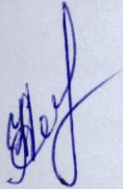


**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**



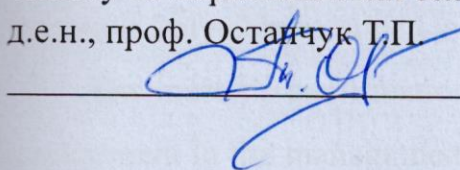
СЕДЛЯР Ніна Степанівна
(здобувач вищої освіти групи ЗМО-24-1М)

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

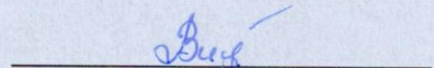
**Управління мотивацією персоналу в системі менеджменту
приватного медичного закладу**

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07«Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»)

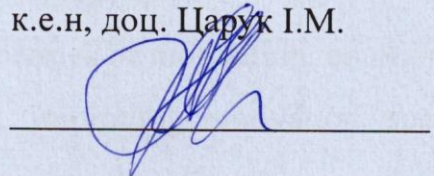
Допущено до захисту
зав. кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:
к.е.н., доц. Виговський В.Г.



Рецензент
к.е.н, доц. Царук І.М.



Житомир, 2025

АНОТАЦІЯ

Седляр Н.С. Управління мотивацією персоналу в системі менеджменту приватного медичного закладу. Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2025.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості управління мотивацією персоналу в системі менеджменту приватного медичного закладу та визначено напрями удосконалення відповідного процесу.

Ключові слова: мотивація медичного персоналу, теорії мотивації, емоційне вигорання, умови праці, психологічна підтримка, покращення мотивації, KPI.

ANNOTATION

Sedlyar N.S. Management of personnel motivation in the management system of a private medical institution. Manuscript.

The master's qualification work is submitted for the Master's degree, field of knowledge 07 "Management and administration" of specialty 073 "Management". Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2025.

The master's qualification work considers the features of personnel motivation management in the management system of a private medical institution and identifies areas for improving the relevant process.

Keywords: motivation of medical personnel, theories of motivation, emotional burnout, working conditions, psychological support, improving motivation, social guarantees, KPI.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ	7
1.1. Сутність мотивації в системі менеджменту закладів охорони здоров'я.....	7
1.2. Управління мотивацією персоналу в системі менеджменту	19
1.3. Методичні засади оцінки ефективності мотивації персоналу	35
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення мотивації персоналу медичного закладу	43
Висновки до розділу 1	51
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЦЕНТР РЕАБІЛІТАЦІЇ ТА ЗДОРОВ'Я СПИНИ «ВІДНОВЛЕННЯ»	53
2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства.....	53
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ Центр реабілітації та здоров'я спини «Відновлення»	62
2.3. Оцінка системи управління мотивацією персоналу ТОВ «ЦРЗ «Відновлення»	77
Висновки до розділу 2.....	93
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ЦЕНТР РЕАБІЛІТАЦІЇ ТА ЗДОРОВ'Я СПИНИ «ВІДНОВЛЕННЯ»	95
3.1. Напрями удосконалення системи управління мотивацією персоналу приватного медичного закладу	95
3.2. Заходи щодо удосконалення відносин у сфері мотивації персоналу ТОВ «ЦРЗ «Відновлення»	103
3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів	115
Висновки до розділу 3.....	123
ВИСНОВКИ	125
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	129
ДОДАТКИ.....	139

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Актуальність теми зумовлена зростаючою конкуренцією на ринку приватних медичних послуг, де якість сервісу та професійний рівень персоналу стають ключовими чинниками успішності та репутації закладу. У контексті розвитку медичної сфери, посилення вимог пацієнтів до індивідуалізації та швидкості обслуговування, а також впровадження сучасних медичних технологій, значно зростає роль ефективної мотивації персоналу. Саме мотивований медичний працівник здатний забезпечити високий рівень продуктивності, дотримання стандартів лікування, емоційно комфортну взаємодію з пацієнтами та стабільність роботи медичного закладу.

Додатково актуальність питання посилюється специфікою медичної діяльності, що характеризується підвищеною відповідальністю, емоційною напруженістю та ризиком професійного вигорання. Для приватних закладів, де результативність діяльності безпосередньо пов'язана із задоволенням пацієнтів та фінансовими показниками, побудова дієвої системи мотивації набуває стратегічного значення. Сучасний менеджмент має враховувати як матеріальні, так і нематеріальні чинники стимулювання, що дає змогу формувати стійку команду, підвищувати якість медичних послуг і забезпечувати конкурентоспроможність медичної установи на довгостроковій основі.

Питання мотивації персоналу активно досліджується українськими та зарубіжними науковцями. Колчигіна А.В. розкриває теоретичні основи мотивації досягнення, тоді як Тадеєва Т.В. акцентує увагу на ролі теорії самодетермінації у формуванні внутрішніх стимулів працівників. Класична ієрархія потреб Маслоу та двофакторна теорія Герцберга, досліджена Озсой Е., забезпечують фундамент для розуміння мотивів медичного персоналу. У вітчизняних роботах Боришкевич І. та ін. аналізуються можливості застосування мотиваційних підходів у сфері державних послуг, а Олійник М. досліджує методи подолання емоційного вигорання, що є особливо важливим

для медичних працівників. Деніел С. Тоуфик та ін. доводять зв'язок між рівнем вигорання та якістю медичних послуг.

