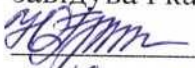


МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Допускається до захисту
завідувач кафедри менеджменту
 професор Ю. С. Гринчук
«16» грудня 2025 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМ І МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ (ЗА МАТЕРІАЛАМИ КНП «АМБУЛАТОРІЯ ЗАГАЛЬНОЇ ПРАКТИКИ – СІМЕЙНОЇ МЕДИЦИНИ»)

Виконала: Сідько Олександра Олександрівна
прізвище, ім'я, по батькові

Керівник: доцент Биба Валентина Анатоліївна
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові

Рецензент: доцент Арбузова Тетяна Василівна
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові


підпис


підпис


підпис

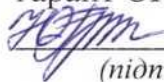
Я, Сідько Олександра Олександрівна, засвідчую, що кваліфікаційну роботу магістра виконано з дотриманням принципів академічної доброчесності.

Біла Церква – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
Спеціальність 073 «Менеджмент»

Затверджую

гарант ОПП «Менеджмент»

 професор Ю. С. Гринчук
(підпис)

«04» листопада 2024 року

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу здобувача

Сідько Олександрі Олександрівні

Тема: Удосконалення форм і методів управління персоналом підприємств (за матеріалами КНП “Амбулаторія загальної практики – сімейної медицини”)

Перелік питань, що розробляються в роботі: Теоретико-методичні аспекти управління персоналом підприємства. Аналіз особливостей управління персоналом у КНП “Амбулаторія загальної практики – сімейної медицини”. Розробка пропозицій щодо удосконалення форм і методів роботи з персоналом.

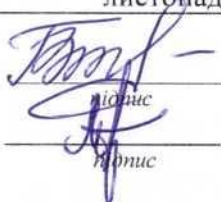
Вихідні дані: нормативні документи України у сфері охорони здоров’я та управління персоналом; внутрішні документи КНП (посадові інструкції, штатні розписи, правила внутрішнього трудового розпорядку); річна звітність; результати внутрішніх анкетувань і співбесід; наукові публікації та джерела з питань кадрового менеджменту.

Календарний план виконання роботи

Етап виконання	Період виконання	Відмітка про виконання
Огляд літератури	листопад 2024 – січень 2025	виконано
Теоретико-методична частина	лютий – квітень 2025	виконано
Аналітична частина	травень – липень 2025	виконано
Рекомендаційна частина	серпень - жовтень 2025	виконано
Оформлення роботи	листопад 2025	виконано
Перевірка на плагіат	листопад 2025	виконано
Попередній розгляд на кафедрі	листопад 2025	виконано
Подання на рецензування	листопад 2025	виконано

Керівник

Здобувач


(підпис)

доцент В. А. Биба

О. О. Сідько

Дата отримання завдання «04» листопада 2024 року

АНОТАЦІЯ

Сідько О. О.

УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМ І МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ (ЗА МАТЕРІАЛАМИ КНП «АМБУЛАТОРІЯ ЗАГАЛЬНОЇ ПРАКТИКИ – СІМЕЙНОЇ МЕДИЦИНИ»)

Досліджено теоретичні підходи та сучасні практики управління персоналом у закладах охорони здоров'я, а також оцінено ефективність існуючих форм і методів роботи з персоналом у КНП «Амбулаторія загальної практики – сімейної медицини». Використано системний, порівняльний, аналітичний методи, методи економічного аналізу та узагальнення для визначення особливостей функціонування системи управління персоналом та напрямів її удосконалення.

Виявлено ключові проблеми в організації кадрової роботи підприємства та з'ясовано чинники, що впливають на ефективність управління персоналом. Доведено необхідність удосконалення мотиваційного механізму, підвищення рівня комунікації, розвитку системи оцінювання та підвищення кваліфікації працівників. Підтверджено, що впровадження сучасних методів управління персоналом є важливою умовою підвищення результативності роботи амбулаторії.

Зроблено висновок, що комплексне удосконалення форм і методів управління персоналом сприятиме підвищенню ефективності діяльності КНП, рівня задоволеності працівників та якості надання медичних послуг. Одержані результати можуть бути використані для удосконалення управління персоналом амбулаторії, в управлінській діяльності закладів охорони здоров'я, органів місцевого самоврядування та в подальших наукових дослідженнях із проблематики менеджменту персоналу.

Кваліфікаційна робота магістра містить 71 сторінку комп'ютерного тексту, 5 таблиць, список використаних джерел із 53 найменувань.

Ключові слова: управління персоналом, форми та методи управління, мотивація персоналу, ефективність управління, кадрова політика, амбулаторія.

ANNOTATION

Sidko O. O.

IMPROVING THE FORMS AND METHODS OF ENTERPRISE PERSONNEL MANAGEMENT (BASED ON MATERIALS OF GENERAL PRACTICE-FAMILY MEDICINE OUTPATIENT CLINIC)

The thesis examines theoretical approaches and modern practices of personnel management in healthcare institutions, as well as evaluates the effectiveness of the existing forms and methods of human resource management at the Primary Health Care Center “Family Medicine”. System, comparative and analytical methods, as well as methods of economic analysis and generalization, were used to identify the specific features of the personnel management system and determine the directions for its improvement.

Key problems in the organization of human resource management at the institution were identified, and the factors influencing the effectiveness of personnel management were clarified. The study proves the need to improve the motivation system, enhance internal communication, develop employee evaluation mechanisms, and implement systematic professional development. It is confirmed that the introduction of modern HR management methods is essential for improving the overall efficiency of the healthcare facility.

It is concluded that the comprehensive improvement of forms and methods of personnel management will contribute to higher organizational efficiency, increased employee satisfaction, and improved quality of medical services. The results obtained may be used in the management practice of healthcare institutions, local government bodies, and in further scientific research on personnel management.

The master's qualification work consists of 63 pages, 5 tables, 53 sources listed in the references.

Keywords: personnel management, forms and methods of HR management, employee motivation, management efficiency, HR policy.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	10
1.1. Сутність, цілі, завдання, форми та методи управління персоналом у сучасних умовах	10
1.2. Теоретичні підходи до вдосконалення системи управління персоналом.....	17
Висновки до розділу 1.....	21
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У КОЖАНСЬКІЙ АМБУЛАТОРІЇ ЗАГАЛЬНОЇ ПРАКТИКИ-СІМЕЙНОЇ МЕДИЦИНИ	22
2.1. Загальна характеристика та основні функції Кожанської амбулаторії загальної практики-сімейної медицини.....	22
2.2. Особливості системи управління персоналом у Кожанській амбулаторії загальної практики-сімейної медицини.....	30
Висновки до розділу 2.....	36
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМ І МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У КОЖАНСЬКІЙ АМБУЛАТОРІЇ ЗАГАЛЬНОЇ ПРАКТИКИ-СІМЕЙНОЇ МЕДИЦИНИ	37
3.1. Удосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу, розвиток корпоративної культури.....	37
3.2. Застосування елементів стратегічного управління персоналом та удосконалення HR-інструментів.....	43
Висновки до розділу 3.....	48
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	54

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах змін та трансформацій які охоплюють систему охорони здоров'я України, посилення конкуренції між закладами первинної медичної допомоги та запровадження нових механізмів фінансування, особливої актуальним постає питання ефективного управління персоналом. Людські ресурси є головним чинником забезпечення стабільного функціонування та розвитку медичних установ, тому що від кваліфікації, мотивації та залученості працівників сфери охорони здоров'я залежить якість надання медичних послуг і задоволеність пацієнтів.

Значна увага держави до політики стосовно підбору персоналу у сфері охорони здоров'я підтверджується Стратегією розвитку системи охорони здоров'я України на 2023-2030 роки, затвердженою Міністерством охорони здоров'я України, де одним із ключових пріоритетів визначено підвищення ефективності управління людськими ресурсами у медичних закладах [15]. Крім того, відповідно до Наказу МОЗ України № 504 «Про затвердження Порядку надання первинної медичної допомоги» (зі змінами від 2021 року), управління персоналом розглядається як складова організації якісної та безперервної первинної медичної допомоги [14].

Важливість удосконалення форм і методів управління персоналом також підтверджується аналітичними звітами Національної служби здоров'я України (2024) [17] та Державної служби статистики України (2024) [9], які свідчать про зростання проблем у підборі кадрів та виникнення дефіциту медичного персоналу, високу плинність працівників медичної сфери, зниження рівня їхньої мотивації та професійного вигорання. Дані проблеми особливо відчутні у сільських та малих міських амбулаторіях, де кадрові ресурси є невеликими та обмеженими, через кількість пацієнтів.

Тому пошук дієвих шляхів удосконалення форм і методів управління персоналом, орієнтованих на підвищення ефективності праці, розвиток професійних компетенцій, використання цифрових технологій у HR-процесах і

створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі є надзвичайно актуальною проблемою медицини в Україні та світі загалом. Таким чином, тема магістерського дослідження є своєчасною, науково та практично значущою.

Проблематика удосконалення форм і методів управління персоналом є однією з центральних у сучасній економічній та управлінській науці. Вітчизняні й зарубіжні дослідники приділяють значну увагу питанням ефективної організації праці, розвитку кадрового потенціалу, мотивації персоналу та впровадженню інноваційних підходів до HR-менеджменту, зокрема у сфері охорони здоров'я. Теоретико-методологічні основи управління персоналом закладені у працях Балабанової Л. В. та Сардака О. В. [2], Василенка В. О. і Шевченко О. В. [6], Грішнєвої О. А. [7; 8], Кибанова А. Я. [12], Десслера Г. [34], Армстронга М. [31] та Бірдвелла Дж. і Томпсона А. [32]. Ці автори систематизували основні підходи до формування кадрової політики, планування, добору, адаптації, мотивації та розвитку персоналу. Їхні роботи стали базою для подальшого дослідження сучасних методів управління людськими ресурсами в умовах цифровізації, глобалізації та соціальних трансформацій.

Мета й завдання дослідження. Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення форм і методів управління персоналом підприємства на прикладі Кожанської амбулаторії загальної практики-сімейної медицини для підвищення ефективності діяльності медичного закладу та якості надання первинної медичної допомоги.

В процесі досягнення мети були поставлені та розв'язані певні завдання:

- розкрито сутність, цілі, завдання, форми та методи управління персоналом у сучасних умовах;
- висвітлено теоретичні підходи до вдосконалення системи управління персоналом;

- надано загальну характеристику Кожанської амбулаторії загальної практики-сімейної медицини;
- проаналізовано особливості системи управління персоналом у Кожанській амбулаторії загальної практики-сімейної медицини;
- розроблено рекомендації щодо удосконалення форм і методів управління персоналом у Кожанській амбулаторії загальної практики-сімейної медицини.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом підприємства охорони здоров'я.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади й практичні аспекти управління персоналом в КНП «Амбулаторія загальної практики – сімейної медицини».

Методи дослідження. Під час виконання дослідження було використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, які забезпечили досягнення поставленої мети та розв'язання визначених завдань. Історичний метод застосовано для вивчення еволюції підходів до управління персоналом, формування теоретичних засад та тенденцій розвитку кадрового менеджменту у сфері охорони здоров'я. Діалектичний метод дозволив розглядати процес управління персоналом як динамічну систему, що постійно розвивається під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. Метод системного аналізу використано для дослідження системи управління персоналом у Кожанській амбулаторії як сукупності взаємопов'язаних елементів (планування, підбір, мотивація, оцінювання, навчання персоналу). Методи індукції та дедукції застосовано для переходу від узагальнення теоретичних положень до конкретних висновків щодо практики управління персоналом у досліджуваній амбулаторії, а також навпаки — для перевірки теоретичних висновків на основі фактичних даних. Методи аналізу та синтезу використано для оцінки кадрового складу, структури персоналу, результатів його діяльності та визначення проблем і резервів підвищення ефективності управління. Метод абстрагування застосовано для формулювання узагальнених висновків і рекомендацій щодо удосконалення форм і методів управління персоналом у медичних закладах.

Метод порівняння дав змогу зіставити сучасні практики HR-менеджменту у сфері охорони здоров'я з міжнародним досвідом і вітчизняними підходами. Економіко-статистичні методи використано для аналізу структури та динаміки фінансування Кожанської амбулаторії загальної практики-сімейної медицини, а також для оцінки результативності діяльності амбулаторії. Метод прогнозування використано для оцінки можливих результатів реалізації запропонованих заходів щодо вдосконалення кадрової політики закладу.

Інформаційною базою дослідження є фінансова та статистична звітність підприємства, монографічна література, публікації у періодичних виданнях з проблеми дослідження, інформаційні ресурси мережі Internet.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження обговорювалися на Всеукраїнській науково-практичній конференції магістрантів і молодих дослідників:

Сідько О. О. Удосконалення форм і методів управління персоналом підприємств (за матеріалами КНП “Амбулаторія загальної практики – сімейної медицини”). *Наукові пошуки молоді у XXI столітті. Інноваційні пріоритети у розвитку економіки та менеджменту*: матеріали всеукр. наук.-практ. конф. магістрантів і молодих дослідників (м. Біла Церква, 29 жовтня 2025 р.). Біла Церква: БНАУ, 2025. С. 27–29.

