами. Її слабкими місцями є відсутність чітких кількісних показників ефективності, недостатня автоматизація процесів, слабкий зв'язок з мотивацією, низький рівень залучення працівників у процес оцінювання.

Для вирішення виявлених проблем необхідно здійснити модернізацію системи оцінювання, засновану на використанні сучасних технологій *HR*-менеджменту, зокрема, цифрових платформ, аналітики, *KPI* та компетентнісного підходу.

Проведене дослідження показало, що кадрова політика КНП «Хмельницький обласний центр служби крові» характеризується стабільністю, але система оцінювання персоналу є застарілою, фрагментарною і не відповідає принципам стратегічного управління. Її удосконалення вимагає переходу до комплексної моделі оцінювання ефективності, яка передбачає цифровізацію процесів, формування системи ключових показників, запровадження оцінки 360°, розвиток зворотного зв'язку та інтеграцію результатів оцінювання з мотиваційною системою.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ НА ОСНОВІ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

3.1. Впровадження інноваційних технологій оцінювання роботи персоналу КНП «Хмельницький обласний центр служби крові»

Система оцінювання персоналу в медзакладах повинна бути спрямована не лише на фіксацію рівня виконання посадових обов'язків, а й на розвиток потенціалу працівників, підвищення їхньої мотивації, якості надання медпослуг та ефективності організації загалом.

Традиційні підходи до оцінювання, засновані на суб'єктивних судженнях керівників, поступово втрачають ефективність. Натомість на перший план виходять цифрові технології управління персоналом, аналітичні системи, моделі компетенцій та *KPI*-орієнтовані підходи.

Концепція удосконалення оцінювання персоналу в КНП «Хмельницький обласний центр служби крові» передбачає реалізацію таких принципів:

1. Прозорість і об'єктивність оцінювання передбачає використання чітких, вимірюваних показників.
2. Індивідуалізація через формування *KPI* та компетенцій відповідно до ролі кожного працівника.
3. Регулярність і безперервність, зокрема, перехід від періодичної атестації до систематичного моніторингу ефективності.
4. Зворотний зв'язок і розвиток – оцінювання має стати основою для навчання, кар'єрного зростання та підвищення кваліфікації.
5. Цифровізація процесів через автоматизацію збору, обробки та аналізу даних для управлінських рішень.

Таким чином, основою нової моделі оцінювання має стати інтеграція сучасних інструментів *HR*-аналітики, *KPI*, 360-градусного зворотного зв'язку

та електронних систем управління персоналом.

Система *KPI* (*Key Performance Indicators*) дозволяє кількісно вимірювати результати праці кожного працівника і підрозділу. У медзакладах ця система має бути адаптована до специфіки меддіяльності – як клінічної, так і адміністративної.

Для КНП «Хмельницький обласний центр служби крові» запропоновано певні групи показників (рис. 3.1).