Попри значну кількість наукових праць, проблема удосконалення мотивації персоналу саме у приватних медичних закладах, особливо в умовах воєнного стану та підвищеного навантаження, залишається недостатньо дослідженою, що визначає актуальність подальших наукових розвідок.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань магістерської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад управління мотивацією персоналу приватного медичного закладу, а також обґрунтування практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності системи стимулювання працівників в умовах сучасних викликів та конкурентного середовища.

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- визначити сутність мотивації в системі менеджменту закладів охорони здоров'я;
- охарактеризувати управління мотивацією персоналу в системі менеджменту;
- дослідити методичні засади оцінки ефективності мотивації персоналу;
- узагальнити нормативно-правове та інформаційне забезпечення мотивації персоналу медичного закладу;
- провести організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства;;
- провести діагностику фінансово-економічного стану ТОВ «Центр реабілітації та здоров'я спини «Відновлення»;
- оцінити систему управління мотивацією персоналу ТОВ «Центр реабілітації та здоров'я спини «Відновлення»;
- запропонувати напрями вдосконалення системи управління мотивацією персоналу підприємства;
- дослідити заходи щодо удосконалення відносин у сфері мотивації персоналу ТОВ «ЦРЗ «Відновлення»;

– оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі є система управління мотивацією персоналу приватного медичного закладу..

Предметом дослідження виступають теоретичні, організаційні та практичні засади формування й удосконалення системи мотивації персоналу приватного медичного закладу.

Методи дослідження. У роботі застосовано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: аналіз і синтез – для визначення змісту мотиваційних підходів; системний підхід – для оцінки функціонування мотиваційної системи; порівняльний, економічний та статистичний аналіз – для оцінки ефективності мотиваційних заходів; методи узагальнення та логічного моделювання – для формування практичних рекомендацій щодо вдосконалення мотивації персоналу.

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів з питань управління бізнес-моделями та стратегічного розвитку підприємств, статистичні матеріали, законодавчі та нормативні акти України, фінансова звітність ТОВ «Центр реабілітації та здоров'я спини «Відновлення».

Наукова новизна роботи полягає у подальшому розвитку теоретико-методичних підходів до:

1. Удосконалення теоретичних засад управління мотивацією персоналу приватних медичних закладів шляхом обґрунтування необхідності ризик-орієнтованого підходу, що передбачає обов'язкове врахування зовнішніх ризиків та внутрішніх психологічних ризиків (професійне вигорання) у стратегії управління персоналом.

2. Розвитку методики оцінки ефективності мотивації через інтеграцію комерційних КРІ з якісними клінічними показниками, що забезпечує баланс між фінансовою результативністю та дотриманням професійних етичних стандартів.

3. Обґрунтування концептуальної схеми управління професійним вигоранням медичного персоналу, яка поєднує виявлені 7 драйверів вигорання з

конкретними організаційними стратегіями (ротація, наставництво, психологічна підтримка) та інструментами моніторингу на основі KPI.

Практичне значення одержаних результатів Одержані в роботі результати мають високе практичне значення для підвищення ефективності системи управління персоналом ТОВ «ЦРЗ «Відновлення» та можуть бути використані іншими приватними медичними закладами реабілітаційного профілю в Україні.

За результатами дослідження опубліковано:

Седляр Н.С. Управління мотивацією персоналу в системі менеджменту приватного медичного закладу. Тези VI Міжнародної науково-практичної конференції «СУЧАСНІ ВИКЛИКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ» м. Житомир, 06-07 листопада 2025 р. Житомир. Державний університет «Житомирська Політехніка». 2025.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі в наступних наукових конференціях: VI Міжнародна науково-практична конференція «СУЧАСНІ ВИКЛИКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ» м. Житомир, 06-07 листопада 2025 р.

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 135 сторінках друкованого тексту. Робота містить 46 таблиць та 15 рисунків. Список використаних джерел налічує 93 найменування. Робота містить 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Сутність мотивації в системі менеджменту закладів охорони здоров'я

На сучасному етапі трансформаційних процесів, що відбуваються в українському суспільстві, проблема мотивації трудової поведінки та діяльності працівників набуває особливої актуальності. Світовий досвід переконливо свідчить, що ефективність реалізації економічних і соціальних завдань держави значною мірою залежить від людського чинника, а основним джерелом активності працівника виступає мотивація. Нові організаційно-економічні умови господарювання, сформовані в Україні, створили сприятливе підґрунтя для практичного впровадження напрацьованих світовою теорією і практикою підходів до формування результативних систем стимулювання персоналу, орієнтованих на підвищення продуктивності праці.

