

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника
Факультет управління
Кафедра публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему:

«РОЗВИТОК КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДІВ У КОНТЕКСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ»

Виконала: студентка 2 курсу, групи ПУА-21
спеціальності 281 «Публічне управління та
адміністрування» ОР «Магістр»
Озур Уляна Олегівна

Керівник: доктор філософії **Драбчук Н.Ю.**

Рецензент: д.е.н., проф. **Сас Л.С.**

Івано-Франківськ – 2025 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДІВ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	6
1.1. Сутність та зміст кадрового потенціалу медичних закладів	6
1.2. Механізми державної кадрової політики щодо медичного персоналу	18
1.3. Особливості формування кадрової політики в закладах охорони здоров'я	26
Висновки до розділу 1	37
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ КНП «ЗАБОЛОТІВСЬКА БАГАТОПРОФІЛЬНА ЛІКАРНЯ»	39
2.1. Характеристика діяльності та структури кадрового потенціалу КНП «Заболотівська багатoproфільна лікарня»	39
2.2. Оцінка ефективності управління кадровим потенціалом у КНП «Заболотівська багатoproфільна лікарня»	46
2.3. Оцінка системи професійного розвитку кадрів КНП «Заболотівська багатoproфільна лікарня»	55
Висновки до розділу 2	65
РОЗДІЛ 3. МЕХАНІЗМИ ТА ІНСТРУМЕНТИ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДІВ	67
3.1. Система оцінювання та підвищення компетентностей працівників	67
3.2. Підвищення мотивації та професійного розвитку медичних працівників	76
3.3. Стратегічні підходи до удосконалення кадрової політики	80
Висновки до розділу 3	92
ВИСНОВКИ	94
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	96

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний розвиток системи охорони здоров'я України відбувається в умовах глибоких інституційних трансформацій, що зумовлені реформуванням фінансових механізмів, децентралізацією управління, цифровізацією медичних процесів, підвищенням вимог до якості та результативності надання медичних послуг, а також викликами воєнного часу. За таких умов особливої актуальності набуває проблема формування, збереження та розвитку кадрового потенціалу медичних закладів, оскільки саме людські ресурси є визначальним чинником ефективного функціонування системи охорони здоров'я та реалізації державної політики у цій сфері.

Кадровий потенціал медичних закладів виступає стратегічним ресурсом публічного управління, адже рівень професійної підготовки, компетентності, мотивації та адаптивності медичних працівників безпосередньо впливає на якість, доступність і безперервність медичної допомоги населенню. Запровадження нової моделі фінансування через Національну службу здоров'я України, перехід до електронних медичних інформаційних систем, посилення вимог до дотримання клінічних протоколів і показників ефективності діяльності медичних закладів актуалізують потребу у вдосконаленні механізмів управління кадровим потенціалом, особливо на рівні комунальних некомерційних підприємств охорони здоров'я.

Значного загострення проблема розвитку кадрового потенціалу набула в умовах воєнного стану, коли система охорони здоров'я функціонує в режимі підвищеного навантаження, нестабільності та постійної адаптації до кризових ситуацій. Професійне вигорання, психологічна напруга, дефіцит медичних кадрів, міграція фахівців, нерівномірний розподіл персоналу між регіонами та потреба у швидкому освоєнні цифрових інструментів зумовлюють необхідність переосмислення підходів до кадрової політики у сфері публічного управління охороною здоров'я.

У цьому контексті особливої актуальності набуває дослідження механізмів та інструментів розвитку кадрового потенціалу медичних закладів на місцевому рівні з урахуванням управлінських, організаційних, мотиваційних і професійно-розвивальних аспектів. Аналіз діяльності конкретного медичного закладу дозволяє виявити реальні проблеми управління персоналом, визначити резерви кадрового розвитку та сформулювати практичні рекомендації щодо удосконалення кадрової політики в системі публічного управління.

Метою магістерської роботи є аналіз та оцінка розвитку кадрового потенціалу медичних закладів у контексті публічного управління, а також обґрунтування механізмів і інструментів його удосконалення на прикладі комунального некомерційного підприємства охорони здоров'я.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено виконання таких завдань:

- розкрити сутність та зміст кадрового потенціалу медичних закладів у системі публічного управління;
- охарактеризувати механізми державної кадрової політики щодо медичного персоналу;
- дослідити особливості формування кадрової політики в закладах охорони здоров'я;
- здійснити аналіз діяльності та структури кадрового потенціалу КНП «Заболотівська багатoproфільна лікарня»;
- оцінити ефективність управління кадровим потенціалом у зазначеному медичному закладі;
- проаналізувати систему професійного розвитку кадрів КНП «Заболотівська багатoproфільна лікарня»;
- обґрунтувати механізми та інструменти оцінювання й підвищення компетентностей медичних працівників;
- визначити напрями підвищення мотивації та професійного розвитку медичного персоналу;

– запропонувати стратегічні підходи до удосконалення кадрової політики медичних закладів у контексті публічного управління.

Об’єктом дослідження є процеси розвитку кадрового потенціалу медичних закладів у системі публічного управління.

Предметом дослідження є механізми, інструменти та управлінські підходи до формування, розвитку й ефективного використання кадрового потенціалу медичних закладів.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема: теоретичний аналіз, аналіз і синтез, порівняльний аналіз, аналіз документів, статистичні методи, SWOT-аналіз, системний аналіз.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання висновків і рекомендацій у діяльності медичних закладів для удосконалення кадрової політики, підвищення ефективності управління персоналом і розвитку системи професійного навчання медичних працівників.

Структура і обсяг роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДІВ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Сутність та зміст кадрового потенціалу медичних закладів

Кадровий потенціал медичних закладів у сучасних умовах трансформації системи охорони здоров'я України розглядається як ключовий чинник забезпечення ефективності, результативності та конкурентоспроможності медичних послуг. У вітчизняних дослідженнях поняття кадрового потенціалу визначається як сукупність професійних, особистісних, мотиваційних та інтелектуальних ресурсів працівників, що можуть бути реалізовані для виконання стратегічних і оперативних завдань закладу охорони здоров'я [1; 4]. Це означає, що кадровий потенціал не обмежується лише чисельністю персоналу; він охоплює якість людського капіталу, здатність персоналу адаптуватися до змін, рівень інноваційності та стійкість до професійних викликів.

Науковці підкреслюють, що сутність кадрового потенціалу медичних закладів полягає у здатності персоналу забезпечувати безперервність медичної допомоги, дотримуючись вимог доказової медицини та етичних стандартів охорони здоров'я [3]. Зокрема, В. Лехан і О. Слабкий у своїх працях наголошують, що якість роботи медичних працівників є важливим елементом функціонування системи охорони здоров'я, оскільки саме персонал формує довіру населення, впливає на рівень задоволеності пацієнтів та визначає ефективність медичних реформ [2]. Відтак, кадровий потенціал у медичній сфері є не лише внутрішнім ресурсом, а стратегічним активом, без якого неможлива реалізація державної політики у сфері охорони здоров'я.

Зміст кадрового потенціалу складається з кількох взаємопов'язаних компонентів, серед яких українські дослідники виділяють кваліфікаційний, професійно-особистісний, інноваційний, мотиваційний та організаційний.

Структурні елементи кадрового потенціалу узагальнено та відображено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Структурні компоненти кадрового потенціалу медичних закладів

Компонент кадрового потенціалу	Зміст компонента
Кваліфікаційний	Рівень освіти, спеціалізація, професійні навички, досвід практичної діяльності, відповідність стандартам МОЗ
Професійно-особистісний	Комунікативні навички, емоційно-вольові якості, стресостійкість, лідерські риси, здатність працювати в команді
Інноваційний	Здатність до освоєння нових технологій, використання eHealth, телемедицини, робота з медичними інформаційними системами
Мотиваційний	Рівень внутрішньої та зовнішньої мотивації, професійне визнання, можливості кар'єрного зростання, умови праці
Організаційний	Наявність чіткої кадрової політики, системи професійного розвитку, справедливої оплати праці, внутрішніх регламентів
Адаптаційний	Готовність до змін, операційна гнучкість, здатність діяти в умовах реформ, криз та підвищеного навантаження

**Джерело: складено автором на основі [1; 2; 4–8; 11]*

Системний характер кадрового потенціалу зумовлює необхідність розгляду його через призму кадрової політики у сфері охорони здоров'я, яка визначає суб'єктів, об'єкти, функції та методи впливу на кадрові процеси. Структуру ключових елементів кадрової політики подано на рисунку 1.1.

Кваліфікаційний компонент охоплює рівень освіти, професійні навички, спеціалізацію, досвід практичної діяльності, здатність до виконання функцій відповідно до національних клінічних протоколів та стандартів акредитації медичних установ [6].

Професійно-особистісний компонент включає комунікативні та емоційно-вольові якості, уміння працювати в команді, стресостійкість, лідерські характеристики та здатність до відповідального прийняття рішень. У дослідженнях І. Курбатова та Н. Григоренко зазначається, що саме цей компонент стає визначальним у сучасній системі охорони здоров'я, де успішність взаємодії з пацієнтами та міждисциплінарними командами має критичне значення [5].



Рис. 1.1. Структурно-логічна схема кадрової політики в системі охорони здоров'я*

*Джерело: [3].

Інноваційний компонент кадрового потенціалу пов'язаний зі здатністю персоналу оволодівати новими технологіями, зокрема цифровими інструментами (eHealth, телемедицина), новітніми діагностичними та лікувальними методиками. Українські дослідники у сфері медичного менеджменту, звертають увагу, що інноваційність медичного персоналу стає одним із ключових індикаторів готовності системи охорони здоров'я до цифрової трансформації [7]. Це важливо, оскільки розвиток електронних систем охорони здоров'я, удосконалення електронних медичних записів, використання аналітичних платформ вимагають від персоналу не лише базових комп'ютерних навичок, а й розуміння логіки цифрових процесів.

Мотиваційний компонент кадрового потенціалу пов'язаний з внутрішніми та зовнішніми стимулами, що визначають ставлення медичних працівників до професійної діяльності. Для медичної сфери важливу роль

відіграють не лише матеріальні стимули, а й соціально-психологічні фактори: рівень підтримки колективу, професійне визнання, можливості кар'єрного розвитку та саме робоче середовище [8]. Низький рівень мотивації призводить до кадрової плинності, емоційного вигорання та зниження якості медичних послуг, що, у свою чергу, впливає на загальний кадровий потенціал закладу.

Організаційний компонент розкривається через здатність медичного закладу створювати умови для ефективної роботи персоналу: чітку кадрову політику, сучасну систему професійного розвитку, справедливую систему оплати праці, внутрішні регламенти, спрямовані на підвищення якості послуг. Організаційне середовище визначає можливість реалізації кадрового потенціалу, адже без відповідної інфраструктури та управлінських механізмів навіть висококваліфікований персонал не може забезпечити результативну роботу [2].

Таким чином, сутність кадрового потенціалу медичних закладів полягає в інтегрованій характеристиці персоналу, що відображає його компетентності, професійні та особисті якості, здатність до розвитку й адаптації, а також організаційні умови, які забезпечують реалізацію цих можливостей. Кадровий потенціал є динамічним утворенням, яке змінюється під впливом реформ, розвитку технологій, соціально-економічних викликів та внутрішньої кадрової політики закладу. У контексті публічного управління він виступає важливим інструментом підвищення якості медичних послуг, ефективності закладів охорони здоров'я та стійкості системи охорони здоров'я в цілому.

У наукових працях українських дослідників здебільшого підкреслюється, що кадровий потенціал медичних закладів є багатоаспектним явищем, яке включає не лише об'єктивні, а й суб'єктивні характеристики персоналу. Зокрема, І. Гаман і С. Шевченко у своїх дослідженнях зазначають, що важливим елементом кадрового потенціалу є професійна ідентичність медичних працівників, що визначає рівень їхньої відповідальності, етичних стандартів та усвідомлення суспільної місії медичної професії [9]. Професійна ідентичність впливає на здатність медиків дотримуватися міжнародних

протоколів, взаємодіяти з пацієнтами та ухвалювати важливі рішення в умовах стресу.

Одним із ключових аспектів кадрового потенціалу є компетентнісний складник, який у сучасних умовах реформування охорони здоров'я в Україні набуває особливої ваги. Компетентнісний підхід передбачає оцінку персоналу не лише за рівнем знань і навичок, а й за комплексом поведінкових, аналітичних, комунікативних та цифрових компетентностей. Компетентнісний підхід дозволяє значно підвищити якість управління персоналом і формувати такі характеристики, як готовність до інновацій, гнучкість, відповідальність, уміння працювати в міждисциплінарних командах [2]. Для медичної сфери ці компетентності є надзвичайно важливими, адже саме вони забезпечують здатність персоналу надавати послуги відповідно до принципів доказової медицини та міжнародних стандартів.

Кадровий потенціал медичних закладів досліджується також через призму людського капіталу, який у вітчизняних дослідженнях трактується як система професійних, освітніх та інтелектуальних ресурсів, що приносять суспільну та економічну цінність [10]. У медичній сфері людський капітал є базовою умовою забезпечення доступності, безпечності та якості медичних послуг, тому інвестиції в розвиток персоналу визначають стратегічну спроможність медичних закладів. Розвиток людського капіталу в охороні здоров'я повинен охоплювати не лише підвищення кваліфікації, а й розвиток управлінських навичок, цифрової грамотності, клінічного мислення та професійної культури [11].

Особливої уваги у змісті кадрового потенціалу заслуговує здатність медичного персоналу до адаптації в умовах змін. Сучасна система охорони здоров'я характеризується високою динамічністю, що зумовлена цифровізацією, зміною моделей фінансування (НСЗУ), переходом до орієнтації на пацієнта, впровадженням електронних медичних інформаційних систем, новими вимогами законодавства. У таких умовах кадровий потенціал повинен формуватися на основі принципів адаптивності, операційної

гнучкості та здатності персоналу швидко освоювати нові практики [12]. Від цього залежить ефективність роботи медичного закладу, здатність впроваджувати інновації та досягати високих показників за договорами з НСЗУ.

Комунікативна складова кадрового потенціалу має важливе значення в контексті медичних закладів, які функціонують у соціально чутливій сфері. Дослідження Н. Григоренко та І. Курбатова свідчать, що медичний персонал повинен володіти високим рівнем емоційного інтелекту, навичками медичної комунікації та здатністю створювати атмосферу довіри між лікарем і пацієнтом [5]. Комунікативна компетентність впливає на результат лікування, дотримання пацієнтом рекомендацій, зменшення конфліктності та підвищення загального рівня задоволеності послугами. Це вказує, що якість кадрового потенціалу визначається не лише клінічними навичками, а й здатністю взаємодіяти з пацієнтом та між професійними групами.

У змісті кадрового потенціалу також важливо враховувати такі компоненти, як емоційна стійкість та здатність до саморегуляції, які вважаються критичними для працівників медичної сфери. Особливо гостро питання емоційної стійкості постало після початку повномасштабної війни, коли навантаження на медичних працівників значно зросло. Дослідження українських науковців, підтверджують, що психоемоційні фактори прямо впливають на якість роботи персоналу, його здатність приймати рішення та забезпечувати безперервність медичної допомоги [13]. У цьому контексті кадровий потенціал розглядають як поєднання професійних компетентностей та психологічної готовності працювати у стресових умовах.

Важливою характеристикою кадрового потенціалу є організаційно-корпоративна культура, яка формується в медичному закладі. Організаційна культура, орієнтована на розвиток, інноваційність та партнерство, сприяє підвищенню мотивації персоналу, зміцненню командної взаємодії та створенню сприятливого середовища для професійного зростання [8; 11]. Навпаки, культура, заснована на ієрархічності, авторитарному управлінні та

неформальних практиках, знижує кадровий потенціал, сприяє плинності кадрів і формує ризики для якості медичних послуг.

Ще одним важливим елементом змісту кадрового потенціалу є здатність персоналу до безперервного професійного розвитку. У контексті реформування медичної освіти в Україні безперервний професійний розвиток розглядається не лише як вимога законодавства, а як ключовий механізм підвищення конкурентоспроможності та професійної довговічності медичних працівників. Сучасні медичні заклади повинні створювати умови для постійного навчання через тренінги, симуляційні центри, онлайн-курси, стажування, участь у професійних асоціаціях [7; 9]. Рівень участі персоналу у безперервному професійному розвитку часто визначає здатність закладу впроваджувати міжнародні стандарти та підвищувати якість надання послуг.

Професійне вигорання є одним із найсерйозніших ризиків, що впливають на кадровий потенціал медичних закладів. Вітчизняні дослідження доводять, що перенапруження, емоційне виснаження, відсутність відпочинку та недостатня підтримка в колективі призводять до зниження продуктивності праці, зростання кількості помилок і втрати інтересу до професійної діяльності [14]. У такому контексті важливо розуміти, що розвиток кадрового потенціалу неможливий без упровадження систем моніторингу емоційного стану персоналу, профілактики вигорання та психологічної підтримки.

З огляду на комплексність впливу різних чинників узагальнено основні групи факторів, що формують і змінюють кадровий потенціал медичних закладів (табл. 1.2).

Одним із визначальних аспектів кадрового потенціалу є структурна збалансованість персоналу, необхідність оптимального співвідношення лікарів, медичних сестер, молодшого медичного персоналу, адміністративних та технічних працівників [2]. Нерівномірність кадрів, надмірне навантаження на ключові категорії персоналу, дефіцит сімейних лікарів або вузьких спеціалістів істотно впливають на кадровий потенціал закладу, знижуючи його здатність забезпечувати якість медичної допомоги. Оптимальна кадрова

структура повинна відповідати потребам громади, обсягу послуг та специфіці медичного закладу.

Таблиця 1.2.

Фактори, що впливають на кадровий потенціал медичних закладів, та їх наслідки*

Група факторів	Приклади прояву	Основний вплив на кадровий потенціал
Внутрішні організаційні	Наявність кадрової стратегії, наставництва, справедливої оплати праці	Посилення мотивації, зниження плинності кадрів, підвищення стабільності персоналу.
Професійні	Рівень кваліфікації, наукова й практична активність	Зростання якості медичних послуг, підвищення продуктивності праці.
Психоемоційні	Професійне вигорання, стрес, відсутність психологічної підтримки	Зниження ефективності роботи, збільшення кількості помилок, ризику звільнення.
Інноваційно-цифрові	Використання eHealth, медичних інформаційних систем, телемедицини	Оптимізація процесів, скорочення часу обробки інформації, мінімізація помилок.
Зовнішні соціально-економічні	Міграція лікарів, рівень фінансування, воєнні дії, демографічні зміни	Дефіцит кадрів, нерівномірність забезпечення, посилення навантаження на персонал.
Культурно-етичні	Корпоративна культура, етичні стандарти, рівень довіри	Формування позитивного іміджу закладу, підвищення лояльності персоналу та пацієнтів.

**Джерело: складено автором на основі [2; 11; 13]*

Кадрова стратегія є інструментом формування майбутнього кадрового складу, передбачає планування потреб у кадрах, розвиток компетентностей, формування кадрового резерву, систему наставництва та управління кар'єрою [11].

З урахуванням наведених груп факторів окреслено пріоритетні напрями політики розвитку кадрового потенціалу та відповідні засоби їх реалізації, які відображено на рисунку 1.2.



Рис. 1.2. Пріоритетні напрями та засоби розвитку кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я*

**Джерело: складено автором на основі [14].*

У медичних закладах кадрова стратегія повинна бути спрямована на підвищення якості медичних послуг, зменшення кадрового дефіциту, утримання молодих спеціалістів та впровадження сучасних методів управління людськими ресурсами. Кадровий потенціал у такому контексті розглядається як системна категорія, що відображає як індивідуальні можливості працівників, так і їх узгодженість із стратегічними завданнями закладу.

Важливим аспектом кадрового потенціалу є ефективність системи внутрішнього управління персоналом, включно з підбором кадрів, їх оцінюванням, мотивацією, розподілом функцій, організацією праці та управлінням продуктивністю. Кадровий потенціал реалізується лише за умов ефективної організаційної підтримки, зокрема прозорості системи оцінювання результатів роботи, справедливої системи оплати праці та можливостей професійного розвитку [5]. Система управління персоналом повинна забезпечувати наявність інструментів, що підвищують дисципліну, відповідальність і професійну ініціативу працівників. Таким чином, кадровий потенціал є продуктом не тільки особистих характеристик персоналу, але й управлінських технологій, що функціонують у закладі.

Не менш важливою складовою кадрового потенціалу є корпоративна взаємодія та командна робота. Сучасні підходи до організації медичної допомоги передбачають комплексність, мультидисциплінарність і взаємодію між лікарями, медсестрами, адміністрацією та іншими підрозділами. Рівень командної роботи визначає не лише ефективність використання кадрових ресурсів, але й загальну спроможність закладу адаптуватися до викликів і впроваджувати інновації [8; 9]. Високий рівень командної взаємодії сприяє зменшенню кількості конфліктних ситуацій, підвищенню оперативності прийняття рішень та формуванню позитивного робочого клімату, що є основою високого кадрового потенціалу.