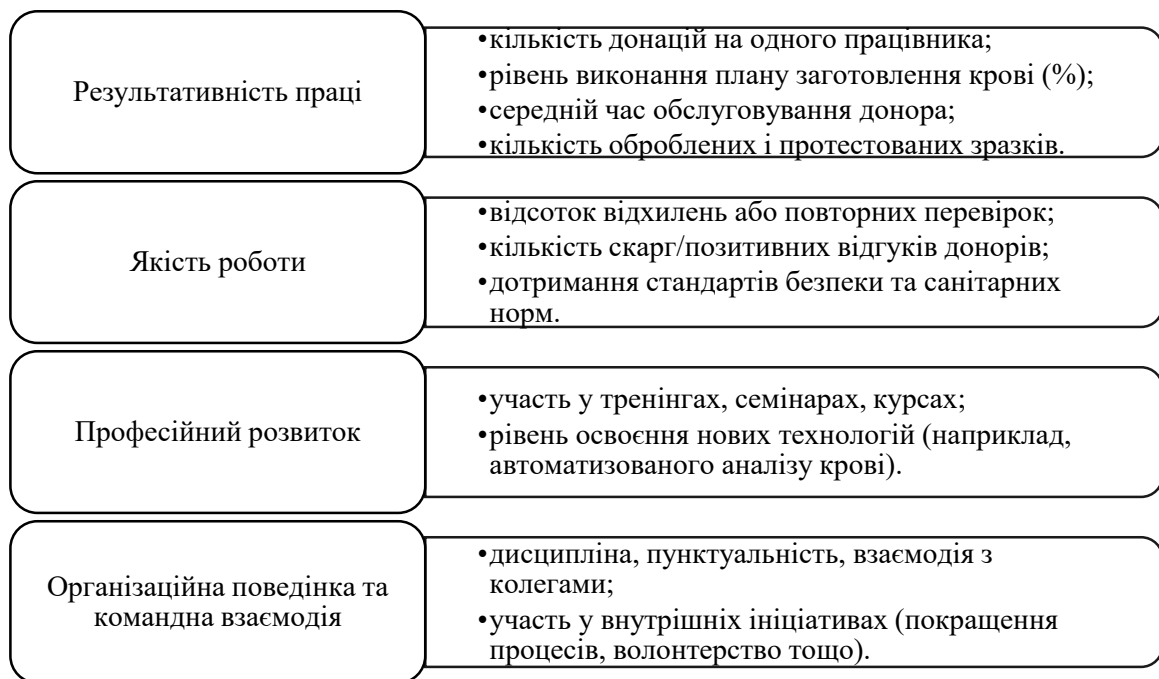


Рис. 3.1. Групи показників система *KPI* для КНП «Хмельницький обласний центр служби крові»

Примітка. Побудовано на основі [6].

На основі цих показників для кожної категорії персоналу формується індивідуальна карта *KPI*, що відображає цільові значення та вагомість кожного показника.

Результати оцінювання використовуються для:

визначення розміру премій;

ухвалення кадрових рішень;

формування планів розвитку працівників.

Зауважимо, що від впровадження системи *KPI* очікується підвищення

результативності праці на 5-10 %, зростання відповідальності персоналу та прозорість управлінських рішень.

Метод 360-градусного оцінювання є сучасним інструментом комплексної оцінки компетенцій персоналу, який передбачає отримання зворотного зв'язку з кількох джерел: від керівника, колег, підлеглих, пацієнтів (донорів) і самого працівника.

Використання цього методу у КНП «ХОЦСК» дозволяє:

- оцінити комунікативні, етичні та лідерські якості персоналу;
- сформулювати повну картину професійної поведінки медпрацівника;
- підвищити саморефлексію та усвідомлення ролі у команді.

Оцінювання здійснюється за такими групами компетенцій:

I. Професійні компетенції (знання медичних протоколів, володіння обладнанням).

II. Емоційна стабільність і відповідальність.

III. Командна взаємодія і комунікація.

IV. Етична поведінка та клієнтоорієнтованість.

Інструмент реалізується через анкетування в електронному форматі (в *HRM*-платформі або *Google Forms*), результати якого обробляються автоматично.

Після завершення циклу оцінювання працівник отримує індивідуальний звіт із рекомендаціями щодо розвитку, який обговорюється під час співбесіди з керівником.

Перевага методу 360° полягає в тому, що він не лише виявляє рівень професійних і поведінкових компетенцій, але й підсилює комунікацію, довіру та відкритість у колективі, формуючи культуру зворотного зв'язку.

Сучасна *HR*-аналітика дає змогу систематизувати дані про персонал, виявляти закономірності, прогнозувати ризики плинності кадрів і оцінювати ефективність управлінських рішень.

Для КНП «ХОЦСК» доцільним є впровадження електронної *HRM*-системи (*Human Resource Management System*), що забезпечить:

- ведення електронних особових справ;
- автоматизоване формування *KPI*-звітів;
- моніторинг відвідуваності, графіків, продуктивності;
- формування аналітичних дашбордів для керівництва.

На практиці можна застосовувати готові хмарні рішення, наприклад, *PeopleForce*, *VambooHR*, чи *Bitrix24*, адаптовані під бюджет комунальних закладів.

Використання HR-аналітики забезпечує:

- оперативний контроль за динамікою ефективності персоналу;
- зниження навантаження на кадрову службу;
- зменшення суб'єктивності в ухваленні рішень;
- підвищення якості планування кадрових потреб.