Проблематика спонукання працівників до досягнення високих результатів не є новою – вона привертала увагу мислителів різних історичних епох, адже праця завжди була базовою умовою створення матеріальних і духовних цінностей. У найбільш узагальненому розумінні мотивація постає як комплекс внутрішніх рушійних сил, що зумовлюють готовність людини до здійснення певних дій. На всіх етапах суспільного розвитку трудова активність залишалася фундаментом поступу, а тому питання стимулювання праці незмінно перебувало в центрі уваги науковців і практиків. Під різними назвами й із різних методологічних позицій дослідники аналізували те, що нині визначається як мотивація – багатовимірне явище активізації, заохочення та стимулювання працівника до виконання трудових функцій [38, с. 26].

Вагомий внесок у становлення теоретичних і прикладних концепцій мотивації праці зробили зарубіжні науковці, серед яких Ф. Тейлор, А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Мак-Клелланд, В. Врум, Л. Портер, Е. Лоулер та інші. Значна увага питанням мотивації персоналу приділялася також українськими

дослідниками, зокрема А. М. Колотом, М. В. Семикіною, М. Вольським, Г. Цехановецьким, М. Туган-Барановським. Науковий інтерес посилювався, коли змінювалися поведінкові та психологічні чинники мотивації; серед авторів, які аналізували ці процеси, варто відзначити О. М. Гавриш, Т. М. Приходько, Г. В. Жосан, Н. В. Кириченко, В. П. Золотоверху, К. С. Денисенко, Н. М. Корсікову, В. Древову. Водночас питання мотивації працівників в умовах воєнного стану є відносно новим і потребує глибших наукових розвідок [38, с. 26].

У науковій літературі представлено значну кількість підходів до визначення поняття «мотивація», які акцентують увагу на різних його аспектах. У широкому значенні мотивація розглядається як система внутрішніх спонукань, що зумовлюють активність індивіда [69, с. 48]. З позицій поведінкових наук мотивація трактується як процес усвідомленого вибору конкретних дій під впливом комплексу зовнішніх і внутрішніх чинників. У менеджменті ж мотивацію визначають як управлінську функцію, спрямовану на формування стимулів до праці та довготривалий вплив на працівника з метою зміни його ціннісних орієнтацій, посилення внутрішнього мотиваційного потенціалу та підвищення трудової ефективності.

У праці М. Х. Маскона, М. Альберта та Ф. Хедоурі «Основи менеджменту» мотивація розглядається як процес спонукання себе та інших до активних дій з метою реалізації індивідуальних і організаційних цілей. Автори підкреслюють, що функція мотивації реалізується як через формальних і неформальних лідерів, так і через створення сприятливих умов, за яких кожен працівник усвідомлює свою роль у досягненні спільних результатів та прагне максимально реалізувати особистий потенціал [84, с. 474].

Прихильники концепції Ф. Тейлора трактували мотивацію з механістичних позицій, вважаючи, що зростання оплати праці автоматично призводить до підвищення продуктивності. Сучасні дослідники тлумачать мотивацію як складне психологічне явище, що потребує врахування закономірностей поведінки людини.

У праці «Менеджмент та адміністрування» автори зазначали, що примус має обмежену ефективність, оскільки він може забезпечити діяльність

працівника лише в межах, визначених організацією та контролем [77, с. 64]. Сучасна управлінська парадигма ґрунтується на використанні мотиваційних механізмів, які повною мірою враховують психологічні особливості персоналу. А. М. Колот у підручнику «Мотивація персоналу» наголошував, що за інших рівних умов продуктивність праці прямо залежить від особистісного ставлення працівника до роботи та його трудової поведінки [40, с. 30]. О. Є. Кузьмін визначав мотивування як управлінський процес, спрямований на спонукання працівників до досягнення особистих і корпоративних цілей [46, с. 79]. На думку М.Ю. Ляха та С.О. Кубіцького, мотивація є управлінською діяльністю, покликаною активізувати персонал для результативного виконання поставлених завдань [51, с. 87].

Сучасні концепції мотивації поділяються на змістовні, процесуальні та початкові теорії. До початкових належать теорії «Х» та «Y» Д. Мак-Грегора, розширена інтерпретація теорії "Y" В. Зігерт і Л. Ланг, а також теорія «Z» В. Оучі. Теорія «Х» базується на уявленні про пасивність працівників, які уникають відповідальності й роботи, тому вимагає зовнішнього контролю та примусу. Теорія «Y», навпаки, виходить із активної природи людини, яка прагне відповідальності за наявності сприятливих умов [73, с. 62]. Сучасна розширена версія теорії «Y» передбачає, що працівники отримують задоволення від праці, прагнуть до участі в результатах діяльності, мають власне бачення шляхів покращення ефективності та виявляють високу відповідальність у разі надання їм свободи дій [68]. Теорія «Z» акцентує на колективістських цінностях, орієнтації на тривалі трудові відносини та поєднанні матеріальних і моральних стимулів.