Сутність кадрового потенціалу повинна розглядатися також через призму соціальної відповідальності медичного закладу. Медичні заклади з високим кадровим потенціалом формують культуру відповідальності перед пацієнтами, громадою та суспільством загалом. Це передбачає дотримання принципів медичної етики, конфіденційності, рівного доступу до послуг, орієнтації на потреби пацієнта, що створює додаткову цінність кадрового ресурсу [15]. Водночас соціальна відповідальність сприяє укріпленню корпоративної культури, розвитку довіри між працівниками та суспільством, що також є чинником зміцнення кадрового потенціалу.

У змісті кадрового потенціалу надзвичайно важливе місце посідає цифрова грамотність персоналу, яка стала одним із ключових критеріїв професійної спроможності медичного працівника. Цифровізація охорони здоров'я вимагає від персоналу набуття не лише користувацьких навичок роботи з електронними медичними системами, а й здатності використовувати цифрові дані для діагностики, моніторингу, координації та управління лікувальним процесом [11; 12]. Високий рівень цифрової грамотності персоналу сприяє зменшенню кількості помилок, підвищує швидкість обробки інформації та створює нові можливості для підвищення якості медичних послуг, що робить цифрову компетентність важливою складовою розвитку кадрового потенціалу.

Окремої уваги заслуговує питання лідерства в медичних закладах, яке суттєво впливає на кадровий потенціал. Ефективні управлінські команди та медичні керівники здатні створити сприятливі умови для розвитку персоналу, формувати культуру навчання, підтримувати мотивацію колективу, уникати конфліктів і сприяти інноваціям [16]. Лідерство в охороні здоров'я розглядається як поєднання управлінських, етичних, комунікаційних та стратегічних компетентностей, що дозволяють керівнику не лише управляти персоналом, але й формувати бачення розвитку закладу, сприяти професійному зростанню та підвищувати кадрову спроможність організації. Таким чином, кадровий потенціал медичного закладу залежить від якості управлінської команди, стилю керівництва та здатності менеджменту до стратегічного мислення.

У сучасних умовах розвитку медичних закладів важливо враховувати також зовнішні фактори, що впливають на кадровий потенціал. Серед них: демографічна ситуація, регіональні особливості, рівень фінансування, наявність можливостей професійного росту, конкуренція між закладами охорони здоров'я, міграційні процеси та глобальні виклики (зокрема пандемії та війна). Зовнішнє середовище формує умови, у яких реалізується кадровий потенціал, тому ефективні управлінські рішення повинні враховувати

соціально-економічний контекст функціонування медичних закладів [2]. Це означає, що кадровий потенціал відображає не лише внутрішні характеристики закладу, а й здатність системи охорони здоров'я адаптуватися до загальнонаціональних і глобальних викликів.

Кадровий потенціал медичних закладів можна охарактеризувати як інтегральну характеристику персоналу, що включає:

- професійні компетентності та кваліфікацію;
- мотивацію та професійну культуру;
- адаптивність і готовність до інновацій;
- командну взаємодію та корпоративну культуру;
- емоційну стійкість і психологічну готовність;
- цифрову грамотність;
- підтримку та ефективність внутрішніх управлінських процесів;
- відповідність організаційних умов потребам персоналу та вимогам державної політики.

Кадровий потенціал є фундаментом функціонування медичного закладу, визначає якість медичних послуг, здатність організації до розвитку, впровадження інновацій та реалізації стратегічних пріоритетів державної політики в галузі охорони здоров'я. Його формування та зміцнення є ключовою умовою забезпечення стійкості системи охорони здоров'я, підвищення ефективності роботи медичних закладів та розвитку людського капіталу в Україні.

1.2. Механізми державної кадрової політики щодо медичного персоналу

Державна кадрова політика у сфері охорони здоров'я становить собою стратегічно важливу складову системи публічного управління, оскільки саме кадровий потенціал визначає якість, доступність та результативність медичної допомоги населенню. В умовах реформування системи охорони здоров'я України, впровадження нової моделі фінансування, цифрової трансформації, стандартизації клінічних протоколів та інтеграції в європейський медичний простір особлива увага приділяється формуванню ефективних механізмів державної кадрової політики. Ці механізми мають забезпечувати оптимальне кадрове забезпечення медичних закладів, створювати умови для розвитку персоналу, підтримувати його професійну стійкість і запобігати такому поширеному явищу, як міграція фахівців за кордон.

У сучасних дослідженнях обґрунтовується, що кадрова політика у сфері охорони здоров'я має дворівневу структуру. На макрорівні вона формується органами державної влади, зокрема Міністерством охорони здоров'я, Кабінетом Міністрів України, Національною службою здоров'я України, професійними асоціаціями та освітніми установами. На мікрорівні кадрова політика реалізується безпосередньо у медичних закладах різних форм власності – комунальних, державних та приватних. При цьому стратегічні інструменти державного регулювання задають загальну рамку, а локальні механізми визначають практичну реалізацію кадрових функцій у кожному закладі. Ефективність кадрової політики залежить від узгодженості цих двох рівнів, їх внутрішньої логіки та взаємодії.

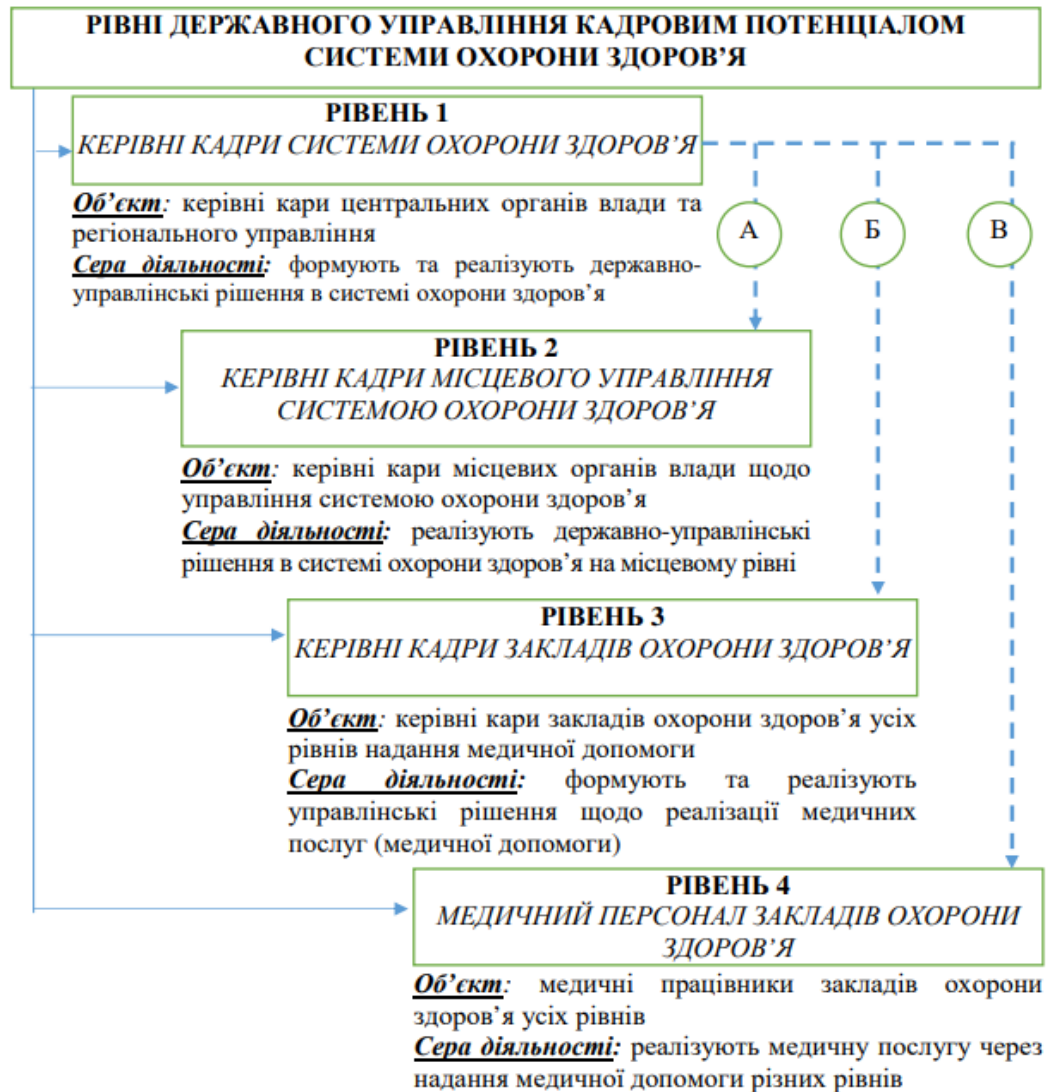


Рис. 1.3. Рівні державного управління кадровим потенціалом системи охорони здоров'я*

*Джерело: складено автором на основі [21].

Така багаторівнева система резервів визначає правові засади функціонування кадрової системи, встановлює вимоги щодо кваліфікації медичних працівників, умови їхньої атестації, допуску до професії, здійснення професійної діяльності та підвищення кваліфікації. Нормативні акти окреслюють порядок ліцензування медичної діяльності, акредитації закладів охорони здоров'я, визначення професійних стандартів та компетентностей. Закон України «Основи законодавства України про охорону здоров'я» встановлює фундаментальні положення щодо ролі держави у забезпеченні

кадрових ресурсів. Закон «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» визначає модель фінансування через НСЗУ, що впливає на кадрові процеси та систему оплати праці. Накази МОЗ формують підходи до розвитку персоналу та визначають вимоги до сертифікації й атестації медичного персоналу, уніфікуючи правила професійного розвитку медичних працівників [22]. Нормативно-правові механізми створюють єдиний стандарт якості, який має дотримуватися кожен медичний працівник незалежно від регіону, форми власності закладу чи рівня надання медичної допомоги.

Другим системоутворюючим механізмом державної кадрової політики є фінансово-економічні інструменти. У сучасній моделі охорони здоров'я вони охоплюють систему оплати праці медичного персоналу, фінансування освітніх програм, стимулювання медичних працівників, роботу в умовах підвищеного ризику, а також різні форми матеріальної та соціальної підтримки. Після запровадження НСЗУ медичні заклади отримали можливість більш гнучко розподіляти кошти, формувати внутрішні системи мотивації та стимулювання, підвищувати заробітну плату відповідно до результатів діяльності закладу та компетентності працівників. Економічні механізми включають державні програми фінансування підготовки кадрів, стипендіальні програми для студентів медичних закладів, грантові та міжнародні програми розвитку персоналу, а також субвенції, спрямовані на розвиток інфраструктури та забезпечення матеріально-технічної бази медичних закладів [23]. Зростання фінансових можливостей закладів стимулює медичних працівників до підвищення кваліфікації, професійної активності та зменшує ризики міграції фахівців за кордон [24]. Суттєву роль у формуванні кадрової політики відіграють організаційно-управлінські механізми. Вони забезпечують системне управління персоналом на рівні держави та окремого закладу охорони здоров'я. До таких механізмів належать прогнозування потреб у кадрах, аналіз кадрового складу, формування кадрового резерву, планування

професійного розвитку, оптимізація структури персоналу, управління кар'єрним зростанням та розроблення внутрішніх стратегій розвитку закладу.

Прогнозування потреб у кадрах має спрямовуватися на те, щоб забезпечити рівномірний розподіл фахівців між регіонами, уникати дефіциту важливих спеціалістів і передбачати наслідки демографічних змін. Роль керівника медичного закладу у цьому контексті є ключовою, оскільки саме він ухвалює рішення щодо внутрішньої кадрової політики, визначає підходи до підбору кадрів, підтримує корпоративну культуру та запроваджує внутрішні механізми професійного розвитку персоналу [28].

Важливим є розвиток симуляційних центрів, які дозволяють формувати практичні навички у безпечному середовищі, що забезпечує підвищення якості медичних послуг і зменшує ризики помилок у клінічній практиці. Освітні механізми є ключові для розвитку людського капіталу, забезпечення конкурентоспроможності медиків та впровадження міжнародних стандартів у сфері охорони здоров'я [8]. У сучасних умовах цифрова трансформація відіграє одну з найважливіших ролей у розвитку кадрової політики. Цифровізація кадрових процесів охоплює електронні реєстри медичних працівників, застосування інформаційних систем, електронних лікарняних, електронних медичних записів, інструментів HR-аналітики, автоматизацію процесів атестації та підвищення кваліфікації. Цифровізація змінює не лише технології, а й зміст кадрової роботи у медичних закладах, роблячи її більш прозорою, оперативною та орієнтованою на дані.

Формування кадрових резервів системи охорони здоров'я КАДРОВІ РЕЗЕРВИ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я			
<i>Резерв керівних кадрів державного управління системою охорони здоров'я</i>	<i>Резерв керівних кадрів закладів охорони здоров'я комунальної та державної власності</i>	<i>Кадровий резерв медичних працівників регіону (лікарі, медичні сестри / брати, інший персонал)</i>	<i>Мобілізаційний кадровий резерв медичних працівників на випадок надзвичайних ситуацій</i>
<u>Сутність</u>			
Резерв кадрів, що можуть потенційно зайняти керівні посади в органах центральної виконавчої влади та обласних управління в системі охорони здоров'я	Резерв кадрів, що можуть потенційно зайняти керівні посади в комунальних та державних закладах охорони здоров'я (головний лікар, заступники головного лікаря)	Резерв кадрів, що можуть зайняти медичні посади в закладах охорони здоров'я за різними спеціалізаціями	Резерв кадрів, для мобільного формування групи медичної допомоги на випадок надзвичайних ситуацій різних рівнів
<u>Суб'єкт формування</u>			
Органи центральної виконавчої влади (Міністерство охорони здоров'я України; Національна служба здоров'я України)	Для комунальних закладів охорони здоров'я – обласні управління охорони здоров'я; органи місцевого самоврядування Для державних закладів охорони здоров'я - Міністерство охорони здоров'я України	Обласні управління охорони здоров'я та органи місцевого самоврядування	Органи місцевого самоврядування (обласні державні адміністрації, міські та селищні ради)
Кадрові служби центральних органів виконавчої влади	Кадрові служби обласних управлінь охорони здоров'я	Кадрові служби обласних управлінь охорони здоров'я; Фокус-групи	Управління охорони здоров'я; Служби надзвичайних ситуацій
<u>Особливості формування</u>			
При формуванні резерву необхідно врахувати кількість посад керівного складу, плінність кадрів, лідерські здібності, психологічні опитування, результати анкетування та інше	При формуванні резерву враховують: кількість закладів охорони здоров'я; ймовірність зміни їх кількості; плінність кадрів	Резерв формується за категоріями медичних працівників: спеціалізації лікарів; медичні сестри; інший персонал	Резерв формується в розрізі видів надзвичайних ситуацій, адже визначає спеціалізації фахівців, потреба в яких може виникнути

Рис. 1.4. Формування кадрових резервів системи охорони здоров'я*

*Джерело: складено автором на основі [28].

Це дозволяє оптимізувати кадрові процеси, своєчасно виявляти потреби у навчанні, формувати цифрові профілі компетентностей, оцінювати навантаження та якість роботи персоналу [29]. Важливою складовою цифрових механізмів є можливість використання дистанційного навчання, вебінарів, онлайн-курсів та платформ для підвищення кваліфікації, що значно розширює доступність освіти для медичного персоналу.

Соціально-психологічні механізми державної кадрової політики, які забезпечують психологічну стійкість медичного персоналу, формують позитивний морально-психологічний клімат, сприяють запобіганню професійному вигоранню та зменшенню стресового навантаження. Дослідження свідчать, що професійне вигорання є одним із найсерйозніших викликів для медичної професії, оскільки воно знижує ефективність роботи, підвищує ризики медичних помилок, погіршує якість взаємодії з пацієнтами та спричиняє втрату фахівців. Програми психологічної підтримки, консультаційні служби, служби емоційного розвантаження та групи підтримки є необхідними інструментами державної кадрової політики, особливо в умовах війни, коли навантаження на медиків значно зросло [30].

На особливу увагу заслуговують соціальні механізми державної кадрової політики, які охоплюють розвиток соціального партнерства, формування соціальних гарантій, впровадження додаткових соціальних пакетів, забезпечення медичних працівників житлом, медичним страхуванням, соціальними компенсаціями, програмами матеріальної підтримки. Соціальні механізми спрямовані на зміцнення стабільності кадрового складу, підвищення престижу медичної професії та створення умов для довгострокового закріплення фахівців у системі охорони здоров'я. Наприклад, ряд громад в Україні впроваджують програми фінансування житла для молодих лікарів, що демонструє ефективність партнерства між державними органами, громадами та медичними закладами у розвитку кадрової спроможності [31].

Не менш значущим механізмом кадрової політики є розвиток лідерського потенціалу керівників медичних закладів. Ефективне управління персоналом залежить не лише від нормативно-правового забезпечення та фінансування, а й від управлінських якостей керівника: його здатності формувати команду, мотивувати працівників, забезпечувати адаптацію нових фахівців, підтримувати професійний розвиток, впроваджувати інновації та створювати сприятливу корпоративну культуру. Лозінська та Посилкіна наголошують, що лідерські компетентності стають ключовими у формуванні кадрового потенціалу, оскільки саме керівник визначає стратегічний курс закладу як роботодавця, рівень його організаційної привабливості та професійного середовища [36].

Важливо підкреслити, що механізми державної кадрової політики мають бути інтегровані з політиками у сфері охорони праці, соціального захисту та забезпечення гідних умов праці. Питання безпеки медичних працівників, особливо під час надзвичайних ситуацій, пандемій чи воєнного стану, є важливим для їх професійної мотивації та психологічної стійкості. Держава має розробляти й удосконалювати протоколи безпеки, забезпечувати медичних працівників засобами індивідуального захисту, проводити регулярні інструктажі, підтримувати страхування від нещасних випадків і професійних ризиків. Ці механізми є частиною соціальної відповідальності держави, яка має гарантувати захищеність працівників, що невпинно забезпечують здоров'я населення у складних умовах [35].

Важливим компонентом кадрової політики є розвиток системи моніторингу якості роботи медичного персоналу. Сучасні моделі оцінювання передбачають застосування багатоканального підходу, включаючи самооцінювання, оцінювання керівником, колегами, пацієнтами, аналіз показників ефективності та відповідність професійним стандартам. Аналітика дозволяє формувати комплексні профілі компетентностей, визначати сильні та слабкі сторони персоналу, прогнозувати кар'єрні траєкторії, планувати заходи з підвищення кваліфікації. Такий підхід забезпечує не лише ефективність

внутрішнього управління в закладах охорони здоров'я, а й покращує якість надання медичних послуг, сприяючи підвищенню задоволеності пацієнтів [36].

Державна кадрова політика також має враховувати специфіку взаємодії з молодими фахівцями. Молоді лікарі стикаються з високим навантаженням, складнощами у прийнятті клінічних рішень, недостатньою підтримкою колег, нерівномірністю розподілу навичок після інтернатури та відсутністю досвіду в реальних клінічних умовах. Тому наставництво, менторські програми, мають стати одним із ключових механізмів підтримки молодих фахівців у межах державної кадрової політики. Це дозволить зміцнити їх професійну впевненість, підвищити якість медичних втручань, зменшити ризики вигорання і стимулювати закріплення в професії [37].

У широкому розумінні кадрова політика має формувати й підтримувати етичні стандарти та професійні цінності медичного персоналу. Від лікаря чи медичної сестри очікується не лише професійна компетентність, а й високий рівень комунікативної культури, доброзичливість, відповідальність, дотримання принципів медичної етики. Тому впровадження механізмів професійної етики, етичних кодексів, стандартів комунікації та процедур вирішення конфліктів є невід'ємною частиною державної кадрової політики. Етичні стандарти сприяють зміцненню довіри між медичним персоналом і пацієнтами, підвищують імідж медичних установ та формують соціальну легітимність професії [38].

Механізми державної кадрової політики щодо медичного персоналу мають бути системними, науково обґрунтованими та адаптивними до умов сучасних реформ. Вони мають охоплювати весь цикл роботи з персоналом – від професійної підготовки до завершення кар'єри, від формування кадрового резерву до управління компетентностями, від забезпечення матеріальної підтримки до формування корпоративної культури. Ефективна кадрова політика повинна враховувати як глобальні тенденції у сфері управління персоналом, так і національні виклики, включаючи наслідки війни,

цифровізацію медицини, демографічні зміни та реформу фінансування галузі. Впровадження комплексних механізмів кадрової політики сприятиме формуванню професійної, мотивованої, стійкої і відповідальної медичної спільноти, здатної забезпечувати високі стандарти охорони здоров'я й ефективно реагувати на виклики сучасного суспільства.