Важливим компонентом є захист персональних даних та відповідність вимогам інформаційної безпеки, що регулюються законодавством України у медсфері.

Отже, удосконалення системи оцінювання роботи персоналу КНП «ХОЦСК» базується на використанні комплексу сучасних інструментів *HR*-менеджменту, таких як:

- система *KPI* для вимірювання результатів праці;
- метод 360-градусного оцінювання для аналізу компетенцій;
- HR*-аналітика для моніторингу кадрових показників;
- цифрові *HRM*-платформи для автоматизації процесів.

Їх впровадження забезпечує економічну ефективність (зменшення витрат і підвищення продуктивності), соціальну ефективність (задоволення, лояльність, розвиток працівників) та організаційну ефективність (покращення управлінських процесів і якості рішень).

У результаті створюється динамічна, адаптивна система оцінювання персоналу, яка сприяє сталому розвитку закладу, підвищенню якості медпослуг і конкурентоспроможності КНП «ХОЦСК».

3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення системи оцінювання роботи персоналу закладу

Запропонована у попередніх підрозділах система вдосконалення оцінювання персоналу КНП «Хмельницький обласний центр служби крові» ґрунтується на комплексному підході, який поєднує впровадження цифрових *HR*-технологій, розробку системи *KPI*, оцінювання за компетенціями та використання інструментів 360°-зворотного зв'язку.

Оцінка ефективності запропонованих заходів проводиться у трьох взаємопов'язаних площинах – економічній, соціальній та організаційній.

1. Економічна ефективність впровадження сучасної системи оцінювання персоналу полягає у раціоналізації витрат на оплату праці, підвищенні продуктивності працівників і скороченні непродуктивних витрат.

Основними очікуваними результатами є:

Оптимізація фонду оплати праці. Запровадження *KPI*-моделі дозволяє диференціювати розмір премій залежно від досягнення конкретних показників, що сприятиме більш справедливому розподілу коштів і зменшенню випадків формального преміювання. За попередніми розрахунками, перерозподіл преміального фонду на основі реальних результатів може підвищити ефективність використання фонду оплати праці на 8-10 %.

Підвищення продуктивності праці. Встановлення чітких критеріїв оцінювання мотивує працівників до підвищення результативності [24]. Очікуване зростання продуктивності праці медперсоналу становить 5-7 % протягом першого року після впровадження системи.

Зниження непродуктивних витрат часу. Автоматизація обліку робочого часу, результатів оцінювання та атестаційних процесів дозволить зменшити адміністративні витрати на кадрове діловодство на 15-20 %.

Підвищення ефективності управлінських рішень. Використання *HR*-аналітики сприятиме більш точному плануванню кадрової політики та

зменшенню ризиків неефективного використання людських ресурсів.

Отже, за підсумками економічного аналізу, впровадження сучасної системи оцінювання персоналу здатне забезпечити економічний ефект у розмірі 200-250 тис. грн на рік за рахунок підвищення продуктивності та оптимізації витрат.

2. Соціальна ефективність полягає у покращенні якості трудових відносин, рівня задоволеності працівників і корпоративного клімату. Запровадження сучасних методів оцінювання сприяє створенню атмосфери справедливості, відкритості та професійного розвитку.

Основні прояви соціальної ефективності:

Підвищення рівня довіри до керівництва. Завдяки прозорій системі критеріїв і регулярному зворотному зв'язку працівники отримують чітке розуміння, як оцінюються їхні результати, що зменшує ризик конфліктів і сприяє формуванню взаємної поваги в колективі.

Зростання задоволеності працею. Працівники, які отримують справедливую оцінку своїх зусиль, демонструють вищу залученість [25]. Очікується підвищення рівня задоволеності працею на 15-20 % за результатами внутрішніх опитувань після впровадження системи.

Підвищення професійної мотивації. Використання індивідуальних *KPI* та персональних рекомендацій за підсумками оцінювання стимулює до підвищення кваліфікації, освоєння нових технологій і прагнення до розвитку.