Змістовні теорії охоплюють концепцію ієрархії потреб А. Маслоу, теорію ERG К. Альдерфера, теорію набутих потреб Д. Мак-Клелланда та двофакторну теорію Ф. Герцберга. Маслоу виділив п'ять рівнів потреб – від фізіологічних до потреб самореалізації, але дослідники відзначають, що ця модель не повністю враховує індивідуальні відмінності. Альдерфер об'єднав потреби у три групи: існування, зв'язку та зростання, допускаючи рух між рівнями як у напрямку розвитку, так і у зворотному. Мак-Клелланд зосередився на трьох ключових

мотивах – влади, успіху й причетності, які можуть поєднуватися у різних співвідношеннях. Герцберг виокремив гігієнічні та мотиваційні чинники, підкреслюючи, що перші лише усувають незадоволення, тоді як другі формують позитивне ставлення до праці [9, с. 32].

До процесуальних теорій належать концепція очікувань В. Врума, теорія справедливості С. Адамса, теорія постановки цілей Е. Локка, модель Л. Портера – Е. Лоулера, теорія підсилення мотивації Б. Скіннера та концепція партисипативного управління. Суть теорії очікувань полягає в тому, що людина діятиме активно лише тоді, коли віритиме, що її зусилля призведуть до бажаного результату. Теорія справедливості підкреслює важливість співвідношення «вклад – результат» порівняно з іншими працівниками. Теорія цілей Локка стверджує, що поведінка визначається поставленими та усвідомленими цілями. Модель Портера – Лоулера пов’язує результати праці з рівнем зусиль, здібностями та розумінням власної ролі. Теорія Скіннера ґрунтується на принципі підкріплення поведінки через позитивні чи негативні наслідки. Партисипативне управління наголошує, що залучення персоналу до прийняття рішень підсилює їх мотивацію та задоволеність роботою [9, с. 33].

Отже, мотивація праці як одна з ключових функцій менеджменту є процесом спонукання працівників та керівників до діяльності, спрямованої на реалізацію особистих і організаційних цілей. Використання сучасних теорій і моделей мотивації дає змогу менеджеру забезпечити залучення необхідних фахівців і підвищити ефективність виконання поставлених завдань.

За певний період часу на основі досліджень багатьох вчених з’явилися фундаментальні мотиваційні теорії, які постійно розвиваються та доповнюються, пов’язані з різними етапами історичного розвитку, які вимагають нові механізми мотивування персоналу. Це обумовлено тим, що постійно змінюються потреби та соціальні відносини, наявні зміни в процесі праці та функціях, які виконують працівники, удосконалюється комплекс мотивування персоналу.

Ефективна професійна діяльність людини, яка приносить задоволення від праці можлива лише через розуміння її мотивації. Первинні теорії мотивації

формувались виходячи з історичного досвіду поведінки людини і застосування простих стимулів примушування, матеріального і морального заохочення. Тривалий шлях еволюційного розвитку пройшли методи, прийоми і способи мотивування персоналу. Упродовж багатьох років домінуючою була модель фізичного примусу до праці, а вже потім – моделі економічної необхідності і стимулювання праці відповідно до її продуктивності, яка на даний час малоприйнятна та неефективна.

Мотивація ґрунтується на двох ключових категоріях: потребах (усвідомленні нестачі матеріальних або нематеріальних благ) і винагородах (цінностях, що мають значення для індивіда) [22, с. 72]. У свідомості людини потреби трансформуються в інтереси та мотиви, які спонукають її до діяльності. У наукових джерелах поняття «мотив» трактується як внутрішній імпульс до дії, як сукупність чинників, що зумовлюють поведінку, або як система причин, що визначають вибір певної лінії поведінки. Хоча мотиви базуються на потребах, вони не є їхнім прямим відображенням: потреби визначають потенційну активність, тоді як мотиви є конкретною формою її прояву [33, с. 7].

Одним зі способів формування мотивації є стимулювання – вплив на працівника за допомогою зовнішніх чинників, що забезпечують досягнення поставлених цілей працівника та організації. Мотиваційна функція тісно взаємопов'язана з плануванням, організацією, контролем та оцінюванням управлінської діяльності. Її основною метою є створення умов, за яких трудова активність працівника стане максимально ефективною, що досягається шляхом виявлення його актуальних потреб, проєктування систем винагород, оптимізації оплати праці та використання різноманітних стимулів. Мотивація покликана забезпечувати високу якість виконання посадових обов'язків і відповідальне ставлення до роботи.

У сучасних умовах розвитку менеджменту ключовим завданням керівництва є визначення реальних потреб працівників і формування умов для їх оптимального задоволення. Мотивація охоплює інтелектуальні, психологічні та фізіологічні механізми, які визначають інтенсивність і вектор трудової

поведінки в конкретній ситуації. Аналіз мотивів дає змогу пояснити різні моделі трудової активності працівників [69, с. 50].

Ефективна система мотивації медичних працівників має спиратися на збалансоване поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, а також на інклюзивний підхід до управління персоналом, який передбачає адаптацію мотиваційних механізмів до умов, що динамічно змінюються внаслідок впливу зовнішнього середовища [17; 22]. Узагальнюючи сучасні тенденції, диференціацію мотиваційних чинників доцільно відобразити у вигляді схеми (рис. 1.1), що ілюструє концептуальні підходи до управління мотивацією персоналу в закладах охорони здоров'я.