1.3. Особливості формування кадрової політики в закладах охорони здоров'я

Формування кадрової політики в закладах охорони здоров'я є одним із ключових елементів стратегічного управління, від якого безпосередньо залежить здатність системи охорони здоров'я забезпечувати якісні, безпечні та доступні медичні послуги. У сучасних умовах кадрова політика виходить далеко за межі суто адміністративних процедур добору персоналу. Вона охоплює широке коло управлінських дій – від стратегічного планування та розвитку людського капіталу до формування корпоративної культури, цифрової кадрової аналітики й реалізації інноваційних HR-технологій. З огляду на складність медичної сфери, високий рівень відповідальності персоналу, динамічні зміни нормативно-правового середовища, цифрову трансформацію та виклики війни, кадрова політика набуває особливого значення як інструмент забезпечення стійкого функціонування закладів охорони здоров'я [39].

Особливістю кадрової політики в медичних закладах є її багатовимірність. Вона включає організаційні, інформаційні, мотиваційні, фінансові, інноваційні та соціально-психологічні аспекти, які мають реалізовуватися узгоджено й системно. В українських умовах кадрова політика знаходиться під впливом реформ, що відбуваються у сфері охорони

здоров'я, зокрема переходу до моделі фінансування «гроші йдуть за пацієнтом», розширення автономії закладів охорони здоров'я, децентралізації, цифровізації кадрових процесів та впровадження міжнародних стандартів якості надання медичної допомоги. Усе це потребує якісно нових підходів до управління персоналом.

У наукових дослідженнях підкреслюється, що кадрова політика має будуватися на інтегрованому підході, який включає організаційну, розвивальну, інформаційну та фінансову політики закладу. Організаційна політика визначає механізми формування кадрових резервів, структуру управління, принципи розподілу функцій і відповідальності персоналу. Вона охоплює процедури добору, найму, адаптації, розстановки кадрів, планування кадрових потреб і побудову ефективних комунікацій. Політика розвитку персоналу орієнтована на створення системи професійного навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовку, формування програм професійного росту та індивідуальних траєкторій розвитку. У контексті сучасних реформ особливого значення набуває компетентнісний підхід, згідно з яким під час добору та оцінювання персоналу враховується не лише рівень освіти, а й практичні навички, поведінкові компетентності, здатність до командної роботи.

Інформаційна політика відіграє важливу роль у формуванні кадрової політики, оскільки забезпечує заклад актуальною кадровою інформацією, дає змогу аналізувати стан людських ресурсів і ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення. В умовах цифрової трансформації ця політика передбачає створення сучасних електронних баз даних персоналу, ведення цифрових профілів компетентностей, використання HR-аналітики для прогнозування кадрових потреб, оцінювання навантаження та визначення ефективності кадрових рішень. Цифровізація кадрових процесів зменшує адміністративне навантаження, усуває ризики помилок і сприяє підвищенню прозорості кадрової роботи.

Фінансова політика в закладі охорони здоров'я визначає принципи формування системи матеріального й нематеріального стимулювання персоналу. Вона включає розроблення справедливої системи оплати праці, встановлення преміальних механізмів, впровадження соціальних пакетів, забезпечення захисту працівників у разі професійних ризиків та використання інструментів мотивації, які підвищують залученість персоналу. У контексті нової моделі фінансування медичних послуг ефективність фінансової політики безпосередньо впливає на здатність закладу утримувати кваліфікованих працівників і підвищувати їхню продуктивність.

Одним із важливих інструментів кадрової політики є чітке визначення її змістових елементів. До таких елементів належать: формування і розстановка кадрів; система навчання та підвищення кваліфікації; організація оплати праці; система мотивації та стимулювання; розвиток соціального партнерства; формування корпоративної культури; забезпечення психологічної підтримки персоналу. Ці елементи повинні взаємодіяти в єдиній системі, створюючи умови для розвитку персоналу та підвищення якості медичних послуг.

Формування кадрової політики відбувається поетапно. На першому етапі здійснюється нормування – аналіз стратегічних потреб, корпоративної культури, кадрової структури та визначення вимог до персоналу. Другий етап – програмування – включає розроблення заходів для досягнення поставлених цілей, зокрема формування програм добору, оцінювання, розвитку та адаптації персоналу. Третій етап – моніторинг – передбачає постійну оцінку ефективності кадрової політики, контроль реалізації програм, аналіз кадрових ризиків та коригування управлінських рішень.

Формування кадрової політики вимагає врахування не лише внутрішніх ресурсів закладу, але й зовнішніх детермінант, які впливають на трудовий потенціал медичної галузі. До таких детермінант належать демографічні тенденції, характер захворюваності населення, рівень підготовки випускників медичних університетів, міграційні процеси, сучасні підходи до медичної освіти, конкуренція між закладами за висококваліфіковані кадри, а також

загальнонаціональні пріоритети в розвитку системи охорони здоров'я. Врахування цих чинників дозволяє розглядати кадрову політику не лише як управлінський інструмент, а як стратегічний ресурс, що визначає конкурентоспроможність медичного закладу в умовах постійних трансформацій.

Одним із важливих аспектів кадрової політики є забезпечення відповідності між потребами закладу і кадровими можливостями регіону. У багатьох регіонах України спостерігається значна диспропорція в забезпеченні медичними кадрами: надлишок фахівців у великих містах та дефіцит – у сільській місцевості. Це формує виклик для закладів, які змушені або адаптувати кадрову політику до умов дефіциту персоналу, або застосовувати інструменти залучення нових працівників. До таких інструментів належать соціальні пакети, компенсація витрат на проживання, можливість надання житла, кар'єрні перспективи, навчальні програми та партнерство з органами місцевого самоврядування для вирішення кадрових потреб.

Зокрема, сучасні дослідження підкреслюють, що кадрова політика має бути адаптивною та гнучкою, тобто здатною змінюватися відповідно до зовнішніх викликів. Так, під час пандемії COVID-19 стало очевидним, що заклади охорони здоров'я, які володіли гнучким кадровим інструментарієм, могли швидше переформатовувати роботу персоналу, залучати додаткові резерви, впроваджувати дистанційні формати взаємодії, застосовувати цифрові технології для навчання та комунікації. Адаптивність кадрової політики проявляється у здатності закладу гнучко розширювати або звужувати штат, здійснювати перерозподіл функцій, підсилювати окремі підрозділи й оперативно реагувати на кадрові ризики.

Особливе місце у кадровій політиці закладів охорони здоров'я посідає професійний розвиток персоналу. Медична сфера є однією з найбільш динамічних у світі, що зумовлює потребу в постійному оновленні знань і навичок. В українських і міжнародних дослідженнях наголошується, що безперервний професійний розвиток є основою якісної медицини. Заклади

повинні забезпечувати участь працівників у тренінгах, тематичних удосконаленнях, симуляційних заняттях, онлайн-курсах, стажуваннях та професійних конференціях. Сучасні форми освіти – змішані формати, дистанційні програми, мікрокурси, сертифікаційні програми – значно розширюють можливості для навчання персоналу незалежно від географічних та часових обмежень.

Окремої уваги заслуговують інструменти підтримки професійної мотивації персоналу. Мотивація в медичній сфері має подвійний характер: матеріальний та нематеріальний. Матеріальні стимули, такі як заробітна плата, премії, надбавки за складність і шкідливість, доплати за чергування, є важливими, але не єдині. Нематеріальні стимули включають визнання досягнень, можливість професійного зростання, сприятливий психологічний клімат, командну підтримку, участь у прийнятті рішень та відчуття суспільної значущості роботи. Наукові дослідження доводять, що грамотне поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів має значно більший ефект, ніж використання лише одного з них.

Психологічний клімат у колективі є важливим фактором кадрової політики. Медичні працівники працюють у ситуаціях підвищеного стресу, емоційної напруги та відповідальності, що робить їх вразливими до професійного вигорання. Важливим інструментом кадрової політики є система оцінювання результативності праці медичного персоналу. Така система може включати оцінювання за ключовими показниками ефективності (KPI), моніторинг виконання професійних функцій, аналіз якості медичних процедур, рівня задоволеності пацієнтів та дотримання стандартів. Оцінювання не повинно бути каральним інструментом – його головна мета полягає в розвитку персоналу, підвищенні якості роботи та плануванні кар'єри. У поєднанні з системою мотивації це дозволяє формувати культуру відповідальності та професійного вдосконалення [28].

У кадрову політику важливо інтегрувати інструменти формування корпоративної культури. Корпоративна культура у медичному закладі

визначає стиль управління, атмосферу в колективі, норми поведінки, стосунки між працівниками та ціннісні орієнтири. Дослідження свідчать, що заклади з високим рівнем корпоративної культури мають нижчий рівень плинності кадрів, кращу командну взаємодію та вищі показники задоволеності пацієнтів. Формування культури довіри, відкритої комунікації, взаємоповаги та професійної етики є невід'ємною складовою кадрової політики.

Важливою складовою сучасної кадрової політики в закладах охорони здоров'я є формування системи внутрішньої та зовнішньої комунікації. Від того, наскільки ефективно й відкрито побудована комунікація між управлінською ланкою та медичним персоналом, залежить рівень довіри, готовність колективу сприймати зміни, участь працівників у прийнятті рішень та їхня мотивація до професійного розвитку. Успішні медичні заклади формують окремі канали кадрової комунікації: регулярні зустрічі керівництва з персоналом, електронні розсилки, інформаційні портали, внутрішні форуми, опитування щодо задоволеності умовами роботи. Це сприяє прозорості кадрової політики, запобігає виникненню конфліктів та формує сильну корпоративну культуру, спрямовану на розвиток персоналу [36].

Значне місце в кадровій політиці посідає питання адаптації персоналу. Процес адаптації особливо важливий для молодих фахівців, інтернів, новопризначених керівників підрозділів та працівників, які переходять із іншого закладу. Наукові джерела підкреслюють, що правильно побудована система адаптації зменшує час входження у професійну діяльність, підвищує якість надання медичних послуг, сприяє утриманню молодих спеціалістів, знижує ризик професійних помилок. Ефективна адаптаційна програма має містити ознайомлення з внутрішніми регламентами, стандартами надання медичних послуг, комунікаційними політиками, специфікою підрозділів, а також систему наставництва, коли досвідчені колеги супроводжують процес професійного становлення нових працівників. Практика багатьох українських і європейських медичних закладів демонструє, що наставництво є одним із найефективніших інструментів кадрової політики.

Управління професійним розвитком є ключовим елементом кадрової політики, оскільки медична галузь потребує постійного оновлення знань відповідно до нових клінічних протоколів, міжнародних рекомендацій, сучасних технологій та інноваційних методів лікування. Дослідники наголошують, що заклади охорони здоров'я, які інвестують у безперервне професійне навчання персоналу, демонструють вищу якість медичної допомоги, більше залучення працівників та меншу плинність кадрів. Програми професійного розвитку мають охоплювати симуляційне навчання, тренінги з комунікативних навичок, семінари з клінічного мислення, навчання використанню цифрових медичних систем, курси з лідерства та управління, а також стажування в українських і європейських клініках [40].

Кадрова політика повинна враховувати і питання ротації персоналу. Ротація дає змогу запобігати професійному вигоранню, забезпечувати рівномірне розподілення навантаження, розвивати універсальні компетентності працівників і підтримувати гнучкість організації. Особливо актуальною така практика є в умовах стресових навантажень, які супроводжують медичних працівників у період війни. Вплив війни на психологічний стан медичного персоналу є значним, тому ротація, програми підтримки та відновлення стають важливими складовими кадрової політики, здатними підтримати функціональну стійкість закладів охорони здоров'я.

У контексті розвитку кадрової політики особливого значення набуває впровадження сучасних систем оцінювання компетентностей медичного персоналу. Компетентнісний підхід має стати основою для прийняття кадрових рішень щодо найму, розвитку, оцінювання та просування працівників. Компетентнісні моделі дозволяють узгодити вимоги до персоналу зі стратегією розвитку закладу, визначити ключові компетентності різних посад, розробити інструменти для оцінювання та планування кар'єри.

Сучасні дослідження підтверджують, що у сфері охорони здоров'я зростає значення корпоративної культури як інструменту кадрової політики. Корпоративна культура формує систему цінностей, норм, поведінкових

моделей та управлінських підходів, які впливають на мотивацію, лояльність та результативність працівників. Медичні заклади з високим рівнем корпоративної культури краще адаптуються до змін, легше впроваджують інновації та швидше відновлюють керованість у кризових ситуаціях. Кадрова політика має включати заходи з підтримки морально-психологічного клімату, розвитку командної роботи та формування культури взаємоповаги й довіри.

Важливим елементом кадрової політики є взаємодія із зовнішніми стейкхолдерами – закладами освіти, територіальними громадами, міжнародними організаціями, професійними асоціаціями, волонтерськими фондами. Така співпраця дозволяє залучати нові кадри, створювати навчальні та практичні бази, забезпечувати стажування, реалізовувати міжнародні програми обміну та інтегрувати міжнародні стандарти у практику медичних закладів. Партнерство також сприяє формуванню позитивного іміджу закладу, що є важливим для залучення кадрів у регіонах із високою кадровою плінністю.

У сучасних умовах значення кадрової політики зростає не лише через внутрішні виклики, а й через зовнішній контекст, який формує високу динаміку змін у галузі охорони здоров'я. Медичні заклади повинні враховувати технологічні інновації, оновлення методів лікування, зміну структури захворюваності, міжнародні рекомендації, розвиток телемедицини, впровадження цифрових платформ для взаємодії лікарів і пацієнтів. Це означає, що кадрова політика має забезпечити не лише відповідність персоналу актуальним вимогам, але й його готовність до роботи в умовах постійних трансформацій.

З огляду на зростаючу складність функціонування медичних закладів у сучасних умовах, кадрова політика має бути спрямована не тільки на вирішення поточних кадрових питань, а й на забезпечення довгострокової стійкості й адаптивності організації. Одним із ключових завдань кадрової політики є визначення стратегічних кадрових пріоритетів, які повинні відповідати місії й баченню закладу, його ролі в регіональній системі охорони

здоров'я та загальним тенденціям розвитку галузі. Стратегічні кадрові цілі охоплюють забезпечення кадрової безпеки, розвиток компетентнісного потенціалу, формування високопрофесійного управлінського корпусу, зміцнення кадрової автономії закладу, забезпечення конкурентоспроможності на ринку медичних послуг та створення умов для інноваційної діяльності.

Важливим аспектом кадрової політики є управління якістю кадрових процесів. Йдеться про встановлення стандартів кадрової роботи, контроль за своєчасністю та відповідністю кадрових процедур, використання інструментів внутрішнього аудиту та оцінювання якості кадрового менеджменту. Запровадження стандартів кадрової діяльності дозволяє закладу зменшити ризики помилок, забезпечити правову відповідність кадрових рішень, уникнути неефективних практик та забезпечити однаковий рівень якості роботи з персоналом у всіх структурних підрозділах.

Не менш важливою є роль нормативно-правового забезпечення кадрової політики у медичних закладах. Вона повинна відповідати чинним законодавчим актам, включати процедури затвердження посадових інструкцій, регламентацію кадрових процесів, вимоги щодо атестації та сертифікації працівників, дотримання трудових норм і соціальних гарантій. Нормативні документи формують правове підґрунтя кадрової політики, забезпечують її прозорість і контрольованість, створюють однакові правила для всіх працівників і слугують базою для вирішення трудових конфліктів та спірних ситуацій [39].

Кадрова політика закладів охорони здоров'я повинна враховувати питання соціальної відповідальності, які є невід'ємною частиною сучасного управління. Соціальна відповідальність передбачає турботу про добробут працівників, забезпечення безпечних умов праці, захист від професійних ризиків, розвиток системи соціальних пільг і гарантій, створення сприятливого середовища для професійного й особистісного розвитку.

Важливим напрямом кадрової політики є забезпечення організаційної гнучкості. Гнучкість означає здатність закладу адаптувати кадрові процеси до

швидких змін, що виникають у зовнішньому середовищі. Зокрема, організаційна гнучкість передбачає можливість оперативного перегляду штатного розпису, перерозподілу функціональних обов'язків, створення тимчасових робочих груп, застосування гнучких режимів роботи, дистанційних форматів взаємодії та індивідуальних освітніх траєкторій. Дослідження свідчать, що гнучкі моделі управління підвищують стійкість організації до криз, зменшують рівень конфліктності й сприяють формуванню адаптивної кадрової культури [40].

Кадрова політика повинна також передбачати інструменти управління кадровими ризиками. Кадрові ризики можуть бути пов'язані з дефіцитом персоналу, нестачею ключових компетентностей, неефективною мотиваційною політикою, професійним вигоранням, низьким рівнем управлінської компетентності або порушенням трудової дисципліни. Для запобігання кадровим ризикам застосовуються такі інструменти, як резервування кадрів, прогнозування кадрових потреб, регулярне оцінювання персоналу, кадрові аудити, стратегічні наради з аналізу кадрової ситуації та впровадження систем раннього попередження про кадрові проблеми.

Окремий напрям досліджень охоплює питання взаємозв'язку кадрової політики та економічної ефективності закладу. Управління персоналом впливає на фінансові результати через якість медичних послуг, ефективність використання ресурсів, задоволеність пацієнтів, репутацію закладу та рівень оптимізації витрат. Науковці підкреслюють, що інвестиції в розвиток персоналу є економічно виправданими, оскільки підвищують результативність працівників, зменшують ризики помилок, скорочують витрати, пов'язані з плинністю кадрів, і сприяють підвищенню залученості персоналу до організаційних змін [41].

Значну роль у кадровій політиці відіграє співпраця із закладами медичної освіти. Формування ефективної кадрової політики неможливе без побудови партнерств із медичними університетами, коледжами, науковими інститутами та міжнародними організаціями. Такі партнерства дозволяють

забезпечити цільову підготовку персоналу, створити бази практики й стажування, сприяти залученню молодих фахівців, формувати кадрові резерви та реалізовувати освітні проекти на основі сучасних стандартів.

Загалом кадрова політика в закладах охорони здоров'я є складною, багаторівневою системою, яка повинна охоплювати стратегічні, тактичні та операційні інструменти управління персоналом. Вона передбачає формування кадрових резервів, підтримку професійного розвитку, забезпечення мотивації, розвиток корпоративної культури, інтеграцію сучасних HR-технологій, упровадження систем оцінювання компетентностей та результативності, управління кадровими ризиками та створення безпечних умов праці. Успішні медичні заклади демонструють, що ефективна кадрова політика сприяє зниженню плинності кадрів, підвищенню якості надання медичних послуг, зростанню професійної стійкості персоналу, а також формує позитивний імідж закладу в системі охорони здоров'я.

Кадрова політика закладів охорони здоров'я повинна розглядатися як стратегічний інструмент розвитку системи охорони здоров'я загалом. Вона забезпечує стійкість, гнучкість і конкурентоспроможність та створює можливості для впровадження інновацій і підтримує професійний розвиток медичних працівників..

Висновки до розділу 1

Кадровий потенціал медичних закладів є складною багатовимірною категорією, що поєднує професійні, кваліфікаційні, мотиваційні, інноваційні, організаційні та психоемоційні характеристики персоналу. Він виступає не лише сукупністю трудових ресурсів, а стратегічним активом системи охорони здоров'я, від якого безпосередньо залежить якість, безперервність і результативність надання медичних послуг. У контексті публічного управління кадровий потенціал набуває особливого значення як інструмент реалізації державної політики у сфері охорони здоров'я та забезпечення стійкості медичних закладів до зовнішніх викликів.

Зміст кадрового потенціалу медичних закладів формується під впливом низки взаємопов'язаних компонентів, серед яких ключовими є рівень професійної підготовки персоналу, здатність до безперервного професійного розвитку, мотивація до виконання професійних обов'язків, готовність до впровадження інновацій та адаптації в умовах реформування системи охорони здоров'я. Вагому роль відіграють також організаційні умови праці, ефективність внутрішніх управлінських процесів, корпоративна культура та психологічна стійкість працівників, сукупна дія яких визначає реальні можливості реалізації кадрового потенціалу в діяльності медичних закладів.

Державна кадрова політика у сфері охорони здоров'я розглядається як системоутворюючий елемент публічного управління, що реалізується через нормативно-правові, фінансово-економічні, організаційно-управлінські, освітні та соціально-психологічні механізми. Їх узгоджене функціонування забезпечує регулювання кадрових процесів, формування професійних стандартів, розвиток системи безперервного професійного розвитку, впровадження цифрових інструментів управління персоналом та створення умов для професійної стабільності медичних працівників. Водночас ефективність кадрової політики значною мірою залежить від її адаптації до

регіональних особливостей, кадрових потреб конкретних закладів та динаміки змін зовнішнього середовища.

