

**Станіслав БЕДРІЙ, Марія НАГІРНЯК, Тетяна СЛОБОДЯН**

здобувачі освітньої програми

«Менеджмент закладів охорони здоров'я», ЗУНУ

Науковий керівник – Петро МИКИТЮК, д-р. екон. наук,

професор, професор кафедри менеджменту,

публічного управління та персоналу

Західноукраїнського національного університету

## **УПРАВЛІНСЬКІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я: МОТИВАЦІЯ МЕДИЧНОГО ПЕРСОНАЛУ, ДЕОНТОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ТА ПРОЄКТНА ДІЯЛЬНІСТЬ**

Управління закладом охорони здоров'я відрізняється високою складністю через поєднання економічних, соціальних та професійно-етичних аспектів діяльності. На відміну від багатьох інших сфер, результативність медичного менеджменту визначається не лише ефективністю використання ресурсів, а й якістю взаємодії між медичним персоналом і пацієнтами, рівнем професійної відповідальності та здатністю швидко адаптуватися до змін.

Особливого значення набуває людський капітал, який у сфері охорони здоров'я виступає ключовим чинником формування якості медичних послуг. Професійні знання, практичні навички, мотивація та етичні принципи медичних працівників безпосередньо впливають на результативність роботи закладу. Водночас ефективне функціонування медичних установ потребує узгодженості управлінських рішень із організаційними процесами та дотриманням професійної етики [1].

Мотивація медичних працівників є ключовим елементом ефективного функціонування закладів охорони здоров'я, оскільки безпосередньо впливає на якість надання медичних послуг та рівень залученості персоналу до професійної діяльності. У сучасній практиці управління персоналом використовуються як матеріальні, так і нематеріальні методи стимулювання, які взаємодоповнюють один одного.

Матеріальні методи охоплюють систему оплати праці, преміювання, доплати за складність та інтенсивність роботи, а також соціальні виплати. Нематеріальні методи включають професійний розвиток, визнання досягнень, кар'єрне зростання, участь у прийнятті управлінських рішень та формування сприятливого психологічного клімату в колективі (табл. 1).

Таблиця 1

### **Матеріальні та нематеріальні методи мотивації медичних працівників**

<b>Група методів</b>	<b>Основні інструменти</b>	<b>Коротка характеристика</b>
Матеріальні	Заробітна плата, премії, надбавки, соціальні виплати	Забезпечують фінансову стабільність працівників, стимулюють підвищення продуктивності праці
Нематеріальні	Професійний розвиток, кар'єрне зростання, визнання, участь в управлінні	Сприяють підвищенню внутрішньої мотивації, лояльності та професійної самореалізації

Джерело. Складено за [2]

Система стимулювання безпосередньо впливає на рівень інтенсивності праці медичних працівників, оскільки формує їх зацікавленість у досягненні високих результатів діяльності. Матеріальні стимули забезпечують підвищення продуктивності через фінансову зацікавленість, тоді як нематеріальні чинники сприяють формуванню довгострокової мотивації та професійної відповідальності. Комплексне використання різних форм стимулювання дозволяє підвищити якість медичних послуг, зменшити рівень професійного вигорання та покращити ефективність роботи закладу охорони здоров'я в цілому. Формування ефективної системи управління персоналом у закладі охорони здоров'я є одним із ключових напрямів забезпечення якості медичних послуг та стабільного функціонування установи.

Така система передбачає комплекс організаційних, мотиваційних та управлінських заходів, спрямованих на раціональне використання кадрового потенціалу.

Основою ефективного управління персоналом виступає поєднання професійного відбору кадрів, їхнього безперервного розвитку, справедливої системи оцінювання результатів праці та дієвого стимулювання. Важливе значення має також формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі та забезпечення умов для професійної самореалізації медичних працівників. Ефективна система управління персоналом у ЗОЗ дозволяє підвищити якість медичних послуг, зменшити плінність кадрів, посилити мотивацію працівників та забезпечити стабільність роботи медичного закладу в цілому.

Проектний підхід передбачає чітке визначення цілей, етапів реалізації, ресурсного забезпечення та очікуваних результатів, що забезпечує більш ефективне використання фінансових, матеріальних і кадрових ресурсів. У медичній сфері він може бути спрямований на модернізацію обладнання, впровадження цифрових технологій, удосконалення системи управління персоналом, а також покращення організації надання медичної допомоги. Ефективність реалізації проектів у закладах охорони здоров'я значною мірою залежить від якості управлінських рішень та рівня залученості персоналу. Саме тому проектна діяльність нерозривно пов'язана з кадровим забезпеченням, оскільки успіх будь-яких змін визначається професійними компетенціями працівників, їх мотивацією та готовністю до впровадження нововведень. Значну роль відіграє етичний компонент управління, оскільки медична діяльність базується на принципах гуманізму, відповідальності та дотримання професійних норм. Інтеграція проектного управління з кадровими процесами та етичними засадами дозволяє сформувати цілісну систему розвитку закладу охорони здоров'я, орієнтовану на підвищення ефективності його функціонування та якості медичних послуг.

Управління закладом охорони здоров'я формується як багатовимірна система, у якій поєднуються кадрові, етичні та

організаційні аспекти діяльності. Центральне місце в цій системі займає медичний персонал, від рівня мотивації, професійної підготовки та залученості якого залежить якість надання медичних послуг і загальна результативність роботи закладу. Використання матеріальних і нематеріальних методів стимулювання створює умови для підвищення інтенсивності праці, розвитку професійних компетентностей і формування стабільного кадрового потенціалу.

Важливою складовою ефективного функціонування медичних установ є дотримання принципів медичної деонтології, що визначає морально-етичні засади взаємодії між лікарем і пацієнтом. Повага, довіра та відповідальність у професійній діяльності формують основу якісного медичного обслуговування та впливають на рівень задоволеності пацієнтів, а також на репутацію закладу в цілому. Значну роль у розвитку сучасних медичних закладів відіграє впровадження проєктного підходу, який забезпечує системність змін, раціональне використання ресурсів і можливість реалізації інноваційних рішень. Поєднання проєктного управління з кадровими процесами та етичними нормами створює цілісну модель розвитку, орієнтовану на підвищення ефективності діяльності та якості медичних послуг. Комплексна взаємодія мотиваційних механізмів, професійної етики та проєктного управління формує основу для сталого розвитку закладів охорони здоров'я, підвищення їхньої ефективності та зміцнення позицій у системі надання медичної допомоги.

#### **Список використаних джерел:**

1. Микитюк П., Микитюк Ю. Інвестиційний менеджмент. Підручник: Тернопіль. «Університетська думка». 2025. 320 с. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/56768>
2. Микитюк П., Крисько Ж., Овсянюк-Бердадіна О., Микитюк Ю., Микитюк В. Інноваційний розвиток підприємства. Підручник/за заг. ред. д-р. екон. наук, проф. Микитюка П. П. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 320 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/49869>