Рис. 1.1. Диференціація мотиваційних факторів медичних працівників залежно від характеру професійної діяльності

Джерело: узагальнено на основі [17; 22]

Отже, для працівників, зайнятих інтелектуально-аналітичною роботою, провідними мотиваційними чинниками виступають можливості професійного зростання, розширення автономії в ухваленні рішень та суспільне й професійне визнання. Натомість для медичного персоналу, діяльність якого має практично-операційний характер, домінуючими залишаються забезпечення стабільного

рівня оплати праці, наявність гарантованих соціальних виплат і створення безпечних умов виконання професійних обов'язків. Така диференціація дозволяє формувати гнучку та результативну мотиваційну систему, яка сприяє підвищенню якості медичного обслуговування та зменшенню рівня плинності кадрів.

У сучасних українських умовах головним мотивуючим фактором для медичних працівників продовжує залишатися матеріальне стимулювання. Це пояснюється як загальною економічною ситуацією, так і відносно низьким рівнем доходів населення, надмірним професійним навантаженням та недостатньою стабільністю соціальних гарантій у сфері охорони здоров'я [5; 9; 22]. Для значної частини лікарів та молодшого медичного персоналу заробітна плата фактично виконує функцію не стільки чинника мотивування, скільки базового засобу забезпечення життєвих потреб, що істотно знижує результативність застосування нематеріальних стимулів. Основні види мотивації зображені на рисунку 1.2.

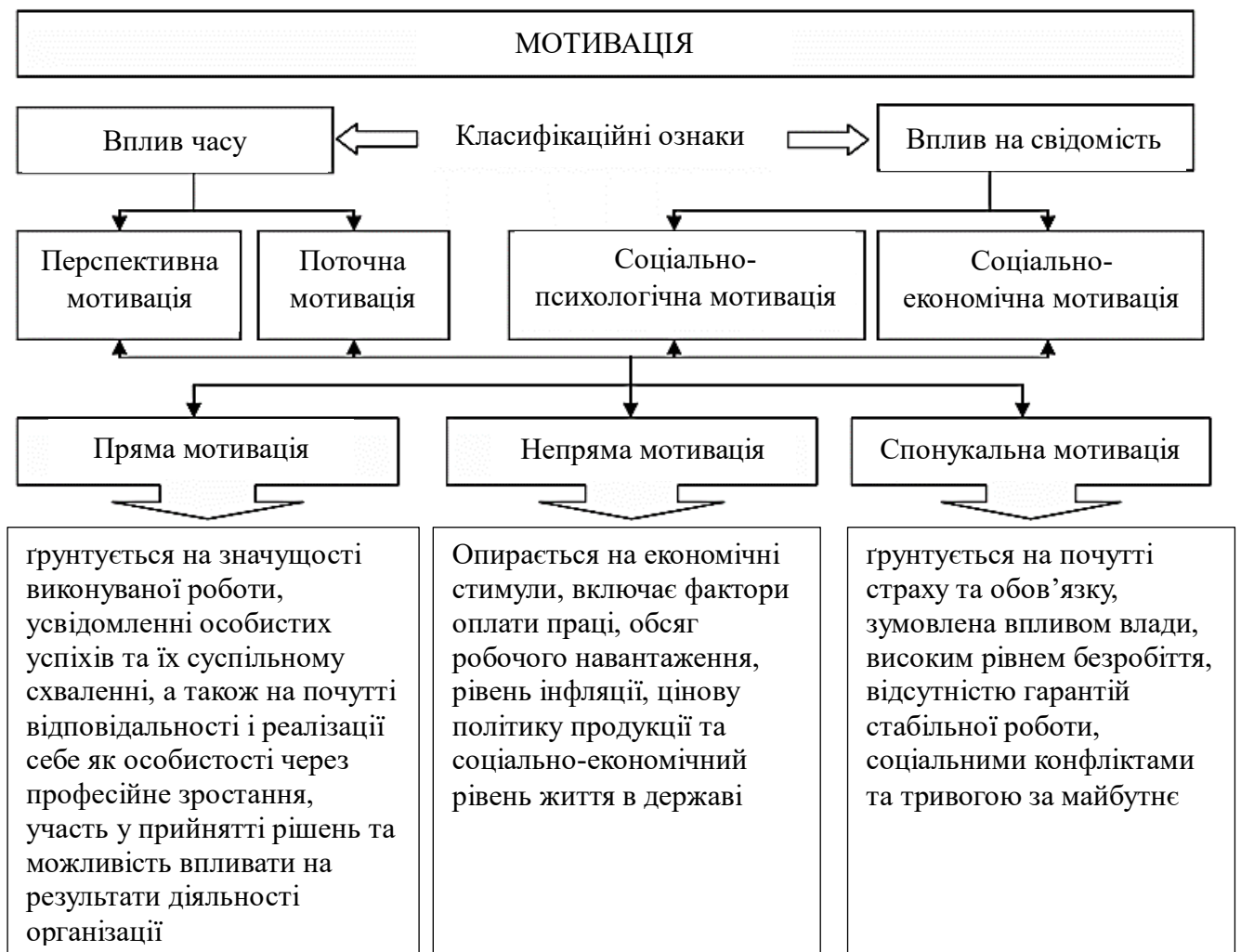


Рис. 1.2. Види мотивації

Джерело: узагальнено автором на основі [69; 70]

