

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

**СКРИПНИК НАТАЛІЯ ВАСИЛІВНА**

**Регламентування роботи персоналу закладу охорони здоров'я в процесі  
реалізації його місії**

спеціальність 073 Менеджмент

освітньо-професійна програма – Менеджмент закладів охорони здоров'я

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи МЗОЗзм-21  
Скрипник Наталія Василівна

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

ТЕРНОПІЛЬ – 2025

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РЕГЛАМЕНТУВАННЯ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ В МЕДЗАКЛАДАХ .....</b>	<b>6</b>
1.1. Сутність і значення регламентування праці персоналу в системі управління медзакладом.....	6
1.2. Роль місії медзакладу у формуванні трудових регламентів.....	13
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ РЕГЛАМЕНТУВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ В МЕДЗАКЛАДІ.....</b>	<b>16</b>
2.1. Місія, організаційна структура та кадровий потенціал медичного центру «Оксфорд Медікал» .....	16
2.2. Аналіз регламентування трудових процесів у медичному центрі.....	25
<b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ РЕГЛАМЕНТУВАННЯ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ В ПРОЦЕСІ РЕАЛІЗАЦІЇ МІСІЇ МЕДЗАКЛАДУ .....</b>	<b>33</b>
3.1. Модель регламентування праці персоналу з урахуванням стратегічних цілей і місії медичного центру.....	33
3.2. Напрями вдосконалення регламентування праці персоналу в медичному центрі «Оксфорд Медікал» .....	39
<b>ВИСНОВКИ .....</b>	<b>47</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>	<b>50</b>

## ВСТУП

**Актуальність проблеми.** Реформування системи ох.здоров'я України вимагає підвищення якості медпослуг, раціонального використання трудового потенціалу й вдосконалення управління персоналом. У цих умовах особливого значення набуває регламентування праці як інструмент забезпечення дисципліни, відповідальності, прозорості трудових процесів і реалізації місії медзакладу. Системно побудовані регламенти дозволяють оптимізувати управлінські процедури, підвищити рівень професійної взаємодії й орієнтувати діяльність персоналу на досягнення стратегічних цілей.

Особливої ваги регламентування набуває в контексті реалізації місії медустанови, адже саме через систему трудових регламентів здійснюється трансформація цінностей й стратегічних пріоритетів у практичні дії. Місія визначає гуманістичну спрямованість діяльності медустанови – збереження, відновлення та зміцнення здоров'я населення, а регламенти перетворюють ці орієнтири на конкретні стандарти професійної поведінки, етичні норми, процедури обслуговування й принципи внутрішньої взаємодії. Таким чином, регламентування стає не лише адміністративним інструментом, а й засобом реалізації цінностей медорганізації, формування її корпоративної культури та підвищення соціальної відповідальності персоналу.

Часто регламенти носять формальний характер, не узгоджені з реальними умовами роботи, не враховують психологічні та мотиваційні чинники діяльності персоналу. У результаті виникає дисбаланс між стратегічними завданнями медзакладів і фактичними результатами праці працівників. Тому необхідним є пошук таких підходів до регламентування, які б одночасно забезпечували організаційну чіткість, гнучкість процесів і відповідність цінностям місії.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання регламентування праці, управління персоналом і реалізації місії організації досліджували такі

науковці, як А. Заказнов, А. Іванова, Ж. Крисько, Е. Савельєва, О. Скорик, М. Смірнова, Т. Хатоева. У їхніх роботах розкрито значення трудових регламентів як чинника ефективності управління й формування оргкультури. Однак у сфері ох.здоров'я ці питання потребують подальшого дослідження з урахуванням особливостей меддіяльності, етичних аспектів і суспільної місії мезакладів.

**Мета кваліфікаційної роботи** – теоретично обґрунтувати та практично дослідити систему регламентування праці персоналу медзакладу в контексті реалізації його місії, а також розробити рекомендації щодо її удосконалення.

**Завдання дослідження:**

висвітлити сутність і значення регламентування праці персоналу в системі управління медзакладом;

розкрити роль місії медзакладу у формуванні трудових регламентів;

охарактеризувати місію, організаційну структуру та кадровий потенціал медичного центру «Оксфорд Медікал»;

проаналізувати стан регламентування трудових процесів у досліджуваному закладі;

окреслити модель регламентування праці персоналу з урахуванням стратегічних цілей і місії медичного центру;

запропонувати напрями вдосконалення регламентування праці персоналу в медичному центрі «Оксфорд Медікал».

**Об'єкт дослідження** – процес регламентування праці персоналу в медзакладах.

**Предмет дослідження** – методичні, організаційні й управлінські засади вдосконалення регламентування роботи персоналу в медичному центрі «Оксфорд Медікал».

**Методи дослідження.** У роботі застосовано комплекс методів: аналіз і синтез для вивчення теоретичних основ регламентування праці; порівняльний аналіз для узагальнення зарубіжного досвіду; структурно-

функціональний аналіз для оцінки організаційної структури медичного центру; соціологічні методи (опитування, інтерв'ювання) для діагностики стану регламентування праці; експертний метод для оцінки ефективності регламентів і визначення напрямів їх удосконалення; моделювання для розроблення моделі регламентування праці з урахуванням місії та стратегічних цілей закладу.

**Практична значущість результатів** полягає у виробленні практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи регламентування праці персоналу, підвищення рівня організаційної дисципліни, ефективності управління кадрами та реалізації місії медзакладу. Розроблені пропозиції можуть бути використані в діяльності приватних і комунальних медичних установ для підвищення якості послуг і зміцнення корпоративної культури.

**Апробація.** За результатами дослідження опубліковано тези доповідей: на тему «Кадрова політика медичного закладу: регламентування для досягнення місії» у збірнику матеріалів доповідей III Всеукраїнськ. науково-практичної конференції «Актуальні проблеми сучасної науки: теоретичні та практичні дослідження молодих учених: матеріали доповідей III Всеукраїнськ. науково-практичної конференції» (м. Полтава, 15 квітня 2025 р.) [41]; на тему «Процесний підхід до управління для забезпечення якості на підприємстві» у збірнику матеріалів доповідей VII Всеукраїнської науково-практичної конференції «Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством» (м. Полтава, 28-29 березня 2024 р.) [42].

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РЕГЛАМЕНТУВАННЯ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ В МЕДЗАКЛАДАХ

### 1.1. Сутність і значення регламентування праці персоналу в системі управління медзакладом

У сучасних умовах медзаклади функціонують у середовищі постійних змін – нормативно-правових, економічних, технологічних й соціальних, що вимагає від керівництва медустанов створення чіткої системи управління персоналом [15], у якій важливе місце займає регламентування праці як механізм формалізації управлінських процесів, розподілу повноважень і відповідальності між працівниками, визначення стандартів їх поведінки й якості виконання професійних функцій.

Як зазначають М. Ожиганова, В. Хорошко, Ю. Яремчук, В. Карпінєць, «регламентування – це закріплення функцій або робіт за певними виконавцями. Являє собою розробку і офіційне оформлення обов'язкових вимог до параметрів організації, окремих підрозділів, апарату управління, внутрішніх процесів, процедур. Забезпечує однакове здійснення повторюваних дій, незалежно від особистісних особливостей тих, хто їх виконує» [19].

Регламентування праці персоналу, як ключовий інструмент забезпечення організованості, передбачуваності та ефективності управління, включає встановлення норм, правил і процедур, що регулюють трудові відносини, визначають зміст, умови та порядок виконання трудових обов'язків. Для медзакладів це має особливе значення, адже діяльність медпрацівників безпосередньо пов'язана з життям і здоров'ям людей, а отже вимагає суворого дотримання професійних стандартів, етичних принципів та внутрішніх нормативів [27].

Належне регламентування праці сприяє узгодженню дій різних

підрозділів і фахівців, підвищує рівень відповідальності персоналу, забезпечує прозорість управлінських процесів та мінімізує ризики помилок у медпрактиці. Крім того, воно виступає інструментом реалізації місії медзакладу, оскільки дозволяє трансформувати її цінності та стратегічні цілі у конкретні правила поведінки й стандарти діяльності працівників.

Таким чином, регламентування праці персоналу виступає не лише елементом кадрової політики, але й стратегічним чинником підвищення конкурентоспроможності медустанови, його репутації та довіри з боку пацієнтів. В умовах переходу до нової моделі фінансування медицини на засадах ефективності та якості послуг, питання розроблення і вдосконалення системи регламентів стає особливо актуальним.

Під регламентуванням праці персоналу розуміють систему управлінських дій, спрямованих на встановлення, закріплення та підтримання визначених норм, правил, процедур і стандартів діяльності працівників у межах певної організації. У контексті медзакладу воно охоплює розроблення посадових інструкцій, положень про структурні підрозділи, стандартів меддопомоги, алгоритмів дій персоналу в типових і нестандартних ситуаціях, а також внутрішніх регламентів, які забезпечують злагодженість роботи всіх елементів оргструктури.

Регламентування виступає основою раціональної організації праці, дозволяє формалізувати трудові процеси й оптимізувати використання часу, трудових ресурсів і матеріальних засобів. Завдяки чітко визначеним правилам виконання функцій зменшується ймовірність дублювання обов'язків, конфліктів компетенцій та управлінських помилок.

У системі управління персоналом медзакладу регламентування виконує п'ять основних функцій (рис. 1.1).

Так, організаційна функція забезпечує структурованість і впорядкованість діяльності, чітке визначення підпорядкованості, обов'язків та відповідальності працівників. Координаційна функція сприяє узгодженню дій між підрозділами і фахівцями, створює умови для ефективної взаємодії в

процесі надання медпослуг.

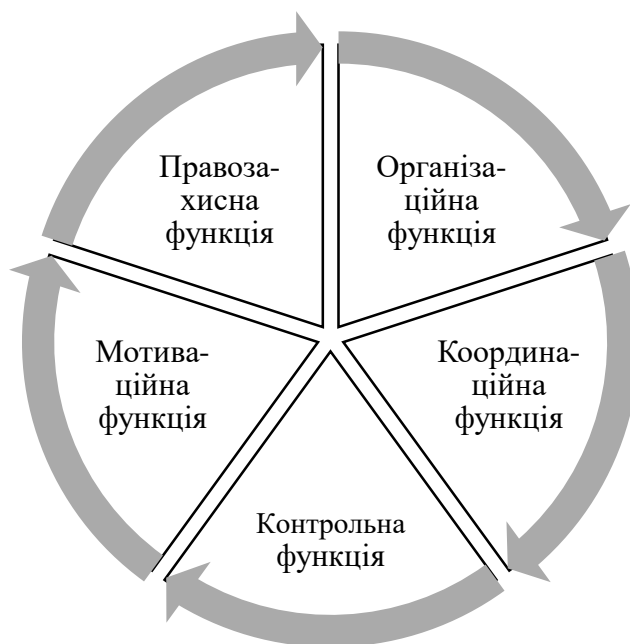


Рис. 1.1. Основні функції регламентування  
у системі управління персоналом медзакладу

Примітка. Побудовано за [12; 38; 40; 43].

Контрольна функція дозволяє здійснювати моніторинг виконання посадових обов'язків і оцінювати якість праці на основі визначених стандартів. Мотиваційна функція забезпечує прозорість вимог і очікувань до персоналу, стимулює відповідальне їх відношення до виконання профзавдань. Правозахисна функція захищає як інтереси працівників (чітко визначаючи їх права та обов'язки), так і інтереси закладу, зменшуючи ризики порушення трудової дисципліни та професійних стандартів.

Отже, регламентування праці персоналу в медзакладах є важливою складовою системи управління, що поєднує організаційний, правовий й соціально-психологічний аспекти діяльності медколективу. Воно виступає інструментом реалізації стратегічних цілей і місії медустанови, забезпечуючи ефективну координацію роботи персоналу, підвищення якості меддопомоги та довіри пацієнтів.