Зміцнення корпоративної культури. Система регулярного оцінювання та 360°-зворотного зв'язку формує у колективі культуру відкритого спілкування, підтримки та командної взаємодії.

Таким чином, соціальний ефект полягає у зростанні рівня залученості персоналу, формуванні позитивного іміджу закладу як роботодавця та зниженні плинності кадрів на 10-12 %.

3. Організаційна ефективність полягає у покращенні управлінських процесів, підвищенні узгодженості дій між структурними підрозділами та вдосконаленні кадрового менеджменту [53].

Ключові результати організаційних змін:

Цифровізація *HR*-процесів. Запровадження електронної системи обліку та оцінювання персоналу (*HRM*-платформи) забезпечить централізований доступ до кадрових даних, звітів і результатів оцінювання, що дозволить зменшити терміни обробки кадрової інформації на 30-40 %.

Підвищення якості управлінських рішень. Завдяки *HR*-аналітиці керівництво отримає можливість прогнозувати потреби в кадрах, оцінювати ефективність навчальних програм і коригувати кадрову політику відповідно до стратегічних цілей закладу.

Покращення комунікації в системі «керівник – підлеглий». Оцінювання 360° створює умови для двостороннього зворотного зв'язку, підвищуючи якість управління та рівень взаєморозуміння між усіма рівнями персоналу.

Удосконалення системи контролю якості праці. Нові механізми оцінювання дозволять вчасно виявляти недоліки у роботі, запобігати помилкам і підвищувати рівень відповідальності працівників.

Отже, організаційна ефективність проявляється у зростанні керованості персоналу, підвищенні адаптивності організаційної структури та посиленні стратегічного потенціалу закладу.

Узагальнимо результати оцінки ефективності в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Підсумкова оцінка ефективності впровадження сучасної системи оцінювання персоналу в КНП «ХОЦСК»

Напрямок ефективності	Основні результати впровадження	Орієнтовний ефект
Економічна	Оптимізація витрат, зростання продуктивності праці, скорочення непродуктивних витрат	+200-250 тис. грн/рік, +7 % продуктивності
Соціальна	Підвищення задоволеності працівників, розвиток довіри, зниження плинності кадрів	+15-20 % задоволеності, -10 % плинності
Організаційна	Цифровізація <i>HR</i> -процесів, підвищення якості управлінських рішень, покращення комунікацій	+30-40 % швидкості обробки даних, підвищення управлінської ефективності

Примітка. Складено автором.

Запропоновані заходи з модернізації системи оцінювання персоналу КНП «Хмельницький обласний центр служби крові» забезпечують комплексний ефект, який проявляється у трьох взаємопов'язаних площинах:

- 1) економічній через зростання результативності та оптимізацію витрат;
- 2) соціальній через підвищення задоволеності, лояльності та довіри працівників;
- 3) організаційній через удосконалення управлінських процесів і цифровізацію HR-системи.

Загальний ефект полягає у підвищенні ефективності управління персоналом, зміцненні конкурентних переваг закладу на регіональному рівні та формуванні сучасної моделі кадрового менеджменту, орієнтованої на якість, результат і розвиток.

ВИСНОВКИ

1. Оцінювання персоналу є невід'ємною складовою системи управління людськими ресурсами медзакладів. Воно забезпечує визначення відповідності професійної діяльності працівників установленим вимогам, сприяє підвищенню ефективності праці та розвитку компетенцій персоналу. В умовах реформування охорони здоров'я саме система оцінювання стає ключовим механізмом забезпечення якості медпослуг і результативності управлінських рішень.

Ефективна система оцінювання повинна базуватися на принципах науковості, об'єктивності, системності й етичності. Вона має охоплювати не лише кількісні, а й якісні аспекти діяльності, зокрема, професійні, поведінкові, комунікативні та інноваційні. Таке оцінювання дає змогу виявити резерви підвищення продуктивності праці, зміцнює оргкультуру й довіру між керівництвом та персоналом.

2. Сучасна система оцінювання персоналу у медсфері поступово переходить від адміністративного контролю до стратегічного управління ефективністю. Провідними стають компетентнісний, результативний, процесний та інтегральний підходи, які забезпечують комплексність оцінювання.