Формування кадрової політики безпосередньо в закладах охорони здоров'я має специфічні особливості, зумовлені високим рівнем соціальної відповідальності медичної діяльності, значним професійним навантаженням персоналу, необхідністю дотримання клінічних стандартів і вимог цифровізації. Кадрова політика медичних закладів повинна мати системний і стратегічний характер, охоплювати питання добору, адаптації, мотивації, професійного розвитку, оцінювання результативності та управління кадровими ризиками. Особливого значення набуває впровадження компетентнісного підходу, що дозволяє узгодити вимоги до персоналу зі стратегічними цілями розвитку закладів та потребами системи охорони здоров'я.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ КНП «ЗАБОЛОТІВСЬКА БАГАТОПРОФІЛЬНА ЛІКАРНЯ»

2.1. Характеристика діяльності та структури кадрового потенціалу КНП «Заболотівська багатoproфільна лікарня»

Комунальне некомерційне підприємство «Заболотівська багатoproфільна лікарня» є одним із провідних медичних закладів Заболотівської територіальної громади, діяльність зорієнтована на забезпечення доступності медичних послуг, впровадження сучасних методів діагностики та лікувально-профілактичної роботи, а також реалізацію державних гарантій щодо надання медичної допомоги населенню. У структурі системи охорони здоров'я регіону заклад виконує важливу роль, оскільки здійснює медичне забезпечення значної частини сільського населення.

Організаційна діяльність закладу базується на принципах автономності, відповідно до яких лікарня самостійно формує кадрову, організаційну та внутрішню політику, визначає оптимальні форми використання ресурсів та забезпечує виконання контрактів з Національною службою здоров'я України. Заклад виконує функції як ургентної, так і планової медичної допомоги, що потребує наявності компетентного, кваліфікованого персоналу з достатнім рівнем професійної підготовки.

Важливим елементом діяльності лікарні є її кадровий потенціал, який визначає рівень спроможності закладу забезпечувати якісні медичні послуги, підтримувати функціонування структурних підрозділів та виконувати завдання відповідно до державних стандартів. Кадровий потенціал КНП «Заболотівська багатoproфільна лікарня» формується відповідно до нормативних вимог, реальних потреб громади, специфіки захворюваності населення та стратегічних цілей розвитку підприємства. Він включає лікарів

різних спеціальностей, середній медичний персонал, молодших медичних працівників, технічний, адміністративний та обслуговуючий персонал.

Характеристика кадрового потенціалу КНП «Заболотівська багатoproфільна лікарня» потребує детального аналізу структури персоналу за кваліфікаційними категоріями, стажем роботи та роллю у функціонуванні закладу. Медичний заклад має збалансовану структуру персоналу, однак перебуває під впливом загальноукраїнських тенденцій, пов'язаних із дефіцитом кадрів, старінням персоналу та недостатнім залученням молодих спеціалістів.

Структура персоналу за категоріями демонструє, що найбільшу частку становлять медичні працівники з вищою кваліфікаційною категорією (рис. 2.1.). Це свідчить про високий рівень професійної підготовки та значний клінічний досвід працівників. Спеціалісти I та II категорії формують кадровий резерв для підвищення кваліфікації та забезпечують безперервність лікувально-діагностичного процесу. Така структура загалом відповідає вимогам системи охорони здоров'я, однак одночасно потребує оновлення через обмежений рівень приходу молодих фахівців, які можуть у перспективі замінити персонал з великим стажем роботи.

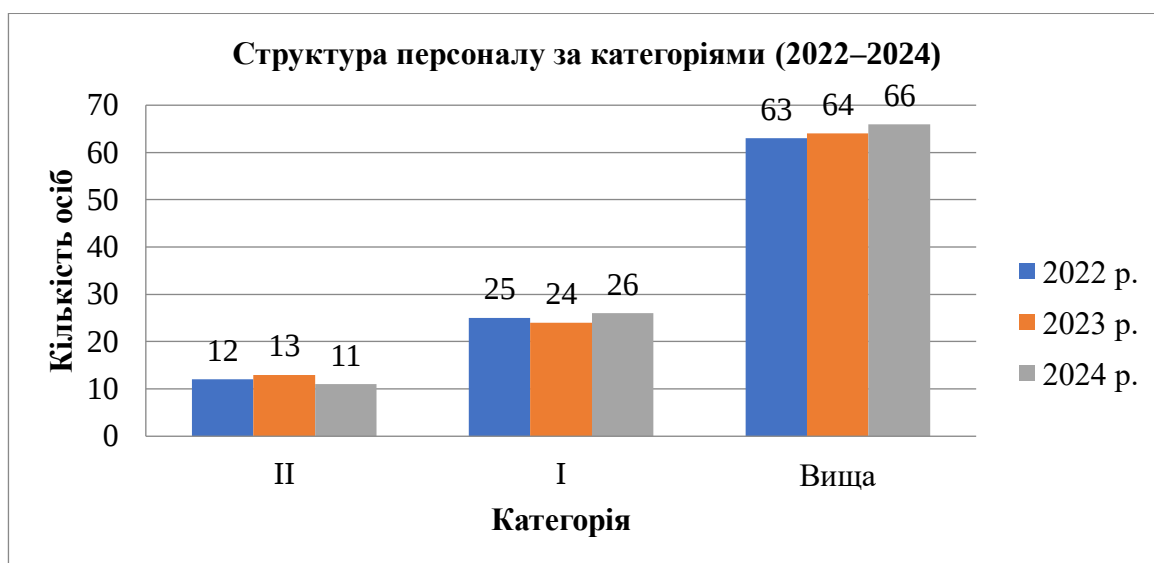


Рис. 2.1. Структура персоналу за категоріями*

**Джерело: сформовано автором за даними КНП “Заболотівська багатoproфільна лікарня”.*

Аналіз кадрового потенціалу за стажем роботи дозволяє оцінити збалансованість професійного досвіду. У лікарні переважають працівники з трудовим стажем від 10 до 20 років, які становлять центральне ядро персоналу й забезпечують основне навантаження. Працівники зі стажем понад 20 років мають найвищий рівень професійної компетентності та відіграють важливу роль у підтриманні клінічних стандартів, наставництві та збереженні організаційних традицій. Водночас частка молодих працівників зі стажем до 3 років є недостатньою, що вказує на обмежені можливості залучення високоперспективних кадрів та формування стабільного кадрового резерву.

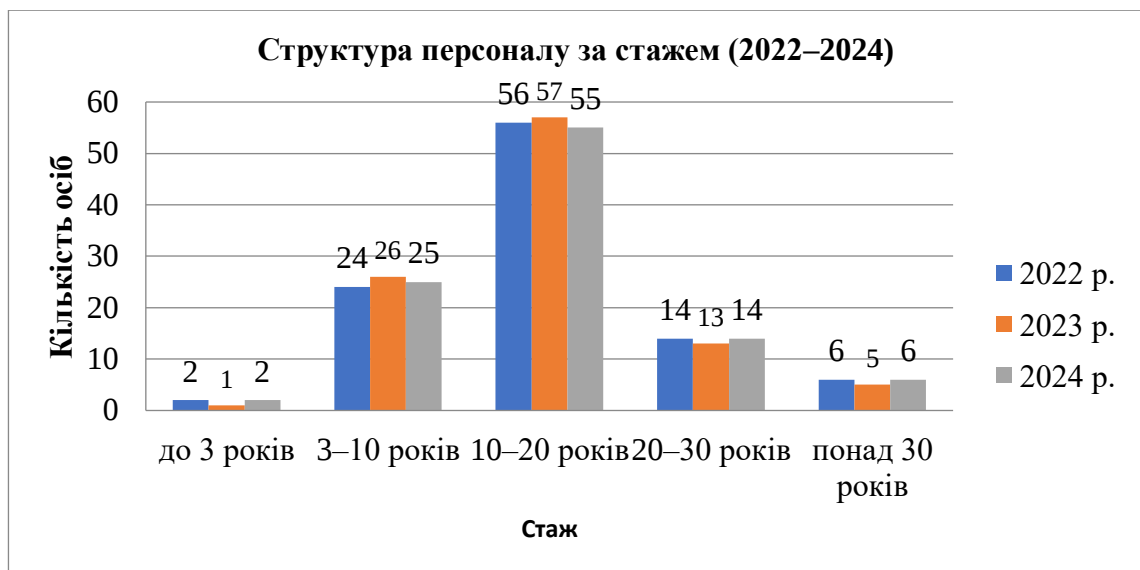


Рис. 2.2. Структура персоналу КНП “Заболотівська багатoproфільна лікарня” за стажем*

**Джерело: сформовано автором за даними КНП “Заболотівська багатoproфільна лікарня”.*

Структура персоналу також відображає різницю у кадровому навантаженні між підрозділами. Стаціонарні відділення вимагають постійної присутності медичних працівників, що зумовлює необхідність мати достатній штат лікарів, медичних сестер та молодшого персоналу. Амбулаторно-поліклінічна служба, своєю чергою, працює у режимі плановості, але її

ефективність значною мірою залежить від кваліфікації працівників та здатності працювати з великою кількістю пацієнтів у короткий час. Таким чином, кадрові потреби відрізняються за підрозділами, що вимагає гнучкого підходу до планування персоналу.

Середній медичний персонал є найчисельнішою групою, що безпосередньо забезпечує виконання медичних маніпуляцій, догляд за пацієнтами та підтримку роботи лікарів. Хоча чисельність цієї групи відповідає функціональним потребам закладу, вікова структура потребує оновлення, адже значна частина працівників має стаж понад 15 років. Це створює ризики додаткового навантаження на систему у перспективі, якщо не буде впроваджено заходів щодо залучення молодих працівників та розвитку кадрового резерву.

Кадрова структура технічного та адміністративного персоналу загалом є достатньою для забезпечення функціонування закладу, однак відсутність спеціалістів із цифрових технологій, ІТ-супроводу та аналізу даних вказує на необхідність зміцнення цих напрямів відповідно до нових вимог цифрової трансформації галузі охорони здоров'я. Враховуючи, що сучасні медичні заклади активно використовують інформаційні системи та електронні медичні записи, роль ІТ-фахівців у загальній кадровій політиці зростає, і їхня нестача може обмежувати цифровий розвиток лікарні.

Загалом кадрова структура КНП «Заболотівська багатoproфільна лікарня» характеризується наявністю професійного ядра із значним досвідом, яке забезпечує стабільність і якість медичних послуг. Разом із тим існує потреба у системному оновленні персоналу, розвитку кадрового резерву, підвищенні кваліфікації працівників та модернізації кадрової політики з урахуванням реформ і сучасних управлінських тенденцій.

Подальша оцінка кадрового потенціалу КНП «Заболотівська багатoproфільна лікарня» дозволяє поглибити розуміння структурних особливостей персоналу та внутрішніх чинників, які визначають ефективність діяльності закладу. Важливо враховувати не лише кількісні параметри

трудових ресурсів, але й якісні характеристики, що формують професійну спроможність колективу. Серед таких характеристик особливу увагу привертають рівень професійної компетентності, мотивація до роботи, готовність до освоєння нових технологій, а також здатність до командної взаємодії.

Професійний склад лікарів охоплює широкий спектр спеціальностей, що забезпечує багатoproфільність і універсальність діяльності лікарні. Така структура дозволяє установі надавати комплекс медичних послуг, включаючи невідкладну, терапевтичну, хірургічну, педіатричну та консультативно-діагностичну допомогу. Водночас спостерігається певний дефіцит фахівців із вузьких спеціальностей, що є характерним явищем для регіональних закладів охорони здоров'я. Це вимагає від керівництва застосування додаткових механізмів залучення спеціалістів, удосконалення партнерств із закладами освіти та формування цільових програм підготовки кадрів.

Важливою особливістю кадрового потенціалу є велика частка працівників із тривалим стажем роботи. Такий персонал має практичний досвід, здатність до оперативного реагування та розвинені навички прийняття рішень у складних ситуаціях. Разом із тим, значний відсоток працівників передпенсійного віку створює ризик поступового кадрового відтоку, що може вплинути на здатність лікарні виконувати функції безперервної допомоги. Це підкреслює необхідність стратегічного планування оновлення персоналу та формування кадрового резерву.

Ситуація із середнім та молодшим медичним персоналом має свої особливості. Середній медичний персонал становить основу роботи стаціонару та амбулаторій, забезпечуючи виконання більшості процедур і догляд за пацієнтами. Його представники володіють значним практичним досвідом, однак у цій групі також простежується дефіцит молодих кадрів. Молодший медичний персонал, який виконує технічні та допоміжні функції, поступово зменшується, що створює додаткове навантаження на сестринський персонал.

Для забезпечення повної функціональності медичного закладу важливе значення має діяльність допоміжних служб – лабораторії, рентген-кабінету, фізіотерапевтичного відділення, адміністративних та господарських підрозділів. Нестача персоналу у цих службах може спричиняти збої у роботі, затримки у діагностичному процесі та підвищення навантаження на медичних працівників.

Аналіз кадрової ситуації також свідчить про необхідність посилення мотиваційної складової кадрової політики. Сучасні умови праці медичних працівників характеризуються високим навантаженням, емоційним вигоранням та зниженням мотивації, тому необхідно впроваджувати продумані системи стимулювання, підвищення кваліфікації, психологічної підтримки та покращення умов праці. Розвиток корпоративної культури, формування сприятливого соціально-психологічного клімату та налагодження внутрішньої комунікації сприятиме підвищенню продуктивності праці та ефективності використання кадрового потенціалу.

Таким чином, кадровий потенціал КНП «Заболотівська багатoproфільна лікарня» має суттєві можливості для розвитку, однак потребує стратегічного управління та модернізації окремих напрямів.

Узагальнюючи результати проведеної оцінки діяльності та структури кадрового потенціалу КНП «Заболотівська багатoproфільна лікарня», можна стверджувати, що медичний заклад володіє достатньою внутрішньою кадровою базою для забезпечення основних клінічних, діагностичних та організаційно-технічних процесів. Наявність висококваліфікованих працівників із тривалим стажем роботи створює фундамент для стабільної роботи лікувальних підрозділів, а також забезпечує професійну спадковість і дотримання усталених клінічних підходів. Водночас вікова структура та аналіз стажу працівників демонструють чітку потребу в оновленні кадрового складу, що потребує посилення кадрової політики в частині залучення молодих фахівців.

Ефективність діяльності лікарні значною мірою залежить від здатності персоналу адаптуватися до нових умов. Перехід на пакетне фінансування, впровадження медичних інформаційних систем, необхідність формування електронних медичних записів, робота з платформою eHealth – це фактори, які створюють нові вимоги до професійних і цифрових компетентностей працівників. У цьому контексті кадровий потенціал лікарні повинен підтримуватися за рахунок системного навчання, доступу до тренінгів, участі у дистанційних програмах, внутрішніх семінарах і курсах з цифрової грамотності.

Узагальнюючи отримані дані, можна відзначити, що кадровий потенціал лікарні є її ключовою перевагою, однак потребує стратегічного оновлення та інституційного зміцнення. Пріоритетними напрямками розвитку кадрового потенціалу є:

- оновлення вікової структури та формування резерву молодих кадрів;
- оптимізація розподілу персоналу між підрозділами;
- зменшення кадрової напруги у допоміжних службах;
- удосконалення мотиваційної системи та підтримки персоналу;
- посилення цифрових компетентностей;
- формування системної кадрової стратегії на рівні закладу.

Загальна характеристика діяльності та кадрового потенціалу КНП «Заболотівська багатoproфільна лікарня» підтверджує, що заклад має достатні ресурси для підтримання основних функцій, однак потребує активного розвитку внутрішньої кадрової політики. Ефективність цієї політики є вирішальним чинником для подальшої конкурентоспроможності закладу, підвищення якості медичних послуг і забезпечення стабільного функціонування у сучасних умовах реформування системи охорони здоров'я.

2.2. Оцінка ефективності управління кадровим потенціалом у КНП «Заболотівська багатопрофільна лікарня»

Система управління кадровим потенціалом у КНП «Заболотівська багатопрофільна лікарня» є важливим елементом забезпечення ефективної діяльності закладу, оскільки якість кадрових рішень безпосередньо впливає на рівень медичного обслуговування, організацію лікувального процесу та конкурентоспроможність лікарні в умовах змінної системи фінансування. Управління людськими ресурсами у медичній сфері охоплює багатогранні завдання – від добору та використання персоналу до формування кадрового резерву, організації навчання, мотивації та адаптації працівників до професійних і технологічних змін. Саме тому оцінка ефективності управління кадровим потенціалом має стратегічне значення та дозволяє не лише виявити проблемні аспекти, а й визначити резерви розвитку персоналу.

Здійснюючи оцінку ефективності управління кадровим потенціалом, насамперед необхідно враховувати, що для КНП «Заболотівська багатопрофільна лікарня» характерні як типові галузеві виклики, так і унікальні організаційні особливості, пов'язані зі специфікою території, демографічною ситуацією, рівнем кадрової доступності та вимогами державної політики у сфері охорони здоров'я. Функціонування лікарні в умовах реформи, запровадження контрактів із НСЗУ та зростаючої конкуренції за персонал потребує від керівництва чіткого планування, використання сучасних методів управління персоналом та формування системного підходу до розвитку кадрового потенціалу.

Оцінка ефективності управління кадрами передбачає аналіз кількох ключових компонентів, зокрема: кадрової політики, організаційної структури, системи внутрішніх управлінських процесів, мотиваційних механізмів, професійного розвитку, комунікацій та кадрової стабільності. Кожен із цих елементів визначає якість використання кадрових ресурсів і рівень їх відповідності стратегічним цілям лікарні. На основі аналізу кадрової

інформації, поданої у документах закладу, можна визначити основні критерії оцінки ефективності кадрового управління.

Першим критерієм є здатність кадрової політики забезпечувати відповідність між потребами лікарні та наявними людськими ресурсами. Порівняння структури персоналу із завданнями закладу свідчить, що лікарня має достатню кількість фахівців для виконання основних лікувально-діагностичних функцій. Однак окремі підрозділи стикаються з дисбалансом у кадровому забезпеченні, що негативно впливає на ефективність розподілу навантаження. Особливо це стосується вузькоспеціалізованих напрямів та допоміжних служб, де кадровий дефіцит збільшує навантаження на клінічний персонал.

Другим критерієм є ефективність внутрішньої організації праці персоналу. Аналіз свідчить, що частина робочих процесів регулюється чіткими алгоритмами, проте деякі процедури виконуються без достатньої формалізації. Це створює умови для нерівномірного розподілу робочого часу між категоріями персоналу. Також спостерігається потреба в удосконаленні комунікації між підрозділами, що є важливим чинником результативної діяльності медичного персоналу у багатопрофільній лікарні.

Третім критерієм оцінки ефективності кадрового управління є якість добору, найму та адаптації персоналу. В умовах кадрового дефіциту для лікарні є важливим створення системи залучення молодих фахівців, формування партнерств із медичними університетами, розширення можливостей інтернатури та практики. Проте аналіз показує, що рівень залучення молодих кадрів у заклад залишається низьким, а система адаптації має переважно формальний характер. Відсутність чітко розробленої програми адаптації знижує ефективність входження нових працівників у професійне середовище і може впливати на їхню подальшу мотивацію та стабільність працевлаштування.

Четвертий критерій ефективності системи мотивації та стимулювання персоналу. Хоча заробітна плата медичних працівників регулюється

загальнодержавними нормативами, внутрішні механізми мотивації мають важливе значення. Для лікарні характерні певні елементи заохочення, однак система мотивації не завжди враховує індивідуальні досягнення та навантаження різних категорій персоналу. Існує потреба в розробці підходів до стимулювання, розширенні можливостей нематеріальної мотивації.

П'ятий критерій можливості професійного розвитку та підвищення кваліфікації. За наявною інформацією, частина працівників активно бере участь у програмах, тренінгах та тематичних семінарах. Однак рівень залучення є нерівномірним – у деяких підрозділах спостерігається висока активність, тоді як інші демонструють недостатній рівень участі у професійному навчанні. Наявність таких відмінностей свідчить про необхідність впровадження системної кадрової політики з розвитку компетентностей, формування рівного доступу до навчальних програм та створення стимулів для проходження професійного підвищення.

Шостий критерій кадрова стабільність. Загальна чисельність персоналу залишається відносно стабільною, однак присутність працівників передпенсійного віку створює ризик кадрового виснаження у середньостроковій перспективі. Це підкреслює потребу в розвитку кадрового резерву, формуванні програм наставництва, підтримці приходу молодих кадрів та створенні умов для їхнього професійного росту.

Загалом, перші етапи оцінки кадрового управління вказують на те, що КНП «Заболотівська багатoproфільна лікарня» має належний кадровий потенціал, але ефективність його використання залежить від удосконалення управлінських практик, модернізації кадрової політики та посилення стратегічного підходу до розвитку персоналу.

Оцінюючи ефективність управління кадровим потенціалом, важливо розглядати не лише формальну укомплектованість персоналом, а й реальну якість використання людських ресурсів, ступінь їх залучення, відповідність професійним вимогам та рівень організаційної підтримки з боку адміністрації. Одним із ключових факторів, що визначають ефективність кадрового

управління в закладі, є наявність чіткої кадрової стратегії. У КНП «Заболотівська багатoproфільна лікарня» кадрова стратегія має базовий характер і здебільшого спрямована на забезпечення безперервності роботи підрозділів, однак недостатньою мірою відображає довгострокові потреби розвитку персоналу.