Великою актуальною проблемою сьогодення багатьох країн і України є низька забезпеченість населення медичними працівниками, а особливо у сільській місцевості, через низьку мотивацію до праці в галузі охорони здоров'я. ООН оголосила пріоритетним напрямком політики багатьох країн до 2030 року – розвиток забезпечення людськими/медичними ресурсами заклади охорони здоров'я. Так, на прикладі Китаю, запропонована стратегія партнерства для громад та системи охорони здоров'я, а саме: спільне володіння та розроблення програм, спільний нагляд та конструктивний зворотний зв'язок, збалансований пакет стимулів, як фінансових, так і нефінансових, практична система моніторингу, що включає дані системи охорони здоров'я. Запроваджена стратегія партнерства для громад та системи охорони здоров'я вже декілька років дає позитивний результат [22; 67].

Найважливішим критерієм мотивації є тип впливу, який може бути як прямим так і непрямим.

До прямого типу мотивації відносяться:

- Пряма матеріальна мотивація – це система оплати праці, премії, фінансові винагороди, грошові заохочення, путівки.
- Непряма матеріальна мотивація – це так званий соціальний пакет, (пільги, які надаються працівникам).
- Нематеріальна мотивація – вона вкрай необхідна для успішної діяльності закладу (це подяка, нові умови праці (оснащення новітнім обладнанням робочого місця, забезпечення комп'ютерною технікою, вільним доступом до інтернет-ресурсів, електронних баз даних)), зручний робочий графік, позитивні відгуки від пацієнтів, комфортна психологічна атмосфера в колективі, стабільне становище закладу та визначеність його перспектив [69, с. 48].

Непряма мотивація не передбачає вплив на певного працівника, але проведені заходи повинні стимулювати його інтерес до праці та давати почуття задоволення від виконаної роботи.

Окрім прямого і непрямого типу мотивації існують інші типи, а саме:

- соціальна мотивація – працівник знає, що він частина колективу чи команди і тому від нього також залежить результат, здоров'я пацієнта;
- психологічна мотивація – на кожного працівника впливає атмосфера, яка панує в колективі та є одним із головних стимулів надання медичної допомоги;
- кар'єрна мотивація – кожний медичний працівник бажає підвищувати свою кваліфікацію, мати кар'єрний зріст, досягати високих результатів в професійній діяльності;
- освітня мотивація – прагнення отримувати нові знання в своїй галузі тощо. [69, с. 52]

Всі типи мотивації між собою дуже пов'язані і залежать один від одного.

Отже, мотивація може бути внутрішньою та зовнішньою, які також взаємопов'язані.

Внутрішня мотивація – диспозиційна, яка актуалізується під впливом певної ситуації. Вона призводить до зміни сприйняття працівником ситуації, яка виникла в даний момент і оцінки її відповідно до актуальних інтересів та своїх потреб, що мають певну ієрархію і спрямованість людини. Вона буде залежати від сили мотивації, потреби людини у цій події і, таким чином, призводить до підвищення результативності діяльності.

Зовнішня мотивація – ситуаційна, яка спонукає або примушує щось робити під впливом зовнішніх обставин або стимулів. Ця мотивація регулюється зовнішніми матеріальними і психологічними умовами (доплата за роботу в нічний час, чергування, преміювання працівників за особистий внесок, різні форми винагороди) [11].

Тому основним завданням сучасних лікувальних закладів України є заохочення медичного персоналу до підвищення продуктивної праці, а творчий потенціал, наявність специфічних якостей, життєвих установок, професійної підготовки має стати найважливішою характеристикою їх роботи. Формування системи мотивації медичного персоналу лікувального закладу відбувається в тісному взаємозв'язку з формуванням його особистості, яке є безперервним та

цілісним процесом розвитку і обумовлюється його соціалізацією, вихованням та самовихованням.

Розглядаючи мотивацію як динамічний процес, її можна представити у формі шести послідовних стадій (рис. 1.3).

