

Степан БУЧКО

здобувач освітньо-професійної програми
«Менеджмент закладів охорони здоров'я», ЗУНУ
(науковий керівник: д.е.н., професор кафедри
менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ
Руслан АВГУСТИН)

СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Ефективність функціонування будь-якої галузі національної економіки значною мірою визначається рівнем якості менеджменту, який виступає системою цілеспрямованого використання ресурсів для досягнення стратегічних орієнтирів розвитку. Людський капітал у цьому контексті розглядається як базовий актив організації, адже саме працівники забезпечують активізацію, трансформацію та продуктивне використання інших видів ресурсів. Результативність управління великою мірою залежить від здатності керівництва створювати умови для мотивації трудового колективу, організовувати роботу команди та забезпечувати максимально ефективне функціонування кадрового потенціалу. У сфері охорони здоров'я значущість людського капіталу набуває особливої ваги, оскільки саме медичні працівники формують кінцеву якість надання медичних послуг. У зв'язку з цим розвиток персоналу стає визначальним напрямом управлінської діяльності, однак традиційні моделі та підходи до управління кадрами часто не забезпечують бажаних результатів, поглиблюючи дисфункції у менеджерських системах медичних організацій.

З огляду на обмеженість бюджетних ресурсів, спрямованих на розвиток національної системи охорони здоров'я, особливого значення набуває раціональне використання внутрішніх, зокрема «прихованих», можливостей галузі, серед яких ключовими є кадрові. Міжнародний досвід, зокрема рекомендації та практики

Всесвітньої організації охорони здоров'я, свідчить, що найвагоміші результати у підвищенні ефективності функціонування медичних систем досягаються саме завдяки інноваційним підходам до управління персоналом [1]. Впровадження таких інновацій дає змогу не лише оптимізувати структуру кадрового забезпечення, але й формувати нові моделі професійної поведінки, розвитку компетенцій та мотиваційних стратегій.

Україна в останні роки ініціювала комплексні реформи у сфері охорони здоров'я, спрямовані на поступовий перехід до пацієнтоорієнтованої моделі надання медичної допомоги. Трансформаційні процеси включають фінансування пріоритетних видів медичних послуг, розроблення стратегій розвитку кадрового потенціалу, розширення можливостей вибору лікаря та медичного закладу, а також запровадження сучасних стандартів якості медичного обслуговування. Метою таких реформ є забезпечення українським громадянам доступу до медичних послуг, які відповідають європейським стандартам, та підвищення загальної ефективності функціонування галузі. Оновлення фінансово-економічних підходів у медицині зумовлює необхідність модернізації організаційних структур, форм власності та механізмів взаємодії між суб'єктами ринку медичних послуг [2].

Попри трансформаційні зрушення, значна частина управлінського персоналу медичних закладів залишається недостатньо підготовленою до застосування сучасних управлінських методик, інноваційних моделей прийняття рішень та стратегічного планування, які є критичними для виявлення перспективних ринкових можливостей, підвищення конкурентоспроможності та зміцнення позицій медичних організацій. Особливим викликом постає дефіцит компетенцій у сфері маркетингу медичних послуг, які стають дедалі вагомішими в умовах ринкової взаємодії, посилення конкуренції та високих вимог до якості медичного сервісу. Відтак, сучасна система охорони здоров'я перебуває перед необхідністю

глибокої інституційної адаптації до умов ринку шляхом реорганізації управлінських структур, модернізації державного регулювання та впровадження концепції інтегрованого розвитку кадрового потенціалу.

Аналіз ситуації у сфері управління персоналом медичних закладів України засвідчує наявність комплексу проблем, які перешкоджають ефективному функціонуванню кадрових систем. На відміну від інших секторів економіки, у сфері охорони здоров'я досі не сформовано уніфікованих, стандартизованих і науково обґрунтованих підходів до управління персоналом, які були б ефективними та універсальними для різних типів медичних установ. Унаслідок цього нерозв'язаними залишаються питання професійного відбору кадрів, оцінювання результатів діяльності медичних працівників, формування мотиваційних програм, забезпечення кар'єрного росту, розвитку компетентностей, адаптації молодих фахівців та організації навчання впродовж професійної діяльності. Більшість медичних закладів застосовують спрощені, формалізовані процедури найму та звільнення, що не забезпечує комплексного підходу до оцінювання та розвитку персоналу. Процеси відбору кандидатів зосереджені переважно на формальній оцінці кваліфікаційних характеристик, тоді як індивідуально-психологічні, комунікативні чи соціальні компетентності часто залишаються поза увагою, хоча саме вони є критично важливими для професійної діяльності медичного працівника.

Підвищення ефективності управління персоналом у медичних закладах потребує впровадження сучасних управлінських механізмів, спрямованих на комплексне вдосконалення кадрової роботи. Йдеться про модернізацію системи відбору, оцінювання, навчання та мотивації персоналу; оновлення критеріїв добору працівників з урахуванням їхніх професійних, особистісних та соціально-психологічних характеристик; розроблення новітніх методик оцінювання результатів діяльності медичних працівників; застосування різних мотиваційних інструментів, включно з

матеріальними й нематеріальними стимулами; формування системи справедливої оплати праці; запровадження соціально-маркетингового підходу до управління діяльністю медичних установ; активний розвиток аналітичних платформ для підтримки управлінських рішень та моніторингу професійного розвитку персоналу; організацію підвищення кваліфікації фахівців кадрових служб та керівників медичних закладів, які реалізують управлінську політику.

Керування медичними кадрами постає визначальним чинником забезпечення стійкості, конкурентоспроможності та соціальної ефективності медичних установ. Розроблення та впровадження інструментів прийняття управлінських рішень у галузі управління персоналом потребує врахування психологічних, професійних, етичних та організаційних особливостей медичної діяльності. У цьому контексті ефективне управління персоналом у медичних закладах виступає ключовою передумовою підвищення результативності використання кадрового потенціалу, що забезпечує досягнення економічних і соціальних ефектів як для працівників, так і для медичних установ і системи охорони здоров'я загалом.

Список використаних джерел:

1. Демків І., Августин Р. Управління кадровим потенціалом закладів охорони здоров'я. *Development Service Industry Management*, 2, 2024, 284–288. URL: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(45\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(45))
2. Августин Р. Р., Стахів О. В. Визначення стратегічних пріоритетів управління системним розвитком закладів охорони здоров'я. *Академічні візії*. 2023. № 17. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/250>
3. Stahiv O.; Biletska I.; Perepolkina O.; Avgustyn R.; Mykytyn O. Efficiency of the Implementation of Innovation and Investment Projects at Healthcare Institutions: Integral Analysis and Ways of Enhancement. *Science and Innovation*, 2023, 19(5), 18–33