Як бачимо, регламентування праці персоналу є невід'ємним елементом ефективного управління медзакладом. Воно забезпечує впорядкування внутрішніх процесів, підвищує дисципліну, відповідальність і професіоналізм працівників, створює умови для реалізації принципів прозорості та підзвітності у роботі медколективу. Завдяки чітким регламентам діяльність персоналу стає узгодженою з місією та стратегічними цілями, що сприяє підвищенню якості медпослуг і довіри пацієнтів. У результаті регламентування виступає не лише адміністративним інструментом, а й важливим механізмом розвитку оргкультури та забезпечення сталого функціонування медустанови.

Зауважимо, що основою для організації й регламентування трудової діяльності персоналу медзакладів є нормативно-правова база, яка визначає правовий статус медпрацівників, порядок виконання ними професійних обов'язків, вимоги до кваліфікації, умови праці, дисципліну, а також гарантії соціального й правового захисту [27].

Регулювання трудових відносин у сфері ох.здоров'я здійснюється на основі загальних норм трудового законодавства України, спеціальних галузевих актів, підзаконних нормативних документів та локальних положень, затверджених у конкретному медзакладі.

Ключовим нормативним документом є Кодекс законів про працю України [13], який визначає основні принципи організації праці, права та обов'язки працівників і роботодавців, умови укладання трудових договорів, порядок надання відпусток, охорону праці, дисциплінарну відповідальність.

Особливості професійної діяльності медпрацівників конкретизуються у Законі України «Основи законодавства України про охорону здоров'я» [21]. Цей документ регламентує права та обов'язки медпрацівників, вимоги до їх професійної компетентності, етичні засади меддіяльності, а також питання ліцензування, акредитації закладів й контролю якості медпослуг.

Важливе значення мають також такі нормативні акти:

1. Закон України «Про державні фінансові гарантії медичного

обслуговування населення» [29], який визначає засади функціонування системи фінансування медицини за принципом «гроші йдуть за пацієнтом» та регламентує взаємовідносини між медзакладами і Національною службою здоров'я України (НСЗУ).

2. Закон України «Про оплату праці» [33], що встановлює основи формування системи оплати праці, преміювання й матеріального стимулювання медперсоналу.

3. Закон України «Про колективні договори і угоди» [32], котрий регулює питання колективно-договірних відносин між адміністрацією медзакладу і трудовим колективом.

4. Накази МОЗ, які деталізують професійні стандарти, кваліфікаційні характеристики, посадові інструкції, порядок атестації медпрацівників, норми часу на медичні маніпуляції й інші організаційні аспекти діяльності. Зокрема, варто виділити:

4.1. Наказ МОЗ України №117 від 29.03.2002 р. «Про впровадження випуску Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників [28]. Випуск 78 «Охорона здоров'я» [28], де міститься чіткі описи посадових обов'язків, прав і відповідальності працівників різних категорій.

4.2. Наказ МОЗ України №751 від 28.09.2012 р. «Про створення та впровадження медико-технологічних документів зі стандартизації медичної та реабілітаційної допомоги в системі МОЗ України» [35], що регламентує стандарти надання меддопомоги та медпослуг.

4.3. Наказ МОЗ України №650 від 16.04.2025 р. «Про затвердження Порядку проведення атестації працівників сфери ох.здоров'я та внесення змін до деяких наказів МОЗ України» [30], котрий визначає процедуру підтвердження кваліфікації медпрацівників.

Крім національних документів, медзаклади керуються міжнародними нормативами, зокрема положеннями Етичного кодексу лікаря України [8], Конституції Всесвітньої організації охорони здоров'я (ВООЗ) [22], Міжнародного кодексу медичної етики (Женевська декларація). Вони

закріплюють морально-етичні засади професійної поведінки медиків і впливають на зміст внутрішніх регламентів закладу.

Внутрішнє регламентування праці в медзакладах здійснюється через локальні нормативні акти, серед яких:

- правила внутрішнього трудового розпорядку;
- колективний договір;
- посадові інструкції;
- положення про структурні підрозділи;
- стандарти операційних процедур;
- положення про систему оцінювання персоналу та порядок заохочень.

Таким чином, нормативно-правова база регламентування праці медпрацівників в Україні має багаторівневу структуру, що охоплює загальнодержавні, галузеві та внутрішньоорганізаційні документи. Її системне дотримання забезпечує законність, ефективність і прозорість трудових відносин, створює умови для реалізації професійних компетенцій персоналу, а також сприяє формуванню високих стандартів якості меддопомоги.

На нашу думку, для вдосконалення управління медзакладами в Україні є важливим дослідження зарубіжного досвіду регламентування праці персоналу у медсфері, адже дозволяє виявити ефективні механізми організації роботи, мотивації та контролю персоналу, що забезпечують високу якість медпослуг і безпеку пацієнтів.

У більшості розвинених країн регламентування праці медпрацівників здійснюється на основі професійних стандартів, акредитаційних вимог, етичних кодексів й системи безперервного професійного розвитку. Такі регламенти забезпечують не лише юридичну визначеність трудових відносин, а й формують високу культуру професійної відповідальності.

У США система регламентування праці медперсоналу базується на поєднанні федеральних і штатних законів, стандартів професійних асоціацій та вимог акредитаційних органів. Ключову роль у цьому процесі відіграють

*Joint Commission (JCAHO)* та *American Medical Association (AMA)*, які встановлюють стандарти якості медпослуг, кваліфікаційні вимоги до лікарів і порядок атестації. У більшості медзакладів діють внутрішні *Standard Operating Procedures* – стандартизовані операційні процедури, які регламентують кожний аспект діяльності від прийому пацієнта до ведення меддокументації. Високі вимоги до дотримання трудової дисципліни поєднуються з гнучкими системами мотивації, оцінювання ефективності і постійного навчання персоналу.

У Німеччині регламентування праці медперсоналу ґрунтується на чіткій системі правових актів й професійних стандартів, закріплених у Законах про професійну діяльність лікарів, медсестер та інших фахівців ох.здоров'я (*Heilberufegesetze*). Усі працівники медсистеми зобов'язані дотримуватися вимог Німецької медичної асоціації (*Bundesärztekammer*), яка регламентує правила етики, порядок підвищення кваліфікації, стандарти взаємодії з пацієнтами та ведення меддокументації. Ключовим принципом німецької системи є «*Qualitätsmanagement im Gesundheitswesen*» – управління якістю в ох.здоров'я, де трудові регламенти персоналу інтегровані в загальну систему менеджменту якості відповідно до стандартів *ISO 9001*. Завдяки цьому кожен працівник має чітко визначені функції, процедури та критерії оцінки результатів діяльності, що сприяє дисципліні та професійній відповідальності.

Польська модель регламентування праці медперсоналу близька до європейських стандартів, але має власні особливості. Основу становить Закон «Про професію лікаря та лікаря-стоматолога», який визначає вимоги до кваліфікації, обов'язки, права й етичні стандарти медпрацівників. Додатково діє Кодекс професійної етики лікарів Польщі, затверджений Вищою медичною радою, що регламентує питання професійної поведінки, комунікації з пацієнтами, конфіденційності та колегіальності. У лікарнях широко застосовуються внутрішні положення про якість (*Regulaminy pracy*), які визначають посадові обов'язки, вимоги до дотримання стандартів

лікування, а також процедури внутрішнього аудиту. Польща активно запроваджує електронні регламенти та цифрові системи управління персоналом (*HRM* у медицині), що підвищує прозорість і ефективність контролю за виконанням трудових обов'язків.

Порівняльний аналіз зарубіжного досвіду свідчить, що найефективнішими є моделі, у яких регламентування праці поєднується з розвитком професійної автономії, системи безперервного навчання і контролю якості послуг. У більшості країн регламенти не обмежуються лише формальними нормами, вони є інструментом формування культури відповідальності, етичності та пацієнтоорієнтованості персоналу.

Для України важливо адаптувати ці підходи з урахуванням національних реалій, насамперед у напрямі стандартизації медпроцедур, впровадження системи управління якістю праці персоналу та розвитку етичних кодексів професійної поведінки.

Отже, зарубіжний досвід підтверджує, що регламентування праці медперсоналу є не лише адміністративним механізмом, а й інструментом стратегічного управління, який забезпечує стабільність, якість та довіру до системи ох.здоров'я.

## **1.2. Роль місії медзакладу у формуванні трудових регламентів**

Розуміння місії є ключовим чинником у процесі розроблення трудових регламентів. Регламенти повинні не лише визначати межі та порядок виконання службових обов'язків, а й узгоджуватися з цінностями, закладеними у місії. Так, якщо місія орієнтована на якість і пацієнтоцентричність, то регламент праці медперсоналу має передбачати чіткі стандарти обслуговування, дотримання етичних норм, комунікацію з пацієнтами, конфіденційність медичної інформації.

Місія медзакладу є основоположним елементом його стратегічного

управління, оскільки відображає головну мету діяльності установи – збереження, відновлення та зміцнення здоров'я населення на основі гуманізму, професіоналізму й етичної відповідальності, її суспільне призначення та цінності, на яких базується система взаємовідносин між персоналом і пацієнтами. У ній концентрується відповідь на питання, для чого існує заклад, яку користь він приносить суспільству і якими засобами прагне досягти своїх цілей.

Як бачимо, місія виступає стратегічним орієнтиром, який визначає сенс, напрям і цінності діяльності медколективу. Саме через місію формується філософія організації, її управлінська культура та підходи до організації праці [49].

У сучасних умовах реформування медгалузі місія набуває практичного змісту. Вона визначає не лише стратегічні напрями розвитку, а й конкретні стандарти поведінки, етичні норми, вимоги до якості праці персоналу. Саме місія формує ідеологічну та ціннісну основу для створення системи регламентів, які конкретизують її положення у вигляді посадових обов'язків, процедур, стандартів обслуговування, внутрішніх правил тощо.

Таким чином, трудові регламенти виступають інструментом реалізації місії медзакладу на операційному рівні. Вони перетворюють загальні стратегічні орієнтири на практичні механізми організації діяльності персоналу. Якщо місія проголошує цінність здоров'я, людської гідності й довіри пацієнтів, то регламенти визначають конкретні алгоритми дій, що забезпечують їх дотримання в щоденній роботі.

Крім того, місія визначає модель поведінки персоналу, формує спільні цінності та норми, які стають основою оргкультури [49]. Саме культура, заснована на принципах взаємоповаги, довіри й командної взаємодії, сприяє ефективному виконанню регламентів і підвищує відповідальність кожного працівника за результат діяльності.

Водночас місія значною мірою впливає на формування оргкультури медзакладу. Вона задає ціннісні орієнтири поведінки працівників, формує

атмосферу співпраці, поваги, відповідальності й взаємної підтримки. Регламенти, у свою чергу, закріплюють ці цінності у вигляді конкретних норм і правил, що визначають професійну етику, порядок спілкування з пацієнтами, дотримання конфіденційності, правила внутрішньої комунікації тощо.

Отже, місія та регламентування праці персоналу перебувають у взаємозалежному зв'язку. Так, місія визначає зміст і напрямок регламентів, а регламенти забезпечують практичне втілення місії в повсякденній діяльності працівників. Така єдність створює основу для формування ефективної оргкультури, орієнтованої на пацієнта, якість послуг і постійний розвиток персоналу.

В умовах підвищеної конкуренції між медустановами чітка місія та узгоджена з нею система трудових регламентів стають чинниками професійної ідентичності закладу, сприяють зростанню його авторитету, довіри пацієнтів і стабільності колективу. Зрештою, місія виступає духовно-моральним орієнтиром для персоналу, а регламентування – практичним інструментом її реалізації.

Таким чином, місія виконує інтегруючу функцію, об'єднуючи управлінські, організаційні й етичні аспекти діяльності медзакладу. Вона не лише задає стратегічний курс розвитку, але й виступає критерієм оцінки ефективності трудових процесів, визначаючи, наскільки діяльність персоналу відповідає суспільним очікуванням і цінностям медичної професії.