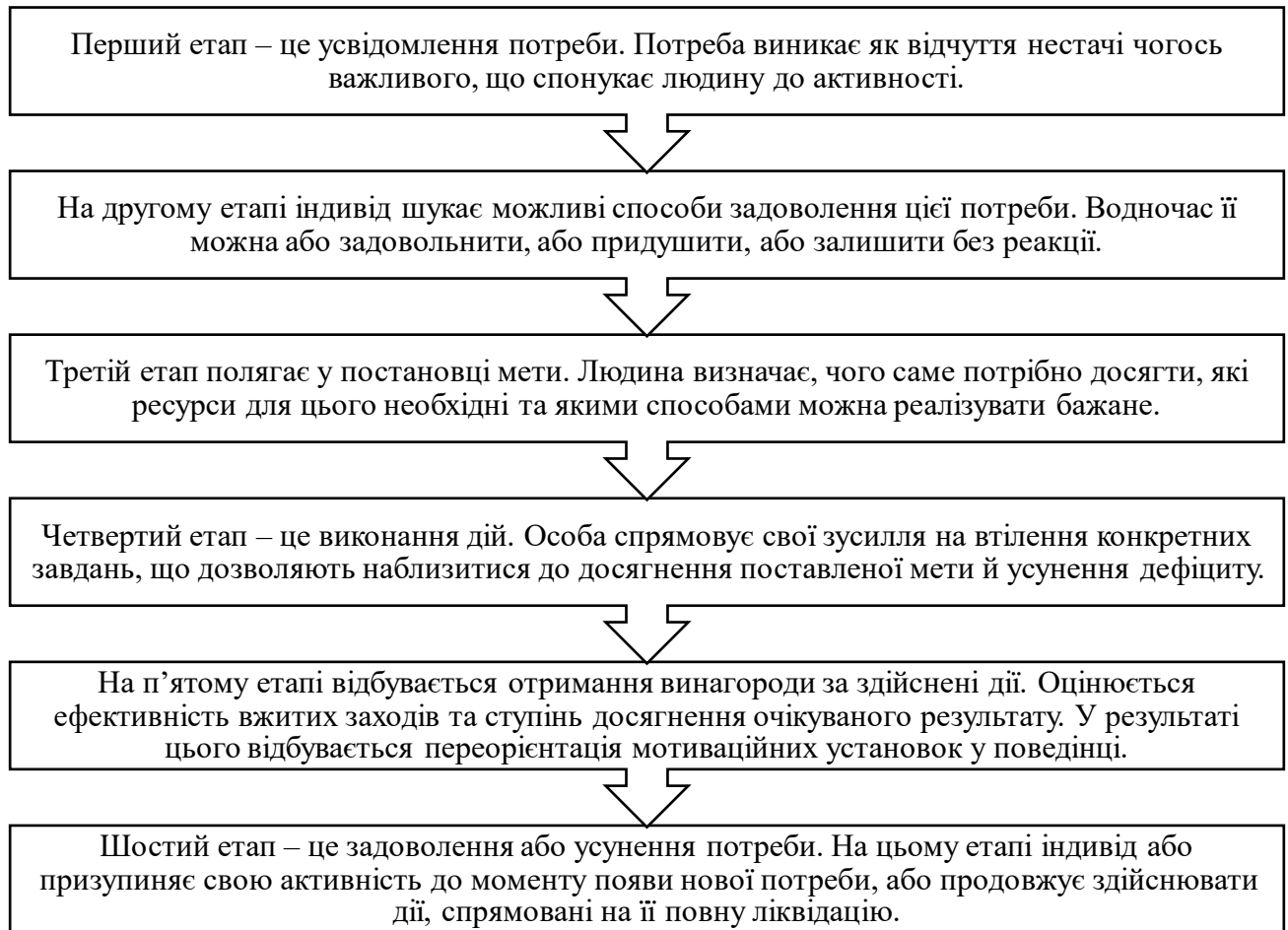


Рис. 1.3. Мотивація як динамічний процес

Джерело: узагальнено автором на основі [15, с. 77].

Мотивація персоналу є неперервним та динамічним процесом, оскільки ґрунтується на постійно відтворюваних і невичерпних людських потребах. Потреби, інтереси, мотиви та стимули формують цілісну систему взаємозв'язків, яка визначає поведінку працівника й виступає ключовим двигуном його трудової активності.

Ефективне управління підприємством передбачає розвиток мотиваційної складової персоналу, яка забезпечує професійне зростання працівників і водночас сприяє стратегічному розвитку організації. Для досягнення цього необхідною умовою є формування цілісної та науково обґрунтованої системи

мотивації персоналу, що посідає провідне місце в загальній структурі управління підприємством. Розвиток підприємства як стратегічна мета його діяльності можливий лише за умови розвитку його трудового потенціалу, зокрема за наявності мотивованих працівників, орієнтованих на досягнення організаційних цілей. Це потребує забезпечення відповідності між потребами персоналу та застосовуваними формами і методами стимулювання, спрямованими на їх задоволення [18, с. 84]. Лояльність працівників до організації формується за умов їхньої реальної участі в управлінських процесах. Залучення співробітників до прийняття рішень, а також розвиток їхніх компетентностей та підвищення ефективності роботи створюють безпосередню користь як для трудового колективу, так і для керівництва. Це, у свою чергу, сприяє формуванню позитивного репутаційного іміджу підприємства на ринку та забезпечує досягнення високих виробничих і соціальних результатів.

Отже, мотивація в системі менеджменту закладів охорони здоров'я виступає ключовим фактором забезпечення ефективності медичної діяльності, оскільки саме персонал є основним носієм професійних компетенцій, відповідальності та якості надання медичних послуг. Її сутність полягає у формуванні внутрішніх і зовнішніх стимулів, спрямованих на активізацію трудової поведінки, підвищення продуктивності, покращення сервісу та зміцнення професійної відповідальності медичних працівників. У сфері охорони здоров'я мотивація набуває особливої ваги через підвищену інтенсивність праці, високий рівень емоційного навантаження та значущість роботи для суспільства.