До найефективніших методів належать *KPI*, *Balanced Scorecard*, оцінка 360°, управління за цілями та *HR*-аналітика. Вони дають змогу кількісно вимірювати результативність працівників, підвищувати прозорість системи мотивації й підтримувати професійний розвиток кадрів. Використання цифрових технологій – електронних *HRM*-систем, онлайн-анкетування, дашбордів ефективності – створює нові можливості для підвищення якості управління персоналом у медзакладах.

3. Кадрова політика медзакладу характеризується стабільністю та високим рівнем професійної компетентності працівників, однак має низку проблем – недостатню укомплектованість кадрами, старіння персоналу,

відсутність цифровізації *HR*-процесів. Виявлено дисбаланс між адміністративним та медичним персоналом, обмежені можливості професійного розвитку та слабку залученість молодих спеціалістів.

Для підвищення ефективності кадрового потенціалу доцільним є впровадження сучасних інструментів моніторингу та оцінювання персоналу, створення системи наставництва, електронного кадрового обліку, а також розроблення програм професійного навчання. Оптимізація кадрової структури сприятиме підвищенню результативності та якості надання медпослуг.

4. Діюча система оцінювання персоналу має формальний характер і не забезпечує системного аналізу ефективності праці. Атестація працівників проводиться періодично, без використання кількісних критеріїв і цифрових інструментів. Відсутність єдиних стандартів оцінювання, показників результативності та *HR*-аналітики знижує об'єктивність і мотиваційний ефект процесу.

Проблеми чинної системи полягають у суб'єктивності оцінок, слабкій інтеграції з системою мотивації та низькому рівні зворотного зв'язку. Удосконалення оцінювання має ґрунтуватися на розробленні *KPI*, впровадженні методу 360°, автоматизації збору даних та створенні електронної бази результатів оцінювання. Це дозволить сформувати ефективну систему розвитку та мотивації персоналу.

5. Інноваційні технології оцінювання є основою сучасного *HR*-менеджменту, що поєднує цифровізацію, аналітику та розвиток компетенцій. Використання систем *KPI* і 360° забезпечує прозорість, регулярність і об'єктивність оцінювання, дозволяє поєднати його результати з мотивацією та навчанням працівників.

Впровадження цих технологій сприяє підвищенню ефективності управління, розвитку культури зворотного зв'язку, зміцненню відповідальності персоналу та формуванню командної взаємодії. Інноваційна модель оцінювання стає інструментом не лише контролю, а й професійного зростання працівників і підвищення якості медпослуг.

6. Розроблена модель удосконаленої системи оцінювання персоналу ґрунтується на принципах комплексності, цифровізації, прозорості та розвитку. Вона поєднує кількісні показники (*KPI*) та якісні компетентнісні критерії, передбачає електронну фіксацію результатів, аналітику ефективності та індивідуальні плани розвитку.

Запровадження моделі сприятиме підвищенню результативності праці, зміцненню корпоративної культури, формуванню мотиваційного середовища та інтеграції оцінювання в систему стратегічного управління персоналом. Її практичне впровадження дозволить створити сучасну, об'єктивну й ефективну систему управління трудовим потенціалом медзакладів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авраменко Т. П. Кадрова політика у реформування сфери охорони здоров'я: аналіт. доп. К.: НІСД. 2012. 35 с.
2. Баєва О. В. Менеджмент у галузі охорони здоров'я. URL: http://pidruchniki.com/1781040937372/meditsina/menedzhment_u_galuzi_ohoroni_zdorovya
3. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. URL: <http://www.twirpx.com/file/544700/>
4. Бондарчук А. О. Інноваційне управління персоналом в контексті реформування фінансової системи охорони здоров'я України. *Трансформація фінансової системи України: тенденції та перспективи розвитку*. Матеріали доповідей ІХ Всеукраїнськ. науково-практичної конференції (м. Миколаїв, 20-21 листопада 2025 р.). Миколаїв: МНАУ.
5. Бондарчук А. О. Сучасні технології оцінювання персоналу як інструмент підвищення лояльності працівників у закладах охорони здоров'я. *Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін*. Матеріали доповідей VIII Всеукраїнськ. науково-практичної конференції (м. Полтава, 30 жовтня 2025 р.). Полтава: ПДАУ.
6. Борщ В. І. Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 1(1). С. 73-79.
7. Виноградський М. Д., Беляєва С. В., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 504 с.
8. Вітчизняна служба крові у системі світових координат. URL: <http://www.vz.kiev.ua/vitchiznyana-sluzhba-krovi-u-sistemi-svitovix-koordinat/>
9. Грабовський В. А., Клименко П. М.. Системний підхід до управління