Обсяг і структура роботи. Кваліфікаційна робота магістра складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел – 52 найменування, загальний обсяг дослідження – 51 сторінка, ілюстровано 4 рисунками та 4 таблицями.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

1.1. Сутність, цілі, завдання, форми та методи управління персоналом у сучасних умовах

У ХХІ столітті управління персоналом у закладах охорони здоров'я є одним із ключових моментів їхньої успішної діяльності та якості надання медичних послуг пацієнтам [37]. Результативна та ефективна кадрова політика у медичних закладах стає пріоритетом через старіння населення, війну, COVID-19 [1; 27; 28], проблему забезпечення професійними кадрами установ охорони здоров'я та вимог пацієнтів, які невпинно зростають [38]. Вона змушена охоплювати не лише підбір та набір медичного персоналу, але і їхнє навчання, кадрову ротацію, і створення умов та можливостей для їхнього професійного розвитку, формування сприятливого середовища для професійної діяльності та надання простору для самореалізації у професії, що мотивує кадровий потенціал, дає йому відчуття підтримки та довіри, це сприяє його збереженню на даному робочому місці [4, с. 10; 15, с.150; 32].

З огляду на специфіку медичної діяльності, управління персоналом у сфері охорони здоров'я виходить за межі суто адміністративних функцій та охоплює комплекс організаційно-економічних, соціально-психологічних та етичних механізмів взаємодії [44].

Сутність управління персоналом у закладі охорони здоров'я полягає в тому, що медичний працівник розглядається як головний ресурс і водночас як активний суб'єкт організації, від якого залежить якість та доступність медичних послуг. Як зазначає економічний аналітик Мартін Армстронг [31], сучасний менеджмент персоналу є «стратегічним і комплексним підходом до управління найбільш цінним активом організації – людьми, які працюють у ній» [31]. Це особливо актуально для закладів охорони здоров'я, де

професіоналізм, мотивація та етична відповідальність персоналу безпосередньо впливають на результати діяльності та задоволеність пацієнтів [37].

Цілі управління персоналом у закладах охорони здоров'я у сучасних умовах можна визначити завдяки наступним складовим:

1. Забезпечення установи кваліфікованими кадрами відповідно до потреб населення. У сучасних умовах реформування охорони здоров'я в Україні та світі, управління персоналом у медичних закладах стає не лише адміністративною функцією, а стратегічним інструментом розвитку системи охорони здоров'я в цілому [37; 43]. Воно має бути гнучким, орієнтованим на результат і здатним швидко реагувати на нові виклики, такі як старіння населення, урбанізація та малорухливий спосіб життя [38], російсько-українська війна, пандемія COVID-19 тощо, забезпечуючи високу якість і доступність медичних послуг населенню [27; 28; 33; 38].

2. Розвиток компетентностей, підвищення кваліфікації та професійне зростання персоналу. Дана складова означає систематичне планування й підбір персоналу так, щоб чисельність, спеціалізація та рівень компетентності медичних працівників відповідали обсягу й структурі запитів громади. Це передбачає аналіз демографічної ситуації, поширених захворювань та прогноз навантаження на заклад. На основі цього формується штатний розпис, визначаються вимоги до посад і проводиться конкурс чи відбір кандидатів. Такий підхід дозволяє не лише укомплектувати заклад, а й уникати кадрового дефіциту, забезпечуючи безперервність і якість медичних послуг [38; 43; 51].

3. Створення умов для підвищення продуктивності та якості праці медичних працівників. Цей чинник означає організацію такого робочого середовища, яке сприяло б максимально ефективному використанню знань, навичок і часу персоналу. Це включає належне матеріально-технічне забезпечення (сучасне обладнання, інформаційні системи, комфортні робочі місця), раціональний розподіл обов'язків та чітке планування графіків [33]. Важливою складовою є також впровадження системи рекрутингу, безперервного професійного навчання [43], супервізії та наставництва, що

допомагає медпрацівникам удосконалювати свої компетентності. Додатково слід розвивати механізми мотивації – як матеріальної (доплати, премії), так і нематеріальної (згуртованість колективу, визнання, можливості кар'єрного росту, участь у прийнятті рішень) [51]. Особливо великий потенціал у так званих «м'яких сферах», таких як стиль керівництва, комунікація та організаційний клімат, управління якими є менш витратним, ніж інші аспекти створення позитивного робочого середовища [38; 44; 51]. Сукупність цих заходів підвищує ефективність, якість і результативність праці, знижує ризик професійного вигорання та плинність кадрів.

4. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату, який підтримує корпоративну культуру і командну роботу. Даний фактор є надзвичайно важливим, він передбачає створення у колективі такої атмосфери довіри, взаємоповаги та відкритої комунікації, яка сприяє ефективній співпраці. Для цього керівництво має розвивати прозорі правила взаємодії, справедливий розподіл обов'язків, заохочувати взаємодопомогу й колегіальність у прийнятті рішень [44]. Важливо впроваджувати заходи з командоутворення, організовувати внутрішні навчання й тренінги з комунікації, а також надавати психологічну підтримку персоналу [44; 51]. Такі дії підтримують корпоративну культуру закладу, формують спільні цінності та стандарти поведінки. У результаті зростає мотивація працівників, підвищується якість командної роботи та загальна ефективність діяльності закладу [44; 51].

5. Утримання та мотивація персоналу, зменшення плинності кадрів. Дані позиції передбачають створення таких умов праці, за яких співробітники почуваються матеріально й морально задоволеними, а також мають перспективи професійного зростання [44]. Це включає забезпечення конкурентного рівня заробітної плати, справедливих систем преміювання та соціальних пільг, розвиток корпоративної культури, у якій цінується внесок кожного працівника, а його досягнення визнаються та підтримуються [51]. Важливою складовою є організація навчання та підвищення кваліфікації, наставництва та можливостей кар'єрного розвитку. Не менш значущими

чинниками стають гнучкий графік, комфортне робоче середовище, дотримання балансу між роботою і особистим життям, а також відкритість керівництва, прозорість комунікацій і залучення працівників до ухвалення рішень [41; 44; 51].

6. Адаптація системи управління персоналом до змін у зовнішньому середовищі. Ця складова передбачає гнучке й проактивне реагування організації на нові умови, що виникають унаслідок реформ, цифровізації, кризових ситуацій чи війни [27; 28; 30; 33]. У таких умовах система управління кадрами повинна швидко переглядати політики й процедури, оптимізувати структуру, перерозподіляти функції та ресурси, щоб зберегти ефективність роботи й мотивацію працівників. Це означає впровадження сучасних цифрових інструментів для автоматизації кадрових процесів, дистанційної комунікації та навчання, підготовку персоналу до роботи в нових форматах, підвищення стресостійкості й психологічної підтримки колективу [30; 33]. Також важливо забезпечити прозору та своєчасну комунікацію щодо змін, розвивати компетенції співробітників, що відповідають новим викликам, і підтримувати корпоративну культуру, засновану на довірі, взаємодопомозі та гнучкості [51]. Завдяки такому підходу система управління персоналом здатна не лише витримувати зовнішні потрясіння, а й використовувати їх як можливість для розвитку та зміцнення організації.

Цілі управління персоналом у закладах охорони здоров'я у сучасних умовах узагальнено на рис. 1.1.

Отже, у сучасних умовах реформування та цифровізації системи охорони здоров'я управління персоналом перетворюється з допоміжної адміністративної функції на стратегічний інструмент розвитку медичних закладів, воно розглядає працівника як головний ресурс і активного суб'єкта організації, від професіоналізму та мотивації якого безпосередньо залежить якість і доступність медичних послуг [37; 39]. Основні цілі та завдання управління персоналом полягають у забезпеченні закладу кваліфікованими кадрами, розвитку їхніх компетентностей, створенні умов для продуктивної праці,

підтриманні сприятливого соціально-психологічного клімату, утриманні та мотивації працівників, а також в адаптації кадрової політики до зовнішніх змін. Реалізація цих завдань забезпечує стабільність роботи колективу, впровадження інновацій та підвищення якості медичних послуг, що робить управління персоналом ключовим чинником конкурентоспроможності та сталого розвитку закладів охорони здоров'я [14; 46; 47].



Рис. 1.1. Цілі управління персоналом у закладах охорони здоров'я

Джерело: побудовано автором

Найдорожчим та надзвичайно важливим ресурсом сучасних організацій є людський потенціал, їх інтелект, креативність та можливість до творчості та інновацій [4, с.27]. Тому необхідною умовою успішного функціонування будь-якої організації є ефективність управління персоналом, що є характерною ознакою у економіці у більшості країн світу в останні роки. Враховуючи швидко змінність сучасного світу, для забезпечення конкурентоспроможності будь-якої організації необхідно визначити стратегію розвитку її персоналу [34]. Проте управління персоналом у медичних установах має низку специфічних рис, що зумовлені характером діяльності закладів охорони здоров'я, високою соціальною відповідальністю та необхідністю забезпечення безперервного й якісного надання медичних послуг [37]. Відповідно форми та методи

управління персоналом тут значно ширші й глибші, ніж у багатьох інших сферах, оскільки вони мають поєднувати адміністративні, організаційно-економічні, соціально-психологічні та етичні підходи.

Особливістю форм управління є їхня багаторівневість і комплексність. У медичних закладах застосовуються такі форми, як стратегічне й оперативне планування кадрових потреб, конкурсний відбір і призначення на посади, системи наставництва та адаптації нових працівників, безперервне професійне навчання й атестація персоналу, мотиваційні програми та механізми кар'єрного розвитку [6, с.28; 36]. Поширеною є також колегіальна форма ухвалення рішень, що враховує думку професійних спільнот і фахових рад, особливо у питаннях медичної етики та якості лікування [16; 17].

Методи управління персоналом у медичних установах можна умовно поділити на адміністративні, економічні та соціально-психологічні (рис. 1.2).

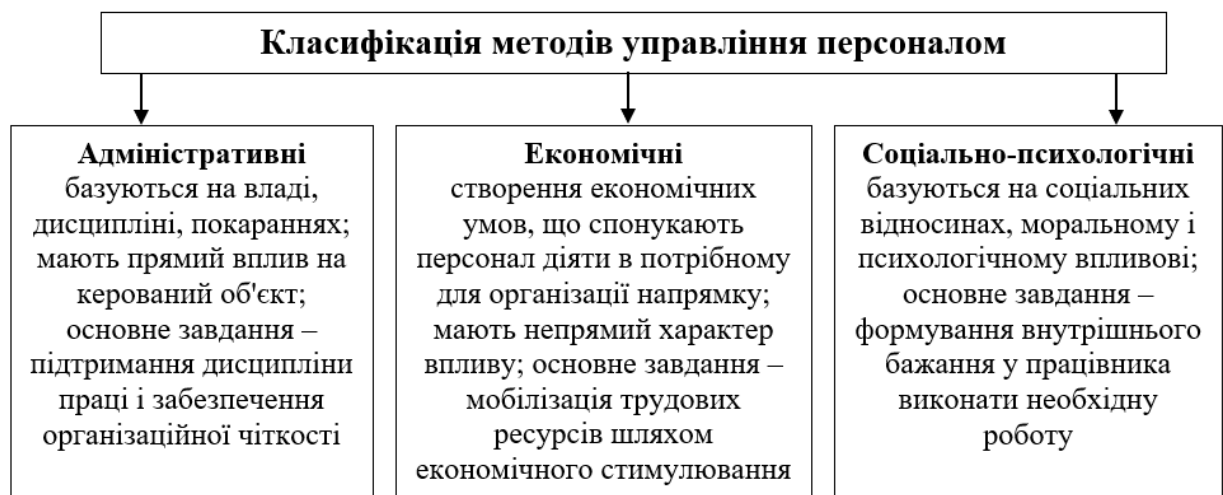


Рис. 1.2. Класифікація методів управління персоналом

Джерело: розроблено автором.

Адміністративні методи управління персоналом у медичних установах передбачають насамперед чітке визначення та регламентацію посадових обов'язків кожного працівника, що забезпечує зрозумілий розподіл функцій і відповідальності [41]. Важливим аспектом є обов'язкове дотримання затверджених стандартів, клінічних протоколів і внутрішніх нормативних документів, які гарантують єдність підходів до надання медичної допомоги та

безпеку пацієнтів [17; 37]. Також адміністративні методи включають встановлення кваліфікаційних вимог до персоналу, проведення атестацій та підтвердження професійної придатності, що дозволяє підтримувати високий рівень компетентності працівників [17; 37]. Окремо значущим є регулювання робочого часу та навантаження – формування графіків чергувань, нормування обсягу роботи, забезпечення відповідності кількості персоналу потребам закладу [6, с. 345; 17]. Сукупність цих заходів створює чітку організаційну структуру, підвищує дисципліну та відповідальність, а отже – ефективність діяльності всього медичного колективу.