Зокрема, існує потреба у формуванні більш детальної системи кадрового планування, яка передбачала б прогнозування кадрових потреб на кількарічну перспективу, визначення ступеня ризиків кадрового старіння та планування заміщення ключових посад. Відсутність системи формування кадрового резерву може у перспективі знижувати кадрову стійкість закладу.

Ефективність управління кадровим потенціалом значною мірою залежить від якості розподілу функцій між працівниками та рівня збалансованості робочих навантажень. Диспропорція може призвести до перевантаження окремих працівників, зростання рівня стресу та ризику професійного вигорання, що в довгостроковій перспективі негативно впливає на якість медичних послуг. Для підвищення ефективності управління персоналом доцільним є впровадження регулярного моніторингу навантаження за категоріями працівників, перегляд функціональних обов'язків, а також удосконалення графіків роботи відповідно до реальної інтенсивності роботи.

Система комунікацій між керівництвом та персоналом є однією з важливих складових ефективного управління кадровим потенціалом. У КНП «Заболотівська багатoproфільна лікарня» внутрішня комунікація здійснюється переважно традиційними засобами: нарадами, оперативними повідомленнями, консультативними зустрічами. Проте в умовах зростання складності медичного процесу потреба у швидкому обміні інформацією, доступності управлінських рішень та посиленні командної взаємодії вимагає запровадження більш сучасних інструментів комунікації. Сюди належать внутрішні електронні інформаційні системи, автоматизовані платформи оповіщення персоналу, спільні цифрові простори, де працівники можуть обмінюватися інформацією, подавати пропозиції та отримувати зворотний

зв'язок. Такий підхід дозволив би підвищити прозорість управлінських рішень та сприяти формуванню взаємодовіри в колективі.

Оцінка системи професійного розвитку працівників свідчить про нерівномірність доступу до навчальних можливостей. Хоча частина персоналу регулярно проходить курси підвищення кваліфікації та бере участь у тренінгах, інша частина не має достатніх можливостей для професійного зростання або не залучена до навчальних процесів у належному обсязі. Це може бути пов'язано з недостатнім розподілом часу на навчання, відсутністю стимулів або брак кадрових ресурсів, які могли б виконувати функції заміщення під час навчання працівників.

Важливим показником ефективності управління є здатність персоналу виконувати професійні обов'язки відповідно до стандартів та вимог НСЗУ. Зміна акцентів у системі фінансування медичних закладів зумовлює необхідність перегляду внутрішніх підходів до організації роботи. Працівники мають орієнтуватися у пакетах медичних послуг, дотримуватися вимог документації, забезпечувати своєчасне внесення даних у медичні інформаційні системи. Проте аналіз організаційної діяльності свідчить, що частина персоналу потребує додаткової підготовки у сфері роботи з електронними системами, ведення медичних записів та оформлення медико-технічної документації відповідно до нових вимог.

Оцінюючи ефективність управління кадровим потенціалом, важливо також враховувати рівень кадрової стабільності та плинності кадрів. Для КНП «Заболотівська багатопрофільна лікарня» характерною є відносно стабільна кадрова структура, однак існують ризики, пов'язані з поступовим старінням персоналу, обмеженими можливостями залучення молодих фахівців, високим рівнем навантаження та відсутністю системної кадрової резервної політики.

Система управління кадровим потенціалом у лікарні має значні резерви для вдосконалення. Підвищення ефективності потребує впровадження сучасних підходів до управління персоналом, стандартизації кадрових

процесів, посилення стратегічного планування, розвитку кадрового резерву та розширення системи професійного навчання.

Подальша оцінка ефективності кадрового управління в КНП «Заболотівська багатопрофільна лікарня» потребує аналізу того, наскільки успішно адміністрація закладу забезпечує реалізацію ключових принципів сучасного HR-менеджменту: стратегічності, прозорості, наступності, узгодженості рішень та орієнтації на розвиток персоналу. У цьому контексті важливо оцінити системність кадрових процесів, здатність керівництва адаптувати кадрову політику до зовнішніх змін і внутрішніх потреб, а також ефективність реалізації функцій управління персоналом на практиці.

Одним із основних індикаторів ефективності кадрового управління є ступінь узгодженості кадрових рішень зі стратегічними завданнями закладу. Заклад визначає пріоритети своєї діяльності відповідно до вимог НСЗУ та потреб громади, питання довгострокового управління персоналом, формування кадрового резерву, оновлення компетентностей і забезпечення кадрової безперервності формалізовані частково. Це створює ризик того, що кадрові рішення прийматимуться переважно реактивно, у відповідь на конкретні виклики, а не завдяки системному плануванню.

Важливим чинником оцінки кадрового менеджменту є **організаційна гнучкість системи управління персоналом**. В умовах високої турбулентності у сфері охорони здоров'я – зміни тарифів НСЗУ, впровадження електронних систем, кадрова міграція, зростання навантаження під час воєнного стану – медичні заклади повинні мати здатність оперативно адаптувати кадрові рішення. У КНП «Заболотівська багатопрофільна лікарня» така гнучкість проявляється у можливості перерозподілу функціональних обов'язків, організації взаємозаміни працівників між підрозділами та регулюванні графіків роботи відповідно до інтенсивності навантаження. Проте ці процеси здебільшого відбуваються на основі практичного досвіду керівного складу, а не відповідно до затверджених процедур чи методичних

рекомендацій, що знижує формалізацію кадрової системи та її передбачуваність.

Ще одним аспектом, що суттєво впливає на ефективність кадрового управління, є якість системи внутрішнього контролю за виконанням професійних обов'язків та дотриманням стандартів. У закладі проводиться моніторинг виконання функціональних обов'язків, проте потребує посилення механізм регулярної оцінки компетенцій, аналіз результативності праці, а також запровадження стандартів оцінювання персоналу відповідно до показників ефективності. Відсутність структурованої системи оцінювання ускладнює можливість об'єктивно визначати кадрові потреби, планувати професійний розвиток працівників або вчасно виявляти кадрові ризики.

Ефективність управління кадровим потенціалом значною мірою залежить також від рівня прозорості кадрових процесів та комунікацій між керівництвом і персоналом. Хоча в закладі функціонують традиційні форми інформування персоналу – наради, внутрішні повідомлення, індивідуальні роз'яснення, – проте сучасні умови вимагають розширення інструментів двосторонньої комунікації. Недостатній рівень інформованості щодо кадрових рішень, змін у підходах до роботи, можливостей професійного розвитку може знижувати мотивацію працівників і формувати недовіру до управлінських рішень. Посилення відкритості, зворотного зв'язку та впровадження інформаційних каналів (електронні платформи, внутрішні портали, системи оповіщення) сприятиме підвищенню ефективності кадрового менеджменту.

У процесі оцінки кадрового управління особливу увагу необхідно приділяти організації професійного розвитку персоналу, адже безперервне оновлення компетентностей є передумовою якісної медичної допомоги. У медичному закладі здійснюється навчання персоналу, проте воно має несистемний характер.

Важливим показником ефективності кадрового управління є наявність кадрового резерву. У КНП «Заболотівська багатопрофільна лікарня» кадровий резерв існує переважно на рівні потенційних кандидатів, але офіційно не

структурований. Це означає, що заміщення вакантних посад часто відбувається за екстремим сценарієм, а не на основі планування. Відсутність структурованого резерву ускладнює процес підбору та підготовки фахівців, збільшує ризики кадрових прогалин та підвищує навантаження на наявних працівників.

Важливою характеристикою оцінки управління персоналом є рівень кадрової мотивації. У лікарні спостерігається рівень задоволеності умовами праці, проте наявні й фактори, що негативно впливають на мотивацію: емоційне вигорання, недостатній рівень внутрішніх заохочень, одноманітність завдань, нерівномірний розподіл навантаження. Для підвищення мотивації важливо впроваджувати комплексні інструменти заохочення – від нематеріальних мотиваційних механізмів до можливостей професійного зростання та участі у прийнятті управлінських рішень.

Оцінюючи ефективність управління кадровим потенціалом, важливо зважати на наявність управлінських ризиків. До таких ризиків належать: відсутність системи аналітичного моніторингу кадрової ситуації, недостатня формалізація внутрішніх процедур, ризик втрати ключових працівників, дисбаланс навантаження, кадрове старіння, а також недостатній рівень цифрових компетентностей частини персоналу. Наявність цих ризиків свідчить про необхідність посилення управлінського контролю, впровадження сучасних підходів та підвищення стратегічної ролі кадрової політики у діяльності медичного закладу.

Управління кадровим потенціалом у КНП «Заболотівська багатoproфільна лікарня» є достатньо ефективним для забезпечення діяльності закладу, однак потребує посилення стратегічності, системності та інноваційності.

Підсумовуючи результати проведеної оцінки, можна зазначити, що система управління кадровим потенціалом КНП «Заболотівська багатoproфільна лікарня» має комплексний характер, однак рівень її ефективності визначається здатністю керівництва забезпечити баланс між

стратегічними, організаційними та мотиваційними інструментами. Структура персоналу загалом відповідає вимогам її профілю, кадрове управління потребує подальшого вдосконалення у напрямку системності, плановості та орієнтації на розвиток.

У сфері мотивації персоналу лікарні виявлено як сильні, так і слабкі сторони. Серед позитивних сторін можна відзначити готовність працівників виконувати професійні обов'язки навіть у складних умовах, що свідчить про високий рівень внутрішньої мотивації та професійної відповідальності. Проте слабкі сторони пов'язані з обмеженими можливостями внутрішнього стимулювання, відсутністю розгалуженої системи нематеріальних заохочень, залежністю від державного механізму оплати праці та недостатнім використанням сучасних механізмів мотиваційної підтримки тощо.

Особливої уваги заслуговує роль цифрової та управлінської грамотності персоналу. У сучасних умовах від медичних працівників вимагається не лише виконання медичних процедур, а й володіння цифровими інструментами – електронними медичними записами, інформаційними системами, платформою eHealth, аналітичними модулями НСЗУ. Рівень цифрових компетентностей не є однаковим серед різних категорій персоналу, що зумовлює необхідність системного цифрового навчання. Відсутність таких навичок може негативно позначатися на ефективності роботи персоналу та якості збору даних, які є основою для управлінських рішень.

Основними напрямками підвищення ефективності мають бути:

- стратегічне планування кадрового складу;
- впровадження системного кадрового резерву;
- посилення мотиваційної політики, зокрема нематеріальних форм заохочення;
- розвиток електронних кадрових процедур;
- створення системи внутрішнього оцінювання компетентностей;
- удосконалення системи професійного навчання та підвищення кваліфікації;

- оптимізація комунікації та управлінської взаємодії всередині колективу;
- формування інституційної підтримки персоналу.

2.3. Оцінка системи професійного розвитку кадрів КНП «Заболотівська багатoproфільна лікарня»

Система професійного розвитку кадрів у КНП «Заболотівська багатoproфільна лікарня» є одним із елементів забезпечення якісної медичної допомоги, особливо в умовах реформування галузі, цифрової трансформації та змін зі сторони Національної служби здоров'я України. Розвиток персоналу визначає здатність медичного закладу адаптуватися до зростаючих професійних стандартів, запроваджувати сучасні клінічні протоколи, удосконалювати внутрішні процеси та забезпечувати відповідність якості медичних послуг очікуванням пацієнтів. Професійний розвиток виступає важливим інструментом зміцнення кадрової стійкості, підвищення компетентності медичних працівників і формування кадрового резерву для майбутніх потреб закладу.

Оцінка системи професійного розвитку в КНП «Заболотівська багатoproфільна лікарня» показує, що її структура включає традиційні та сучасні форми навчання: підвищення кваліфікації, тематичні курси, внутрішні тренінги, участь у конференціях, онлайн-навчання, стажування у партнерських закладах та симуляційне навчання. Разом із тим інтенсивність участі персоналу у програмах розвитку є нерівномірною та залежить від категорії працівників, їхнього навантаження, мотивації та можливості проходити навчання без переривання лікувального процесу.

Відповідно до аналізу кадрової інформації за 2022–2024 роки можна стверджувати, що лікарня поступово нарощує темпи участі персоналу у програмах безперервного розвитку, що є позитивною динамікою. Зокрема, значно зросла кількість лікарів та середнього медичного персоналу, які проходять навчання онлайн, особливо у 2023–2024 роках. Це пов'язано як із розширенням пропозицій дистанційних курсів, так і зі зростанням вимог до цифрових компетентностей працівників. Молодший медичний персонал демонструє меншу активність, що пояснюється дефіцитом часу, відсутністю кадрової заміни.

Оцінюючи систему професійного розвитку, важливо враховувати не лише кількісні показники участі, а й зміст навчальних програм. У лікарні переважають короткотермінові онлайн-курси, тренінги з клінічних навичок та тематичні семінари. Однак частка стажувань, навчання та програм управлінської підготовки залишається недостатньою. Для багатoproфільного медичного закладу симуляційні тренінги є особливо актуальними, адже дозволяють удосконалювати практичні навички без ризику для пацієнта та забезпечують ефективне відпрацювання алгоритмів невідкладної допомоги.

Система професійного розвитку має і низку обмежень, які впливають на загальну ефективність кадрової політики. Основними із них є: відсутність структурованих планів професійного росту для кожної категорії працівників; недостатня інтеграція професійного навчання у стратегічні кадрові цілі закладу; обмежені ресурси для стажувань; нерівномірне навчальне навантаження між підрозділами; відсутність системи регулярної оцінки професійних компетентностей після проходження навчання. Брак таких механізмів призводить до того, що професійний розвиток має фрагментарний характер і не завжди забезпечує сформованість компетентностей, яких вимагають сучасні медичні стандарти.

Позитивною тенденцією є те, що адміністрація КНП «Заболотівська багатoproфільна лікарня» намагається впроваджувати елементи внутрішнього професійного навчання. Такі заходи включають роз'яснювальні семінари,

клінічні наради, внутрішні міні-тренінги, обговорення складних клінічних випадків, ознайомлення з новими стандартами лікування та протоколами НСЗУ. Проте для підвищення ефективності такі заходи потребують систематизації, стандартизації та прив'язки до компетентнісної моделі посади.

Аналіз системи професійного розвитку кадрів КНП «Заболотівська багатопрофільна лікарня» засвідчує, що її ефективність значною мірою залежить від різноманітності та доступності форм навчання, використання сучасних освітніх підходів і можливостей залучення персоналу до підвищення кваліфікації. У сучасних умовах медичні працівники мають відповідати багатьом вимогам – від володіння актуальними клінічними протоколами до вміння працювати з цифровими системами, комунікувати з пацієнтами та взаємодіяти в мультидисциплінарних командах. Тому спектр можливостей для професійного розвитку має бути достатньо широким, а самі форми навчання – гнучкими та адаптованими до реального робочого навантаження персоналу.

У лікарні використовуються різні формати підвищення кваліфікації, але їх розподіл свідчить про певні тенденції. Найбільш поширеними є онлайн-курси та тематичні тренінги, що відповідає загальній тенденції цифровізації навчальних процесів у медичній сфері. Онлайн-освіта дозволяє працівникам проходити навчання у зручний час, не перериваючи робочого процесу, а також приймати участь у спеціалізованих курсах, що проводять всеукраїнські та міжнародні освітні платформи. Завдяки цьому значно збільшилась кількість середнього та лікарського персоналу, який бере участь у розвитку цифрових компетентностей.

Разом з тим, менш представленими залишаються стажування, симуляційне навчання та участь у конференціях, хоча саме ці форми забезпечують найвищу якість практичного відпрацювання навичок і наближають освітній процес до реальних клінічних умов. Симуляційні тренінги, які дають можливість у безпечному середовищі моделювати складні клінічні випадки, поки використовуються недостатньо, що створює прогалини

у підготовці персоналу, зокрема щодо невідкладної допомоги та роботи в стресових умовах.

Стажування у партнерських медичних закладах також не є достатньо систематизованим. Працівники виявляють зацікавленість у таких програмах, але їх кількість обмежується фінансовими та організаційними можливостями лікарні. Участь у медичних конференціях і професійних форумах позитивно впливає на рівень мотивації, дозволяє працівникам долучатися до професійних спільнот, однак такі можливості також потребують планового фінансування та чіткої кадрової стратегії.

Оцінюючи якість і різноманітність форм професійного розвитку, важливо врахувати, що ефективність навчального процесу залежить не тільки від кількості працівників, які проходять підвищення кваліфікації, але й від збалансованості форм навчання та рівня їх відповідності потребам лікарні. Наприклад, надмірна концентрація на онлайн-курсах забезпечує теоретичне оновлення знань, але не гарантує достатнього розвитку практичних навичок. Натомість стажування й симуляційні тренінги дають можливість відпрацювати практичні дії, однак потребують більше ресурсів.

Найбільша потреба у професійному розвитку спостерігається серед середнього медичного персоналу, який виконує ключові функції догляду та підтримки лікувального процесу. Нерівномірність доступу до освітніх можливостей частково пояснюється кадровим навантаженням – працівники, що працюють у відділеннях із високою інтенсивністю роботи, мають менше можливостей брати участь у навчальних заходах. Водночас лікарі демонструють більшу активність у підвищенні кваліфікації, особливо у сфері цифрової медицини, нових діагностичних протоколів та впровадження сучасних методик лікування.

У таблиці 2.1, наведено інформацію щодо участі персоналу лікарні у різних видах навчання протягом 2022–2024 років.

Таблиця 2.1

**Види професійного розвитку персоналу КНП «Заболотівська
багатопрофільна лікарня» у 2022–2024 рр.**

Вид професійного розвитку	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Тематичні тренінги	19	23	27
Онлайн-курси	28	36	41
Стажування	7	8	11
Симуляційне навчання	5	7	9
Медичні конференції	9	11	14

Оцінка ефективності системи професійного розвитку в КНП «Заболотівська багатопрофільна лікарня» потребує аналізу не лише кількісної участі персоналу в навчальних заходах, а й відповідності набутих компетентностей реальним потребам закладу. Сучасна модель медичної допомоги ґрунтується на принципах доказової медицини, міждисциплінарної взаємодії, цифрового документообігу та обов’язкового дотримання клінічних маршрутів. Тому якість професійного розвитку визначається тим, наскільки навчання сприяє формуванню ключових компетентностей, необхідних для роботи в умовах трансформації галузі.

У цьому контексті важливим є аналіз сильних і слабких сторін системи розвитку кадрів. До сильних сторін належить наявність базових умов для підвищення кваліфікації – працівники мають доступ до онлайн-платформ, тематичних тренінгів, короткотермінових курсів, клінічних нарад та інструктажів. Позитивним є й те, що лікарня має певний досвід організації внутрішніх освітніх заходів, що сприяє обміну практичним досвідом і впровадженню клінічних рекомендацій.

Разом з тим система професійного розвитку має суттєві прогалини. Серед основних слабких сторін можна виділити неоднорідність компетентностей персоналу, що є наслідком нерівномірного доступу до навчальних ресурсів. Наприклад, працівники молодшого медичного персоналу рідше беруть участь

у програмах розвитку, що поступово формує дисбаланс у компетентнісному профілі колективу. Нерівність у можливостях навчання також виникає через дефіцит кадрів у деяких відділеннях: працівники, що працюють у найбільш навантажених підрозділах, часто не можуть відвідувати навчання через відсутність заміни.

Ще одним проблемним аспектом є недостатня орієнтація системи навчання на розвиток цифрових компетентностей. Оскільки лікарня активно використовує електронні системи, працівники мають володіти навичками роботи з електронними медичними записами, інструментами eHealth, звітністю до НСЗУ, а також знаннями щодо захисту персональних даних. Аналіз засвідчує, що цифрові компетентності персоналу формуються повільніше, ніж цього потребує медична практика. Це створює ризики помилок у медичній документації, затримки у внесенні даних та перебої у роботі інформаційних систем.

Важливою складовою професійного розвитку є формування комунікативних та емоційно-вольових компетентностей, без яких медичний персонал не може ефективно взаємодіяти з пацієнтами, родичами, колегами чи адміністрацією. Проте такі види навчання представлені в лікарні мінімально. Вони часто розглядаються як другорядні, хоча фактично є важливими для зменшення стресу, профілактики професійного вигорання та формування довіри між персоналом і пацієнтами.

Оцінювання системи професійного розвитку персоналу неможливе без аналізу відповідності компетентностей працівників вимогам НСЗУ. Національна служба здоров'я визначає чіткі критерії до рівня підготовки персоналу, включаючи вимоги до дотримання клінічних протоколів, правильності ведення медичної документації, заповнення електронних маршрутів пацієнта, організації внутрішнього інфекційного контролю та комунікації з пацієнтами. Відповідно до проведеного аналізу, персонал лікарні загалом демонструє достатній рівень компетентностей у клінічній частині,

однак рівень цифрової грамотності та управлінських навичок потребує посилення.