- зкладами охорони здоров'я. URL: <http://visnyk.academy.gov.ua/wp-content/uploads/2014/10/2014-10-20.pdf>
10. Деякі питання безперервного професійного розвитку лікарів: Наказ Міністерства охорони здоров'я України № 446 від 22 лютого 2019 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0293-19#Text>
 11. Донець М. Кадровий аудит на підприємстві: підготовка документів *Праця і Закон*. 2014. № 3 (171). С. 6-12. URL: https://www.slideshare.net/ZEST_Outourcing/kadrovyy-audyt
 12. ДонорUA – автоматизована система рекрутингу та управління донорами крові. URL: <https://donor.ua/about>
 13. Донорство крові та її компонентів. URL: <https://phc.org.ua/promociya-zdorovya/donorstvo-krovi-ta-ii-komponentiv>
 14. Донорська кров: порятунок чи небезпека. URL: <http://vidomosti-ua.com/newspaper/44793>.
 15. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.
 16. Єгоришин А. П. Управління персоналом: посібник. Луцьк: НМБ. 2015. 720 с.
 17. Жуковська А. Кадровий аудит як інструмент комплексної оцінки ефективності кадрового менеджменту. *Наука молода*. 2009. № 12. С. 21-27.
 18. Збрицька Т. П., Сало Я. В. Аудит персоналу: навчальний посібник. Одеса: ОНЕУ, 2019. 381 с.
 19. Звіти про роботу КНП «Хмельницький обласний центр служби крові». Хмельницький.
 20. Ільющенкова К.О. Тенденції і юридичні моделі донорства крові в Україні та зарубіжних країнах: порівняльно-правова характеристика. *Право і суспільство*. 2016. № 1 (2). С. 42-48. URL: http://pravoisuspilstvo.org.ua/archive/2016/1_2016/part_2/10.pdf

21. Кібанов Л. Л., Дуракова І. Б. Управління персоналом організації. Відбір та оцінка при наймі, атестації. К.: Наука. 342 с.
22. Конституція України : офіц. текст. Київ : КМ, 2013. 96 с.
23. Крисько Ж. Реформування закладів охорони здоров'я в Україні в контексті децентралізації. *Розвиток регіонів та громад в умовах адміністративно-територіальної реформи : перспективи та загрози : Дев'яті регіональні та муніципальні читання : зб. матеріалів доп. Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Тернопіль-Вишнівець, 20-21 жовт. 2015 р.).* Тернопіль : ТНЕУ, 2015. С. 199-202.
24. Крисько Ж., Бордун І. Оцінювання мотиваторів та демотиваторів діяльності працівників підприємства. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України.* URL: <http://rarrpsu.tneu.edu.ua/index.php/rarrpsu/article/view/248>
25. Крисько Ж.Л., Лука І.І. Проблеми кадрового забезпечення в системі охорони здоров'я. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством: матеріали IV Всеукр. наук.-практ. інтернет-конференції [м. Полтава, березень 2021 р.].* Полтава. 2021. Ч. 2. С. 97-99.
26. Круп'як Л. Б., Круп'як І. Й.. Кадрове забезпечення закладів охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи. *Модернізація менеджменту системи охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи.* Матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю. (Кам'янець-Подільський, 12-13 грудня 2018 року). С. 118-121.
27. Лук'янченко Н. Д. Аудит персоналу. Навчальний посібник. Донецьк: ДонНУ, 2011. 389 с.
28. Максимова Л. В. Управління персоналом: основи теорії та діловий практикум: навч. посібник. Х.: ІН-Альфа. 256 с.
29. Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров'я / кол. монографія за ред. д.е.н. М. М. Шкільняка, д.е.н.