Економічні методи базуються на матеріальному стимулюванні та створенні умов, за яких професійна діяльність працівників безпосередньо пов'язується з рівнем їхнього доходу. Вони передбачають запровадження прозорих і справедливих систем оплати праці, що враховують кваліфікацію, складність та обсяг виконуваних робіт [17]. Важливим інструментом є преміювання та нарахування надбавок за високу результативність, інноваційність у роботі, додаткове навантаження або виконання особливо відповідальних завдань [8, с.374; 41]. Окрім цього, застосовуються різні форми матеріального заохочення, наприклад, участь персоналу у внутрішніх програмах мотивації, соціальних пакетах, компенсаціях чи грантовому фінансуванні. Такі заходи дозволяють не лише підвищити добробут працівників, а й формують у них відчуття справедливості, стимулюють до підвищення кваліфікації та продуктивності праці, сприяють утриманню кваліфікованих кадрів у закладі та зниженню плинності персоналу [41].

Соціально-психологічні методи управління персоналом ґрунтуються на впливі на колектив через формування сприятливого морально-психологічного клімату, розвиток корпоративної культури та командної роботи. Їхня суть полягає у налагодженні відкритої й чесної комунікації між керівництвом та працівниками, забезпеченні участі персоналу в ухваленні рішень, підтримці взаємоповаги й довіри в колективі [44; 51]. До цих методів належать організація тренінгів із командоутворення, наставництво, системи морального заохочення

та визнання досягнень, розвиток внутрішніх каналів комунікації, психологічна підтримка працівників і заходи з профілактики професійного вигорання [33, с.15]. Такі дії допомагають посилити мотивацію, згуртувати колектив, зменшити конфлікти й підвищити загальну ефективність діяльності медичного закладу.

Суттєвим чинником сучасності є цифровізація та впровадження інформаційних технологій, які змінюють як форми, так і методи управління. Використання електронних систем обліку кадрів, HR-аналітики, дистанційного навчання, телемедичних сервісів і мобільних додатків для комунікації дає змогу підвищувати прозорість процесів, швидше приймати рішення та ефективніше керувати персоналом у режимі реального часу [3, с.55-58; 33; 43].

Таким чином, форми та методи управління персоналом у медичних установах України та світу мають відзначатися гнучкістю, комплексністю та етичністю, поєднувати класичні та інноваційні інструменти й забезпечувати високий рівень професіоналізму, мотивації та задоволеності працівників, що безпосередньо впливає на якість і доступність медичних послуг для пацієнтів.

1.2. Теоретичні підходи до вдосконалення системи управління персоналом

Сучасна система управління персоналом розвивається під впливом як класичних теорій менеджменту, так і новітніх наукових концепцій, що враховують соціальні, економічні та технологічні зміни часу [3, с.55; 33; 43]. Вдосконалення цієї системи передбачає перехід від традиційно адміністративного підходу до стратегічного, орієнтованого на довгостроковий розвиток людського капіталу й підвищення конкурентоспроможності організації.

Одним із базових напрямів є системний підхід, який розглядає управління персоналом як цілісну та взаємопов'язану систему, що охоплює планування, добір, адаптацію, навчання, оцінювання, мотивацію й розвиток працівників. У межах цього підходу важливим є забезпечення узгодженості кадрової політики

зі стратегією організації та використання HR-аналітики для ухвалення управлінських рішень [1, с. 43-44; 33].

Не менш значущим є компетентнісний підхід, що передбачає формування у персоналу не лише професійних знань, а й ключових компетентностей – комунікативних, цифрових, управлінських та емоційно-етичних. Цей підхід дозволяє будувати систему підвищення кваліфікації та кар'єрного зростання, орієнтовану на потреби сучасного ринку праці та специфіку медичних послуг [1, с. 42; 2. с.10].

Процесний підхід акцентує увагу на безперервності управління персоналом, де кожний етап (від планування до розвитку) є логічним продовженням попереднього. Він вимагає чіткого регламентування процедур, прозорості критеріїв оцінки, впровадження стандартів якості кадрової роботи [6, с.375].

В умовах цифровізації та глобалізації актуальним стає інноваційний підхід, який ґрунтується на використанні сучасних інформаційних технологій, електронних систем обліку персоналу, платформ для дистанційного навчання, телемедичних сервісів та HR-аналітики [3, с. 55-58]. Завдяки цьому досягається більша гнучкість системи управління, скорочується час на виконання рутинних операцій, підвищується прозорість та якість прийнятих рішень [33].

Особливе місце у вдосконаленні системи управління персоналом займає соціально-орієнтований підхід, який розглядає працівника не лише як ресурс, а як партнера організації. Він передбачає розвиток корпоративної культури, підтримку сприятливого психологічного клімату, баланс між роботою та особистим життям, механізми зворотного зв'язку та участі персоналу у прийнятті управлінських рішень [43]. У медичних закладах цей підхід сприяє зниженню рівня професійного вигорання, підвищенню лояльності персоналу та формуванню стабільного кадрового ядра.

Важливим напрямом удосконалення системи управління персоналом є стратегічний підхід, відповідно до якого кадрова політика розглядається як складова загальної стратегії розвитку підприємства. У межах цього підходу

персонал виступає ключовим фактором досягнення стратегічних цілей організації, а рішення у сфері управління кадрами приймаються з урахуванням довгострокових перспектив розвитку закладу охорони здоров'я, демографічних змін та потреб громади [1; 33]. Для амбулаторій загальної практики – сімейної медицини стратегічний підхід дозволяє забезпечити стабільність кадрового складу та безперервність надання медичних послуг.

Окремої уваги заслуговує мотиваційний підхід, який базується на класичних і сучасних теоріях мотивації праці (А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. МакКлелланд та ін.). Удосконалення системи управління персоналом у межах цього підходу передбачає поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, створення умов для професійної самореалізації та визнання результатів праці [3, с. 60–62]. У медичних закладах ефективна мотивація персоналу має особливе значення, оскільки рівень задоволеності працею медичних працівників безпосередньо впливає на якість медичного обслуговування пацієнтів.

У сучасних умовах реформування системи охорони здоров'я в Україні актуальним стає адаптивний підхід до управління персоналом, який передбачає здатність кадрової системи швидко реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. Йдеться про зміну нормативно-правової бази, фінансових механізмів, впровадження нових стандартів медичних послуг та цифрових інструментів [43]. Адаптивний підхід дозволяє керівництву медичних закладів гнучко коригувати кадрову політику, перерозподіляти функціональні обов'язки та оптимізувати чисельність персоналу.

Необхідним елементом удосконалення системи управління персоналом є орієнтація на розвиток людського капіталу, що розглядається як сукупність знань, навичок, досвіду та професійного потенціалу працівників. Теорія людського капіталу обґрунтовує доцільність інвестицій у навчання, підвищення кваліфікації та професійний розвиток персоналу як умову підвищення ефективності діяльності організації [2; 6]. Для закладів первинної медичної

допомоги це означає необхідність системного навчання медичного персоналу сучасним методам діагностики, лікування та комунікації з пацієнтами.

Важливу роль у теоретичних підходах до управління персоналом відіграє концепція управління ефективністю персоналу (performance management), яка передбачає встановлення чітких цілей діяльності працівників, регулярну оцінку результатів їхньої роботи та зворотний зв'язок. Реалізація цієї концепції у медичних закладах сприяє підвищенню відповідальності персоналу, прозорості діяльності та об'єктивності прийняття управлінських рішень щодо стимулювання чи професійного розвитку працівників [33].

Крім того, у наукових дослідженнях значна увага приділяється командному підходу до управління персоналом, який ґрунтується на розвитку міжпрофесійної взаємодії, колективної відповідальності та партнерських відносин у колективі. Для амбулаторій сімейної медицини командна робота лікарів, медичних сестер та адміністративного персоналу є необхідною умовою ефективного функціонування закладу та підвищення якості медичних послуг.

Таким чином, розширення теоретичних підходів до вдосконалення системи управління персоналом свідчить про багатогранність і складність цього процесу. Сучасна система управління персоналом повинна поєднувати стратегічну орієнтацію, гнучкість, інноваційність та соціальну спрямованість, що є особливо важливим для комунальних некомерційних підприємств у сфері охорони здоров'я.

Узагальнюючи наведені теоретичні підходи, можна зробити висновок, що ефективне вдосконалення системи управління персоналом можливе лише за умови їх комплексного поєднання. Поєднання стратегічного, системного, компетентнісного, процесного, інноваційного, соціально-орієнтованого, мотиваційного, адаптивного підходів створює методологічну основу для формування сучасної, гнучкої та результативної системи управління персоналом, адаптованої до специфіки діяльності комунальних некомерційних підприємств у сфері охорони здоров'я. Застосування зазначених підходів створює теоретичне підґрунтя для подальшого аналізу та розробки практичних

рекомендацій щодо удосконалення управління персоналом КНП «Амбулаторія загальної практики – сімейної медицини».

Висновки до розділу 1

В розділі 1 кваліфікаційної роботи магістра з'ясовано сутність управління персоналом, що є комплексом організаційно-економічних, соціально-психологічних та етичних механізмів взаємодії керівництва закладу охорони здоров'я з працівниками як головним ресурсом і водночас активним суб'єктом організації, від якого залежить якість та доступність медичних послуг.

Визначено головні цілі управління персоналом у закладах охорони здоров'я у сучасних умовах: забезпечення установи кваліфікованими кадрами відповідно до потреб населення; розвиток компетентностей, підвищення кваліфікації та професійне зростання персоналу; створення умов для підвищення продуктивності та якості праці медичних працівників; формування сприятливого соціально-психологічного клімату, який підтримує корпоративну культуру і командну роботу; утримання та мотивація персоналу, зменшення плинності кадрів; адаптація системи управління персоналом до змін у зовнішньому середовищі.

Проаналізовано форми управління персоналом у медичних закладах: стратегічне й оперативне планування кадрових потреб, конкурсний відбір і призначення на посади, системи наставництва та адаптації нових працівників, безперервне професійне навчання й атестація персоналу, мотиваційні програми та механізми кар'єрного розвитку; колегіальна форма ухвалення рішень.

Проаналізовано напрями удосконалення системи управління персоналом, серед яких використання стратегічного, системного, компетентнісного, процесного, інноваційного, соціально-орієнтованого, мотиваційного, адаптивного підходів, що створює методологічну основу для формування сучасної, гнучкої та результативної системи управління персоналом, адаптованої до специфіки діяльності комунальних некомерційних підприємств у сфері охорони здоров'я.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У КОЖАНСЬКІЙ АМБУЛАТОРІЇ ЗАГАЛЬНОЇ ПРАКТИКИ-СІМЕЙНОЇ МЕДИЦИНИ

2.1 Загальна характеристика та основні функції Кожанської амбулаторії загальної практики-сімейної медицини

Ефективне управління персоналом у закладах охорони здоров'я є одним із ключових чинників забезпечення належного рівня медичних послуг, підвищення їх якості та результативності діяльності установи в цілому. У сучасних умовах реформування системи охорони здоров'я України, зокрема у сфері первинної медичної допомоги, особливого значення набуває удосконалення кадрової політики на місцевому рівні. Амбулаторії загальної практики-сімейної медицини виступають базовими осередками медичного обслуговування населення, тому рівень професійної компетентності, мотивації та організації праці їхніх працівників безпосередньо впливає на якість надання послуг і довіру пацієнтів [14, с.58; 38].

Аналіз системи управління персоналом у Кожанській амбулаторії загальної практики-сімейної медицини дає змогу виявити сильні та слабкі сторони кадрової роботи, оцінити ефективність застосовуваних методів управління, визначити напрями їх удосконалення відповідно до сучасних вимог медичної практики та принципів сімейної медицини. У цьому контексті дослідження спрямоване на вивчення організаційної структури амбулаторії, системи підбору, адаптації, мотивації та професійного розвитку працівників, а також на пошук шляхів підвищення ефективності управління людськими ресурсами у сфері первинної медичної допомоги [43; 51].

Кожанська амбулаторія загальної практики-сімейної медицини є закладом первинного рівня надання медичної допомоги, діяльність якого спрямована на забезпечення доступності, своєчасності та якості медичних послуг населенню селища Кожанка та навколишніх населених пунктів. Амбулаторія функціонує у

складі комунального некомерційного підприємства – Комунальний заклад «Фастівський центр первинної медико-санітарної допомоги» та підпорядковується місцевому органу управління охороною здоров'я.

Основними завданнями амбулаторії є надання первинної медико-санітарної допомоги, проведення профілактичних оглядів, здійснення динамічного спостереження за хронічно-хворими пацієнтами, реалізація державних програм з імунопрофілактики, а також просвітницька робота серед населення щодо формування здорового способу життя.

Медична допомога надається за принципом сімейної медицини, що передбачає індивідуальний підхід до кожного пацієнта, ведення цілих сімей, профілактику захворювань та координацію подальшого лікування [16].

В амбулаторії працюють лікарі загальної практики – сімейні лікарі, середній та молодший медичний персонал, адміністративно-господарська служба. Діяльність закладу забезпечується відповідно до вимог Національної служби здоров'я України (НСЗУ), із якою укладено договір на надання первинної медичної допомоги. Цей договір дозволяє закладу надавати медичні послуги за державними тарифами та отримувати стабільні виплати за пацієнтів, які обрали цей заклад [20].