Відповідність основних професійних компетентностей персоналу вимогам НСЗУ відображено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

**Відповідність професійних компетентностей персоналу вимогам
НСЗУ**

Компетентність	Рівень відповідності	Значення
Дотримання клінічних протоколів	Високий	Виконується у більшості відділень, потребує регулярного оновлення знань
Робота з електронними медичними системами	Середній	Є труднощі у коректному внесенні даних, особливо серед старшого персоналу
Комунікація з пацієнтом	Середній	Відзначаються конфліктні ситуації, потреба у тренінгах з медичної комунікації
Організація інфекційного контролю	Високий	Дотримання вимог стабільне, є практика проведення внутрішніх інструктажів
Робота в команді	Середній	Командна взаємодія нерівномірна, залежить від відділення
Управління стресом, емоційна стійкість	Низький	У персоналу відзначається високий рівень емоційного вигорання
Дотримання стандартів НСЗУ щодо документації	Середній	Потрібне додаткове навчання з коректного ведення

Для комплексної оцінки системи професійного розвитку важливо не лише проаналізувати наявні форми навчання й рівень відповідності компетентностей вимогам НСЗУ, але й визначити бар'єри, які перешкоджають ефективному впровадженню навчальних програм. Ці бар'єри можуть виникати як на інституційному, так і на індивідуальному рівнях, що впливає на загальну спроможність кадрової системи забезпечувати стабільну якість медичного обслуговування.

У процесі аналізу виявлено низку системних обмежень, які стримують розвиток кадрового потенціалу. Серед найпоширеніших – кадровий дефіцит у підрозділах із високою інтенсивністю роботи, що робить участь працівників

у тривалих програмах професійного навчання практично неможливою. Водночас у лікарні відсутня чітка система інституційної підтримки професійного розвитку: персонал переважно самостійно шукає освітні можливості, а внутрішній моніторинг проходження навчання не є структурованим.

Також слід враховувати психологічні та соціальні бар'єри – перевтома, емоційне виснаження, високий темп роботи, що знижують мотивацію до навчання. У таких умовах навіть доступність онлайн-навчання не завжди гарантує стабільну участь персоналу у програмах професійного розвитку. Отже, для зміцнення кадрової системи необхідно розглядати навчання як структурний елемент кадрової політики, що потребує організаційних і управлінських механізмів підтримки.

На основі проведеного аналізу, бар'єри розвитку персоналу відображено в таблиці 2.3, також систематизовано ключові прояви, наслідки та можливі управлінські рішення.

Таблиця 2.3

**Основні бар'єри професійного розвитку персоналу КНП
«Заболотівська багатoproфільна лікарня»**

Тип бар'єра	Прояви в роботі закладу	Наслідки	Рекомендовані управлінські заходи
Кадровий дефіцит	Працівники не можуть відлучитися на навчання	Нерівномірність компетентностей	Гнучкі графіки, кадровий резерв
Високе робоче навантаження	Перевтома, обмежений час на навчання	Професійне вигорання	Оптимізація навантаження, планування навчання
Відсутність структурованої системи	Несистемний характер участі у БІР	Прогалини у компетентностях	Річні плани розвитку, координація навчання
Низька цифрова компетентність	Труднощі з eHealth	Помилки в документації	Цифрові тренінги, наставництво
Обмежений доступ до фінансування	Недостатньо ресурсів для стажувань	Відсутність практичних навичок	Пошук грантів, партнерство з університетами
Психоемоційні фактори	Стрес, емоційне виснаження	Зниження мотивації	Психологічна підтримка, антистресові програми

З метою визначення реальних потреб персоналу у професійному розвитку було здійснено оцінку ключових компетентностей різних категорій працівників та сформовано профіль їх освітніх потреб. Результати аналізу свідчать, що лікарі найбільше потребують вдосконалення компетентностей у сфері цифрової медицини, сучасних клінічних протоколів та інструментів доказової медицини. Для середнього медичного персоналу найактуальнішими є розвиток практичних клінічних навичок, симуляційне навчання та алгоритми невідкладних станів. Молодший персонал потребує базових навичок інфекційного контролю, доглядових процедур та роботи у команді.

Потреби персоналу в професійному розвитку наведено в таблиці 2.4, яка дає можливість оцінити пріоритетність напрямів навчання.

Таблиця 2.4

Потреби персоналу в професійному розвитку

Категорія персоналу	Основні потреби	Рівень актуальності	Потенційний ефект
Лікарі	Нові клінічні протоколи, цифрова медицина	Високий	Підвищення якості лікування
Середній медичний персонал	Практичні навички, симуляційні тренінги	Високий	Покращення догляду, зменшення помилок
Молодший медичний персонал	Доглядові навички, інфекційний контроль	Середній	Стабілізація роботи стаціонару
Технічний та допоміжний персонал	Цифрові базові навички, робота з осяданням	Середній	Зменшення технічних збоїв
Адміністративний персонал	Управлінські навички, аналітика, комунікація	Високий	Оптимізація процесів та якість координації

Загалом аналіз показує, що система професійного розвитку персоналу в КНП «Заболотівська багатопрофільна лікарня» має як позитивні елементи, так і значні резерви для вдосконалення. Для підвищення ефективності системи необхідно:

- формалізувати навчальний процес і створити річні індивідуальні плани розвитку;
- запровадити систему регулярного оцінювання компетентностей;

- забезпечити рівний доступ до різних форм навчання;
- розширити використання симуляційних тренінгів і стажувань;
- посилити цифрову підготовку персоналу;
- зменшити бар'єри участі в навчанні (навантаження, відсутність заміни, логістика);
- налагодити внутрішню комунікацію щодо можливостей навчання.

Професійний розвиток є одним із найважливіших факторів підвищення якості надання медичної допомоги.

Висновки до розділу 2

Аналіз діяльності та кадрового потенціалу КНП «Заболотівська багатoproфільна лікарня» засвідчує, що заклад відіграє важливу роль у забезпеченні медичної допомоги населенню територіальної громади. Кадровий склад медичного закладу сформований переважно з працівників із значним професійним стажем, що забезпечує стабільність лікувально-діагностичного процесу та дотримання усталених клінічних підходів.

Структурна характеристика персоналу свідчить про відносну збалансованість основних категорій працівників, проте виявляє нерівномірність кадрового навантаження між підрозділами та дефіцит окремих спеціальностей. Значна залежність від працівників із великим стажем роботи підсилює потребу у формуванні кадрового резерву та впровадженні механізмів наставництва, які дозволили б забезпечити спадковість професійних знань і зменшити ризики втрати ключових компетентностей у середньостроковій перспективі.

Оцінка ефективності управління кадровим потенціалом показує, що кадрова політика закладу орієнтована переважно на забезпечення безперервності операційної діяльності, тоді як стратегічний компонент управління персоналом залишається недостатньо формалізованим. Процеси добору, адаптації, розподілу навантаження та оцінювання результативності праці мають фрагментарний характер, що ускладнює довгострокове планування кадрових потреб і знижує можливості проактивного реагування на кадрові ризики. Відсутність чітко структурованої системи кадрового резерву та прогнозування кадрових змін обмежує управлінську гнучкість закладу.

Система професійного розвитку персоналу в лікарні характеризується наявністю базових форм підвищення кваліфікації, зокрема участі у програмах безперервного професійного розвитку, тематичних тренінгах та онлайн-навчанні. Разом із тим участь персоналу у програмах професійного навчання є нерівномірною та значною мірою залежить від робочого навантаження й

організаційних можливостей підрозділів. Обмежене використання стажувань, симуляційного навчання та внутрішніх програм розвитку знижує ефективність формування практичних навичок і компетентностей, необхідних для роботи в умовах цифровізації та зростання вимог з боку Національної служби здоров'я України.

Важливим стримувальним чинником розвитку кадрового потенціалу виступають психоемоційні навантаження та ризики професійного вигорання, що посилюються в умовах воєнного стану та кадрового дефіциту. Недостатня інституціоналізація психологічної підтримки персоналу та обмежені можливості нематеріальної мотивації негативно впливають на рівень залученості працівників і їх готовність до професійного розвитку. Це актуалізує потребу у формуванні комплексної мотиваційної політики, яка поєднувала б матеріальні, організаційні та соціально-психологічні інструменти.

Кадровий потенціал КНП «Заболотівська багатoproфільна лікарня» характеризується наявністю значного професійного ресурсу, який забезпечує стабільність надання медичних послуг, однак його подальший розвиток стримується відсутністю системного стратегічного підходу до управління персоналом. Виявлені проблеми та дисбаланси підтверджують доцільність удосконалення механізмів управління кадровим потенціалом, розвитку системи професійного навчання, формування кадрового резерву, посилення мотивації та впровадження сучасних управлінських інструментів.

РОЗДІЛ 3 МЕХАНІЗМИ ТА ІНСТРУМЕНТИ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДІВ

3.1. Система оцінювання та підвищення компетентностей працівників

Ефективна система оцінювання та розвитку компетентностей персоналу є ключовим компонентом формування сильного кадрового потенціалу медичного закладу. В умовах реформування системи охорони здоров'я та впровадження нових вимог до якості медицини, саме компетентнісний підхід набуває стратегічного значення. Сучасна модель управління кадрами передбачає не лише формальне підвищення кваліфікації, але й комплексну оцінку професійних умінь, особистісних якостей, цифрових навичок, здатності працювати у команді, гнучкості та стресостійкості. КНП «Заболотівська багатопрофільна лікарня», як і більшість комунальних медичних закладів, має значний потенціал у сфері розвитку компетентностей, однак потребує системної модернізації підходів до їх оцінювання та підвищення.

Оцінка компетентностей медичного персоналу повинна ґрунтуватися на чітких критеріях, які відповідають затвердженним державним вимогам, стандартам НСЗУ та завданням конкретного медичного підрозділу. Нині в Україні активно впроваджуються професійні стандарти для лікарів та медичних сестер, що є основою для розроблення локальної моделі компетентностей. Медичний заклад повинен адаптувати їх до внутрішніх процесів, наявної інфраструктури та профілю діяльності. Це дозволяє створити прозору систему оцінки, яка враховує як технічні, так і поведінкові компетентності працівника.

Було встановлено, що у закладі існує диспропорція у рівні професійної підготовки між працівниками різних вікових груп, а також нерівномірна участь у програмах безперервного професійного розвитку. Це підкреслює необхідність уніфікації вимог до усіх категорій персоналу, розроблення

компетентнісної моделі, яка визначатиме очікуваний рівень знань, навичок та поведінкових проявів для кожної посади. Такий підхід забезпечить об'єктивність оцінювання та дозволить планувати професійний розвиток відповідно до індивідуальних потреб працівника.

Важливим елементом системи оцінювання повинна стати матриця компетентностей, що відображає реальний стан розвитку працівника та визначає рівень його готовності до виконання професійних функцій. Матриця дозволяє відстежувати прогрес працівників у динаміці, виявляти прогалини у компетентностях та формувати індивідуальні освітні траєкторії. Також вона створює прозорий механізм прийняття управлінських рішень — щодо ротації, стажування, підвищення кваліфікації, наставництва та кадрового резерву.

Одним із перспективних інструментів оцінювання, який може бути адаптований у КНП «Заболотівська багатoproфільна лікарня», є оцінка за методом 360°, яка включає самооцінку, оцінку керівника, оцінку колег та за потреби, зворотний зв'язок від пацієнтів. Такий метод дозволяє комплексно охарактеризувати сильні та слабкі сторони працівника, виявити поведінкові особливості, оцінити комунікативні навички, командну роботу та емоційну стійкість. У сфері медицини цей метод дає особливо цінні результати, оскільки дозволяє оцінити не лише технічні, але й міжособистісні навички, що є ключовими для взаємодії з пацієнтами.

Система оцінювання повинна мати не лише діагностичний, а й розвивальний характер. Оцінювання компетентностей має завершуватися створенням індивідуального плану розвитку, у якому визначаються конкретні навчальні заходи, строки їх виконання, відповідальні особи та очікувані результати. Такі плани доцільно розробляти для лікарів, середнього медичного персоналу, адміністративних працівників і навіть для молодшого персоналу, оскільки розвиток компетентностей необхідний на всіх рівнях системи.

Крім того, важливо створити механізм регулярного моніторингу компетентностей, що включатиме щорічне оцінювання, оновлення навчальних потреб та перегляд індивідуальних планів розвитку. Така система

забезпечить безперервність професійного росту та дозволить лікарні підтримувати високий рівень готовності персоналу до змін, нових технологій і клінічних вимог. У структурі медичного закладу доцільно створити внутрішній симуляційний або навчально-тренінговий модуль, який може функціонувати на базі існуючих ресурсів. Просте оснащення, базові манекени, інструкційні матеріали та внутрішні тренери дозволять регулярно проводити тренінги з невідкладної допомоги, доглядових процедур, інфекційного контролю та роботи у складних сценаріях. Це не потребує великих фінансових вкладень, але суттєво підвищує готовність персоналу діяти у кризових ситуаціях. Запровадження такої системи забезпечить комплексний розвиток компетентностей та створить умови для підвищення професійного рівня персоналу на всіх етапах їх професійної діяльності. Ефективна система оцінювання компетентностей персоналу має ґрунтуватися на чіткій моделі компетентностей, яка визначає вимоги до кожної категорії працівників та дозволяє здійснювати об'єктивне вимірювання рівня їх професійної готовності. Розроблення такої моделі є необхідною умовою для впровадження у закладі системного управління персоналом, що відповідає сучасним стандартам якості медичних послуг.

У медичному закладі, зокрема в КНП «Заболотівська багатoproфільна лікарня», доцільно застосовувати багаторівневу модель компетентностей (табл. 3.1). Дана модель компетентностей дозволяє визначити профіль професійних вимог до кожної категорії персоналу та окреслити перелік умінь, необхідних для якісного виконання службових обов'язків. Однак лише визначення компетентностей недостатньо для ефективного управління кадровим потенціалом. Для їх об'єктивної оцінки медичний заклад повинен застосовувати відповідні інструменти, що забезпечують регулярність, прозорість і достовірність оцінювання. Саме тому важливим є формування системи інструментів оцінювання компетентностей, які дозволяють практично вимірювати рівень підготовки працівників, виявляти прогалини та визначати потреби у розвитку.

Таблиця 3.1.

**Модель компетентностей працівників КНП «Заболотівська
багатопрофільна лікарня»**

Група компетентностей	Зміст компетентності	Для кого	Очікуваний рівень
Клінічні компетентності	Знання клінічних протоколів, алгоритмів, діагностики, лікування	Лікарі, медсестри	Високий експертний /
Організаційні компетентності	Документообіг, планування роботи, виконання стандартів	Усі категорії	Середній високий /
Цифрові компетентності	eHealth, електронні маршрути пацієнта, e-рецепт	Усі категорії	Середній (підвищення необхідне)
Комунікативні компетентності	Взаємодія з пацієнтом, командна робота, етика	Лікарі, середній медперсонал	Середній високий /
Поведінкові (психологічні)	Стресостійкість, саморегуляція, відповідальність	Усі категорії	Середній
Компетентності безпеки	Інфекційний контроль, техніка безпеки	Усі категорії	Високий

В таблиці 3.2 узагальнено інструменти, які можуть бути використані у КНП «Заболотівська багатопрофільна лікарня» для системної та об'єктивної оцінки професійних компетентностей персоналу.

Таблиця 3.2.

Інструменти оцінювання компетентностей персоналу

Інструмент	Суть методу	Що оцінює	Переваги
Check-list оцінювання	Перевірка відповідності алгоритмам та стандартам	Практичні клінічні навички	Простота, об'єктивність
Оцінка за KPI	Вимір результативності діяльності	Якість документації, відповідність НСЗУ	Орієнтація на результат
Метод 360°	Комплексне оцінювання з декількох джерел	Комунікація, командність, етика	Найточніше відображає реальну поведінку
Клінічний аудит	Аналіз відповідності протоколам	Клінічні рішення, лікувальна тактика	Підвищує якість медичних послуг
Оцінювання цифрових навичок	Тестування eHealth	Робота з електронними інструментами	Виявляє прогалини у цифровій грамотності
Індивідуальний план розвитку	Персоналізоване планування розвитку	Усі компетентності	Дає довгостроковий ефект

Ефективне управління професійним розвитком персоналу передбачає розроблення Положення про професійний розвиток, яке встановлює порядок оцінювання компетентностей, організації навчання та контролю результатів. Наявність такого документа забезпечує структурованість і відповідальність у реалізації заходів підвищення кваліфікації (табл 3.3.).

Таблиця 3.3.

Основні елементи Положення про професійний розвиток

Елемент положення	Зміст
Періодичність оцінювання	Щорічне комплексне оцінювання компетентностей; позапланове за потреби
Обов'язкові програми навчання	Мінімальний перелік тренінгів, курсів та інструктажів для кожної категорії персоналу
Формування індивідуальних планів розвитку	Визначення навчальних потреб, вибір курсів, стажувань, симуляційних тренінгів
Моніторинг результатів навчання	Збір інформації про участь у курсах, виконання, повторне оцінювання
Відповідальність за виконання планів розвитку	Персональна відповідальність працівника; контроль керівника підрозділу; звітування відділу управління персоналом

З метою підвищення прозорості процесів професійного розвитку та можливості оцінки довгострокового прогресу доцільно впровадити персональне портфоліо професійного розвитку (табл. 3.4). Це може бути електронна чи паперова система обліку результатів навчання, що дозволяє здійснювати як самоконтроль працівника, так і управлінський контроль з боку адміністрації.

Таке портфоліо створює можливість накопичення доказів професійної активності та допомагає обґрунтовувати кадрові рішення щодо підвищення, переведення чи включення до кадрового резерву.

Одним із ключових механізмів забезпечення високої якості медичної допомоги є впровадження дієвої системи внутрішнього наставництва. У сучасних умовах, коли медичні заклади зіштовхуються із кадровим дефіцитом, високою плинністю кадрів та необхідністю швидкої адаптації нових

працівників, наставництво стає не лише інструментом передачі професійних навичок, а й важливим елементом організаційної культури та кадрової стратегії.

Таблиця 3.4.

Структура портфоліо професійного розвитку працівника

Компонент портфоліо	Зміст
Результати оцінювання компетентностей	Показники рівнів компетентностей, результати тестів, аудитів, 360°
Завершені курси та тренінги	Перелік освітніх програм, участь у конференціях, практичні заняття
Сертифікати	Електронні або паперові підтвердження проходження навчань
Індивідуальний план розвитку	Цілі, завдання, строки, відповідальні, статус виконання
Відгуки та рекомендації керівника	Оцінка динаміки професійного зростання
Досягнення працівника	Відзнаки, впроваджені пропозиції, лідерство в проєктах

Для КНП «Заболотівська багатoproфільна лікарня» система наставництва має особливе значення, оскільки дозволяє:

- забезпечити плавний перехід молодих фахівців до самостійної роботи;
- зменшити кількість помилок, пов'язаних із недостатнім досвідом або стресовими факторами в перші місяці роботи;
- сформувати позитивну професійну ідентичність нового працівника;
- підвищити згуртованість колективу та зміцнити внутрішні комунікації;
- створити основу для формування кадрового резерву на ключові посади;
- забезпечити передачу корпоративних норм, цінностей і професійних стандартів;

– зменшити навантаження на адміністрацію та керівників підрозділів за рахунок делегування частини функцій розвитку персоналу досвідченим працівникам.

Наставництво у сфері охорони здоров'я має бути неформальним і мати водночас управлінський характер. Воно спрямоване на підтримку працівника в умовах високої відповідальності, складних клінічних сценаріїв та інтенсивної взаємодії з пацієнтами. Саме тому система повинна бути продуманою, структурованою та керованою (табл. 3.5).

Таблиця 3.5.

Модель внутрішнього наставництва у КНП «Заболотівська багатoproфільна лікарня»

Компонент системи	Значення
Цілі наставництва	Адаптація нових кадрів; закріплення компетентностей після навчання; зменшення ризику помилок; формування резерву
Категорії працівників, які потребують наставника	Молоді спеціалісти, новоприйняті працівники, працівники після перекваліфікації, працівники з низькими компетентностями
Відбір наставників	Лікарі/медсестри з високою кваліфікацією, позитивним досвідом роботи та навичками комунікації
Програма наставництва	Тривалість 1-3 місяці; включає інструктаж, супровід, контролювання, роботу над помилками
Форми роботи наставника	Щотижневі зустрічі, демонстрація процедур, супровід під час роботи з пацієнтом, зворотний зв'язок
Оцінка успішності адаптації	Оцінювання прогресу працівника за чек-листом, відгук наставника, тестування навичок

Запропонована модель охоплює всі ключові елементи наставництва, що необхідні для забезпечення його ефективності. Вона передбачає не лише передачу теоретичних і практичних знань, але й роботу з поведінковими компетентностями працівника: умінням працювати в команді, управляти стресом, дотримуватися етичних принципів і комунікувати з пацієнтом.

Однією з найважливіших характеристик цієї моделі є чіткий відбір наставників. Призначення до цієї ролі не повинно бути формальним:

наставником має бути працівник із високою репутацією, значним досвідом, стабільною результативністю та розвиненими комунікативними навичками.