Отже, роль місії у формуванні трудових регламентів полягає у тому, що вона перетворює нормативно-організаційні документи з формальних інструкцій на інструмент досягнення високих стандартів якості меддопомоги. Місія стає тим духовно-ціннісним стрижнем, який забезпечує узгодженість між управлінськими рішеннями, регламентацією праці та розвитком оргкультури в медзакладі.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ РЕГЛАМЕНТУВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ В МЕДЗАКЛАДІ

#### 2.1. Місія, організаційна структура та кадровий потенціал медичного центру «Оксфорд Медікал»

Медичний центр «Оксфорд Медікал» є однією з провідних приватних мереж клінік в Україні, що спеціалізується на наданні широкого спектра амбулаторно-поліклінічних послуг для дорослих і дітей. Сьогодні мережа об'єднує понад 40 сучасних медцентрів у різних регіонах країни, зокрема у Києві, Львові, Тернополі, Одесі, Харкові, Дніпрі, Вінниці та інших містах.

Інформація про медцентр представлена у табл. 2.1.

*Таблиця 2.1*

#### Загальна інформація про ТОВ «Оксфорд Медікал Тернопіль»

Назва	Характеристика
Повне найменування юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю «Оксфорд Медікал Тернопіль»
Скорочена назва	ТОВ «Оксфорд Медікал Тернопіль»
Назва англійською	LIMITED LIABILITY COMPANY OXFORD MEDICAL TERNOPIL (OXFORD MEDICAL TERNOPIL LTD)
Статус юридичної особи	Не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	39788944
Дата реєстрації	13.05.2015 р.
Уповноважені особи	Бровчук Тетяна Михайлівна
Розмір статутною капіталу	200000,00 грн
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Недержавна власність
Контактна інформація	Україна, 46001, Тернопільська обл., місто Тернопіль, вулиця С. Качали, будинок 5

Примітка. Складено на основі [39].

Клініка динамічно розвивається, впроваджуючи європейські стандарти обслуговування, сучасні технології діагностики та лікування, а також принципи клієнтоорієнтованого менеджменту.

Медцентр «Оксфорд Медікал» позиціонує себе як сучасний заклад приватної медицини, який надає якісні, безпечні і доступні медпослуги на основі європейських стандартів обслуговування та доказової медицини.

Види діяльності подані в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Види діяльності ТОВ «Оксфорд Медікал» за КВЕД**

КВЕД	Види діяльності
86.22	Спеціалізована медична практика
46.46	Оптова торгівля фармацевтичними товарами
86.21	Загальна медична практика
86.23	Стоматологічна практика
86.90	Інша діяльність у сфері охорони здоров'я
47.73	Роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах
47.74	Роздрібна торгівля медичними й ортопедичними товарами в спеціалізованих магазинах
68.20	Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
38.12	Збирання небезпечних відходів
38.21	Оброблення та видалення безпечних відходів

Примітка. Побудовано за даними товариства.

Основна мета діяльності центру полягає у забезпеченні пацієнтів високим рівнем професійної допомоги, турботи та комфорту, що ґрунтуються на принципах довіри, відповідальності, етичності й постійного вдосконалення.

Місія «Оксфорд Медікал» полягає у підвищенні якості життя населення через надання доступної, безпечної та висококваліфікованої меддопомоги на основі сучасних клінічних протоколів і професійного сервісу.

Зауважимо, що місія відображає стратегічний курс на орієнтацію на пацієнта, що передбачає формування довгострокових відносин із клієнтами

на основі якості, ефективності та гуманності медпослуг.

Основними цінностями закладу (рис. 2.1) є:

- 1) професіоналізм і постійний розвиток персоналу;
- 2) повага до пацієнта та етичність взаємодії;
- 3) впровадження доказової медицини;
- 4) інноваційність і використання новітніх технологій;
- 5) командна робота та висока корпоративна культура.

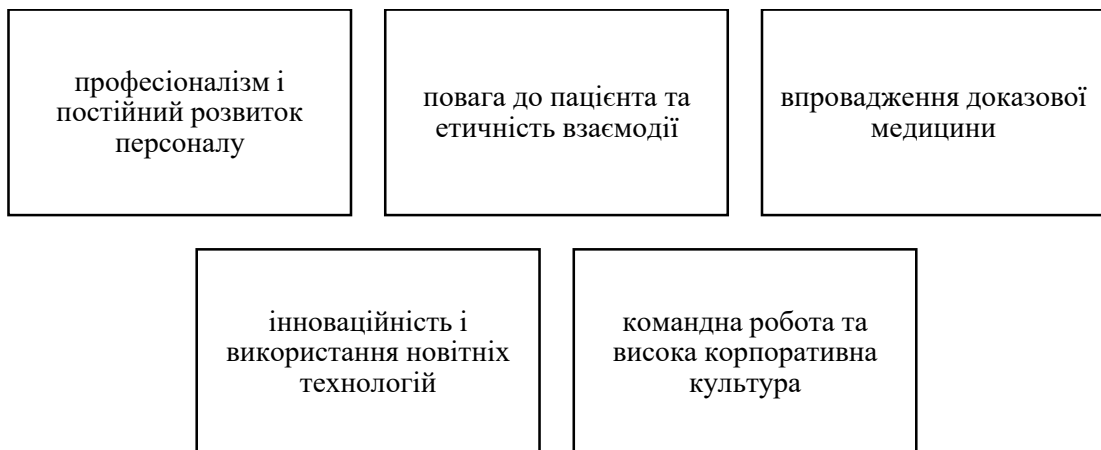


Рис. 2.1. Основні цінності ТОВ «Оксфорд Медікал»

Примітка. Побудовано автором.

Таким чином, місія установи спрямована на створення довготривалих взаємин з пацієнтами, заснованих на довірі, компетентності та турботі про здоров'я.

Оргструктура медцентру «Оксфорд Медікал» (рис. 2.2) побудована за лінійно-функціональним принципом, що дозволяє забезпечити ефективне управління усіма напрямками діяльності і передбачає чіткий розподіл управлінських повноважень між адміністративними, медичними й допоміжними підрозділами.

Управлінська вертикаль включає такі основні рівні:

Директор медцентру здійснює загальне керівництво діяльністю закладу, забезпечує реалізацію стратегії розвитку й дотримання стандартів якості, координує роботу структурних підрозділів, приймає ключові рішення

щодо розвитку закладу.

Медичний директор відповідає за організацію лікувально-діагностичного процесу, якість надання медпослуг, впровадження стандартів доказової медицини. Він координує роботу лікарів, відповідає за медичну політику, впровадження клінічних протоколів і контроль якості лікувального процесу.

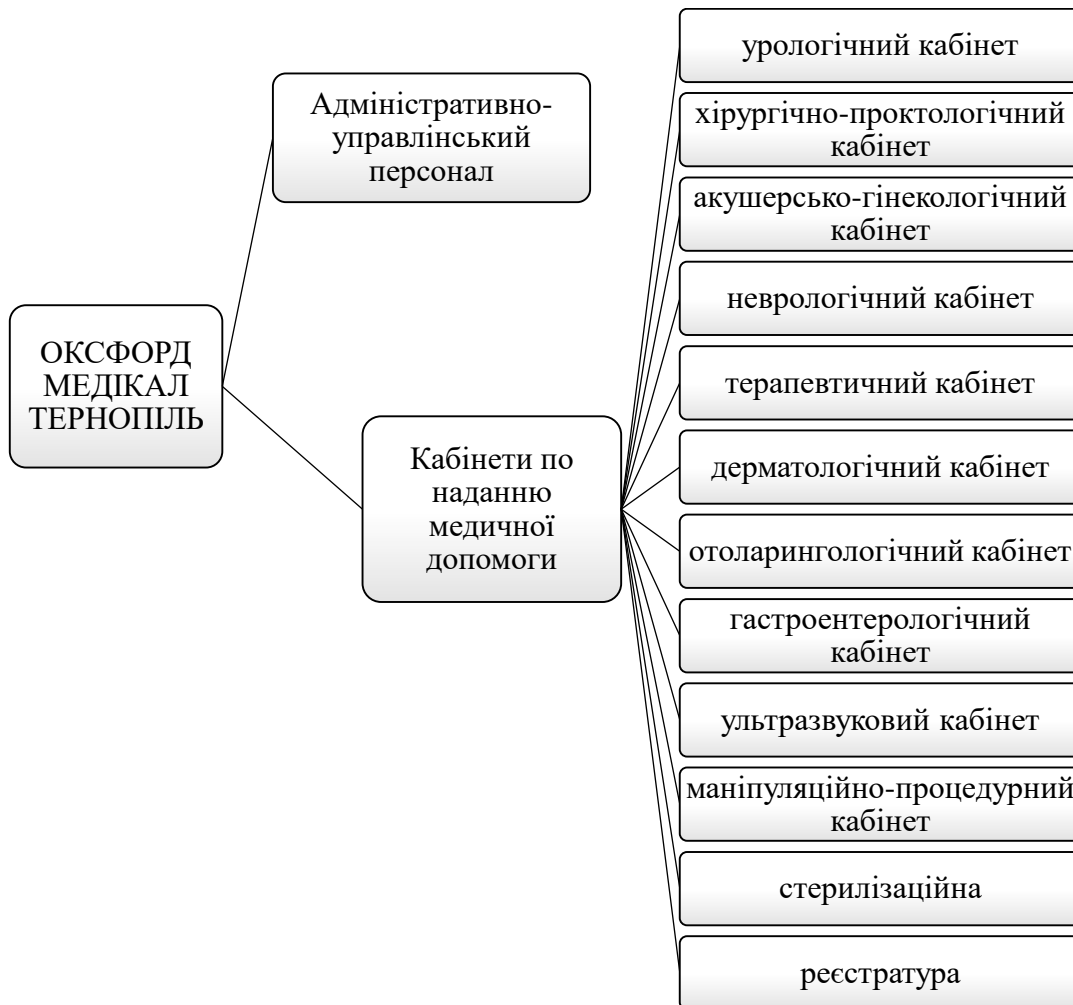


Рис. 2.2. Структура ТОВ «Оксфорд Медікал Тернопіль»

Примітка. Побудовано автором.

Адміністративно-господарський відділ забезпечує матеріально-технічне постачання, обслуговування й контроль за станом приміщень та обладнання.

Відділ кадрів здійснює кадрове планування, займається підбором,

адаптацією, навчанням та розвитком персоналу.

Фінансово-економічний відділ контролює бюджет, фінансові потоки й економічну ефективність.

Бухгалтерія відповідає за облік, фінансову звітність, оплату праці й оптимізацію витрат.

Маркетинговий відділ і кол-центр забезпечують комунікацію з пацієнтами, формування позитивного іміджу клініки та розвиток клієнтських сервісів.

Медвідділення представлені такими напрямками, як гінекологія, урологія, дерматологія, стоматологія, проктологія, терапія, педіатрія, ультразвукова діагностика, лабораторна діагностика, тобто медпідрозділи працюють за спеціалізаціями. Керівники відділень мають достатню автономію в організації внутрішніх процесів, проте їхня діяльність регламентується внутрішніми положеннями, стандартами обслуговування й корпоративною політикою «Оксфорд Медікал».

Структура клініки є гнучкою, що дає змогу оперативно реагувати на зміни в попиті на медпослуги та адаптувати організаційні процеси до нових умов.

Кадровий склад медцентру становлять висококваліфіковані фахівці, які мають значний практичний досвід та проходять регулярне підвищення кваліфікації. У табл. 2.3 подано кількість й структура лікарів ТОВ «Оксфорд Медікал Тернопіль».