Фінансування амбулаторії здійснюється переважно за рахунок коштів державного бюджету через механізм оплати за укладеними деклараціями з пацієнтами, а також за рахунок місцевого бюджету та благодійних внесків.

Таким чином, Кожанська амбулаторія є важливим елементом системи первинної медичної допомоги, діяльність якої спрямована на зміцнення здоров'я населення, профілактику захворювань та підвищення рівня медичної культури громади.

Ефективність роботи будь-якого медичного закладу значною мірою залежить від рівня забезпеченості матеріально-технічними, кадровими та фінансовими ресурсами.

Матеріально-технічна база Кожанської амбулаторії загальної практики-сімейної медицини є важливою складовою ефективного функціонування

закладу та забезпечення належного рівня медичного обслуговування населення. Вона включає адміністративні приміщення, лікувальні кабінети, лабораторію, маніпуляційні кімнати, аптечний пункт, а також допоміжні господарські приміщення. Амбулаторія розташована в окремій будівлі, яка відповідає санітарно-гігієнічним вимогам. У закладі створені належні умови для прийому пацієнтів: обладнані кабінети сімейних лікарів, маніпуляційна, кабінет щеплень, зона очікування, кімната для зберігання медичних препаратів і витратних матеріалів [17]. Територія амбулаторії упорядкована, має зручний під'їзд і забезпечений доступ для людей з обмеженими можливостями.

Матеріально-технічне забезпечення включає базове діагностичне обладнання: тонометри, глюкометри, електрокардіограф, гематологічні аналізатори, набір для невідкладної допомоги, холодильне обладнання для зберігання вакцин, стерилізаційним устаткуванням тощо. Частина обладнання оновлена в межах державних та місцевих програм модернізації системи охорони здоров'я [16]. Водночас існує потреба в заміні застарілих приладів і розширенні лабораторних можливостей, амбулаторія потребує оновлення частини медичної апаратури, комп'ютерної техніки та меблів, що є актуальним завданням місцевої громади.

Умови праці персоналу загалом відповідають санітарно-гігієнічним нормам. Приміщення підтримуються в задовільному технічному стані, регулярно проводяться поточні ремонти. Разом з тим, відзначається недостатній рівень забезпечення сучасними комп'ютерними засобами та доступом до швидкісного інтернету, що ускладнює роботу з електронними медичними системами та взаємодію з НСЗУ [12, с.59; 17].

Робочі місця лікарів і медичних сестер обладнані базовими засобами комунікації та обліку, однак вимагають подальшого вдосконалення для підвищення ергономічності та ефективності роботи. Покращення матеріально-технічної бази сприятиме не лише підвищенню якості медичних послуг, а й створенню комфортних умов праці, що позитивно вплине на мотивацію та продуктивність персоналу.

Отже, Кожанська амбулаторія має задовільну матеріально-технічну базу, яка забезпечує виконання основних завдань закладу, але потребує модернізації відповідно до сучасних вимог сімейної медицини та цифровізації галузі [14, с. 60; 17].

Кадровий потенціал амбулаторії становлять: три лікарі загальної практики-сімейної медицини, один лікар-стоматолог, середній медичний персонал – дві медичні сестри та один лаборант, технічна працівниця. Всі лікарі мають відповідну кваліфікаційну категорію, систематично підвищують рівень професійної підготовки. Проте спостерігається проблема кадрового дефіциту молодих спеціалістів, що типово для медичних закладів сільської місцевості [14, с.58].

Фінансово-економічна стабільність є одним із ключових чинників ефективного функціонування будь-якого медичного закладу, зокрема і Кожанської амбулаторії загальної практики-сімейної медицини. Аналіз фінансових показників дає змогу оцінити рівень забезпеченості установи ресурсами, ефективність використання коштів, а також визначити резерви підвищення результативності діяльності.

Кожанська амбулаторія загальної практики-сімейної медицини функціонує на основі поєднання бюджетного фінансування та договірних відносин із Національною службою здоров'я України [20].

Основними джерелами фінансування амбулаторії є кошти Національної служби здоров'я України (НСЗУ) за укладеним договором на надання первинної медичної допомоги, місцевий бюджет, а також благодійні внески та допомога громади (рис. 2.1). Найбільшу частку в структурі доходів становлять кошти від НСЗУ, які спрямовуються на оплату праці медичного персоналу, придбання медикаментів, медичних виробів і утримання матеріальної бази [20]. Частка фінансування з місцевого бюджету використовується переважно на утримання будівель, комунальні витрати, матеріально-технічне забезпечення та оновлення обладнання.

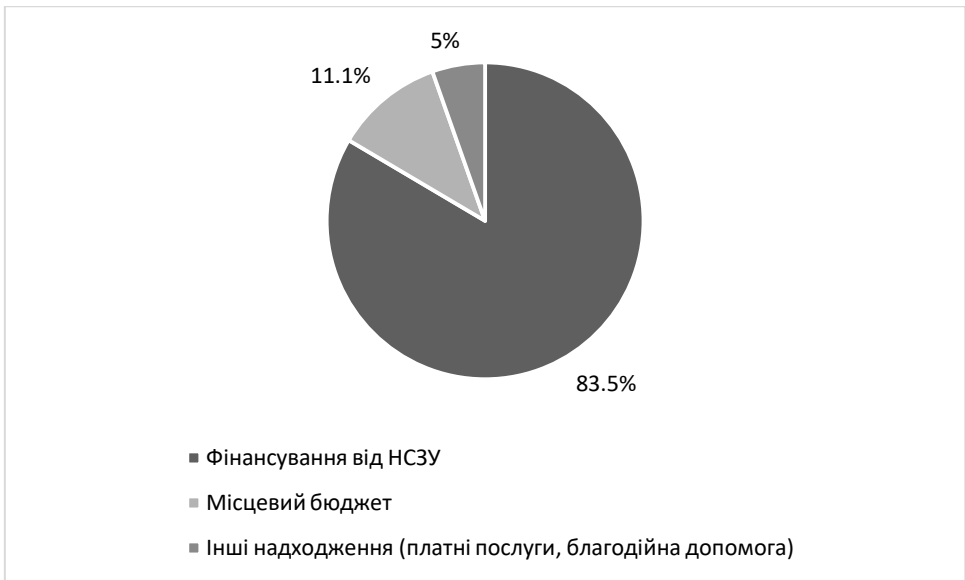


Рис. 2.1. Структура доходів Кожанської амбулаторії загальної практики-сімейної медицини

Джерело: побудовано за даними організації

На основі аналізу офіційного сайту Кожанської громади, інформації про платежі з місцевих бюджетів порталу spending.gov.ua, єдиного державного вебпорталу відкритих даних (data.gov.ua) – розділ «Фінансова звітність розпорядників бюджетних коштів» побудуємо таблицю 2.1 щодо джерел фінансування Кожанської амбулаторії загальної практики-сімейної медицини.

Таблиця 2.1

Структура та динаміка фінансування закладу охорони здоров’я у 2022–2024 роках, тис. грн

Джерело фінансування	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Структура, % (2024 р.)
НСЗУ (декларації, пакети ПМД)	4 860	5 230	5 710	83,5
Місцевий бюджет	690	710	760	11,1
Інші надходження (благодійна допомога, оренда, цільові програми)	190	210	370	5,4
Разом	5 740	6 150	6 840	100,0

Джерело: побудовано за даними Національної служби здоров’я України, Порталу відкритих даних тощо

Аналіз таблиці свідчить про зростання загального бюджету Кожанської амбулаторії загальної практики-сімейної медицини на 19,2 % у 2024 р. порівняно з 2022 р., що пов’язано з розширенням кількості укладених

декларацій і стабільним фінансуванням з боку НСЗУ. Це позитивно впливає на фінансову стійкість закладу та створює умови для розширення спектра послуг. Водночас витрати зростають пропорційно – насамперед за рахунок підвищення вартості енергоносіїв, медикаментів і витратних матеріалів. Разом із тим, значна залежність від державних виплат і недостатній обсяг місцевої підтримки залишаються основними ризиками фінансової діяльності амбулаторії.

У структурі видатків переважають витрати на оплату праці (рис. 2.2), що разом із нарахуваннями на заробітну плату становлять 73 % загальних фінансових ресурсів амбулаторії. Решта коштів спрямовується на комунальні послуги, придбання обладнання, медикаментів, господарські потреби та підвищення кваліфікації працівників. Така структура є типовою для медичних закладів первинного рівня, проте свідчить про обмежені можливості для капітальних інвестицій і модернізації.

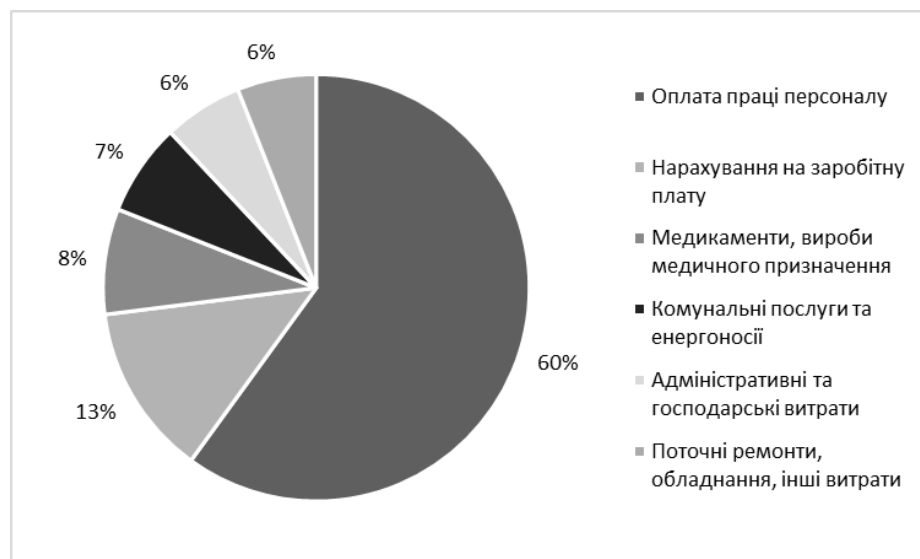


Рис. 2.2. Структура витрат Кожанської амбулаторії загальної практики-сімейної медицини

Джерело: побудовано за даними організації

Отже, фінансово-економічна діяльність Кожанської амбулаторії є стабільною, проте має потребу в підвищенні ефективності використання ресурсів, оптимізації витрат і залученні додаткових джерел фінансування для розвитку матеріально-технічної бази.

Таким чином, Кожанська амбулаторія має достатній потенціал для ефективного функціонування системи первинної медичної допомоги. Разом із тим, для підвищення якості послуг необхідно продовжувати модернізацію матеріально-технічної бази, а також вдосконалювати кадрову політику.

Рівень ефективності діяльності закладу охорони здоров'я визначається сукупністю медичних, соціальних та фінансово-економічних показників, що відображають результативність роботи, оптимальність використання ресурсів і ступінь задоволення потреб населення у медичній допомозі.

Як було вказано вище Кожанська амбулаторія загальної практики-сімейної медицини функціонує як структурний підрозділ комунального некомерційного підприємства, яке має договір із Національною службою здоров'я України (НСЗУ) про надання первинної медичної допомоги населенню [20].

Основними критеріями оцінки результативності діяльності амбулаторії є: кількість укладених декларацій із пацієнтами; кількість відвідувань лікарів та медичних процедур; рівень профілактичної роботи; показники звернень за невідкладною допомогою; рівень задоволеності пацієнтів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Основні критерії оцінки результативності діяльності Кожанської амбулаторії загальної практики-сімейної медицини

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024/2022, %
Кількість декларацій з пацієнтами	7 200	7 650	8 030	+11,5
Кількість відвідувань лікарів	19 800	20 340	21 150	+6,8
Профілактичні огляди (осіб)	3200	3 480	3 710	+15,9
Звернення за невідкладною допомогою	1 260	1 310	1 270	+0,8
Рівень задоволеності пацієнтів, %	88	90	92	+4,5

Джерело: побудовано за даними Державної служби статистики України

Дані таблиці свідчать про стабільне зростання кількості декларацій та профілактичних оглядів, що демонструє підвищення довіри населення до закладу та ефективну роботу сімейних лікарів.

Ефективність використання фінансових і людських ресурсів оцінюється за такими критеріями [16; 20]:

- коефіцієнт забезпеченості лікарями – 1,0 на 2 000 осіб населення (норматив МОЗ – до 1,2), що є прийнятним показником [17];
- коефіцієнт навантаження на лікаря – у середньому 2 000 декларацій на одного фахівця, що відповідає вимогам НСЗУ [20];
- питома вартість медичних послуг на одного пацієнта у 2024 р. склала близько 850 грн, що узгоджується з середніми показниками по регіону [17].

Кожанська амбулаторія демонструє стійку позитивну динаміку розвитку, збільшення кількості пацієнтів та розширення обсягів медичних послуг.