Система наставництва виконує одразу кілька важливих функцій:

- адаптаційну – працівник швидше входить у робочий процес;
- професійно-вирівнювальну – зменшується різниця між рівнями компетентностей працівників;
- мотиваційну – підопічний відчуває підтримку, а наставник – професійне визнання;
- стратегічну – формується кадровий резерв, заклад отримує готових до зростання фахівців.

Функціонування системи наставництва є лише одним із компонентів комплексного розвитку компетентностей медичних працівників. Її ефективність значною мірою залежить від того, наскільки сприятливе освітнє середовище сформоване в самому закладі. Тому наступним важливим кроком є формування внутрішньої культури професійного розвитку, яка забезпечує мотивацію працівників до навчання, підтримує відкритий обмін досвідом та створює умови для системного вдосконалення кадрового потенціалу.

Для цього важливо впровадити комплекс управлінських рішень, системно інтегрованих у діяльність медичного закладу.

Формування культури розвитку не зводиться до проведення разових тренінгів – довгостроковий процес, який повинен охоплювати всі рівні організації (табл. 3.6). Працівники повинні відчувати, що керівництво підтримує їхній розвиток, цінує їхні результати та створює умови для самореалізації. Це підсилює внутрішню мотивацію, знижує рівень опору змінам і сприяє формуванню професійної ідентичності працівників.

Одним із ключових елементів такої культури є публічне визнання досягнень. Відзначення успіхів, проходження навчання або впровадження нових підходів підвищує престиж професійного розвитку та мотивує інших працівників долучатися до освітніх заходів.

Таблиця 3.6.

Механізми формування культури професійного розвитку

Напрямок формування культури	Управлінські інструменти	Очікуваний результат
1. Визнання та мотивація працівників	Публічне визнання, подяки, відзнаки, оголошення результатів навчань	Зростає внутрішня мотивація, працівники бачать сенс у навчанні
2. Безпечний освітній простір	Клінічні розбори без покарання; обговорення складних випадків у конструктивному форматі	Менше страху перед помилками, більше довіри та відкритості
3. Внутрішні освітні заходи	Міні-лекції, майстер-класи, демонстрації процедур, розбір кейсів	Регулярний обмін досвідом, підвищення практичних навичок
4. Комунікація можливостей навчання	Електронна платформа чи чат для оголошень про БПР, тренінги, стажування	Усі працівники знають про навчальні можливості
5. Залучення персоналу до навчального процесу	Опитування щодо тематики курсів, залучення працівників як тренерів	Зростає відповідальність і ініціативність
6. Підтримка командної взаємодії	Командні тренінги, спільні обговорення, міжпідроздільні проєкти	Покращення комунікації та взаємодії між працівниками
7. Інституційна підтримка розвитку	Чіткі правила навчання, простий доступ до матеріалів, наставництво	Навчання стає частиною щоденної практики

Важливим елементом є також створення безпечного середовища для навчання, де працівники можуть обговорювати помилки та складні ситуації без страху покарання. Медична практика є складною і високоризиковою, тому культура, в якій помилка стає інструментом навчання, а не приводом для покарання, значно підвищує якість надання медичної допомоги.

Суттєвим компонентом є впровадження регулярних внутрішніх освітніх заходів. Це можуть бути:

- короткі 15–20-хвилинні міні-лекції,
- демонстрації процедур,
- спільне обговорення протоколів,
- розбір клінічних випадків з власної практики.

Такі заходи не потребують значних ресурсів, але дають значний ефект.

3.2. Підвищення мотивації та професійного розвитку медичних працівників

Мотивація медичних працівників є одним із ключових факторів стійкого функціонування системи охорони здоров'я та важливою передумовою високої якості медичної допомоги. В умовах реформування української медицини особливого значення набувають системи внутрішньої мотивації, професійного розвитку, підвищення кваліфікації, цифрової грамотності та створення сприятливого соціально-психологічного середовища. Оцінка кадрового потенціалу КНП «Заболотівська багатoproфільна лікарня», свідчить про необхідність побудови комплексної мотиваційної системи, що поєднує матеріальні, соціальні, психологічні, професійні та організаційні інструменти. Такий підхід дозволяє забезпечити утримання персоналу, зменшити плинність кадрів, підвищити рівень залученості працівників, сприяти професійному зростанню та адаптації молодих фахівців.

Мотиваційні механізми у сфері охорони здоров'я є комплексними та залежать від поєднання внутрішніх (ціннісних і професійних) та зовнішніх (матеріальних і організаційних) стимулів (табл. 3.7). На відміну від інших професій, мотиваційні чинники медичних працівників часто мають соціально-ціннісну спрямованість: почуття професійної місії, відповідальність за здоров'я пацієнтів, самореалізація та суспільна значущість діяльності.

На основі аналізу було визначено ключові чинники, що знижують мотивацію персоналу:

- нерівномірне робоче навантаження;
- відсутність регулярного професійного навчання;
- недостатність нематеріальних стимулів;
- обмежена участь працівників у прийнятті рішень;
- низький рівень зворотного зв'язку;
- дефіцит молодих фахівців;
- психологічне виснаження;

- недостатня цифрова грамотність частини персоналу.

Таблиця 3.7

Ключові групи мотиваційних чинників медичних працівників

Мотиваційні чинники	Значення	Особливості впливу
Професійно-ціннісні	Почуття місії, бажання допомагати, професійне визнання	Найстійкіші; формують довгострокову відданість
Матеріальні	Зарплата, премії, доплати, соціальні гарантії	Важливі для утримання кадрів, але не визначальні
Психологічні	Підтримка, довіра, командна взаємодія	Впливають на емоційний стан і продуктивність
Організаційні	Умови праці, графік, навантаження, процеси	Визначають задоволеність роботою
Професійні	Навчання, розвиток компетентностей	Сприяють швидкому росту та інноваційності персоналу

Ці фактори формують ризики для кадрової стійкості та впливають на якість наданих медичних послуг.

Для забезпечення комплексного підходу до управління мотивацією пропонується впровадити інтегровану мотиваційну модель, що поєднує п'ять основних блоків.

Таблиця 3.8

Інтегрована модель мотивації персоналу

Компонент	Зміст	Очікуваний ефект
Матеріальна мотивація	Заробітна плата, премії, надбавки	Утримання персоналу, зниження плинності
Нематеріальна мотивація	Визнання, комунікація, довіра	Зростання залученості
Професійний розвиток	Курси підвищення кваліфікації, тренінги, стажування	Підвищення компетентності
Психологічна підтримка	Антистресові програми, супервізії	Зменшення вигорання
Корпоративна культура	Командна взаємодія, цінності	Стабільність і згуртованість

Ця модель відображає цілісний підхід до мотивації, де матеріальна винагорода – лише один із багатьох елементів.

Оскільки фінансові ресурси комунальних медичних закладів є обмеженими, саме нематеріальні стимули становлять основу довгострокової мотиваційної політики.

- До ключових нематеріальних інструментів належать:
- публічне визнання досягнень (оголошення подяк, рейтинги, внутрішні нагороди);
- система регулярного зворотного зв'язку між керівниками та працівниками;
- участь персоналу у розробленні внутрішніх документів;
- інклюзивність у прийнятті рішень щодо організації роботи;
- створення безпечного освітнього середовища;
- розвиток командної взаємодії;
- формування спільноти практиків у межах закладу;
- внутрішні міні-тренінги;
- інформаційна прозорість щодо змін і рішень.

Нематеріальна мотивація довела свою ефективність у медичних системах Німеччини, Польщі, Скандинавії – саме вона формує стійкість персоналу у високонавантажених умовах.

У медичному закладі професійний розвиток не лише підвищує кваліфікацію, але й виконує роль мотиваційного інструмента, оскільки працівники отримують можливість: розширювати компетентності; підвищувати власну цінність; реалізовувати професійні амбіції; готуватися до включення в кадровий резерв; отримувати визнання; уникати професійного застою.

Професійний розвиток формує внутрішнє переконання працівника, що організація підтримує його зростання.

В умовах війни, пандемій, високого навантаження та кадрових ризиків психологічне благополуччя медичного персоналу набуло го значення. Працівники, які переживають хронічний стрес, демонструють нижчу результативність, частіше припускаються помилок і можуть втрачати мотивацію.

Для зниження ризику вигорання доцільно впроваджувати:

- групові антистресові заняття;
- консультації психолога;
- супервізійні зустрічі;
- тренінги з емоційної саморегуляції;
- індивідуальні бесіди для обговорення проблем;
- командні заходи (тимбілдинги, професійні клуби).

Корпоративна культура є особливо важливим елементом мотивації та професійного зростання. У КНП «Заболотівська багатoproфільна лікарня» вона повинна базуватися на таких цінностях: взаємоповага; командність; відкритість до навчання; етичність; відповідальність; підтримка інновацій.

Культура розвитку створює: довірливі робочі відносини; умови для самореалізації молодих кадрів; впевненість старших працівників у власній цінності; підґрунтя для ефективної комунікації; мотивацію до безперервного розвитку.

Підвищення мотивації персоналу повинно реалізовуватися через стратегічні напрями:

1. Удосконалення системи матеріального стимулювання (прозорість, диференціація, зв'язок із результатами).
2. Створення культури визнання (подяки, рейтинги, оголошення результатів).
3. Посилення професійного розвитку (навчання, стажування, цифрові платформи).
4. Розвиток кадрового резерву (включення мотивованих працівників).

5. Підтримка психологічного здоров'я персоналу (антистресові програми).
6. Покращення внутрішньої комунікації (регулярний діалог персоналу та керівництва).
7. Створення безпечного робочого середовища (умови праці, графік роботи).
8. Використання цифрових інструментів для підвищення доступності навчання.

Підвищення мотивації та професійного розвитку медичних працівників є багатокомпонентним процесом, який має враховувати матеріальні, професійні, організаційні та психологічні потреби персоналу. Для КНП «Заболотівська багатoproфільна лікарня» важливо розбудувати систему, що базується на: регулярному навчанні; розвитку цифрових та клінічних компетентностей; удосконаленні умов праці; підтримці психологічного здоров'я; визнанні успіхів; ефективній комунікації; посиленні корпоративної культури.

Комплексне впровадження цих інструментів забезпечить стале функціонування закладу, підвищить якість надання медичних послуг та сприятиме формуванню сильного кадрового потенціалу.

3.3. Стратегічні підходи до удосконалення кадрової політики

Удосконалення кадрової політики медичних закладів є одним із ключових напрямів зміцнення системи охорони здоров'я України, особливо в умовах децентралізації, реформування фінансових механізмів і підвищення вимог з боку Національної служби здоров'я України. Кадрова політика перестає бути суто адміністративною складовою діяльності медичної організації та набуває стратегічного значення, оскільки визначає стабільність

функціонування, якість медичних послуг, кадрову стійкість і можливості розвитку персоналу. У цьому контексті стратегічні підходи до модернізації кадрової політики повинні ґрунтуватися на довгостроковості, комплексності, гнучкості та орієнтованості на потреби як закладу, так і громади.

Одним із ключових елементів стратегічного кадрового управління є перспективне кадрове планування. Воно передбачає аналіз сучасного стану персоналу, формування прогнозів на 3–5 років, визначення груп ризику (зокрема працівників передпенсійного віку), оцінювання кадрових потреб і моделювання можливих сценаріїв розвитку.

На рисунку 3.1. відображено послідовність формування кадрової політики у КНП “Заболотівська багатoproфільна лікарня” з метою створення ефективного механізму формування кадрової політики.



Рис. 3.1. Послідовність формування кадрової політики КНП “Заболотівська багатoproфільна лікарня”*

Формування кадрової політики розпочинається із вибору кадрової стратегії. Основою для стратегії управління персоналом закладу охорони

здоров'я є загальна стратегія розвитку закладу. При розробці як загальної стратегії так і кадрової стратегії, доцільно враховувати можливості та потреби закладу, а також вплив чинників внутрішнього та зовнішнього середовища. Найефективнішою розробкою кадрової стратегії є її розробка засобом “зверху-вниз”. За таких умов головна роль у розробці кадрової стратегії відводиться вищій ланці керівництва. Першочергово розробляється загальна стратегія управління персоналом, а після формується стратегія для кожного структурного підрозділу закладу.

Даний підхід щодо розробки кадрової стратегії має переваги:

- взаємозв'язок із загальною стратегією закладу;
- визначення першочергових пріоритетів для закладу;
- висока якість оцінки зовнішнього середовища й визначення динаміки і тенденцій.

Матриця можливих кадрових стратегій наведена у таблиці 3.9. Дана матриця відображає залежність рівня зростання чисельності персоналу від рівня стійкості закладу і, що працює на ньому.

Таблиця 3.9

Матриця кадрових стратегій медичного закладу

		Рівень зростання чисельності персоналу		
		високий	середній	низький
Рівень стабільності медичного закладу	високий	“розвиток”		
	середній		“стабільність”	
	низький			“спад”

**Джерело: [50].*

У таблиці 3.10 наведені можливі варіанти кадрових стратегій. Аналіз управління персоналом в закладах охорони здоров'я на підставі матриці кадрових стратегій виявлено, що закладе охорони здоров'я належить поле “Стабільність”. Пропонуємо використовувати кадрову стратегію “Розвиток”. Цей варіант характеризується негативними факторами щодо кадрів та існує

об'єктивна необхідність у зміні кадрової стратегії в силу її неефективності в умовах медичної реформи.

Таблиця 3.10

**Варіанти кадрових стратегій залежно від рівня зростання
чисельності персоналу й рівня стійкості закладу охорони здоров'я**

Найменування	Можливі варіанти кадрових стратегій
“Розвиток” (зростання загальної потреби в кадрах; поява нових робочих місць)	- залучення, відбір та оцінка персоналу; - розробка програм навчання та підвищення кваліфікації персоналу; - підвищення рівня заробітної плати; - поліпшення умов і організації праці; - підвищення рівня мотивації і стимулювання персоналу; - розширення пакета соціальних послуг; - формування сприятливого морально-психологічного клімату, що сприяє творчості; - постійне підвищення кваліфікації; - забезпечення можливостей службового і наукового зростання.
“Стабільність” (чисельність персоналу постійна, незначно змінюється)	- підвищення рівня кваліфікації працівників (відповідно до їх особистих можливостей і за виробничої необхідності) проводиться на основі існуючих заходів; - рівень заробітної плати носить стабільний характер; - мотивація та стимулювання персоналу здійснюється за стандартними програмами без будь-яких нововведень; - планування і розвиток кар'єри відбуваються за розробленою технологією; - внутрішні переміщення; - перенавчання працівників.
“Спад” (скорочення чисельності персоналу; низькі економічні можливості залучення персоналу)	- скорочення фонду оплати праці в цілому, ізменшення рівня заробітної плати працівників за категоріями; - невідповідність між фондом оплати праці та чисельністю персоналу за категоріями; - організація масових звільнень і допомога в працевлаштуванні; - стимулювання дострокового виходу на пенсію за умов збереження найбільш цінної частини персоналу, що відповідає майбутнім умовам роботи; - перекваліфікація працівників.

*Джерело: [51]

Послідовність реалізації кадрової стратегії для КНП “Заболотівська багатопрофільна лікарня” відображено на рис. 3.2.



Рис. 3.3 Послідовність кадрової стратегії для КНП “Заболотівська багатопрофільна лікарня”*

Відповідно до обраної стратегії закладом буде формуватися кадрова політика, яка сприяє вирішенню наступних завдань:

1. Збереження тих працівників, які є особливо цінними для закладу охорони здоров'я.
2. Забезпечення медичного закладу кадрами певної кваліфікації та

соціального захисту працюючих.

3. Створення сприятливого психологічного клімату в колективі.

Послідовність формування системи управління персоналом КНП “Заболотівська багатoproфільна лікарня” на рисунку 3.3.



Рис. 3.4. Послідовність формування системи управління персоналом КНП “Заболотівська багатoproфільна лікарня”

Формування системи управління персоналом за даним алгоритмом дасть можливість забезпечити оптимальну необхідну чисельність персоналу.

В сучасних умовах формування кадрової стратегії та кадрової політики є важливим етапом оскільки дозволяє враховувати цілі розвитку медичної установи.

Стратегічна кадрова політика також передбачає розвиток внутрішньої інституційної спроможності. Це означає необхідність переходу від традиційного «кадрового діловодства» до сучасної моделі управління людськими ресурсами, яка включає кадрову аналітику, цифровізацію HR-процесів, розвиток внутрішніх регламентів та підвищення управлінської компетентності керівників структурних підрозділів. Серед основних напрямів удосконалення внутрішньої кадрової системи варто виділити:

- розроблення та оновлення внутрішніх положень щодо управління персоналом;
- визначення відповідальних за HR-функцію;
- впровадження електронних систем обліку кадрів;
- створення інструментів моніторингу кадрових ризиків;
- формування прозорої системи комунікацій між працівниками та адміністрацією;
- посилення ролі керівників у процесі оцінювання та розвитку персоналу.

Окремим напрямом стратегічного удосконалення кадрової політики є цифровізація кадрових процесів, яка дозволяє оптимізувати роботу з персоналом, зробити її більш прозорою та зручнішою. Впровадження електронних кадрових систем, цифрових портфоліо працівників, автоматизація оцінювання компетенцій та формування індивідуальних планів розвитку суттєво полегшує роботу адміністрації та сприяє використанню даних для управлінських рішень.

Удосконалення кадрової політики медичного закладу не може бути реалізоване без чіткого стратегічного бачення того, яким повинен бути кадровий потенціал у середньостроковій і довгостроковій перспективі. Стратегічний підхід передбачає створення не лише набору окремих кадрових

заходів, а побудову цілісної системи, яка включає прогнозування, розвиток компетентностей, формування кадрового резерву, створення сприятливого організаційного середовища, мотиваційні інструменти та цифрову підтримку кадрових процесів. Такий підхід дозволяє перетворити кадрову політику на механізм стратегічного розвитку закладу, а не на формальний набір процедур.

Не менш важливою складовою стратегічного підходу є формування гнучкої системи професійного розвитку персоналу, яка має відповідати не лише поточним вимогам клінічної практики, а й інноваційним тенденціям у медицині.

Важливе значення має також створення системи кадрової безпеки, яка передбачає:

- мінімізацію ризику кадрового дефіциту;
- уникнення надмірного навантаження на окремих працівників;
- запобігання професійному вигоранню;
- забезпечення безперервності надання медичних послуг.

Одним зі стратегічних інструментів є оптимізація організаційної структури, яка передбачає:

- аналіз навантаження між підрозділами;
- перерозподіл функцій між категоріями персоналу;
- делегування повноважень;
- підвищення ролі середнього медичного персоналу;
- створення нових посад (наприклад, координаторів пацієнтів, менеджерів цифрових процесів).

Оптимізація структури дозволяє підвищити продуктивність роботи закладу без значного збільшення фінансових витрат.

Стратегічна кадрова політика також повинна враховувати зовнішні партнерства та міжінституційне співробітництво, оскільки саме партнерство з вищими навчальними закладами, центрами підвищення кваліфікації та міжнародними організаціями створює можливість для запровадження нових

підходів у підготовці кадрів, проведення стажувань і залучення молодих фахівців.

Одним із перспективних напрямів є співпраця з:

- медичними університетами (клінічні бази, практики, дуальна освіта);
- закладами первинної медичної допомоги;
- територіальними громадами (програми підтримки лікарів);
- міжнародними проєктами.

Завдяки таким партнерствам заклад може розширити кадровий потенціал і підвищити якість управління персоналом.

Стратегічні підходи до вдосконалення кадрової політики повинні формуватися як комплексна управлінська система, що об'єднує оцінювання, розвиток, мотивацію, планування та організаційну культуру в єдиний механізм. У медичному закладі якість кадрової політики безпосередньо визначає рівень клінічної безпеки, ефективність роботи відділень, задоволеність пацієнтів, здатність реагувати на зовнішні виклики та впроваджувати інновації.

Суттєвим стратегічним напрямом є створення сприятливого соціально-психологічного середовища, яке забезпечує кадрову стійкість. Тому стратегічна кадрова політика повинна включати:

- програми профілактики професійного вигорання;
- психологічну підтримку персоналу;
- командні заходи для зміцнення взаємодії;
- механізми відкритих комунікацій (опитування, бесіди, внутрішні платформи);
- регулярні клінічні обговорення в безпечному середовищі.

Психологічне благополуччя медичного персоналу напряму впливає на якість медичної допомоги. Отже, заходи з підтримки персоналу повинні бути інтегровані в кадрову політику на стратегічному рівні.

Ще одним стратегічним інструментом є модернізація процесів організаційної адаптації нових працівників. З огляду на те, що в лікарні

частина працівників має стаж понад 20 років, а молодих кадрів недостатньо, адаптація нових спеціалістів відіграє ключову роль у формуванні кадрового потенціалу. Стратегічний підхід передбачає:

- створення адаптаційного пакету працівника;
- наставництво;
- покроковий адаптаційний план;
- контроль за результатами адаптації;
- включення адаптації у систему оцінювання.