Таблиця 2.3

### Кількість та структура лікарів ТОВ «Оксфорд Медікал Тернопіль»

Найменування посад	Усього облікова кількість осіб на 31.12	Із загальної кількості лікарів, які мають кваліфікаційну категорію		
		вищу	I	II
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Лікарі	58	22	3	8
у тому числі жінок	48	17	3	6
терапевти – усього	3			
пульмонологи	1	1		
кардіологи	3	1		1

## Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5
ревматологи	1			1
гастроентерологи	3	2		
у тому числі дитячі	1	1		
ендокринологи	2	1		1
хірурги	1		1	
анестезіологи	2	2		
ортопеди-травматологи	4		1	
урологи	2			1
ендоскопісти	2	2		
проктологи	1			
онкологи	1		1	
акушери-гінекологи	4	2		1
педіатри	2	1		1
рентгенологи	3	1		
з ультразвукової діагностики	3			
офтальмологи	1			
у тому числі дитячі	1			
отоларингологи	3	1		1
у тому числі дитячі	1	1		
невропатологи	5	4		
у тому числі неврологи дитячі	1	1		
психіатри	2			
психотерапевти	1			1
дерматовенерологи	3	2		
інфекціоністи	2	2		

Примітка. Складено за даними товариства.

На рис. 2.3 візуалізовано розподіл лікарів за рівнем кваліфікації.

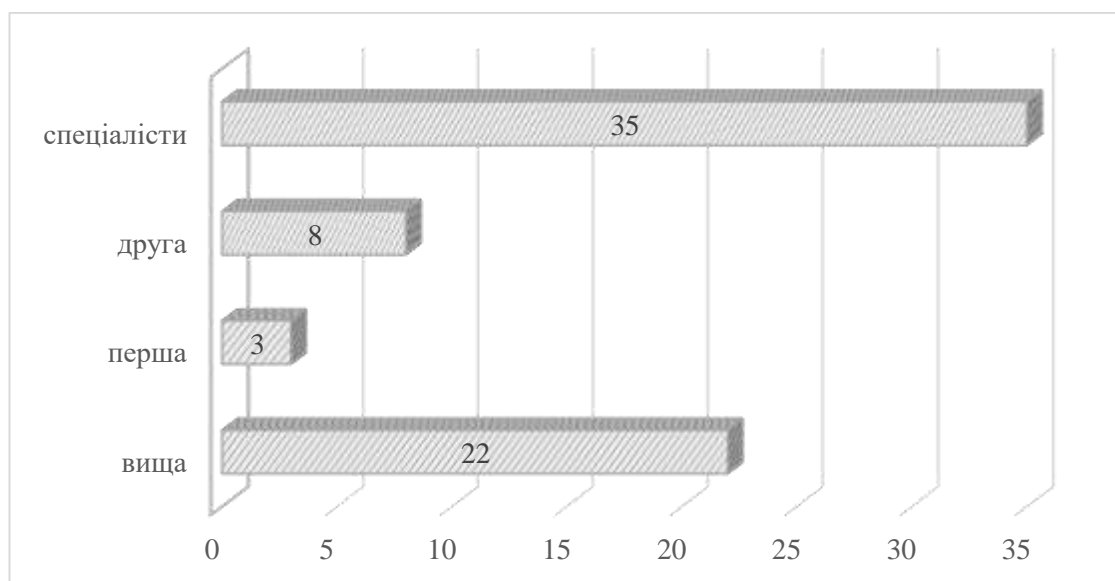


Рис. 2.3. Кількість лікарів за рівнем кваліфікації

Примітка. Складено за даними товариства.

У структурі персоналу переважають лікарі вищої та першої категорій, медичні сестри, лаборанти, адміністративний й допоміжний персонал. Значна частина лікарів має досвід стажування за кордоном, що сприяє впровадженню передових медтехнологій і методик лікування.

У табл. 2.4 подано кількість й структура середн. медперсоналу Оксфорд Медікал Тернопіль.

*Таблиця 2.4*

**Кількість та структура середнього медичного персоналу  
ТОВ «Оксфорд Медікал Тернопіль»**

Найменування посад	Усього облікова кількість осіб на 31.12	Із загальної кількості середніх медпрацівників, які мають кваліфікаційну категорію		
		вищу	I	II
Середній медичний персонал	14	0	2	1
медичні сестри в усіх закладах	14	0	2	1
Із загальної кількості середніх медпрацівників-жінок	14	0	2	1

Примітка. Складено за даними товариства.

Зауважимо, що кадровий потенціал «Оксфорд Медікал» є одним із ключових чинників конкурентоспроможності закладу. У клініках мережі працюють висококваліфіковані фахівці – лікарі вищої категорії, кандидати медичних наук, досвідчені медичні сестри й молодший медперсонал. Значна увага приділяється безперервному професійному розвитку працівників: персонал регулярно проходить навчання, тренінги, бере участь у міжнародних конференціях і семінарах.

Система управління персоналом у «Оксфорд Медікал» ґрунтується на принципах:

- прозорості та об'єктивності кадрових рішень;
- справедливої системи мотивації;
- регламентованих стандартів праці та поведінки;
- створення комфортних умов для професійної самореалізації;

дотримання етичного кодексу медичного працівника.

Кадровий потенціал медцентру характеризується високим рівнем відповідальності, ініціативності й корпоративної згуртованості, що сприяє ефективній реалізації місії й забезпеченню високої якості медпослуг.

Особлива увага приділяється мотивації персоналу й створенню сприятливого психологічного клімату в колективі. Система регламентування праці, розроблена в медцентрі, базується на чітких посадових інструкціях, стандартах обслуговування пацієнтів і внутрішніх корпоративних нормах поведінки. Це сприяє забезпеченню узгодженості дій працівників, високому рівню відповідальності й якості медпослуг.

Таким чином, «Оксфорд Медікал» є ефективно організованою медичною структурою, діяльність якої спрямована на досягнення стратегічної мети – підвищення рівня медобслуговування населення зміцнення репутації як надійного, сучасного і клієнтоорієнтованого медзакладу.

Система управління персоналом у медцентрі є невід'ємною складовою загальної стратегії розвитку й спрямована на забезпечення ефективної реалізації місії та стратегічних цілей. Управління персоналом здійснюється на основі сучасних принципів менеджменту, орієнтованих на підвищення якості медпослуг, розвиток оргкультури та формування високого рівня професійної відповідальності працівників.

Кадрова політика клініки базується на концепції «люди – головний актив організації», що передбачає турботу про професійне зростання, психологічний комфорт і мотивацію співробітників. Основними напрямками кадрової політики є:

планування потреб у персоналі відповідно до розширення спектра послуг та навантаження на клінічні відділення;

ретельний відбір кадрів, заснований на компетентнісному підході;

адаптація нових працівників через систему наставництва;

оцінювання результативності праці на основі *KPI* та стандартів якості;

мотивація персоналу за допомогою матеріальних і нематеріальних стимулів;

підвищення кваліфікації та розвиток професійних компетенцій;

формування етичних норм і корпоративних цінностей у межах організаційної культури.

Таким чином, політика управління персоналом у «Оксфорд Медікал» поєднує адміністративні, економічні й соціально-психологічні методи впливу, що забезпечує комплексний розвиток трудового потенціалу.

Функції з управління персоналом покладено на відділ кадрів (*HR*-відділ), який безпосередньо підпорядковується директору клініки та взаємодіє з усіма структурними підрозділами. До основних завдань *HR*-служби належать:

розробка посадових інструкцій і регламентів праці;

ведення кадрової документації;

забезпечення дотримання трудового законодавства;

моніторинг кадрових показників і плинності кадрів;

формування кадрового резерву;

координація процесів навчання й оцінювання персоналу;

організація корпоративних заходів і формування позитивного психологічного клімату.

Управління персоналом реалізується на основі регламентів, що визначають порядок виконання посадових обов'язків, правила внутрішнього трудового розпорядку, стандарти спілкування з пацієнтами, процедури атестації, навчання й підвищення кваліфікації.

Зауважимо, що у клініці діє комбінована система мотивації, що включає матеріальні й нематеріальні стимули. Матеріальні складові – це конкурентна заробітна плата, премії за результативність, надбавки за стаж і кваліфікацію. Нематеріальні стимули охоплюють моральне заохочення, гнучкий графік роботи, можливості профес. зростання, комфортні умови праці та участь у програмах підвищення кваліфікації.

Оцінювання діяльності працівників здійснюється за результатами контролю якості медпослуг, відгуками пацієнтів, рівнем дисциплінованості й виконанням трудових регламентів. Для лікарів і медсестер періодично проводиться атестація, результати якої враховуються при визначенні рівня оплати праці та просуванні по службі.

Важливою складовою системи управління персоналом є розвиток оргкультури, побудованої на принципах відкритості, взаємоповаги та спільної відповідальності. У клініці діють корпоративні стандарти спілкування з пацієнтами та колегами, етичний кодекс медпрацівника, а також програми командного навчання. Це сприяє зміцненню командного духу, підвищенню рівня довіри між працівниками та ефективнішій реалізації місії.

Система управління персоналом в «Оксфорд Медікал» характеризується високим рівнем регламентації, чітким розподілом обов'язків і відповідальності, наявністю механізмів мотивації й розвитку працівників. Її основна мета полягає у забезпеченні стабільності колективу, підвищенні професіоналізму персоналу й формуванні позитивного іміджу медцентру. Ефективна кадрова політика дозволяє клініці підтримувати високу якість медпослуг та утверджувати довіру пацієнтів.

## **2.2. Аналіз регламентування трудових процесів у медичному центрі**

Ефективне функціонування медцентру «Оксфорд Медікал» ґрунтується на чіткому регламентуванні трудових процесів, що забезпечує упорядкованість управлінських і клінічних дій, оптимізацію взаємодії між працівниками та стабільну якість надання медпослуг. Регламентування є ключовим елементом системи управління персоналом, оскільки воно створює нормативну основу для організації праці, контролю результатів і дотримання стандартів безпеки пацієнтів.

Регламентування роботи персоналу у медцентрі є важливою складовою системи управління якістю медпослуг. Воно забезпечує впорядкованість дій працівників, їхню відповідальність, узгодженість між підрозділами та орієнтацію на досягнення стратегічних цілей закладу.

У медцентрі «Оксфорд Медікал» регламентування праці охоплює такі напрями:

організаційно-розпорядче регламентування встановлює загальні правила функціонування клініки, структуру управління, підпорядкованість і повноваження персоналу;

функціональне регламентування визначає посадові обов'язки, відповідальність і межі компетенції кожного працівника;

технологічне регламентування закріплює послідовність виконання медичних й адміністративних процедур;

інформаційне регламентування визначає порядок ведення документації, комунікації між підрозділами, правила збереження й захисту медінформації.

Кожен працівник клініки зобов'язаний ознайомитися з відповідними нормативними документами, підписати посадову інструкцію й дотримуватися внутрішнього трудового розпорядку.

Регламентування діяльності працівників у медцентрі здійснюється через розроблення й впровадження внутрішніх нормативно-організаційних документів, які визначають права, обов'язки, відповідальність і стандарти виконання робіт. До таких документів належать:

- 1) посадові інструкції для всіх категорій працівників (лікарів, медсестер, адміністраторів, лаборантів, технічного персоналу), які регламентують функції, права й обов'язки кожної категорії;
- 2) правила внутрішнього трудового розпорядку, що визначають режим роботи, тривалість робоч. часу, відпочинку, дисципліну праці, порядок прийому, переведення й звільнення працівників;
- 3) положення про структурні підрозділи, які визначають завдання,

функції, алгоритм комунікацій, передачу інформації й розподіл відповідальності між відділеннями;

- 4) стандарти обслуговування пацієнтів, розроблені відповідно до вимог міжнародних медпротоколів;
- 5) політика якості й етичний кодекс персоналу, що регламентують професійну поведінку, комунікацію з пацієнтами, взаємини між співробітниками, конфіденційність і дотримання стандартів доказової медицини;
- б) інструкції з охорони праці й техніки безпеки, спрямовані на запобігання професійним ризикам і забезпечення безпечних умов праці.

Ці документи слугують основою для організації праці, оцінки ефективності діяльності персоналу, а також для створення єдиного корпоративного підходу до управління.

Усі працівники медцентру працюють відповідно до посадових інструкцій, які чітко визначають:

- мету і завдання посади;
- коло службових обов'язків;
- права працівника;
- відповідальність за порушення трудової дисципліни;
- взаємозв'язки з іншими підрозділами.