Основним чинником фінансової стабільності залишається співпраця з НСЗУ та ефективне виконання умов договору [24].

Разом із тим існує потреба у підвищенні операційної ефективності, зокрема шляхом автоматизації управлінських процесів, моніторингу якості медичних послуг та оптимізації структури витрат.

Ефективність можна підвищити за рахунок цифровізації облікових процесів, оптимізації витрат на комунальні послуги та розширення переліку додаткових медичних послуг [3].

Впровадження системи управління якістю відповідно до стандарту ISO 9001:2015 може стати перспективним напрямом підвищення конкурентоспроможності амбулаторії [7; 24].

Таким чином, діяльність Кожанської амбулаторії загальної практики-сімейної медицини у 2022–2024 роках характеризується позитивними тенденціями, стабільністю кадрового складу та зростанням довіри населення. Подальший розвиток потребує вдосконалення управлінських підходів, підвищення рівня цифровізації та залучення інвестицій у матеріально-технічну базу [3; 7; 12; 14; 52].

2.2. Особливості системи управління персоналом у Кожанській амбулаторії загальної практики–сімейної медицини

Кадровий потенціал є одним із головних чинників ефективного функціонування медичного закладу. Кадровий склад є основою забезпечення якісного медичного обслуговування, формування довіри населення до системи охорони здоров'я та підвищення результативності діяльності амбулаторії.

У Кожанській амбулаторії загальної практики-сімейної медицини кадровий склад формується відповідно до вимог чинного законодавства та стандартів первинної медичної допомоги. Станом на 2025 рік в амбулаторії працює 10 осіб, з них: лікарів загальної практики – сімейних лікарів – 3 особи; лікар стоматолог – 1 особа; середній медичний персонал (медичні сестри, лаборант) – 3 особи; молодший медичний персонал – 1 особа; адміністративно-господарський персонал – 2 особи (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Кадровий склад та рівень кваліфікації працівників Кожанської амбулаторії загальної практики–сімейної медицини

Категорія персоналу	Кількість працівників	Освітній рівень	Стаж роботи (середній)
Лікарі	4	Вища медична освіта	16 років
Середній медичний персонал	3	Середня спеціальна	14 років
Молодший медичний персонал	1	Середня освіта	10 років
Адміністративно-господарський персонал (робітник, адміністратор)	2	Середня / середня спеціальна освіта	8 років

Джерело: складено і розраховано за даними кадрової звітності Кожанської амбулаторії загальної практики–сімейної медицини, 2024 рік.

Кількісний і якісний склад персоналу формується відповідно до нормативів, установлених Міністерством охорони здоров'я України [16; 24]. Переважна більшість лікарів має вищу або першу кваліфікаційну категорію, що свідчить про достатній рівень фахової підготовки. Попри наявність кваліфікованого персоналу, актуальною залишається проблема кадрового дефіциту, особливо серед молодих лікарів. Це зумовлено низьким рівнем

заробітної плати, обмеженими можливостями кар'єрного зростання та складними умовами праці у сільській місцевості [10; 14].

Середній вік працівників становить близько 50 років, що свідчить про поєднання досвідчених фахівців із молодими спеціалістами. Однак спостерігається тенденція до старіння кадрового складу через недостатній притік молодих лікарів, що зумовлено невисоким рівнем заробітної плати, обмеженими можливостями кар'єрного зростання, обмеженою привабливістю роботи у сільській місцевості; відсутністю житлових і соціальних стимулів для молодих лікарів [14]. Це призводить до перевантаження наявних працівників [41].

З огляду на це, актуальним завданням є формування кадрового резерву та залучення молодих спеціалістів, що відповідає положенням Національної стратегії реформування системи охорони здоров'я України на період 2020-2030 рр. [21]

Рівень кваліфікації працівників амбулаторії загалом відповідає сучасним вимогам системи охорони здоров'я. Більшість лікарів мають сертифікати спеціалістів, проходять регулярне підвищення кваліфікації, беруть участь у тренінгах, семінарах і навчаннях, організованих НСЗУ та місцевими медичними управліннями [22, с. 35].

Амбулаторія систематично проводить роботу з підвищення кваліфікації працівників. Медичні працівники проходять курси тематичного удосконалення, беруть участь у семінарах, тренінгах, вебінарах, організованих закладами післядипломної освіти [22]. Особлива увага приділяється веденню пацієнтів із хронічними захворюваннями, профілактичній роботі та цифровій трансформації медичних послуг [9; 17].

Для молодших медичних працівників здійснюється внутрішнє навчання на робочих місцях, спрямоване на підвищення рівня професійної культури, дотримання стандартів інфекційного контролю та безпеки пацієнтів.

Адміністрація амбулаторії заохочує участь персоналу в освітніх програмах і створює умови для неперервного професійного розвитку.

Система мотивації персоналу базується переважно на матеріальному стимулюванні – заробітній платі, яка залежить від кількості підписаних декларацій із пацієнтами, преміюванні за досягнення ключових показників ефективності, а також соціальних гарантіях. Проте нематеріальні чинники мотивації (визнання, професійний розвиток, участь у прийнятті рішень) потребують подальшого удосконалення [15, с. 150-151].

Незважаючи на існуючі проблеми, колектив Кожанської амбулаторії відзначається високим рівнем згуртованості, відповідальним ставленням до професійних обов'язків і стійкою орієнтацією на якісне обслуговування пацієнтів. Це створює основу для подальшого розвитку ефективної системи управління персоналом у закладі.

Отже, кадровий потенціал Кожанської амбулаторії характеризується належним рівнем професійної підготовки працівників, однак потребує посилення заходів із залучення молодих спеціалістів, удосконалення системи мотивації та створення умов для постійного підвищення кваліфікації медичного персоналу.

Управління персоналом у Кожанській амбулаторії здійснюється відповідно до вимог Кодексу законів про працю України [13], Наказу МОЗ України №33 від 23.02.2000 р. «Про затвердження Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників», а також внутрішніх положень закладу [19].

До основних функцій системи управління персоналом належать:

- планування персоналу – визначення оптимальної чисельності відповідно до обсягів медичних послуг та договорів з НСЗУ [20];
- добір і адаптація кадрів – здійснюється через співбесіди, аналіз документів, що підтверджують кваліфікацію, рекомендацій з попередніх місць роботи, попередній медичний огляд;
- оцінювання ефективності роботи – базується на кількісних і якісних показниках (кількість декларацій, задоволеність пацієнтів, рівень профілактичних оглядів) [20];

- мотивація персоналу реалізується через систему матеріальних заохочень (премії, надбавки за інтенсивність, участь у програмах НСЗУ) та елементи нематеріальної мотивації (подяки, участь у професійних заходах) [15, с.150-151; 22];

- професійний розвиток – забезпечується шляхом проходження тематичних курсів, онлайн-навчання, стажування у регіональних медичних центрах [22].

Водночас система управління має певні недоліки: відсутність індивідуальних планів розвитку працівників, недостатній рівень автоматизації кадрового обліку, обмежена участь персоналу в ухваленні управлінських рішень [5].

Як вказувалося вище до основних проблем кадрової політики амбулаторії належать:

- нестача молодих фахівців, особливо у сфері сімейної медицини;
- надмірне навантаження на лікарів через велику кількість пацієнтів;
- недостатній рівень мотивації (мотивація персоналу зводиться переважно до матеріальних виплат, що залежать від фінансування НСЗУ, водночас нематеріальні стимули (визнання, кар'єрне зростання, корпоративна культура, участь у прийнятті рішень) практично не застосовуються [42; 48; 50; 51]; відсутність системи заохочення за досягнення знижує рівень зацікавленості працівників у підвищенні результативності праці та інноваційній діяльності);
- обмежені можливості професійного розвитку: хоча працівники періодично проходять курси підвищення кваліфікації, відсутні індивідуальні плани навчання, внутрішні тренінги чи програми наставництва [15; 22; 29], що призводить до повільного оновлення професійних компетенцій, особливо в умовах активного впровадження електронних медичних систем та телемедицини;
- обмежені фінансові ресурси для стимулювання персоналу [5];
- недостатній рівень комунікації та управлінської зворотної інформації: комунікації в закладі переважно вертикальні – між керівником і підлеглими,

зворотний зв'язок у вигляді регулярних обговорень результатів, анкетування або стратегічних сесій не використовується [23; 26; 34; 42; 48];

- відсутність сучасних технологій управління персоналом: у закладі не впроваджено елементів HR-аналітики, автоматизованих систем обліку кадрів чи електронного моніторингу результативності роботи [3; 25; 52]; облік ведеться переважно вручну, що ускладнює планування, оцінювання ефективності та контроль за дотриманням трудових показників.

Основні кадрові ризики та їх можливі наслідки для діяльності Кожанської амбулаторії загальної практики–сімейної медицини узагальнено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Основні кадрові ризики та їх можливі наслідки для діяльності Кожанської амбулаторії загальної практики–сімейної медицини

Проблема	Потенційні наслідки
Кадровий дефіцит і старіння персоналу	Зростання навантаження на лікарів, ризик вигорання, зниження доступності медичних послуг
Низький рівень мотивації	Зменшення продуктивності праці, формальне ставлення до обов'язків
Обмежений професійний розвиток	Відставання від сучасних стандартів надання медичної допомоги
Недостатня комунікація	Погіршення психологічного клімату, зниження командної взаємодії
Відсутність HR-технологій	Ускладнення контролю, неефективне використання ресурсів

Джерело: побудовано за результатами аналізу джерел і наукової літератури з проблем кадрового забезпечення в системі охорони здоров'я.

Загалом, ці фактори знижують організаційну гнучкість закладу, обмежують можливість адаптації до реформ у медичній сфері та негативно позначаються на рівні задоволеності пацієнтів.

Управління персоналом у Кожанській амбулаторії загальної практики–сімейної медицини потребує модернізації з урахуванням сучасних вимог медичної галузі. Виявлені проблеми – кадрова нестача, низький рівень мотивації, слабка комунікація та відсутність HR-аналітики – мають системний характер і безпосередньо впливають на ефективність роботи закладу.

Для підвищення ефективності управління кадрами доцільно реалізувати такі заходи:

- розробити кадрову стратегію розвитку амбулаторії, що включатиме план оновлення кадрів і систему наставництва [14; 41; 48; 50; 51];
- створити багатофакторну систему мотивації, де поєднуються матеріальні й нематеріальні стимули (премії, відзнаки, публічне визнання) [42; 48; 50; 51];
- формування культури безперервного навчання через внутрішні тренінги, онлайн-платформи, участь у програмах НСЗУ з підвищення кваліфікації [15; 22; 29];
- покращення внутрішньої комунікації – створення механізмів зворотного зв'язку, щомісячних зборів колективу, електронної інформаційної платформи [23; 26; 34; 42; 48];
- автоматизація процесів управління кадрами – впровадження е-систем кадрового обліку, моніторингу показників діяльності та контролю за виконанням планових завдань [3; 7; 12; 14; 52];
- забезпечити співпрацю з навчальними медичними закладами для залучення інтернів і випускників [48].

Реалізація запропонованих заходів дозволить: підвищити продуктивність праці персоналу; знизити рівень професійного вигорання; покращити якість медичних послуг; зміцнити імідж закладу серед населення.

У цілому удосконалення кадрового менеджменту є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності та сталого розвитку амбулаторії у контексті реформування системи охорони здоров'я України [14].

У цілому кадровий потенціал Кожанської амбулаторії можна охарактеризувати як стабільний, але такий, що потребує оновлення та модернізації підходів до управління. Підвищення ефективності системи HR-менеджменту сприятиме покращенню якості медичних послуг і зміцненню позицій закладу в умовах реформування системи охорони здоров'я [3, с.55-58].

Висновки до розділу 2

У розділі 2 кваліфікаційної роботи проведено всебічний аналіз системи управління персоналом у Кожанській амбулаторії загальної практики-сімейної медицини. Дослідження охопило організаційно-економічну характеристику діяльності закладу, оцінку кадрового складу та аналіз проблем, що впливають на ефективність управління людськими ресурсами.

У ході аналізу встановлено, що Кожанська амбулаторія є стабільним закладом первинної медичної допомоги, діяльність якого відповідає вимогам чинного законодавства та програмі медичних гарантій НСЗУ. Заклад має сформований кадровий потенціал, що забезпечує виконання основних функцій, проте виявлено дисбаланс у віковій структурі персоналу та недостатній рівень залучення молодих спеціалістів.

Система управління персоналом амбулаторії характеризується традиційним адміністративно-командним підходом, який забезпечує базову організацію праці, але не враховує потреб сучасного HR-менеджменту. Виявлено такі проблеми, як обмежена система мотивації, відсутність стратегічного кадрового планування, недостатні можливості професійного зростання, слабкий розвиток внутрішньої комунікації та відсутність автоматизованих технологій управління персоналом.

Наявні недоліки безпосередньо впливають на результативність діяльності амбулаторії, продуктивність праці працівників і якість надання медичних послуг. Разом з тим виявлені проблеми мають потенціал для вирішення через удосконалення кадрової політики, впровадження сучасних мотиваційних механізмів, цифровізацію управлінських процесів та розвиток корпоративної культури.

