

Оксана ЯНІЦЬКА

здобувачка освітньо-професійної програми
«Менеджмент закладів охорони здоров'я», ЗУНУ
(науковий керівник: к.н.д.у., доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ Анастасія ПУНДА)

КАДРОВА ПОЛІТИКА МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Кадрова політика підприємства, зокрема медичного закладу, у сучасних умовах розвитку економіки набуває особливої складності та стратегічної значущості. Вона формується як комплексна система принципів, стратегій і тактичних рішень, спрямованих на всебічний розвиток людських ресурсів, оптимізацію внутрішньоорганізаційних взаємодій і забезпечення стабільного функціонування організації в довгостроковій перспективі. Кадрова політика охоплює не лише процеси добору, розміщення та професійного розвитку персоналу, а й визначає загальний стиль управління, характер організаційної культури, механізми мотивації, а також підходи до управління персоналом різних категорій. Її орієнтація значною мірою визначається стратегічними цілями підприємства, необхідністю інтеграції кадрових рішень у загальну стратегію розвитку та зростанням ролі довгострокового планування.

В умовах активної взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем, що характеризується динамічними змінами ринку праці, технологічними трансформаціями та зміною нормативно-правових вимог, особливо важливим стає врахування потенціалу організації щодо ефективного використання людських ресурсів. Постійний аналіз кон'юнктури ринку праці, моніторинг прогнозів щодо пропозиції і попиту на фахівців, а також оцінювання можливостей організації для їх залучення і розвитку є ключовими

компонентами довгострокового планування кадрової політики. У сфері охорони здоров'я ці аспекти мають особливу вагу, оскільки саме медичний персонал є основним носієм професійних компетентностей та надавачем життєво важливих медичних послуг населенню.

Управління процесами формування, збереження та розвитку персоналу виступає одним із пріоритетних напрямів менеджменту в галузі охорони здоров'я. У контексті автономізації медичних закладів відбулася структурна трансформація організаційних моделей їх функціонування. Перехід від бюджетної установи до формату комунального некомерційного підприємства зумовив розширення управлінської автономії, зміни у фінансово-господарській діяльності та формування нових підходів до кадрової політики. Керівники медичних закладів отримали можливість самостійно розпоряджатися активами та фінансовими ресурсами, формувати оптимальні організаційні структури, удосконалювати моделі мотивації, самостійно встановлювати системи оплати праці та впроваджувати власні підходи до формування кадрового потенціалу.

Фінансовий механізм функціонування КНП орієнтується на використання сучасних інструментів фінансового менеджменту, передбачає розроблення і виконання власного фінансового плану, що створює можливості для раціонального розподілу ресурсів та підвищення економічної стійкості закладу. Водночас зростає значення партнерських зв'язків, об'єднань і кластерних моделей, які дають змогу перерозподіляти функції, підвищувати ефективність використання ресурсів і запроваджувати практики аутсорсингу. У межах нових регуляторних умов заклади охорони здоров'я можуть залучати до роботи лікарів як фізичних осіб – підприємців, що відкриває додаткові інструменти кадрової гнучкості.

Медичний персонал у цій трансформаційній моделі залишається ключовим ресурсом, від якого залежать якість, своєчасність і результативність медичної допомоги. Ефективність роботи лікарів і середнього медичного персоналу визначається дієвістю системи мотивації, рівнем організації праці, якістю управлінських рішень, а також прозорістю механізмів оплати праці. Недосконалість управління фондом оплати праці може зумовлювати втрати для закладу, спричиняти дисбаланс у навантаженні персоналу, знижувати якість медичних послуг. У цьому контексті актуалізується необхідність впровадження сучасних мотиваційних моделей, здатних сформувати сталі стимули, спрямовані на підвищення продуктивності праці, професійної відповідальності й залученості працівників.

Мотиваційні механізми мають ґрунтуватися на поєднанні зовнішніх і внутрішніх стимулів, забезпечуючи усвідомлений вибір персоналом певних моделей поведінки. Кадрова політика в сфері охорони здоров'я повинна зосереджуватися на створенні умов для постійного професійного розвитку медичних працівників, підвищенні їх кваліфікації, проходженні безперервного професійного навчання, оновленні професійних компетентностей та адаптації до новітніх технологічних тенденцій. Систематичне підвищення кваліфікації виступає не лише умовою професійної відповідності вимогам ринку, але й потужним інструментом мотивації та професійного зростання.

Розвиток персоналу має забезпечуватися через формування кадрового резерву, підтримку внутрішньоорганізаційної мобільності, сприяння кар'єрному зростанню та підвищенню професійної компетентності. Адміністрація закладу охорони здоров'я відіграє визначальну роль у створенні сприятливого соціально-психологічного клімату, формуванні командного духу, організації мультидисциплінарної взаємодії, а також у впровадженні програм профілактики емоційного вигорання.

Важливим елементом управління персоналом є вдосконалення комунікацій між лікарями, середнім медичним персоналом, керівництвом і пацієнтами, що дозволяє забезпечити високий рівень довіри та професійної відповідальності.

У сучасних умовах реформування системи охорони здоров'я в Україні кадрова політика набуває значення стратегічного інструменту управління, який інтегрує сукупність принципів, методів, процедур і практик, спрямованих на забезпечення ефективної взаємодії між закладом і його працівниками. Її роль полягає у забезпеченні оновлення кадрового потенціалу, підтриманні оптимального кількісного й якісного складу персоналу, дотриманні вимог законодавства і стандартів медичної практики, а також формуванні довгострокових стратегій розвитку організації. Універсальність і гнучкість кадрової політики є визначальними факторами стійкості медичного закладу та його здатності адаптуватися до викликів сучасного ринку медичних послуг.

Список використаних джерел:

1. Граціотова Г.О., Ясіновська М.О. Управління персоналом та підвищення кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я України в умовах Європейської інтеграції. Економіка: реалії часу. 2020. № 6 (52). С. 25-34. URL: <https://economics.net.ua>
2. 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))
3. Демків І., Августин Р., Галюлько Ю. Соціальна відповідальність суб'єктів сфери споживчих послуг: особливості та пріоритети реалізації. Development Service Industry Management, Вип.2, 2025. 245–250. URL: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(32\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(32))