Наприклад, посадова інструкція лікаря-спеціаліста передбачає не лише ведення прийому пацієнтів і проведення діагностичних процедур, а й зобов'язує дотримуватися стандартів медетики, проводити профілактичну роботу, вести електронну меддокументацію відповідно до внутрішніх протоколів центру.

Медсестри діють за затвердженими протоколами догляду за пацієнтами, контролюють виконання призначень лікаря, дотримання правил асептики й антисептики, забезпечують правильність ведення облікової документації.

Графіки роботи працівників затверджуються адміністрацією з урахуванням специфіки відділення. Медцентр функціонує за принципом змінності й гнучкого графіка, що дає змогу забезпечити безперервність обслуговування пацієнтів.

Усі працівники дотримуються Правил внутрішнього трудового розпорядку, які встановлюють:

час початку і закінчення робочого дня;

порядок перерв;

правила користування обладнанням і засобами індивідуального захисту;

вимоги щодо зовнішнього вигляду персоналу;

порядок звітування та комунікації між працівниками.

Дотримання дисципліни контролюється керівниками підрозділів та відділом кадрів.

У «Оксфорд Медікал» діє єдиний стандарт обслуговування пацієнтів, що включає такі етапи (рис. 2.4):

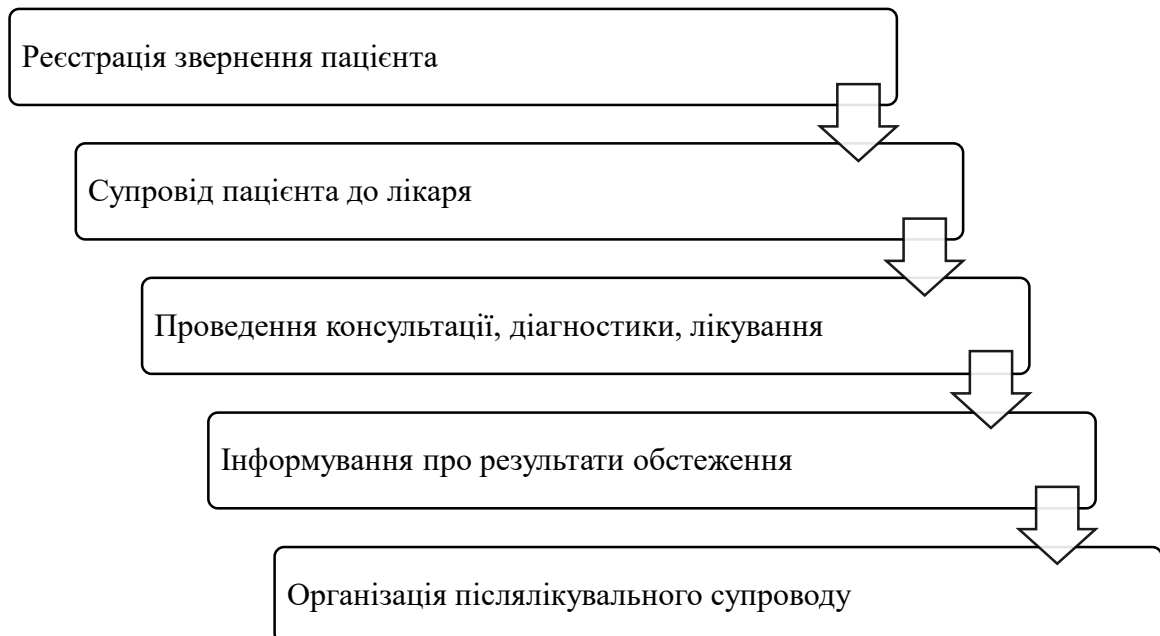


Рис. 2.4. Єдиний стандарт обслуговування пацієнтів в «Оксфорд Медікал»

Примітка. Побудовано автором.

1. Реєстрація звернення пацієнта.
2. Супровід пацієнта до лікаря.
3. Проведення консультації, діагностики, лікування.
4. Інформування про результати обстеження.
5. Організація післялікувального супроводу.

Кожен етап має чітко прописані регламентовані дії персоналу, що гарантує високий рівень сервісу, дотримання конфіденційності, ввічливість і повагу до пацієнта.

Регламентування роботи персоналу доповнюється системою внутрішнього контролю, яка передбачає:

- щоденний адміністративний моніторинг дотримання графіка роботи, дисципліни та якості обслуговування;
- внутрішні аудити якості, під час яких перевіряється відповідність дій персоналу затвердженим стандартам;
- зворотний зв'язок від пацієнтів, що дає змогу оперативно реагувати на порушення сервісних стандартів;
- періодична атестація працівників, за результатами якої оцінюється професійний рівень та дисциплінованість персоналу.

Зауважимо, що контроль за виконанням трудових регламентів здійснюється адміністрацією клініки, керівниками підрозділів і *HR*-службою.

Результати контролю слугують основою для коригування трудових регламентів, вдосконалення посадових інструкцій та підвищення ефективності роботи персоналу.

Крім того, застосовується система внутрішніх показників ефективності, що дає змогу об'єктивно оцінювати дотримання регламентів і їх вплив на загальні результати діяльності клініки.

Регламентування трудових процесів у «Оксфорд Медікал» виконує низку важливих функцій:

- сприяє зниженню управлінських ризиків і кількості помилок у роботі;
- забезпечує стандартизацію медичних і адміністративних процедур;

створює умови для прозорості та підзвітності персоналу;  
підвищує рівень організаційної дисципліни та мотивації працівників;  
формує єдину оргкультуру, побудовану на спільних цінностях і нормах поведінки.

Зазначимо, що система регламентування праці у медцентрі «Оксфорд Медікал» виступає ефективним управлінським механізмом, який забезпечує узгодженість дій усіх працівників, стабільність трудових процесів і високу якість медпослуг. Її вдосконалення є передумовою підвищення продуктивності праці, оптимізації оргструктури та підвищення довіри пацієнтів до закладу.

Таким чином, регламентування роботи персоналу виступає базовим інструментом управління, який забезпечує узгодженість процесів, ефективну взаємодію між працівниками та реалізацію місії медцентру.

Зазначимо, що важливим етапом управлінського аналізу є оцінка ефективності регламентування праці персоналу, оскільки дозволяє визначити, наскільки розроблені нормативи, стандарти та правила сприяють досягненню стратегічних цілей медзакладу. Для «Оксфорд Медікал» така оцінка має особливе значення, адже від узгодженості трудових процесів і дисципліни персоналу безпосередньо залежить якість медпослуг та рівень задоволеності пацієнтів.

Оцінювання ефективності регламентування в «Оксфорд Медікал» здійснюється комплексно, із застосуванням кількісних і якісних показників.

До кількісних показників належать:

- 1) рівень дотримання трудової дисципліни (кількість порушень, запізнь, прогулів);
- 2) коефіцієнт плинності кадрів;
- 3) частка персоналу, який пройшов атестацію або підвищення кваліфікації;
- 4) середній час обслуговування пацієнта;
- 5) кількість скарг або відгуків пацієнтів щодо сервісу.

До якісних показників відносять:

- а) ступінь задоволеності персоналу умовами праці;
- б) рівень розуміння і дотримання корпоративних стандартів;
- в) ефективність комунікації між підрозділами;
- г) відповідність поведінки працівників етичним нормам;
- д) адаптивність персоналу до змін у регламентах чи організації праці.

Дослідження свідчить, що в «Оксфорд Медікал» система регламентування трудових процесів є достатньо розвиненою та функціонує ефективно.

Основними досягненнями є:

високий рівень організаційної дисципліни (мінімальна кількість порушень трудового розпорядку);

чітке дотримання посадових інструкцій і функціональних обов'язків;

стандартизований підхід до обслуговування пацієнтів, що забезпечує єдність якості послуг у різних підрозділах;

налагоджена система внутрішніх комунікацій, що сприяє швидкому вирішенню робочих питань;

висока мотивація персоналу до дотримання правил та стандартів.

Водночас у процесі аналізу виявлено окремі проблемні аспекти, які знижують результативність регламентування:

Надмірна формалізація окремих процедур, що іноді ускладнює оперативність прийняття рішень.

Нерівномірне навантаження персоналу у різних підрозділах, що впливає на якість виконання завдань.

Недостатня цифровізація регламентних процесів (наприклад, відсутність єдиної електронної платформи для управління кадровими документами, навчанням і звітністю).

Потреба в оновленні стандартів комунікації з пацієнтами, зважаючи на сучасні тенденції сервісної медицини.

Для вдосконалення системи регламентування праці персоналу доцільно

реалізувати такі напрями:

оптимізація регламентів з урахуванням цифрових технологій (запровадження електронного документообігу, автоматизації графіків і звітів) [16];

перегляд окремих посадових інструкцій для усунення дублювання функцій і підвищення ефективності розподілу обов'язків;

впровадження системи внутрішнього моніторингу якості праці, що базується на регулярному зборі та аналізі даних *KPI*;

розвиток програми навчання персоналу щодо нових стандартів обслуговування, комунікації та управлінської етики;

підвищення рівня участі працівників у процесі вдосконалення регламентів через внутрішні ініціативи й зворотний зв'язок.

Отже, ефективність регламентування праці персоналу в медцентрі «Оксфорд Медікал» загалом є високою, що підтверджується стабільними показниками якості послуг, низькою плінністю кадрів і позитивними відгуками пацієнтів. Разом з тим, подальше вдосконалення системи можливе шляхом її цифрової трансформації, гнучкої стандартизації та активного залучення персоналу до процесу управління. Це дозволить посилити орієнтацію регламентів на реалізацію місії клініки – забезпечення високоякісної, доступної та етичної меддопомоги.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ РЕГЛАМЕНТУВАННЯ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ В ПРОЦЕСІ РЕАЛІЗАЦІЇ МІСІЇ МЕДЗАКЛАДУ

#### **3.1. Модель регламентування праці персоналу з урахуванням стратегічних цілей і місії медичного центру**

У сучасних умовах реформування медгалузі ключовим чинником ефективності діяльності закладів стає не лише наявність професійного персоналу, а й чітко регламентована система організації праці, що сприяє узгодженості дій усіх працівників у досягненні спільної мети. Водночас система регламентування має не обмежувати ініціативу, а навпаки підтримувати цінності, цілі та місію медзакладу, формуючи спільну управлінську філософію.

Регламентування праці персоналу включає сукупність організаційно-розпорядчих, нормативних і процедурних документів, що визначають структуру, функції, права, обов'язки та відповідальність працівників, порядок виконання ними професійних завдань і взаємодії між підрозділами.

На відміну від традиційного бюрократичного підходу, орієнтованого на контроль і дисципліну, сучасна концепція регламентування у медсфері передбачає орієнтацію на місію закладу, тобто на створення системи, яка узгоджує індивідуальні цілі працівників із стратегічними орієнтирами організації, спрямованими на якісне обслуговування пацієнтів.

Таким чином, регламентування стає інструментом реалізації корпоративної стратегії, а не лише механізмом управлінського впливу.

Концептуальні підходи до побудови системи регламентування (рис. 3.1) передбачають, насамперед, врахування системного підходу, що ґрунтується на розгляді регламентування як цілісної системи, що охоплює всі елементи управління персоналом: планування, організацію, мотивацію, контроль і розвиток. У медзакладах системний підхід означає створення

взаємопов'язаної структури нормативних документів (посадових інструкцій, стандартів обслуговування, протоколів лікування, регламентів взаємодії між відділеннями), які узгоджуються з місією й стратегією розвитку установи.