Стратегічні підходи до вдосконалення кадрової політики також включають розвиток корпоративної культури, яка підтримує професійний ріст і сприяє утриманню персоналу. Сильна культура ґрунтується на спільних цінностях – відповідальності, професіоналізмі, взаємній підтримці, готовності до навчання й інновацій. Культура розвитку, яка була розглянута у попередньому параграфі, є основою для створення відкритої та ефективної кадрової системи.

З погляду стратегічного управління важливим напрямом є оптимізація кадрових процесів через цифровізацію. Інструменти, такі як електронні кадрові системи, HR-аналітика, цифрові профілі компетентностей, автоматизовані платформи безперервного розвитку, дозволяють підвищити об'єктивність оцінювання, мінімізувати помилки, пришвидшити обробку даних і забезпечити кращу комунікацію в колективі.

Цифрова кадрова політика також сприяє формуванню «цифрової зрілості» персоналу, що є важливим у контексті вимог НСЗУ та функціонування електронної системи охорони здоров'я. У цій сфері необхідними є:

- тестування цифрових компетентностей;
- формування цифрових траєкторій розвитку;
- наставництво з цифрових навичок;
- автоматизація контролю за виконанням завдань;
- інтеграція даних про персонал в електронні системи.

Такий підхід забезпечує відповідність закладу сучасним стандартам цифрового менеджменту.

Удосконалення кадрової політики неможливе без побудови довгострокової стратегії розвитку персоналу, яка охоплює усі елементи кадрової системи – від прогнозування кадрових потреб до оцінювання результатів роботи, від мотивації до цифрового розвитку. Така стратегія повинна стати базовим документом для управлінських рішень у медичному закладі, забезпечуючи послідовність та системність впроваджених змін.

Важливим стратегічним інструментом є розроблення дорожньої карти кадрового розвитку, яка виступає конкретним планом впровадження кадрових змін у середньостроковій перспективі (3–5 років). Дорожня карта повинна включати:

- стратегічні цілі;
- вимірювані індикатори;
- відповідальних осіб;
- ресурси та бюджет;
- послідовність заходів;
- строки реалізації.

Дорожня карта кадрового розвитку дозволяє структурувати всі ініціативи, уникнути хаотичних змін та забезпечити послідовність кроків.

Особливе місце в стратегічній кадровій політиці посідають індикатори ефективності персоналу. Вони дозволяють вимірювати:

- якість роботи;
- відповідність стандартам НСЗУ;
- дотримання протоколів;
- рівень задоволеності пацієнтів;
- кількість помилок у документації;
- ефективність адаптаційного періоду;
- участь у програмах розвитку.

Використання індикаторів дозволяє встановлювати стандарти роботи та формувати об'єктивну основу для управлінських рішень.

Стратегічним напрямом кадрової політики є також зміцнення управлінської компетентності керівників підрозділів. Завідувачі, старші медичні сестри, координатори напрямів мають значний вплив на якість роботи персоналу, тому їх навчання повинно включати:

- сучасні методи управління;
- принципи командного лідерства;
- управління конфліктами;
- комунікацію в кризових ситуаціях;
- управління змінами;
- цифровий менеджмент.

Підготовка керівників забезпечує стійкість змін і підвищує ефективність реалізації кадрової стратегії.

Завершальним компонентом стратегічного підходу є оцінювання результативності кадрової політики. На рівні медичного закладу необхідно: проводити щорічний аудит кадрової системи; аналізувати виконання планів розвитку; оцінювати задоволеність персоналу; відстежувати зміни у структурі кадрів; оновлювати кадрову стратегію відповідно до змін у галузі.

Оцінювання дозволяє коригувати кадрову політику, підсилювати сильні сторони та усувати недоліки.

Таким чином, стратегічні підходи до удосконалення кадрової політики медичного закладу мають базуватися на поєднанні кадрового планування, розвитку компетентностей, мотиваційної системи, цифровізації, партнерств та управлінської підготовки. Їх реалізація створює передумови для формування сильного кадрового потенціалу, здатного забезпечити високий рівень медичних послуг і стійкість закладу до зовнішніх викликів. Така кадрова політика стає елементом стратегічного розвитку та конкурентоспроможності медичного закладу у сучасному середовищі.

Висновки до розділу 3

Ключовим елементом розвитку кадрового потенціалу є впровадження системи комплексного оцінювання компетентностей, яка забезпечує об'єктивність управлінських рішень і створює основу для планування професійного розвитку персоналу. Використання поєднання різних інструментів оцінювання, зокрема показників результативності, чек-листів, елементів багатоканального оцінювання та клінічного аудиту, сприяє виявленню прогалин у компетентностях і дозволяє формувати індивідуальні траєкторії професійного зростання. Такий підхід підвищує прозорість кадрових процесів і зміцнює відповідальність працівників за результати своєї діяльності.

Важливу роль у розвитку кадрового потенціалу відіграє формування ефективної мотиваційної системи, яка має поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули. Особливе значення відведено інструментам нематеріальної мотивації, зокрема визнанню професійних досягнень, розвитку корпоративної культури, залученню персоналу до управлінських рішень та створенню сприятливого соціально-психологічного клімату. Така система мотивації сприяє підвищенню рівня залученості медичних працівників, зменшенню ризиків професійного вигорання та формуванню довгострокової лояльності персоналу до закладу.

Доведено, що професійний розвиток медичних працівників повинен розглядатися не лише як обов'язкова вимога системи охорони здоров'я, а як стратегічний інструмент управління кадровим потенціалом. Запропоновані підходи до організації безперервного професійного розвитку, використання симуляційного навчання, стажувань, внутрішніх освітніх заходів і цифрових платформ навчання створюють умови для підвищення практичних навичок персоналу та адаптації до змін у медичній практиці. Інтеграція індивідуальних планів розвитку та портфоліо професійного зростання дозволяє

систематизувати навчальний процес і забезпечити його відповідність потребам медичного закладу.

Особливу увагу приділено стратегічним підходам до вдосконалення кадрової політики, які передбачають запровадження кадрового планування, формування кадрового резерву, розвиток управлінських компетентностей керівників структурних підрозділів та використання кадрової аналітики. Застосування стратегічних інструментів дозволяє підвищити прогнозованість кадрових процесів, зменшити ризики кадрового дефіциту та забезпечити спадковість управлінських рішень. Важливим чинником ефективності таких підходів є цифровізація кадрових процесів, що сприяє підвищенню оперативності управління та якості прийняття рішень.

ВИСНОВКИ

Узагальнення теоретичних положень дозволило розкрити багатовимірну сутність кадрового потенціалу медичних закладів як інтегрованої сукупності професійних компетентностей, мотиваційних установок, інноваційної спроможності, організаційних умов праці та психоемоційної стійкості персоналу. Доведено, що ефективне управління кадровим потенціалом у системі публічного управління передбачає поєднання державних регуляторних механізмів і локальних управлінських практик, орієнтованих на розвиток людського капіталу, адаптивність і довгострокову результативність діяльності медичних закладів.

Кадрової політики у сфері охорони здоров'я засвідчив її визначальну роль у формуванні професійних стандартів, регулюванні кадрових процесів, розвитку системи безперервного професійного розвитку та впровадженні цифрових інструментів управління персоналом. Водночас встановлено, що ефективність реалізації кадрової політики значною мірою залежить від її адаптації до регіональних умов, кадрових потреб конкретних закладів і здатності реагувати на динамічні зміни зовнішнього середовища, зокрема в умовах реформування та воєнного стану.

Дослідження практики управління кадровим потенціалом на прикладі КНП «Заболотівська багатoproфільна лікарня» показало наявність значного професійного ресурсу, сформованого переважно за рахунок працівників із великим стажем роботи, що забезпечує стабільність лікувально-діагностичного процесу.

Оцінка ефективності управління персоналом засвідчила, що кадрова політика медичного закладу орієнтована на забезпечення поточного функціонування, тоді як стратегічний компонент розвитку кадрового потенціалу потребує посилення. Виявлено нерівномірність доступу працівників до програм професійного розвитку, обмежене використання сучасних форм навчання, недостатній рівень мотиваційної та психологічної

підтримки персоналу, що в умовах підвищеного навантаження сприяє зростанню ризиків професійного вигорання.

Обґрунтовано доцільність упровадження системного підходу до розвитку кадрового потенціалу медичних закладів, який поєднує компетентнісне оцінювання, безперервний професійний розвиток, комплексну мотиваційну політику та стратегічне кадрове планування. Запропоновані механізми оцінювання компетентностей, формування індивідуальних планів розвитку, впровадження наставництва та використання портфоліо професійного зростання створюють умови для підвищення прозорості кадрових процесів і цілеспрямованого розвитку персоналу.

Важливим висновком є те, що ефективна мотивація медичних працівників повинна базуватися не лише на матеріальних стимулах, а й на розвитку корпоративної культури, визнанні професійних досягнень, залученні персоналу до управлінських рішень і створенні безпечного соціально-психологічного середовища. Такий підхід сприяє підвищенню залученості персоналу, зміцненню професійної лояльності та зниженню плинності кадрів.

Стратегічні підходи до вдосконалення кадрової політики медичних закладів мають ґрунтуватися на прогнозуванні кадрових потреб, формуванні кадрового резерву, розвитку управлінських компетентностей керівників, цифровізації кадрових процесів та використанні кадрової аналітики. Реалізація цих підходів дозволяє підвищити кадрову стійкість медичних закладів, забезпечити спадковість управлінських рішень і адаптивність до сучасних викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Носуліч Т.М. Кадровий потенціал системи охорони здоров'я: проблеми та перспективи розвитку // *Демографія та соціальна економіка*. 2006. № 1. С. 173–179. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/11652/15Nosylich.pdf>
2. Лехан В.М., Слабкий Г. О. Реформування системи охорони здоров'я України: сучасні аспекти кадрової політики // *Український медичний часопис*. 2020. № 3. URL: <https://www.umj.com.ua/article/194885>
3. Августин Р.Р., Демків І. О. Управління кадровим потенціалом закладів охорони здоров'я // *Development Service Industry Management*. 2024. № 2. С. 284–288. URL: <https://dsim.khmnu.edu.ua/index.php/dsim/article/view/253>
4. Любашевська О.Р. Кадровий потенціал закладу охорони здоров'я : кваліфікаційна робота. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 68 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/50751>
5. Курбатов І.О., Григоренко Н. М. Професійно-особистісні компетентності медичних працівників у системі охорони здоров'я // *Державне управління: теорія та практика*. 2022. № 2. URL: <https://scholar.google.com/scholar?q=Курбатов+Григоренко+компетентності>
6. Сабецька Т.І. Аналіз кадрового забезпечення галузі охорони здоров'я України // *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1466>
7. Мусієнко О.В. Інноваційні підходи в управлінні медичними закладами в умовах цифрової трансформації // *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 36. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1224>
8. Політило Т.М. Мотивація працівників публічного сектору: зміст та інструменти // *Публічне управління та адміністрування*. 2021. № 18. URL: <https://scholar.google.com/scholar?q=Політило+мотивація>

9. Гаман І. М., Шевченко С. В. Професійна ідентичність медичних працівників: структура та чинники формування // *Соціальна психологія*. 2023. №1. URL: <https://scholar.google.com/scholar?q=>
10. Волосовець О. П., Дячук Д. Д., Науменко О. М. та ін. Кадрові ресурси охорони здоров'я України у роки пандемії COVID-19 та війни // *Клінічна і профілактична медицина*. 2025. Т. 1(39). URL: <https://cp-medical.com/index.php/journal/article/view/522>
11. Горбаль Л. І. Корпоративна культура в медичних організаціях як чинник розвитку кадрового потенціалу // *Менеджмент і маркетинг у сфері охорони здоров'я*. 2022. № 1. URL: <https://scholar.google.com/scholar?q=Горбаль+корпоративна+культура>
12. Марущенко О. О. Цифровізація охорони здоров'я: виклики та можливості для кадрового забезпечення // *Інформаційні технології і суспільство*. 2023. № 5. URL: <https://scholar.google.com/scholar?q=Марущенко+цифровізація>
13. Русанов В. Професійне вигорання медичних працівників в умовах війни // *Психосоматична медицина та загальна практика*. 2024. Т. 9, № 3. URL: <https://uk.e-medjournal.com/index.php/psp/article/view/529>
14. Юрченко І., Савченко І., Буряк О. Професійне вигорання медичних працівників: сучасні тенденції // *Медсестринство*. 2020. № 4. С. 11–15. URL: <https://ojs.tdmu.edu.ua/index.php/nursing/article/view/11865>
15. Ліпич Л. В. Соціальна відповідальність працівників закладів охорони здоров'я // *Академічні візії*. 2024. Вип. 27. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/848>
16. Лозінська Т. Б., Посилкіна О. В. Лідерство як сучасна парадигма управління в закладах охорони здоров'я // *Youth Pharmacy Science*. Харків : НФаУ, 2023. С. 547–549. URL: <https://dspace.nuph.edu.ua/handle/123456789/34050>

17. Мартиненко В. Ю. Механізми державної кадрової політики // Державне управління: удосконалення та розвиток. 2022. № 5. URL: <https://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2650>
18. Козак Л. В. Управління персоналом у публічному секторі: сучасні моделі // Вісник НАДУ. 2021. № 2. URL: <https://visnyk.academy.gov.ua>
19. Северин С. М., Лінькова І. В. Європейські моделі HRM у державному управлінні // Економіка і організація управління. 2023. № 4. URL: <http://jeou.donnu.edu.ua/article/view/13735>
20. Кравченко О. М. Управління людським капіталом у медичній сфері // Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 17. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=9345>
21. Гаврилюк А. М. Цифровізація HR-процесів у сфері охорони здоров'я // Державне управління та місцеве самоврядування. 2022. № 3. URL: http://www.dridu.dp.ua/zbirnik_dums/2022/3/14.pdf
22. Гринько Т. В. Інноваційні моделі розвитку персоналу у сфері охорони здоров'я // Ефективність державного управління. 2021. № 2(67). URL: <https://science.lpnu.ua/edu/publications/innovatsiini-modeli-rozvytku-personalu-sferi-okhorony-zdorovya>
23. Жерновникова О. А. Стратегічне управління персоналом у державних установах // Вісник економіки, управління і права. 2020. № 3. URL: <https://journals.kubg.edu.ua/index.php/journal-law/article/view/1257>
24. Кравцова І. А. Розвиток кадрового потенціалу державної служби в Україні // Публічне управління і регіональний розвиток. 2022. № 3. URL: <https://pubadm.uar.net/index.php/pard/article/view/349>
25. МОЗ України Накази про БПР, атестацію, сертифікацію медичних працівників. URL: <https://moz.gov.ua>
26. Національна служба здоров'я України Аналітичні матеріали щодо кадрового забезпечення. URL: <https://nszu.gov.ua>
27. USAID “Підтримка реформи охорони здоров'я” Кадрові ресурси системи охорони здоров'я. URL: <https://www.ukraine-hh.org>

28. Мельниченко А. О. Державна кадрова політика: сучасні тренди // Державне управління та місцеве самоврядування. 2021. URL: http://www.dridu.dp.ua/zbirnik_dums/2021/1/4.pdf
29. Чала Н. В. Кадрова політика у сфері охорони здоров'я: сучасні виклики. Економіка охорони здоров'я. 2020. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/81866>
30. Демченко І. В. Професійний розвиток медичного персоналу в умовах цифровізації. Інформаційні технології і суспільство. 2022. № 4. URL: <https://its.isofts.kiev.ua/index.php/its/article/view/456>
31. Пінчук Т. І. Організаційні механізми формування кадрового потенціалу медичних закладів. Державне управління. 2023. № 7. URL: http://www.dridu.dp.ua/zbirnik_dums/2023/7/11.pdf
32. Шевчук О. М. Регуляторні інструменти кадрової політики у сфері охорони здоров'я // Вісник УАДУ. 2021. № 3. https://uadu.org.ua/wp-content/uploads/2021/12/visnyk2021_3_shevchuk.pdf
33. Марченко В.М., Хондока В.А. Кадрова політика та кадрова стратегія підприємства URL: <http://www.global-national.in.uaarchive20-201789.pdf>
34. Коба Н.М. Основні проблеми державної кадрової політики з підготовки керівників охорони здоров'я. Український науково-медичний молодіжний журнал. 2012. №2. С. 16-22.
35. Антонов С. В. Особливості трудових відносин у закладі охорони здоров'я. URL: <http://www.medlawcenter.com.uaarupublications77.html>.
36. Виноградський М. Д., Шканова О. М. Управління персоналом: навч. посіб. 2-ге вид. Київ. ЦУЛ, 2009. 500 с.
37. Томпсон А. А. Стратегічний менеджмент пер. з англ. [12-е вид]. К. Видавничий дім "Лібра". 2006. 928 с.
38. Мамотенко Д.Ю. Розробка кадрової стратегії організації в сучасних умовах URL: http://www.ej.kherson.ua/journaleconomic_1495.pdf
39. Гладун З.С. Державна політика охорони здоров'я в Україні

(адміністративно-правові проблеми формування й реалізації). URL:
http://www.library.tane.edu.ua/files/EVDmg_dpozou.pdf.

40. Менеджмент у медицині: підруч. [О. Є. Кузьмін, Б.П. Громовик, Г. Д. Гасюк та ін.]; за ред. О. Є. Кузьміна Б. П. Громовика. Вінниця: Нова книга, 2005. 448 с.

41. Білорус Т. Кадровий аудит: проблеми і перспективи використання. Теоретичні та прикладні питання економіки, 2014. № 1(28). С.335-345.

42. Білінська М., Попченко Т. Розвиток інтелектуального та кадрового менеджменту в державному управлінні охороною здоров'я. 2017. № 11 (79). С. 69-73.

43. Водолажська Т. О. Сутність поняття «кадрова політика підприємства» Економіка транспортного комплексу. 2014. Вип. 24. С.55-64

44. Гриньова В. М., Писаревська Г. І. Управління кадровим потенціалом підприємства. Монографія. Харків. ХНЕУ, 2012. 228 с.

45. Кадрова політика у реформуванні вітчизняної сфери охорони здоров'я: аналітична доповідь URL: <http://www.niss.gov.ua/content/articles/files/healtha1e6b.pdf>

46. Латишев Є. Є. Управління кадровими ресурсами вітчизняної галузі охорони здоров'я на шляху до європейської інтеграції. Одеський медичний журнал. 2015. № 1 (87). С. 109 - 115.

47. Лехан В. М. Яким повинен бути сучасний управлінець у сфері охорони здоров'я. Україна. Здоров'я нації. 2016. № 41 (41). С. 139-145.

48. Міхальчук В. М. Підготовка управлінських кадрів для галузі охорони здоров'я. URL:
http://www.hcm.in.ua/wp-content/uploads/pidgotovka_upravlinskih_kadriv_dlya_galuzi_ohoroni_zdorovya_mihalchuk_v.m.pdf.

49. Худоба О. В. Оцінка кадрового потенціалу системи охорони здоров'я України. URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/ebook/tpdu20104doc406.pdf>

50. Еварович С. А. Основи управління персоналом URL:

<http://edu2.tsu.ru/res1659>.

51. Національна стратегія реформування системи охорони здоров'я в Україні URL: <https://uoz.cn.ua/strategiya.pdf>

52. Концепція реформи фінансування системи охорони здоров'я України URL: <https://uoz.cn.ua/reforma022016.pdf>

53. Стратегія розвитку медичної освіти в Україні URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/95-2019-%D1%80#Text>

54. Концепція інформатизації охорони здоров'я України. URL: <http://uacm.kharkov.ua/ukrindex.shtml?underpolukoncept.htm>

55. PEST-аналіз. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/PEST-%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7>

56. Сучасні методи мотивації персоналу. URL: <https://studfiles.net/preview/3859470/page/7/>

57. Удовенко Т. С. Формування ефективної кадрової політики на підприємстві Т. С. Удовенко, С. М. Невмержицька. Формування ринкових відносин в Україні. 2014. № 3. С. 125–127.

58. Федоряк Р. М. Методи визначення віддачі від витрат на найм персоналу. Економіка та держава. 2020. № 2. – С. 95-98.

59. Федулова Л. І. Менеджмент організацій: підручник. К.: Либідь, 2004. 448 с.

60. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підручник для студентів. К.: Видавничий центр «Академія», 2006. 488 с.

61. Швець Е. А. Шляхи покращення проведення кадрової політики на сучасних підприємствах України. Культура народів Причорномор'я. 2019. № 244. С. 123-144.

62. Савенко В. Г. Кадрова політика на підприємстві та значення кадрів. Економіка та держава. 2016. № 7. С. 47- 51.

63. Самофалова М. О., Костюк Т. С. Особливості кадрової політики на підприємстві. URL : <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2017/paper/download/2116/1618>.

64. Марченко В. М., Хондока В. А. Кадрова політика та кадрова стратегія підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. № 20. С. 440-443.