Отже, результати проведеного аналізу підтверджують необхідність комплексного реформування системи управління персоналом у Кожанській амбулаторії загальної практики-сімейної медицини.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМ І МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У КОЖАНСЬКІЙ АМБУЛАТОРІЇ ЗАГАЛЬНОЇ ПРАКТИКИ-СІМЕЙНОЇ МЕДИЦИНИ

3.1. Удосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу, розвиток корпоративної культури

Результати проведеного аналізу у другому розділі показали, що ефективність діяльності Кожанської амбулаторії значною мірою залежить від рівня організації управління персоналом. Незважаючи на стабільність кадрового складу та належну професійну підготовку працівників, система управління людськими ресурсами має низку проблем, пов'язаних із недостатньою мотивацією персоналу, обмеженими можливостями професійного зростання, низьким рівнем цифровізації управлінських процесів і відсутністю стратегічного підходу до кадрової політики.

В умовах реформування системи охорони здоров'я України, розширення автономії медичних закладів та переходу до результативно-орієнтованих моделей фінансування, удосконалення форм і методів управління персоналом набуває особливої актуальності. Сучасна амбулаторія повинна функціонувати як ефективна організаційна система, у якій поєднуються професіоналізм, мотивація та інноваційність медичних працівників [21].

Метою даного розділу є розроблення практичних рекомендацій і пропозицій щодо вдосконалення системи управління персоналом Кожанської амбулаторії загальної практики-сімейної медицини. Удосконалення передбачає впровадження сучасних методів HR-менеджменту, формування системи безперервного навчання, розбудову мотиваційної політики та розвиток внутрішньої корпоративної культури як основи ефективного функціонування закладу.

Для досягнення поставленої мети у даній частині роботи буде запропоновано напрями оптимізації кадрової структури та механізми залучення молодих фахівців; розроблено систему матеріального й нематеріального стимулювання працівників; визначено шляхи підвищення професійної компетентності медичного персоналу; обґрунтовано доцільність використання цифрових технологій у кадровому менеджменті; розглянуто заходи зі створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі тощо.

Удосконалення управління персоналом сприятиме підвищенню продуктивності праці, якості надання медичних послуг та зміцненню конкурентоспроможності амбулаторії в умовах сучасних викликів медичної системи України.

Одним із ключових чинників ефективного функціонування медичного закладу є рівень мотивації його працівників. У процесі аналізу системи управління персоналом Кожанської амбулаторії встановлено, що мотиваційна політика має переважно адміністративно-фінансовий характер, тобто орієнтована насамперед на заробітну плату та преміювання за результатами роботи. Водночас сучасні тенденції розвитку системи охорони здоров'я України вимагають комплексного підходу до мотивації, що поєднує як матеріальні, так і нематеріальні стимули, спрямовані на підвищення задоволеності працею, професійного розвитку та лояльності персоналу [42; 48; 50; 51].

Для підвищення рівня матеріальної зацікавленості працівників пропонується удосконалити систему оплати праці за рахунок:

- впровадження диференційованої системи преміювання, що враховує якість медичного обслуговування, рівень задоволеності пацієнтів, участь у громадських і профілактичних заходах [14; 15; 17];
- запровадження доплат за професійні досягнення (підвищення кваліфікації, проходження курсів, участь у проєктах НСЗУ чи пілотних програмах) [15; 18; 20; 22];

- використання гнучких форм оплати праці, які дозволяють стимулювати результативність та індивідуальний внесок кожного працівника [7; 14; 41];
- створення системи внутрішніх грантів або надбавок, що можуть надаватися за ініціативність, участь у розвитку амбулаторії чи підготовку інноваційних пропозицій [15; 37; 41; 42].

Не менш важливою є нематеріальна мотивація, що формує позитивне ставлення до роботи, сприяє зниженню плинності кадрів і підвищенню корпоративної згуртованості. Для цього доцільно:

- запровадити систему визнання досягнень працівників (відзнаки «Найкращий сімейний лікар місяця», «Професіонал року», подяки від керівництва) [41; 50; 51];
- створити умови для професійного розвитку через участь у семінарах, онлайн-курсах, тренінгах, конференціях, що підвищують кваліфікацію та престиж професії [11; 14; 15; 17; 20; 22; 42];
- забезпечити відкрите інформування персоналу про результати діяльності амбулаторії, фінансові показники та перспективи розвитку – це сприяє формуванню довіри та відчуття причетності до спільної мети;
- підтримувати сприятливий психологічний клімат через розвиток командної взаємодії, проведення колективних заходів, професійних свят, тренінгів зі стресостійкості та емоційного вигорання [41; 50; 51].

Також варто застосовувати немонетарні інструменти мотивації, популярні в сучасних медичних закладах України:

- гнучкий графік роботи для окремих категорій працівників;
- можливість дистанційного заповнення документації або консультування пацієнтів онлайн;
- участь у корпоративних соціальних ініціативах (просвітницьких кампаніях, профілактичних програмах);
- розвиток менторства — наставництва досвідчених лікарів над молодими спеціалістами [50; 51].

Впровадження таких заходів сприятиме підвищенню мотивації працівників, формуванню культури партнерства між керівництвом і колективом, а також зміцненню репутації амбулаторії як сучасного, привабливого роботодавця.

З метою модернізації кадрової політики амбулаторії доцільно розглянути використання елементів HR-аналітики – системного збору та аналізу даних про продуктивність, задоволеність і лояльність працівників. Це дозволить створити персоналізовані програми мотивації, орієнтовані на реальні потреби персоналу [52].

Роботодавцю слід також використовувати технологічні інновації які дозволяють автоматизувати процеси управління персоналом (наприклад, аналітика управління персоналом, платформи електронного документообігу) та використовувати онлайн-інструменти для навчання та розвитку працівників (електронне навчання, вебінари), що покращить, та спростить роботу працівників [44].

Реалізація запропонованих заходів дозволить:

- підвищити рівень задоволеності працею та знизити ризики професійного вигорання;
- забезпечити більшу залученість персоналу у процес прийняття рішень;
- покращити якість медичних послуг та рівень довіри пацієнтів;
- створити умови для довгострокового кадрового утримання та професійного розвитку працівників [41; 43; 50; 51].

Отже, впровадження сучасних форм мотивації та стимулювання персоналу є стратегічно важливим напрямом удосконалення системи управління кадрами Кожанської амбулаторії загальної практики-сімейної медицини, що забезпечить підвищення ефективності її діяльності та конкурентоспроможності на ринку медичних послуг.

Ефективність управління персоналом у сучасних медичних закладах значною мірою залежить не лише від професійного рівня працівників чи матеріальної мотивації, а й від якості взаємовідносин у колективі, пануючих

норм, цінностей і традицій. Корпоративна культура є системою морально-етичних норм, спільних поглядів і принципів, які визначають поведінку працівників, стиль керівництва та рівень згуртованості команди [11; 15].

Для Кожанської амбулаторії загальної практики-сімейної медицини, де діяльність безпосередньо пов'язана з людьми, довірою та емоційною взаємодією, розвиток корпоративної культури має особливе значення. Саме вона забезпечує стабільність колективу, підвищує лояльність працівників і якість обслуговування пацієнтів.

Стан корпоративної культури в амбулаторії нині характеризується переважно традиційними формами взаємодії між керівництвом і персоналом. Однак для забезпечення ефективної командної роботи та підвищення рівня мотивації необхідно системно розвивати культуру партнерства, взаємоповаги та орієнтації на результат [41; 50; 51].

З цією метою пропонується:

- визначити місію, бачення та ключові цінності амбулаторії, що відображають її роль у громаді (наприклад: пацієнт-орієнтованість, професійна відповідальність, взаємоповага, відкритість до інновацій);
- створити “Кодекс корпоративної етики”, який регламентує стандарти поведінки, комунікації та взаємодії з пацієнтами й колегами;
- упровадити внутрішні інформаційні канали — дошки оголошень, внутрішні чати, електронні розсилки, які сприятимуть відкритому обміну інформацією;
- започаткувати корпоративні традиції — щорічні професійні зустрічі, дні здоров'я, святкування Дня медичного працівника, нагородження кращих співробітників.

Розвиток корпоративної культури сприятиме формуванню відчуття єдності колективу, зміцненню ідентичності працівників із закладом і підвищенню їхньої відповідальності за спільний результат.

Соціально-психологічний клімат є показником внутрішньої атмосфери в колективі, яка впливає на мотивацію, продуктивність праці та професійне

самопочуття співробітників. Для медичної сфери, де робота часто супроводжується високим емоційним навантаженням, позитивний клімат є критично важливим чинником ефективності.

Для покращення соціально-психологічного клімату доцільно:

- забезпечити відкриту комунікацію між керівництвом і працівниками, регулярні збори, обговорення проблем і пропозицій колективу [48];
- проводити психологічні тренінги та командні заходи, спрямовані на розвиток довіри, підтримки та вміння вирішувати конфлікти конструктивно [41; 50; 51; 48];
- організовувати індивідуальні консультації з психологом або керівником для запобігання професійному вигоранню [9; 41; 50; 51];
- заохочувати участь персоналу у прийнятті управлінських рішень, що підвищує відчуття значущості кожного працівника [48];
- створити зручні умови праці – комфортні приміщення для відпочинку, доступ до інформаційних ресурсів, підтримку балансу між роботою і особистим життям [50; 51].

Розвиток позитивного соціально-психологічного клімату сприятиме зміцненню командного духу, зниженню конфліктності, підвищенню рівня взаємної підтримки та професійної задоволеності працівників.

Упровадження запропонованих заходів дозволить:

- сформувати в колективі культуру взаємоповаги, відкритості та професійної етики;
- підвищити мотивацію персоналу, рівень довіри до керівництва та міжособистісну згуртованість;
- зменшити рівень емоційного вигорання й плинності кадрів;
- покращити якість взаємодії з пацієнтами та зміцнити репутацію амбулаторії в громаді.

Отже, розвиток корпоративної культури та формування сприятливого соціально-психологічного клімату є важливими складовими удосконалення системи управління персоналом Кожанської амбулаторії загальної практики-

сімейної медицини. Це створює підґрунтя для стабільної роботи, підвищення продуктивності та зміцнення довіри пацієнтів до закладу охорони здоров'я.

3.2. Застосування елементів стратегічного управління персоналом та удосконалення HR-інструментів

Ефективність діяльності медичного закладу значною мірою визначається якістю кадрового складу, професійним рівнем працівників та ефективністю процесів їх підбору, адаптації й розвитку. У сучасних умовах реформування системи охорони здоров'я України кадрова політика Кожанської амбулаторії загальної практики-сімейної медицини потребує вдосконалення з метою підвищення її гнучкості, конкурентоспроможності та відповідності вимогам пацієнтів і Національної служби здоров'я України (НСЗУ) [20; 21].

Система підбору кадрів у Кожанській амбулаторії базується на традиційних методах: оголошення вакансій, співбесіда, перевірка документів і досвіду роботи. Такий підхід є функціональним, проте не забезпечує достатнього рівня відбору працівників за професійними, комунікативними та етичними критеріями.

З метою підвищення ефективності процесу добору персоналу доцільно запровадити:

- компетентнісний підхід, що передбачає оцінку не лише кваліфікації, а й особистісних якостей, рівня емпатії, комунікативних умінь, здатності до командної роботи [20];
- елементи HR-аналітики – створення бази даних потенційних кандидатів, та попередній відбір за ключовими параметрами [25; 27];
- партнерство з профільними навчальними закладами для залучення молодих фахівців, організації практик та стажувань [22; 51];
- систему внутрішнього кадрового резерву, що дозволить забезпечити заміщення посад без тривалих перерв у роботі закладу [41; 50].

Адаптація є важливим етапом, що впливає на ефективність включення нового працівника в колектив і формування його професійної лояльності. Нині в амбулаторії цей процес має неформальний характер, що знижує швидкість засвоєння внутрішніх стандартів і навичок роботи.

Для покращення адаптації пропонується:

- розробити програму професійної та соціально-психологічної адаптації, що включає знайомство з місією, цінностями та структурою амбулаторії, внутрішніми регламентами та стандартами роботи;
- запровадити систему наставництва (менторства), у межах якої досвідчені працівники допомагатимуть новачкам у перші місяці роботи [22; 51];
- створити “адаптаційний пакет працівника” – інформаційні матеріали, інструкції, контакти ключових співробітників, графіки, що полегшують входження у робочий процес [35; 44; 49];
- проводити зворотний зв’язок з новими співробітниками через інтерв’ю або анкетування після першого місяця роботи для виявлення проблем адаптації [44; 48].

Ефективна адаптація дозволить знизити рівень плинності кадрів, скоротити період входження працівників у посаду та підвищити їхню задоволеність роботою.

Професійне зростання є одним із головних факторів довгострокової мотивації працівників медичної галузі. В умовах постійного оновлення клінічних протоколів, розширення цифрових сервісів та телемедицини необхідним є формування системи безперервного професійного розвитку (Continuous Professional Development – CPD).