- Т. Л. Желюк. Тернопіль, Крок. 2020. 560 с.
30. Нестеров В. Л. Кадрове забезпечення галузі в умовах реформування. URL: <https://bit.ly/2SIn9vQ>
31. Основи законодавства України про охорону здоров'я : Закон України від 19.11.1992 № 2801-ХІІ. Дата оновлення: 01.10.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#Text>
32. Офіційний сайт Асоціації служби крові України. URL: <https://asku.ucoz.ua>
33. Офіційний сайт Комунального некомерційного підприємства «Хмельницький обласний центр служби крові». URL: <https://st-donor.lic.org.ua>
34. Офіційний сайт Міністерства охорони здоров'я України. URL: <https://moz.gov.ua>
35. Офіційний сайт Національної служби охорони здоров'я України. URL: <https://nszu.gov.ua/pro-nszu>
36. Офіційний сайт Центру медичної статистики МОЗ України. URL: <http://medstat.gov.ua/ukr/main.html>
37. Погоріляк Р. Ю., Слабкий Г. О. Характеристика кадрового потенціалу системи охорони здоров'я на сучасному етапі на регіональному рівні *Вісник проблем біології і медицини*. 2019. Вип. 1, том 1 (148). С. 313-317.
38. Половінко В. С. Управління персоналом: системний підхід та його реалізація: монографія. Х.: ІН-Альфа. 2002. 483 с.
39. Попович Т. М., Крисько Ж. Л. Гарантії держави у наданні якісних медичних послуг. *Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров'я* / кол. монографія за ред. Желюк Т. Л., Шкільняка М. М. Тернопіль, Крок. 2020. С.261-293.
40. Порівняльна статистика донорства в Україні і світі. URL: <https://donor.ua/pages/2276>
41. Про затвердження деяких нормативно-правових актів з питань створення та підтримки системи якості в суб'єктах системи крові:: Наказ

- МОЗ України від 09.03.2010 р. № 211. URL: https://ips.ligazakon.net/document/view/re17663?an=351&ed=2023_09_06
42. Про затвердження інструкцій, регламентуючих діяльність закладів служби крові України: Наказ МОЗ України від 05.07.1999 р. № 164. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/MOZ2277>
43. Про затвердження Положення для установи переливання крові (щодо організації управління системою якості і безпеки донорської крові та її компонентів): Наказ МОЗ України від 14.12.2010 р. № 1112. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0310-11#Text>
44. Про затвердження Положення про систему безперервного професійного розвитку працівників сфери охорони здоров'я: Постанова Кабінету Міністрів України від 14 липня 2021 року № 725. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/725-2021-п#Text>
45. Про затвердження форм медичної облікової документації, що використовується в закладах служби крові: Наказ МОЗ України від 07.07.2003 р. № 301. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0301282-03#Text>
46. Романів С., Голяш І., Романів Р. Теоретичні аспекти кадрового аудиту оцінки системи управління персоналом. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. №5. С.1025-1030.
47. Савіна Т. В. Кадрове забезпечення сфери охорони здоров'я в Україні: стан та перспективи розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 15. С. 95-98.
48. Служба крові: чи готова Україна перейняти європейський досвід. URL: <http://www.apteka.ua/article/342438>
49. Смачило В. В., Губіна С. В. Оцінка ефективності управління персоналом. *Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіону*. 2011. № 1. С. 139-143.
50. Статистика донорства крові в Україні. URL: <https://donor.ua/pages/2277>
51. Статут КНП «Хмельницький обласний центр служби крові».

- Хмельницький. 2019. 17 с.
52. Структура Служби крові України. URL: <http://asku.ucoz.ua/index/0-9>
53. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ. 2022. 258 с. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/46199/1/MenedjmentPD_B5_1.11.22.pdf
54. A Universal Truth: No Health Without a Workforce. Third Global Forum on Human Resources for Health Report. URL: <https://www.who.int/workforcealliance/knowledge/resources/hrhreport2013/en/>
55. Blood transfusion service in Poland. Journal of Transfusion Medicine. Vol 8. № 4 (2015). P. 119-132.