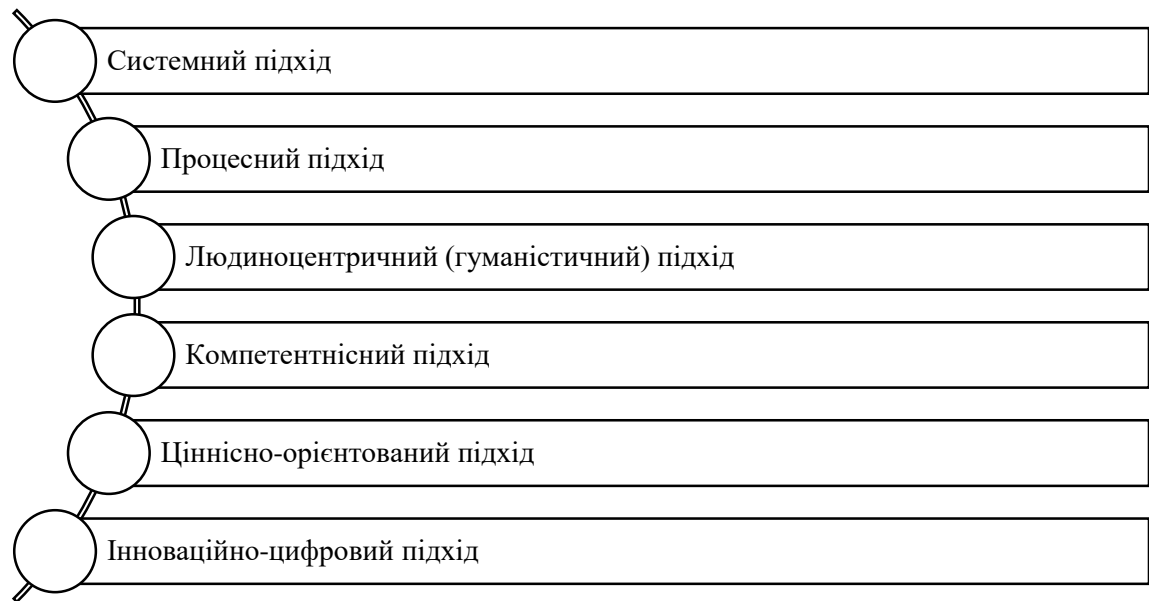


Рис. 3.1. Концептуальні підходи до побудови системи регламентування  
Примітка. Побудовано на основі [36].

Процесний підхід визначає регламентування як безперервний процес удосконалення трудових процедур, що забезпечує якість і стабільність медпослуг. Кожен процес (прийом пацієнта, ведення документації, надання консультацій, проведення лікування) має бути описаний, стандартизований і періодично переглядався відповідно до змін у медичних технологіях чи нормативно-правовій базі.

Людиноцентричний (гуманістичний) підхід орієнтується на забезпечення балансу між вимогами до працівників і створенням комфортних умов для їх професійного розвитку, морального задоволення та самореалізації. Впровадження цього підходу у регламентуванні передбачає врахування людського фактору, психологічних особливостей персоналу, етичних норм взаємодії й оргкультури, що сприяє формуванню довіри й лояльності до місії закладу.

Компетентнісний підхід спрямований на розробку регламентів на

основі ключових компетентностей працівників, необхідних для якісного виконання місії. Це означає, що в посадових інструкціях та стандартах діяльності визначаються не лише функціональні обов'язки, а й необхідні знання, навички, поведінкові моделі, орієнтовані на пацієнтоцентризм, етичність й професіоналізм.

Ціннісно-орієнтований підхід передбачає інтеграцію місії, бачення та цінностей закладу у всі регламенти управління персоналом. Наприклад, якщо місія «Оксфорд Медікал» полягає у наданні якісної, доступної та безпечної меддопомоги, то кожен регламентований процес має відображати ці принципи – від правил прийому пацієнтів до системи оцінки ефективності праці лікаря.

Інноваційно-цифровий підхід заснований на використанні сучасних інформаційних технологій у регламентуванні трудових процесів. У межах цього підходу створюються електронні системи управління документами, онлайн-доступ до регламентів, автоматизований моніторинг виконання стандартів, що підвищує прозорість і оперативність управління [16].

Принципи побудови ефективної системи регламентування персоналу:

- узгодженість із місією та стратегією закладу;
- єдність нормативної бази та її доступність для всіх працівників;
- гнучкість і адаптивність до змін у середовищі охорони здоров'я;
- орієнтація на результат і якість медпослуг;
- відповідальність і підзвітність усіх учасників процесу;
- залучення персоналу до розробки регламентів, що підвищує рівень прийняття управлінських рішень.

Отже, концептуальні підходи до побудови системи регламентування праці персоналу мають базуватись на синтезі системності, людяності, професійності й цифрової гнучкості. Така модель дає змогу не лише формалізувати трудові процеси, а й перетворити регламентування на механізм підтримки місії закладу, спрямований на задоволення потреб пацієнтів і розвиток персоналу.

Зазначимо, що модель регламентування праці персоналу у медзакладі повинна забезпечувати організаційну упорядкованість, прозорість процесів, професійну відповідальність й орієнтацію на пацієнта. Для мережі «Оксфорд Медікал», яка визначає своєю місією надання доступної, якісної та безпечної меддопомоги, така модель є інструментом практичної реалізації стратегічних цілей закладу – підвищення якості послуг, задоволеності пацієнтів, ефективності персоналу й сталого розвитку.

Метою моделі є створення інтегрованої системи регламентування праці персоналу, яка забезпечує узгодженість дій усіх працівників з місією, цінностями й стратегічними пріоритетами медцентру.

У табл. 3.1 подано структурну модель регламентування праці персоналу медичного центру.

*Таблиця 3.1*

**Структурна модель регламентування праці персоналу  
медичного центру «Оксфорд Медікал»**

Рівень регламентування	Зміст і основні документи	Відповідальні суб'єкти	Взаємозв'язок із місією та стратегією
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
1. Стратегічний рівень	- Місія, бачення, цінності - Стратегічний план розвитку - Політика якості та етики	Генеральний директор, медична рада	Визначає ідеологію, ціннісну базу та стратегічні орієнтири діяльності.
2. Організаційний рівень	- Організаційна структура - Положення про підрозділи - Регламент взаємодії між відділеннями	Адміністрація клініки, керівники відділень	Забезпечує ефективний розподіл повноважень, комунікацій і відповідальності.
3. Функціональний рівень	- Посадові інструкції - Стандарти медичних процедур - Регламенти сервісу та комунікації - Протоколи ведення пацієнтів	Завідувачі відділень, головні лікарі, HR-відділ	Визначає функціональні ролі персоналу, стандарти обслуговування і якості лікування.

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4
4. Процесний рівень	- Опис ключових процесів (прийом пацієнта, ведення документації, діагностика, лікування, контроль якості) - Карти процесів	Менеджери якості, керівники напрямів	Забезпечує стабільність, прозорість і контрольованість основних медичних процесів.
5. Індивідуальний рівень	- Індивідуальні плани розвитку - Професійні стандарти - Оцінка результативності праці	Працівники, HR-менеджери, наставники	Формує відповідальність кожного працівника за внесок у реалізацію місії закладу.

Модель ґрунтується на поєднанні таких ключових засад, як:

системність, коли усі елементи управління персоналом (планування, організація, мотивація, контроль) узгоджені між собою через єдину нормативну базу;

місійна орієнтація передбачає, що кожен регламентований процес спрямований на реалізацію місії;

компетентнісний підхід – регламенти враховують знання, навички, поведінкові та етичні вимоги до персоналу;

безперервне вдосконалення включає механізм зворотного зв'язку, аналізу та оновлення регламентів.

Ключові блоки моделі.

1. Нормативно-організаційний блок містить систему документів, які визначають порядок виконання функцій, ієрархію управління, права та обов'язки працівників. Основна мета – забезпечити прозорість управління та уникнення дублювання функцій. Інструментами є положення про підрозділи, посадові інструкції, внутрішній трудовий розпорядок.

2. Процесно-технологічний блок описує ключові бізнес-процеси медичного закладу, включно з алгоритмами прийому, обслуговування, лікування, контролю якості, ведення документації. Мета полягає у стандартизації й стабільності процесів, що гарантує якість послуг.

3. Компетентнісно-ціннісний блок формує вимоги до професійних і поведінкових компетентностей працівників. Метою є узгодження компетентності персоналу з місією клініки:

професіоналізм і відповідальність;  
 клієнтоорієнтованість;  
 дотримання медичної етики;  
 командна взаємодія.

4. Мотиваційно-контрольний блок передбачає зв'язок між виконанням регламентів і системою стимулів. Мета – підвищення внутрішньої мотивації персоналу до якісного виконання роботи. Інструментами виступають рейтинг працівників, система преміювання, моральні заохочення, аудит якості праці.

5. Інформаційно-комунікаційний блок забезпечує доступність регламентів і двосторонній зв'язок між керівництвом і персоналом. Мета передбачає формування цифрової екосистеми управління. Інструментами є електронна база регламентів, внутрішній портал, онлайн-опитування, зворотний зв'язок.

Принципи функціонування моделі регламентування праці персоналу наведено на рис. 3.2.

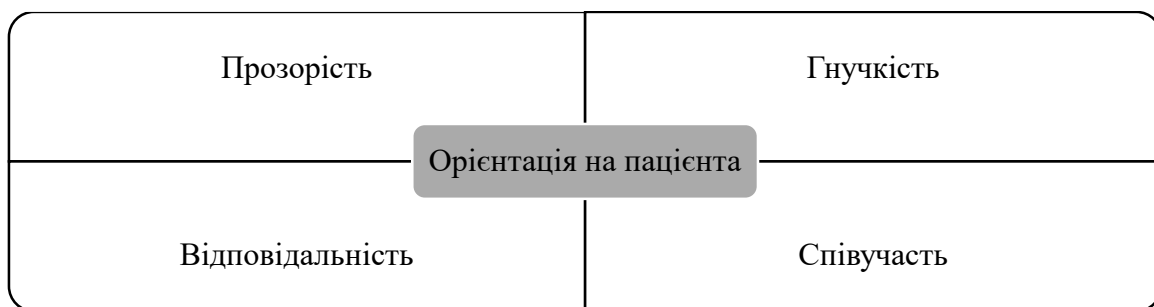


Рис. 3.2. Принципи функціонування моделі регламентування праці персоналу  
 Примітка. Побудовано на основі [36; 38].

Прозорість – усі регламенти відкриті для працівників.

Гнучкість – можливість адаптації регламентів до змін у законодавстві чи технологіях.

Відповідальність – персональна відповідальність за виконання

трудоу норм.

Співучасть – залучення персоналу до розробки та вдосконалення регламентів.

Орієнтація на пацієнта – усі регламенти спрямовані на якість і комфорт пацієнтів.

Очікуваними результатами реалізації моделі є:

- 1) підвищення узгодженості дій персоналу відповідно до місії та стратегічних цілей клініки;
- 2) оптимізація управлінських і медичних процесів;
- 3) зменшення ризиків професійних помилок через стандартизацію процедур;
- 4) зростання рівня задоволеності пацієнтів і персоналу;
- 5) посилення корпоративної культури та репутації клініки як сучасного, надійного медичного закладу.

### **3.2. Напрями вдосконалення регламентування праці персоналу в медичному центрі «Оксфорд Медікал»**

Сучасна система ох.здоров'я України перебуває у стані постійних трансформацій, пов'язаних із процесами медреформи, цифровізації, підвищенням вимог пацієнтів до якості обслуговування та безпеки лікування. У цих умовах ефективне регламентування праці персоналу стає ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності медичного закладу.

Для «Оксфорд Медікал» актуальним є перехід від традиційного адміністративного підходу до гнучкої, мотиваційно-орієнтованої моделі регламентування, яка поєднує формальні стандарти з розвитком оргкультури, самовідповідальності та професійної автономії персоналу.

Аналіз чинної системи показав, що, попри достатній рівень формалізації трудових процесів, у роботі центру зберігаються певні

проблемні зони:

- недостатня інтеграція регламентів із системою мотивації працівників;
- обмежене використання цифрових інструментів для контролю виконання стандартів;
- потреба в оновленні посадових інструкцій відповідно до нових медичних протоколів;
- нерівномірне навантаження між окремими категоріями персоналу;
- обмежений зворотний зв'язок між керівництвом і працівниками щодо ефективності регламентів.

Ці фактори знижують гнучкість системи управління й потребують модернізації механізмів регламентування відповідно до сучасних тенденцій менеджменту в ох.здоров'я.