Для цього пропонується:

- створити план-графік підвищення кваліфікації медичних працівників із урахуванням їхніх спеціальностей та індивідуальних потреб [22; 49];
- забезпечити співпрацю з обласними центрами підвищення кваліфікації, медичними університетами та онлайн-платформами (MedSkill, Академія НСЗУ тощо) [20; 22];

- заохочувати участь у професійних конференціях, тренінгах, вебінарах, а також внутрішнє поширення досвіду серед колег;
- упровадити електронне портфоліо працівника, у якому фіксуватимуться результати навчання, участь у заходах і досягнення, що стане основою для преміювання та кар'єрного зростання.

Важливим напрямом є також розвиток соціальних і комунікативних компетенцій, адже лікар загальної практики має вміти ефективно взаємодіяти з пацієнтами, надавати емоційну підтримку та дотримуватися етичних стандартів професії [4; 43].

Удосконалення методів підбору, адаптації та підвищення кваліфікації працівників забезпечує:

- підвищення якості кадрового потенціалу та професійного рівня персоналу;
- скорочення терміну адаптації нових працівників;
- зміцнення командної взаємодії та корпоративної культури;
- підвищення продуктивності праці й рівня задоволеності пацієнтів медичними послугами;
- формування стійкої репутації Кожанської амбулаторії як сучасного, інноваційно орієнтованого медичного закладу.

Отже, запропоновані заходи дадуть змогу створити цілісну систему управління людськими ресурсами, орієнтовану на розвиток, професійне зростання та якість медичних послуг, що відповідає вимогам сучасної системи охорони здоров'я України.

У сучасних умовах реформування системи охорони здоров'я України традиційні адміністративні методи управління персоналом поступово втрачають ефективність. Медичні заклади, зокрема амбулаторії первинної ланки, мають переходити до стратегічного управління людськими ресурсами, яке орієнтоване не лише на виконання поточних завдань, а й на формування довгострокових конкурентних переваг за рахунок розвитку кадрового потенціалу [8; 11].

Для Кожанської амбулаторії загальної практики-сімейної медицини стратегічне управління персоналом є важливою умовою підвищення ефективності роботи, якості медичних послуг і зміцнення репутації закладу серед пацієнтів громади.

Стратегічне управління персоналом – це система дій, спрямованих на забезпечення медичного закладу кваліфікованими, мотивованими працівниками, здатними реалізувати стратегічні цілі розвитку організації. Його основними принципами є:

- орієнтація на довгострокову перспективу;
- взаємозв'язок кадрової стратегії із загальною стратегією закладу;
- гнучкість і адаптивність до зовнішніх змін (реформи, фінансування, потреби пацієнтів);
- інноваційність у використанні HR-інструментів;
- системність та безперервність розвитку персоналу [11; 14].

Застосування цих принципів дозволяє не лише оптимізувати роботу персоналу, а й сформувати сильну команду, орієнтовану на спільні цінності, якість і результат.

Для Кожанської амбулаторії доцільно впровадити такі елементи стратегічного управління персоналом:

1) кадрове планування – визначення потреб у персоналі на середньо- та довгострокову перспективу, прогнозування вікових і кваліфікаційних змін, формування кадрового резерву [41];

2) аналіз компетенцій – оцінювання рівня професійних знань, умінь і навичок працівників із метою визначення розривів між поточними і бажаними компетенціями [14];

3) індивідуальні плани розвитку – складання для кожного працівника коротко- і середньострокових планів підвищення кваліфікації, участі у навчаннях і внутрішніх проектах [22];

4) моніторинг результативності – упровадження системи регулярної оцінки ефективності роботи персоналу за ключовими показниками (KPI), що враховують якість обслуговування, дисципліну, відгуки пацієнтів [41; 43];

5) розвиток кадрового бренду – позиціонування амбулаторії як сучасного, стабільного роботодавця, що підтримує професійний розвиток своїх працівників.

Такі підходи сприятимуть формуванню стійкої кадрової політики, підвищенню рівня лояльності персоналу та ефективному використанню людських ресурсів.

Для реалізації стратегічного підходу до управління персоналом доцільно застосовувати HR-інструменти, що поєднують аналітичні, організаційні та цифрові методи роботи з кадрами. До найефективніших із них належать:

- HR-аналітика – збір і аналіз даних про кадрову структуру, продуктивність праці, відвідуваність, рівень задоволеності персоналу. На основі аналітики можна прогнозувати потребу в кадрах, виявляти причини плинності та планувати навчання [9; 52];

- система оцінювання компетенцій 360° - отримання зворотного зв'язку від колег, керівництва й пацієнтів щодо професійних і комунікативних навичок працівників [41; 43];

- індивідуальні картки розвитку персоналу – ведення електронного профілю кожного працівника з відомостями про освіту, підвищення кваліфікації, результати оцінювання, плани розвитку;

- використання цифрових платформ HRM (Human Resource Management) – автоматизація кадрового обліку, графіків роботи, планів навчання, моніторингу ефективності [3; 9; 52];

- система нематеріального визнання – інтеграція в HR-процеси таких інструментів, як подяки, рейтинги, внутрішні сертифікати, що підвищують рівень задоволеності та командного духу [9; 33; 52].

Також ефективним напрямом є впровадження менторства – персоналізованої підтримки працівників для розвитку професійних і лідерських компетенцій [41; 43; 48; 51].

Використання елементів стратегічного управління персоналом і сучасних HR-інструментів у діяльності Кожанської амбулаторії дозволить:

- підвищити ефективність кадрових процесів і якість управлінських рішень;
- забезпечити прозору систему оцінювання та розвитку персоналу;
- сформувати гнучку кадрову стратегію, здатну реагувати на зміни у сфері охорони здоров'я;
- підвищити мотивацію, лояльність і професіоналізм працівників;
- створити позитивний імідж амбулаторії як сучасного медичного закладу, зорієнтованого на інновації та розвиток [11; 14; 18].

Отже, застосування стратегічного підходу до управління персоналом у поєднанні з інноваційними HR-інструментами є запорукою ефективної діяльності Кожанської амбулаторії загальної практики–сімейної медицини в умовах модернізації галузі охорони здоров'я України. Це забезпечить не лише оптимізацію кадрових процесів, а й сталий розвиток закладу в довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи було розроблено комплекс практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом у Кожанській амбулаторії загальної практики–сімейної медицини. Основна мета запропонованих заходів полягає у підвищенні ефективності діяльності закладу через зміцнення кадрового потенціалу, формування сучасної корпоративної культури та впровадження стратегічного підходу до управління людськими ресурсами.

Проведений аналіз показав, що існуюча система управління персоналом амбулаторії має низку сильних сторін: стабільність кадрового складу, високий рівень професійної відповідальності працівників, належний рівень командної взаємодії. Водночас виявлено певні проблеми, серед яких: недостатній розвиток системи мотивації, обмежені можливості професійного зростання, відсутність довгострокового кадрового планування та інструментів оцінювання ефективності персоналу.

Для усунення зазначених недоліків і підвищення результативності роботи запропоновано низку заходів, спрямованих на модернізацію кадрової політики амбулаторії. Зокрема:

- у сфері мотивації персоналу – упровадження сучасних форм матеріального й нематеріального стимулювання, системи преміювання за результатами діяльності, розвитку внутрішніх програм визнання досягнень працівників;
- у сфері підбору, адаптації та підвищення кваліфікації – розроблення системи наставництва, індивідуальних планів професійного розвитку, участь у програмах безперервної медичної освіти [14; 50; 51];
- у сфері стратегічного управління – запровадження HR-аналітики, оцінки компетенцій, кадрового планування, формування кадрового резерву, використання цифрових HRM-систем [3; 25];
- у сфері організаційного розвитку – розвиток корпоративної культури, удосконалення внутрішніх комунікацій, формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі [48].

Упровадження запропонованих заходів забезпечить підвищення рівня мотивації та задоволеності працівників, оптимізацію кадрових процесів, підвищення якості медичних послуг і конкурентоспроможності амбулаторії. Крім того, стратегічне бачення управління персоналом сприятиме довгостроковій стабільності колективу, зменшенню плинності кадрів та підвищенню ефективності роботи закладу в цілому [41].

Отже, удосконалення форм і методів управління персоналом у Кожанській амбулаторії загальної практики-сімейної медицини є важливим напрямом забезпечення сталого розвитку установи в умовах сучасних трансформацій системи охорони здоров'я України. Реалізація запропонованих рекомендацій дозволить не лише підвищити якість роботи колективу, а й зміцнити довіру пацієнтів і позитивний імідж закладу в громаді.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У процесі виконання дослідження досягнуто визначеної мети та вирішено поставлені завдання.

Розкрито сутність, роль, значення та цілі управління персоналом у сучасних умовах. Встановлено, що ефективне управління персоналом є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства, забезпечення стабільності його розвитку та досягнення стратегічних цілей. Для закладів охорони здоров'я управління персоналом має особливе значення, оскільки саме людський фактор визначає якість медичних послуг.

У сучасних умовах реформування системи охорони здоров'я основні цілі управління персоналом полягають у забезпеченні закладу кваліфікованими кадрами, розвитку їхніх компетентностей, створенні умов для продуктивної праці, підтриманні сприятливого соціально-психологічного клімату, утриманні та мотивації працівників, а також в адаптації кадрової політики до зовнішніх змін.

Досліджено теоретичні підходи до класифікації форм і методів управління персоналом. У медичних закладах застосовуються такі форми, як стратегічне й оперативне планування кадрових потреб, конкурсний відбір і призначення на посади, системи наставництва та адаптації нових працівників, безперервне професійне навчання й атестація персоналу, мотиваційні програми та механізми кар'єрного розвитку. Поширеною є також колегіальна форма ухвалення рішень, що враховує думку професійних спільнот і фахових рад, особливо у питаннях медичної етики та якості лікування.

Узагальнено, що сучасні методи управління поділяються на адміністративні, економічні, соціально-психологічні. Адміністративні методи базуються на владі, дисципліні, стягненнях; мають прямий вплив на керований об'єкт; їх основне завдання – підтримання дисципліни праці і забезпечення організаційної чіткості. Економічні методи – це способи впливу на персонал шляхом створення економічних умов, що спонукають персонал діяти в потрібному для організації напрямку; мають непрямий характер впливу; основне

завдання – мобілізація трудових ресурсів шляхом економічного стимулювання. Соціально-психологічні методи ґрунтуються на соціальних відносинах, моральному і психологічному впливові; основне завдання – формування внутрішнього прагнення у працівника виконати необхідну роботу без адміністративного впливу. В умовах цифрової трансформації системи охорони здоров'я все більшого значення набувають інноваційно-комунікаційні методи.

Охарактеризовано діяльність Кожанської амбулаторії загальної практики-сімейної медицини, яка є закладом первинного рівня надання медичної допомоги, діяльність якого спрямована на забезпечення доступності, своєчасності та якості медичних послуг населенню селища Кожанка та навколишніх населених пунктів. Амбулаторія функціонує у складі комунального некомерційного підприємства – Комунальний заклад «Фастівський центр первинної медико-санітарної допомоги» та підпорядковується місцевому органу управління охороною здоров'я.

Проаналізовано забезпеченість амбулаторії матеріально-технічними, кадровими та фінансовими ресурсами. Зроблено висновок, що Кожанська амбулаторія має задовільну матеріально-технічну базу, яка забезпечує виконання основних завдань закладу, але потребує модернізації відповідно до сучасних вимог сімейної медицини та цифровізації галузі.

Основними джерелами фінансування амбулаторії є кошти Національної служби здоров'я України (НСЗУ) за укладеним договором на надання первинної медичної допомоги, місцевий бюджет, а також благодійні внески та допомога громади. У структурі видатків переважають витрати на оплату праці (73 % загальних фінансових ресурсів амбулаторії). Решта коштів спрямовується на комунальні послуги, придбання обладнання, медикаментів, господарські потреби та підвищення кваліфікації працівників. Така структура є типовою для медичних закладів первинного рівня, проте свідчить про обмежені можливості для капітальних інвестицій і модернізації.

Досліджено основні критерії та показники оцінки результативності діяльності амбулаторії: кількість укладених декларацій із пацієнтами; кількість

відвідувань лікарів та медичних процедур; рівень профілактичної роботи; показники звернень за невідкладною допомогою; рівень задоволеності пацієнтів, що демонструють підвищення довіри населення до закладу та ефективну роботу сімейних лікарів.

Проаналізовано кадровий склад амбулаторії: освітній, кваліфікаційний рівень та вікову структуру працівників. З'ясовано, що попри наявність кваліфікованого персоналу, актуальною залишається проблема кадрового дефіциту, особливо серед молодих лікарів. Це зумовлено низьким рівнем заробітної плати, обмеженими можливостями кар'єрного зростання, обмеженою привабливістю роботи у сільській місцевості; відсутністю житлових і соціальних стимулів для молодих лікарів. Це призводить до перевантаження наявних працівників.

Охарактеризовано систему управління персоналом Кожанської амбулаторії, її функції, переваги та недоліки.

Основними проблемами кадрової політики амбулаторії є:

- нестача молодих фахівців, особливо у сфері сімейної медицини;
- надмірне навантаження на лікарів через велику кількість пацієнтів;
- недостатній рівень мотивації (мотивація персоналу зводиться переважно до матеріальних виплат, що залежать від фінансування НСЗУ, водночас нематеріальні стимули (визнання, кар'єрне зростання, корпоративна культура, участь у прийнятті рішень) практично не застосовуються; відсутність системи заохочення за досягнення знижує рівень зацікавленості працівників у підвищенні результативності праці та інноваційній діяльності);
- обмежені можливості професійного розвитку: хоча працівники періодично проходять курси підвищення кваліфікації, відсутні індивідуальні плани навчання, внутрішні тренінги чи програми наставництва, що призводить до повільного оновлення професійних компетенцій, особливо в умовах активного впровадження електронних медичних систем та телемедицини;
- обмежені фінансові ресурси для стимулювання персоналу;

- недостатній рівень комунікації та управлінської зворотної інформації: комунікації в закладі переважно вертикальні – між керівником і підлеглими, зворотний зв'язок у вигляді регулярних обговорень результатів, анкетування або стратегічних сесій не використовується;

- відсутність сучасних технологій управління персоналом: у закладі не впроваджено елементів HR-аналітики, автоматизованих систем обліку кадрів чи електронного моніторингу результативності роботи; облік ведеться переважно вручну, що ускладнює планування, оцінювання ефективності та контроль за дотриманням трудових показників.

Узагальнено основні кадрові ризики та їх можливі наслідки для діяльності Кожанської амбулаторії загальної практики–сімейної медицини. Зроблено висновок про необхідність модернізації системи управління персоналом у Кожанській амбулаторії загальної практики–сімейної медицини з урахуванням сучасних вимог медичної галузі.

Обґрунтовано напрями удосконалення форм і методів управління персоналом з урахуванням діджиталізації та специфіки медичної сфери. Запропоновано впровадження електронних інструментів управління персоналом, системи оцінювання компетентностей, розвитку корпоративної культури та гнучких форм професійного навчання.

Розроблено практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління персоналом у Кожанській амбулаторії загальної практики–сімейної медицини, які передбачають створення системи мотивації, орієнтованої на результати діяльності, упровадження програм наставництва, розвиток внутрішніх комунікацій і використання цифрових HR-рішень.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності управління персоналом, поліпшенню якості медичного обслуговування та забезпеченню сталого розвитку Кожанської амбулаторії як сучасного закладу первинної медичної допомоги.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабич С. О., Бабич Д. В. Тенденції управління персоналом на підприємствах України. *Соціальна економіка*. 2023. № 2(66). С. 41-48. URL: <https://salو.li/3Ab1e55> (дата звернення 19.08.2025).
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 468 с.
3. Бардадим С. А., Невмержицька С. М. Діджиталізація в галузі управління персоналом організації. *Економіка, менеджмент та аудит: актуальні питання, перспективи та напрями розвитку*: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (м. Львів, 22 лютого 2020 р.). Львів: ЛЕФ, 2020. С. 55-58.
4. Біла Я. С. Організація роботи персоналу закладу охорони здоров'я в процесі надання медичних послуг. Тернопіль: Західноукраїнський національний університет, 2024. 46 с.
5. Білик О. М., Цимбалюк С. О. Оцінювання персоналу: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2021. 311 с.
6. Менеджмент персоналу: навч. посібник (практикум) / Ю. С. Гринчук, Н. В. Коваль, М. В. Вихор. Біла Церква: Білоцерківдрук, 2020. 171 с.
7. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник. Київ: Знання, 2019. 551 с.
8. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник / [А.М. Колот, О.А. Грішнова, О.О. Герасименко та ін.]; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А.М. Колота. К.: КНЕУ, 2009. 711с.
9. Данилевич Н., Рудакова С., Шетініна Л., Касьяненко Я. В. Діджиталізація hr-процесів у сучасних реаліях. *Галицький економічний вісник*. URL: <https://salو.li/E08891A> (дата звернення: 11.08.2025).
10. Державна служба статистики України. Праця України: статистичний збірник 2024 р. Київ: Держстат, 2024. 286 с.
11. Дубровська Є. Ю., Мурашко М. В. Управління персоналом у сфері охорони здоров'я. Львів: ЛНМУ імені Данила Галицького, 2021. 214 с.

12. Коваль Н. В., Тарасенко Д. А. Удосконалення управління формуванням і використанням трудового потенціалу підприємства в умовах війни та повоєнного відновлення. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-23>

13. Кодекс законів про працю України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення 19.08.2025).

14. Кучеренко Т. В. Управління персоналом у сфері охорони здоров'я: сучасні виклики та шляхи їх подолання. *Економіка та держава*. 2021. №9. С. 58-62.

15. Марчук І. А. Мотивація персоналу та забезпечення професійного розвитку в закладі. *Актуальні питання управління та адміністрування: регіональний, міжнародний та глобалізаційний аспект* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. 22-23 травня 2025 р. С.150-151.

16. Міністерство охорони здоров'я України. Наказ № 504 “Про затвердження Порядку надання первинної медичної допомоги” (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1224-21> (дата звернення 19.08.2025).

17. Міністерство охорони здоров'я України. Стратегія розвитку системи охорони здоров'я України на 2023–2030 роки. URL: <https://moz.gov.ua/> (дата звернення 19.08.2025).

18. Мурашко М. В., Дубровська Є. Ю. Управління персоналом у сфері охорони здоров'я. Львів: ЛНМУ, 2021.

19. Наказ МОЗ України №307 від 24.02.2025 р. Про затвердження Змін до Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників. Випуск 78. «Охорона здоров'я» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va117282-02#Text> (дата звернення 19.08.2025).

20. Національна служба здоров'я України. Аналітичний звіт про кадрове забезпечення закладів первинної медичної допомоги України (2024 р.) URL: Режим доступу: <https://nszu.gov.ua/> (дата звернення 19.08.2025).

21. Національна стратегія реформування системи охорони здоров'я України на період 2020-2030 рр. URL: <https://moz.gov.ua/uk/strategija> (дата звернення 19.08.2025).

22. Нестеренко В. А. Професійний розвиток і підвищення кваліфікації медичних працівників в умовах реформування системи охорони здоров'я. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2022. № 6. С. 33-42.

23. Подра О. П., Петришин Н. Я., Киричук І. В. Сучасні підходи до стратегічного управління людськими ресурсами на підприємстві. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2024. Т. 6, № 1. С. 23-33.

24. Постанова Кабінету Міністрів України № 391 від 29.04.2020 р. «Про затвердження Ліцензійних умов провадження господарської діяльності з медичної практики». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/781-2025-%D0%BF#Text> (дата звернення 19.08.2025).

25. Рудакова С., Данилевич Н., Шетініна Л., Касьяненко Я. Digital HR – майбутнє кадрового адміністрування. *Бізнес Інформ*. 2020. № 1. С. 265-270.

26. Свінцицька О.М., Богоявленська Ю.В., Ліханова В.О. Сучасні технології в управлінні розвитком персоналу та їх вплив на ефективність бізнесу. *Економіка та управління підприємствами. Економіка та управління бізнесом*. 2017. Вип. 14. С. 183 - 187.

27. Сердюк О. І., Корнійчук А. С. Актуальні практики управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2024. № 2. С. 35-41.

28. Череп А. В., Калюжна Ю. А., Михайліченко Л. М. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. С. 45–54.

29. Shvindina, H., Veckalne, R., Balahurovska, I., & Khrin N. (2022). Development Features and Directions of Modern Management: In the Case of Ukrainian Health Care Institutions. *Health Economics and Management Review*, 3(1), 19-24.

30. Шостак В. Інновації в управлінні людськими ресурсами в державному секторі України. *Philosophy and Governance*. 2024. № 1(3). С. 14-26.
31. Armstrong M. A Handbook of Human Resource Management Practice. 15th ed. London: Kogan Page, 2020. 670 p.
32. Beardwell J., Thompson A. Human Resource Management: A Contemporary Approach. 9th ed. London: Pearson Education, 2021. 640 p.
33. Borovykov, O., Khilukha, O., Sochynska-Sybirtseva, I., Oliinyk, I., & Shevchenko, S. (2025). Features and trends in the development of HR management in Ukraine. *Human Resources Management and Services*, 7(3), 4627. URL : <https://doi.org/10.18282/hrms4627> (дата звернення: 14.10.2025).
34. Dessler G. Human Resource Management. 17th ed. Boston: Pearson, 2023. 730 p.
35. Hampel K., Hajduova Z. Human Resource Management as an Area of Changes in a Healthcare Institution. *Risk Manag Healthc Policy*. 2023 Jan 6. 31-41 p.
36. Havrychenko Dmytro. Public mechanisms of transformations in the formation of human resources in the field of healthcare. *Public Administration and Regional Development*. № 16. 2022.
37. Human Resource Management as an Area of Changes in a Healthcare Institution *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2023. Vol. 20(1). С. 184.
38. Importance of work engagement in primary healthcare. *BMC Health Services Research*. 2022. Vol. 22. Article 840. URL : https://bmchealthservres.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12913-022-08402-7?utm_source=chatgpt.com (дата звернення 12.09.2025).
39. Kemarska Tamara Digitalization strategy in hr management system. *Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*. 1, 25 (Mar. 2021), Pp. 129-134. URL : <https://echas.vnu.edu.ua/index.php/echas/en/article/view/656> (дата звернення 25.08.2025).

40. Kis Svyatoslav, Zapukhlyak Ivanna, Yatsyuk Oleg, Malynovska Galyna Human Resources of Ukraine's health care system: a new approach to management staff development. Економічний аналіз. Збірник наукових праць. Vol 29, № 4. 2019. URL : econa.org.ua (дата звернення 12.09.2025).

41. Li Huiwen, Yuan Beibei, Wang Dan, Meng Qingyue Motivating factors on performance of primary care workers in China: a systematic review and meta-analysis. 2019. №21. URL : https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/?term=Meng+Q&cauthor_id=31753867 (дата звернення 12.09.2025).

42. Motivating factors on performance of primary care workers: a systematic review and meta-analysis. International Journal of Health Planning and Management. 2019. Vol. 34(3). P. 1190-1203. URL : <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/31753867/> (дата звернення 12.09.2025).

43. Nafari, E., Rezaei, B. Relationship between human resources strategies and organizational performance based on the balanced scorecard in a public hospital in Iran: a cross-sectional study. BMC Health Serv Res. 2022, 363 p. URL : <https://bmchealthservres.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12913-022-07767-z> (дата звернення: 14.10.2025).

44. Nilsen Per, Fernemark Hanna, Seing Ida, Schildmeijer Kristina, Ericsson Carin, Skagerström Janna. Working conditions in primary care: a qualitative interview study with physicians in Sweden informed by the Effort-Reward-Imbalance model. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/34246243/> (дата звернення: 01.08.2025).

45. Shostak Viktor Innovations in Human Resource Management in the Public Sector of Ukraine. Philosophy and Governance. Pp.21-30. URL : <https://doi.org/10.70651/3041-248X/2024.2.03> (дата звернення: 01.10.2025).

46. Shvindina, H., Veckalne, R., Balahurovska, I., Khrin, N. Development Features and Directions of Modern Management: In the Case of Ukrainian Health Care Institutions. Health Economics and Management Review. URL: <https://salo.li/D80Aca1> (дата звернення: 11.09.2025).

47. Slatvytska, N., Myroshnychenko, Iu., Kobushko, Ia., Rekunenکو, I. Personnel Management System in Healthcare Institutions: Foreign and Domestic Experience. Health Economics and Management Review. URL : <https://essuir.sumdu.edu.ua/items/78e3da39-0e0d-4732-bcda-420d687b6b9c> (дата звернення: 16.09.2025).

48. The impact of leadership style in team-based primary care – staff satisfaction and motivation. BMC Health Services Research. 2024. Vol. 24. Article 1152. URL : <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/38565253/> (дата звернення: 01.07.2025).

49. Ulrich D., Brockbank W. HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources. New York: McGraw-Hill Education, 2017. 336 p. URL : <https://salو.li/6FA7aeE> (дата звернення: 12.08.2025).

50. Work motivation among healthcare professionals: A study of well-functioning primary healthcare centers in Sweden. Journal of Health Organization and Management. 2017. Vol. 31, № 4. P. 487-502. URL : <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/28877624/>. (дата звернення: 11.07.2025).

51. Work Motivation and Job Satisfaction among Primary Healthcare Workers in Georgia. Human Resources for Health. 2023. Vol. 21(1). Article 35. URL : <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/39054748/> (дата звернення : 13.08.2025).

52. Yatskevych Inna. Digitalization strategy in hr management system. Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University. 1, 25 (Mar. 2021), Pp. 129–134. URL : <https://echas.vnu.edu.ua/index.php/echas/en/article/view/656> (дата звернення: 25.09.2025).