На нашу думку, основні напрями вдосконалення регламентування праці персоналу є наступні.

I. Оновлення нормативно-організаційної бази. Необхідно розробити нову редакцію посадових інструкцій із урахуванням сучасних стандартів надання медпослуг, цифровізації документообігу та розширення компетенцій персоналу й удосконалити положення про структурні підрозділи, зокрема чітко визначити механізми взаємодії між відділеннями для уникнення дублювання функцій. Крім того, варто оновити етичний кодекс персоналу, включивши в нього норми цифрової поведінки, комунікації з пацієнтами онлайн і принципи медичної доброчесності.

II. Впровадження системи електронного регламентування передбачає створення єдиної електронної платформи, де працівники матимуть доступ до актуальних регламентів, інструкцій, стандартів і протоколів лікування. Запровадження електронних чек-листів виконання процедур для лікарів і медсестер дозволить оперативно відстежувати дотримання стандартів. Використання цифрового контролю якості автоматично формуватиме аналітичні звіти про виконання трудових обов'язків.

III. Поєднання регламентування з мотиваційними механізмами, а саме:

- увести систему оцінювання персоналу, де частина премії залежатиме від дотримання трудових стандартів, якості обслуговування пацієнтів і командної взаємодії;
- розробити мотиваційні карти компетентностей, що дозволяють персоналу бачити зв'язок між якістю виконання регламентів і кар'єрним зростанням;
- підсилити нематеріальну мотивацію через впровадження системи публічного визнання працівників, які найкраще дотримуються корпоративних стандартів.

IV. Розвиток оргкультури та лідерства персоналу включає організування регулярних тренінгів з етичної комунікації, командної роботи та клієнтоорієнтованості, формування у керівників середньої ланки навичок лідерства служіння, яке базується на взаємоповазі, підтримці й залученні працівників до прийняття управлінських рішень. Крім того, розвиток внутрішньої культури саморегламентування дасть змогу кожному працівнику усвідомлювати власну відповідальність за якість результатів своєї праці.

V. Підвищення ролі зворотного зв'язку й контролю через запровадження системи 360-градусного оцінювання, що дозволяє отримувати відгуки про роботу працівника від колег, керівництва та пацієнтів. Здійснювати періодичний аудит регламентів для оцінки їхньої ефективності та відповідності практичним умовам. Формувати звіти про ефективність праці персоналу за ключовими показниками, що включають не лише кількість прийомів, а й якість взаємодії з пацієнтами.

Ефективне регламентування праці персоналу в медзакладах, зокрема в мережі «Оксфорд Медікал», є одним із ключових чинників забезпечення високої якості медпослуг, стабільності процесів і реалізації місії установи – надання якісної, безпечної, доступної та пацієнтоорієнтованої меддопомоги.

У сучасних умовах підвищення конкуренції на ринку медпослуг потребує постійного вдосконалення внутрішніх процедур, нормативної бази та підходів до управління персоналом.

Першим напрямом удосконалення є оновлення та уніфікація внутрішніх нормативних документів, що регулюють діяльність персоналу. Доцільно:

провести аудит наявних регламентів, інструкцій, посадових положень, стандартів обслуговування пацієнтів і службових взаємодій;

ліквідувати дублювання функцій та неузгоджені положення;

створити єдину систему регламентів, побудовану за принципом ієрархії: «політики – стандарти – процедури – посадові інструкції – форми документів»;

забезпечити доступність регламентів у цифровому форматі для всіх працівників через внутрішній портал чи інформаційну систему клініки.

Важливою складовою регламентування праці є стандарти комунікації та сервісу, які формують імідж клініки та рівень задоволеності клієнтів. Пропонується:

розробити етичний кодекс взаємодії з пацієнтами, що базується на принципах довіри, конфіденційності, толерантності й поваги;

запровадити регламент сервісної поведінки персоналу (привітання, зовнішній вигляд, комунікаційний етикет, правила телефонних й онлайн-консультацій);

організувати тренінги з медичного сервісу та емоційного інтелекту, спрямовані на розвиток комунікативних компетентностей працівників;

створити систему зворотного зв'язку з пацієнтами (анкети, онлайн-опитування, QR-коди у відділеннях) для оперативного реагування на зауваження.

Для забезпечення якісного виконання місії варто модернізувати посадові інструкції на основі моделі ключових компетентностей, насамперед:

визначити перелік професійних, комунікативних, управлінських і етичних компетентностей для кожної посади;

впровадити систему оцінювання персоналу, що базується не лише на результатах праці, а й на поведінкових індикаторах (відповідальність,

клієнтоорієнтованість, командність»);

поєднати результати оцінювання з системою мотивації, наприклад, преміювання за високі показники сервісу або дотримання корпоративних стандартів.

Інноваційним напрямом розвитку «Оксфорд Медікал» є цифровізація управлінських процесів, що передбачає створення інтегрованої електронної системи регламентування. Основні кроки включають запровадження електронного довідника нормативних документів із функцією пошуку, коментування й автоматичного оновлення; застосування системи електронного документообігу для зменшення паперової роботи та підвищення оперативності прийняття рішень; використання програмного забезпечення для моніторингу виконання стандартів (контроль строків, результатів, відповідальних осіб); розширення використання телемедичних інструментів для оптимізації праці лікарів і адміністраторів.

Як відомо, ефективність будь-якої регламентної системи значною мірою залежить від мотивації працівників до її виконання. Варто поєднати регламентовані показники діяльності з системою матеріального стимулювання (бонуси за дотримання стандартів якості, своєчасність ведення документації, рівень задоволеності пацієнтів); впровадити нематеріальні стимули – публічне визнання, система рейтингів, відзнаки «Кращий працівник місяця»; здійснювати періодичний контроль дотримання регламентів через внутрішні аудити, аналіз скарг і перевірки сервісних стандартів. Крім того, організувати зворотний зв'язок між керівництвом і персоналом для обговорення труднощів виконання регламентів і можливих шляхів їх удосконалення.

Остаточна ефективність будь-яких нововведень взаємопов'язана із оргкультурою закладу. Тому важливо не лише запровадити регламенти, а й сформувані усвідомлене ставлення персоналу до їх виконання. Для цього необхідно:

проводити регулярні інформаційні зустрічі з працівниками щодо змісту

місії, цінностей і регламентів клініки;

організувати навчальні семінари, присвячені управлінню часом, відповідальності, медичній етиці;

заохочувати ініціативу персоналу у вдосконаленні регламентів через створення робочих груп або «круглих столів»;

формувати атмосферу довіри й партнерства між адміністрацією та працівниками.

Отже, запропоновані напрями вдосконалення системи регламентування праці в «Оксфорд Медікал» сприятимуть підвищенню ефективності управління, оптимізації внутрішніх процесів, зміцненню корпоративної культури та забезпеченню високої якості медпослуг. У результаті заклад зможе не лише успішно реалізовувати свою місію, а й посилити конкурентні позиції на ринку охорони здоров'я.

Ефективне управління персоналом неможливе без використання інструментів, що поєднують стандартизацію, цифровізацію, компетентнісний підхід і систему оцінки результативності. Медцентр «Оксфорд Медікал» активно впроваджує такі інструменти з метою підвищення якості медпослуг, оптимізації внутрішніх процесів та реалізації своєї місії.

1. Стандартизація трудових і медпроцесів. Стандартизація є базовим інструментом управління, що забезпечує єдність дій персоналу та передбачуваність результатів. У «Оксфорд Медікал» застосовуються такі стандарти:

стандарти надання меддопомоги (протоколи діагностики, лікування та реабілітації відповідно до міжнародних і національних медрекомендацій);

стандарти обслуговування пацієнтів (етичні норми, комунікаційні правила, правила взаємодії з клієнтами й обслуговуючим персоналом);

стандарти внутрішніх процесів (оформлення документації, ведення електронних медкарт, логістика роботи підрозділів);

Стандартизація дозволяє знизити ризик професійних помилок, забезпечити контроль якості та формалізувати очікувані результати

діяльності персоналу.

2. Впровадження електронних регламентів. Для оперативного доступу до нормативних документів і контролю виконання процедур «Оксфорд Медікал» використовує електронні регламенти:

посадові інструкції, стандарти і протоколи у цифровому форматі;  
електронні чек-листи виконання процедур для лікарів і медсестер;  
інтегровані системи контролю часу, завантаженості персоналу й термінів виконання завдань;

онлайн-платформи для навчання, інструктажів й внутрішніх повідомлень.

Електронні регламенти забезпечують доступність і актуальність інформації, спрощують контроль виконання процесів і прискорюють обмін даними між підрозділами.

3. Орієнтація на професійні компетенції. Компетентнісний підхід передбачає формування у персоналу не лише технічних навичок, але й професійних, етичних і комунікаційних компетенцій, що відповідають місії закладу:

знання сучасних медпротоколів;  
навички роботи з цифровими медсистемами;  
уміння ефективно комунікувати з пацієнтами та колегами;  
дотримання етичних норм і стандартів обслуговування.

В «Оксфорд Медікал» компетентності визначаються для кожної категорії персоналу, включаються у посадові інструкції і є базою для оцінки результатів діяльності.

4. Використання системи ключових показників ефективності (*KPI*) дозволяє об'єктивно оцінювати діяльність персоналу та формувати мотивацію для досягнення стратегічних цілей закладу. У медцентрі *KPI* застосовується для:

оцінки якості медпослуг, наприклад, точність діагностики, своєчасність лікування, кількість помилок;

контролю процесів обслуговування пацієнтів (терміни прийому, задоволеність пацієнтів, рівень повторних звернень);

оцінки ефективності адміністративного персоналу (оперативність виконання завдань, дотримання стандартів, комунікація між відділеннями);

формування системи матеріальної й нематеріальної мотивації на основі досягнення *KPI*.

Упровадження сучасних інструментів управління персоналом в «Оксфорд Медікал» забезпечує системність, прозорість і результативність трудових процесів, підвищує якість медпослуг і сприяє реалізації місії. Поєднання стандартизації, електронних регламентів, розвитку компетенцій та *KPI* створює цілісну модель управління персоналом, яка одночасно підтримує стратегічні цілі, підсилює оргкультуру та зміцнює позиції клініки на ринку медпослуг.

Реалізація запропонованих напрямів удосконалення регламентування праці у медцентрі «Оксфорд Медікал» дасть змогу досягти таких результатів: підвищення узгодженості дій персоналу та ефективності внутрішньої комунікації; покращення якості медпослуг і рівня задоволеності пацієнтів; створення прозорої, справедливої й мотиваційної системи оцінки праці; зміцнення оргкультури та підвищення лояльності працівників; посилення іміджу закладу як інноваційної, орієнтованої на пацієнта медорганізації.

Таким чином, удосконалення регламентування праці персоналу сприятиме реалізації місії «Оксфорд Медікал» – забезпеченню високих стандартів меддопомоги, професійної етики та довіри пацієнтів.

## ВИСНОВКИ

1. Регламентування праці персоналу є ключовим елементом системи управління медзакладом, оскільки воно забезпечує впорядкованість, дисципліну та передбачуваність трудових процесів. Завдяки регламентам здійснюється чіткий розподіл повноважень, визначення відповідальності, стандартизація дій працівників і підвищення ефективності управлінських рішень. Для медзакладів регламентування є не лише адміністративним інструментом, а й гарантією якості медпослуг і безпеки пацієнтів.

Система регламентування праці в медустановах виконує організаційну, координаційну, контрольну, мотиваційну й правозахисну функції, які забезпечують єдність дій персоналу, прозорість управління та узгодженість інтересів працівників і керівництва. В умовах реформування системи ох.здоров'я України регламентування виступає стратегічним чинником підвищення конкурентоспроможності закладу, розвитку організаційної культури й реалізації його місії.

2. Місія медзакладу визначає філософію, цінності та стратегічні орієнтири діяльності персоналу, а трудові регламенти є практичним механізмом їх реалізації. Узгодженість регламентів із місією забезпечує спрямованість праці на досягнення спільної мети – підвищення якості життя пацієнтів і дотримання етичних стандартів професії. Таким чином, місія виконує інтеграційну функцію, поєднуючи управлінські, етичні й організаційні аспекти діяльності медзакладу.

Взаємозв'язок між місією та регламентуванням праці персоналу формує єдину управлінську систему, у якій цінності закладу закріплюються у вигляді конкретних норм поведінки, стандартів обслуговування й правил взаємодії. Це дозволяє створити цілісну оргкультуру, що сприяє формуванню довіри пацієнтів, підвищенню мотивації працівників і зміцненню репутації медустанови.

3. Медцентр «Оксфорд Медікал» характеризується сучасною лінійно-

функціональною структурою управління, що забезпечує чіткий розподіл функцій, ефективну координацію між підрозділами та контроль за якістю послуг. Місія закладу спрямована на підвищення якості життя населення через надання доступної, безпечної й професійної меддопомоги, що визначає ціннісну основу кадрової політики клініки.

Кадровий потенціал «Оксфорд Медікал» відзначається високим рівнем кваліфікації та професіоналізму працівників. Система управління персоналом базується на принципах прозорості, мотивації, розвитку компетентностей і дотримання етичних норм. Розвинена оргкультура та орієнтація на місію забезпечують стабільність колективу, високий рівень довіри пацієнтів і стале зростання репутації клініки на ринку медпослуг.

4. У медцентрі «Оксфорд Медікал» створена ефективна система регламентування праці персоналу, що охоплює всі аспекти діяльності від посадових інструкцій і правил внутрішнього розпорядку до стандартів медичного обслуговування. Така система забезпечує узгодженість дій працівників, прозорість трудових процесів, зниження управлінських ризиків та підвищення якості медпослуг.

Результати аналізу свідчать, що рівень регламентування в клініці є достатньо високим, однак існують напрями для вдосконалення, зокрема, цифровізація кадрових процесів, оптимізація функціонального навантаження, оновлення стандартів комунікації з пацієнтами. Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню ефективності управління персоналом, гнучкості організації праці та зміцненню орієнтації регламентів на реалізацію місії закладу.

5. Запропонована модель регламентування праці персоналу базується на системному, процесному, компетентнісному, людиноцентричному та інноваційно-цифровому підходах. Вона інтегрує всі рівні управління від стратегічного до індивідуального і забезпечує узгодженість дій працівників із місією та стратегічними цілями медцентру. Така модель дозволяє перетворити регламентування на динамічний інструмент розвитку

організації, орієнтований на пацієнта.

Реалізація моделі сприятиме формуванню сучасної системи управління персоналом, у якій регламенти виступають не лише засобом контролю, а й мотиваційним, етичним і комунікаційним механізмом. Вона забезпечує підвищення ефективності праці, прозорість процесів, розвиток професійної відповідальності та посилення корпоративної ідентичності медцентру.

б. Удосконалення системи регламентування праці в «Оксфорд Медікал» передбачає поєднання традиційних управлінських інструментів із цифровими технологіями, що дозволяє автоматизувати кадрові процеси, оптимізувати документообіг, удосконалити моніторинг виконання регламентів. Це підвищить ефективність роботи персоналу, зменшить ризики помилок і забезпечить своєчасне оновлення внутрішніх стандартів.

Комплекс запропонованих заходів – розроблення інтегрованої *HRM*-системи, впровадження електронних регламентів, модернізація стандартів комунікації та залучення персоналу до вдосконалення регламентів – сприятиме підвищенню продуктивності праці, розвитку корпоративної культури та реалізації місії закладу. Таким чином, регламентування перетворюється на стратегічний ресурс, що забезпечує якість, стабільність і конкурентоспроможність медцентру.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баєва О. В. Менеджмент у галузі охорони здоров'я. URL: [http://pidruchniki.com/1781040937372/meditsina/menedzhment\\_u\\_galuzi\\_ohoroni\\_zdorovya](http://pidruchniki.com/1781040937372/meditsina/menedzhment_u_galuzi_ohoroni_zdorovya)
2. Грабовський В. А., Клименко П. М.. Системний підхід до управління закладами охорони здоров'я. URL: <http://visnyk.academy.gov.ua/wp-content/uploads/2014/10/2014-10-20.pdf>
3. Донабедян А. Моделі забезпечення якості. URL: [https://qaz.wiki/wiki/Donabedian\\_model](https://qaz.wiki/wiki/Donabedian_model)
4. ДСТУ ISO 9001-2001. Системи управління якістю. Вимоги. К.: Держстандарт України. 23 с.
5. ДСТУ ISO 9001-2015. Міждержавний стандарт. Системи менеджменту якості. Вимоги.
6. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.
7. Економіка охорони здоров'я : підручник / В. Ф. Москаленко, О. П. Гульчій, В. В. Таран та ін. Вінниця: Нова Книга, 2010. 288 с.
8. Етичний кодекс лікаря України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/n0001748-09#Text>
9. Загальна декларація прав людини від 10.12.1948 № 995\_015. URL: [http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_015](http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_015)
10. Закашнов А. Регламентация в управлінні персоналом. *Менеджмент якості*. 2014. № 5. С. 18-24.
11. Звіти про роботу приватного медичного центру Оксфорд Медікал Тернопіль. Тернопіль.
12. Іванова А. Регламенти. *Управління розвитком персоналу*. 2019. № 2. С. 10-15.
13. Кодекс законів про працю України : Закон України від 23.07.1996

- № 322-08. Зі змінами від 12.10.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
14. Конституція України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text>
15. Крисько Ж.Л. Сучасні підходи до управління організаціями. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України*: матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю [Тернопіль, 31 травня 2022 року]. Тернопіль: ЗУНУ. 2022. С. 136-138. URL: [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/44954/1/ZBIRNIK\\_31\\_05\\_2022.pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/44954/1/ZBIRNIK_31_05_2022.pdf)
16. Крисько Ж. Л. Інтелектуалізації надання медпослуг. *Менеджмент та маркетинг у складі сучасної економіки, науки, освіти, практики*: збірник матеріалів XI міжнародної науково-практичної дистанційної конференції. (м. Харків, 21 березня 2024 року). Харків: Національний фармацевтичний університет, 2024. С.438-439. URL: [https://mmf.nuph.edu.ua/wp-content/uploads/2024/03/zbirnik-konferencii-21.03.2024\\_10.04.pdf](https://mmf.nuph.edu.ua/wp-content/uploads/2024/03/zbirnik-konferencii-21.03.2024_10.04.pdf)
17. 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.
18. Науковий менеджмент в медицині. URL: <http://angio-veritas.com/innovatsiji/naukovo-innovatsijnyj-menedzhment/naukovyj-menedzhment-v-medytsyni/>
19. Ожиганова М. І., Хорошко В. О., Яремчук Ю. Є., Карпинець В. В. Управління персоналом : навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2014. 187 с.
20. Організація діяльності медзакладу: навч. посібник / за ред. Шкільняка М. М., Желюк Т. Л. Тернопіль: Крок. 2021. 450 с.
21. Основи законодавства України про охорону здоров'я : Закон України від 19.11.1992 № 2801-XII. Зі змінами від 19.04.2024. URL:

- <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#Text>
- 22.Офіційний сайт ВООЗ. URL: <http://www.who.int>
- 23.Офіційний сайт Міністерства охорони здоров'я України. URL: <http://moz.gov.ua>
- 24.Офіційний сайт Національної служби охорони здоров'я України. URL: <https://nszu.gov.ua/pro-nszu>
- 25.Офіційний сайт приватного медичного центру Оксфорд Медікал Тернопіль. URL: <https://ternopil.oxford-med.com.ua>
- 26.Офіційний сайт Центру медичної статистики МОЗ України. URL: <http://medstat.gov.ua/ukr/main.html>
- 27.Попович Т.М., Крисько Ж.Л. Гарантії держави у наданні якісних медпослуг. *Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров'я* / кол. монографія за ред. Шкільняка М.М., Желюк Т.Л. Тернопіль: Крок. 2020. С.261-293. URL: [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/38546/1/Mon\\_uzoz\\_t.pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/38546/1/Mon_uzoz_t.pdf)
- 28.Про впровадження випуску Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників. Випуск 78 «Охорона здоров'я» : Наказ МОЗ України від 29.03.2002 №117. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0117282-02#Text>
- 29.Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення : Закон України від 19.10.2017 № 2168-VIII. Зі змінами від 11.02.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19#Text>
- 30.Про затвердження Порядку проведення атестації працівників сфери охорони здоров'я та внесення змін до деяких наказів Міністерства охорони здоров'я України : Наказ МОЗ України від 16.04.2025 № 650. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0824-25#Text>
- 31.Про захист прав споживачів : Закон України від 12.05.1991№ 1023-XII. Зі змінами від 19.11.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text>
- 32.Про колективні договори і угоди : Закон України від 01.07.1993

- № 3356-ХІІ. Зі змінами від 11.12.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12#Text>
33. Про оплату праці : Закон України від 24.03.1995 № 108/95-ВР. Зі змінами від 24.08.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text>
34. Про соціальні послуги : Закон України від 15.03.2012 № 2671-VIII. Зі змінами від 31.12.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19#Text>
35. Про створення та впровадження медико-технологічних документів зі стандартизації медичної та реабілітаційної допомоги в системі Міністерства охорони здоров'я України : Наказ МОЗ України від 28.09.2012 № 751 р. Зі змінами від 04.04.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z2001-12#Text>
36. Регламентація праці як новий підхід до формування інформаційного управлінського простору. О.: ОНТУ. 92 с.
37. Реформа медичного обслуговування. URL: [http://www.moz.gov.ua/ua/portal/ms\\_reform/](http://www.moz.gov.ua/ua/portal/ms_reform/)
38. Савельєва Е. А. Регламентація і нормування праці. О. 2022. 69 с.
39. Сайт платформи «YouControl». URL: <https://youcontrol.com.ua>
40. Скорик О. О. Концептуальні основи регламентації праці. *Ефективна економіка*. 2018. № 2. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/2\\_2018/56.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/2_2018/56.pdf)
41. Скрипник Н. В. Кадрова політика медичного закладу: регламентування для досягнення місії. Актуальні проблеми сучасної науки: теоретичні та практичні дослідження молодих учених: матеріали доповідей III Всеукраїнськ. науково-практичної конференції (м. Полтава, 15 квітня 2025 р.). Полтава: ПДАУ. С. 422-423.
42. Скрипник Н. В. Процесний підхід до управління для забезпечення якості на підприємстві. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі*

- управління підприємством: матеріали доповідей VII Всеукраїнської науково-практичної конференції.* [м. Полтава, 28-29 березня 2024 р.]. Полтава: ПДАУ. 2024. С. 848-850.
- 43.Смірнова М. Е. Роль класифікації форм і видів регламентів праці в економіці. *Економіка і менеджмент інноваційних технологій.* 2015. № 9. URL: <http://ekonomika.snauka/2015/09/9733>
- 44.Статут (Конституція) Всесвітньої організації охорони здоров'я. Міжнародний документ від 22.07.1946. [https://docs.dtki.ua/doc/995\\_599](https://docs.dtki.ua/doc/995_599)
- 45.Управління медичним закладом в сучасних умовах: проблеми та шляхи вирішення. URL: <https://ideas.repec.org/a/scn/015052/16687691.html>
- 46.Хатоева Т. Регламенти: чи потрібні вони? *Управління розвитком персоналу.* 2013. № 7. С. 38-52.
- 47.Чехун О. В. Надання платних медичних послуг: цивільно-правові аспекти. URL: [kul.kiev.ua/images/chasop/2010\\_2/213.pdf](http://kul.kiev.ua/images/chasop/2010_2/213.pdf)
- 48.Шаповал М. І. Менеджмент якості : підручник. К. : КОО Т-ва «Знання», 2007. 457 с.
- 49.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](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/46199/1/MenedjmentPD_B5_1.11.22.pdf)
- 50.Pearce I. The company mission as a strategic tool. *Sloan Management Review.* Spring, 1982, p.15.