Ефективна мотиваційна система повинна поєднувати матеріальні й нематеріальні інструменти, орієнтуватися на індивідуальні потреби працівників, забезпечувати умови професійного розвитку, автономії прийняття рішень та соціального визнання. Лише комплексний підхід до мотивації дозволяє досягнути стійкого підвищення результативності, збереження кадрового потенціалу та формування високої якості медичних послуг, що є фундаментом для розвитку сучасного приватного медичного закладу.

1.2. Управління мотивацією персоналу в системі менеджменту

Управління мотивацією персоналу є однією з ключових функцій менеджменту, оскільки саме рівень внутрішньої зацікавленості працівників визначає результативність діяльності організації та її здатність до розвитку. У системі менеджменту, незалежно від специфіки галузі, мотиваційні механізми спрямовані на формування умов, за яких працівники прагнуть досягати високих результатів, проявляти ініціативу, підвищувати кваліфікацію та відповідально ставитися до виконання професійних обов'язків. Ефективне управління мотивацією передбачає поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, створення сприятливого психологічного клімату, забезпечення можливостей професійного зростання та участі персоналу у прийнятті управлінських рішень. У сучасних умовах, коли трудові ресурси стають стратегічним активом, формування дієвої мотиваційної системи є невід'ємною передумовою підвищення конкурентоспроможності підприємства та досягнення його стратегічних цілей.

Досягнення значних результатів діяльності підприємства та в цілому розвитку бізнесу нерозривно пов'язані із роботою персоналу і його рівнем мотивації. За кризових умов певний рівень мотивація або навпаки, демотивованості, може як врятувати бізнес, так і відповідно створити додаткові проблеми в процесі роботи. Сьогодні, в нестабільні часи, для кожного керівника бажано розуміти важливість перегляду дійсних мотиваційних механізмів, проводити зміну інструментів управління та проводити дослідження наявних потреб персоналу для повного їх задоволення. Важливо не забувати, що високий рівень стресу та тривожності зменшує продуктивність персоналу та його бажання досягти результатів, а тому керівництво повинно зайнятися пошуком шляхів подолання зазначених наслідків.

Наукові дослідження засвідчують, що ефективне управління персоналом виступає не лише інструментом регулювання трудових процесів, а стратегічним ресурсом організації, який визначає її результативність, конкурентоспроможність, якість надання медичних послуг та рівень

задоволеності пацієнтів. У сучасних умовах HR-функція виходить за межі традиційного «відділу кадрів» і трансформується у формат «стратегічного бізнес-партнера». Це означає, що фахівці з управління персоналом повинні глибоко розуміти стратегічні цілі медичного закладу, забезпечувати їх досягнення через формування й розвиток людського капіталу, а також створювати організаційну культуру, яка сприяє мотивації та утриманню персоналу [72]. Така трансформація вимагає від HR-менеджерів не лише знання законодавства, а й наявності стратегічного мислення, аналітичних компетенцій та розвинених лідерських якостей [79].

У науковій літературі сформовано широкий спектр підходів до управління персоналом загалом та персоналом закладів охорони здоров'я зокрема. Аналіз джерел дозволяє виокремити три домінантні підходи:

1. Компетентнісний, спрямований на формування необхідного для медичної галузі набору професійних і надпрофесійних компетентностей, включно з Hard skills і Soft skills.

2. Інтегрованого розвитку, який передбачає безперервне вдосконалення кадрового потенціалу медичних закладів, його адаптацію до ринкових умов та євроінтеграційних вимог.

3. Трансформаційний, що забезпечує переорієнтацію HR-процесів із внутрішніх адміністративних функцій на досягнення стратегічних і зовнішніх результатів діяльності організації [70, с. 126].

Поява цих підходів зумовлена еволюцією від традиційного адміністративно-кадрового управління, основою якого були облік та контроль відповідності законодавству, до стратегічного управління людськими ресурсами (HRM), у центрі якого – персонал як ключовий стратегічний актив організації.

Сучасна парадигма HRM суттєво змінює логіку управління трудовими ресурсами. У сфері охорони здоров'я HRM давно перестало бути суто адміністративною функцією й трансформувалося у стратегічний інструмент, що впливає на рівень мотивації працівників, їхню продуктивність та задоволеність професійною діяльністю. Ефективна система HRM поєднує рекрутинг, адаптацію, навчання, оцінювання результативності, систему стимулювання та

формування безпечного і підтримувального робочого середовища.

У світовій практиці поширеними є кілька моделей HRM, важливих і для закладів охорони здоров'я. Гарвардська модель (The Harvard Model), створена у 1980-х роках, представляє «м'який» підхід до HR, орієнтований на людину, її потреби, добробут та залученість [70, с. 128]. Модель наголошує на необхідності врахування ситуаційних факторів (економічних, правових, технологічних) і інтересів стейкхолдерів, включно з профспілками та керівництвом. В умовах сучасних викликів в Україні – реформування галузі та вплив війни – така модель є надзвичайно актуальною для розвитку стійкої HR-стратегії у медичних закладах.

На відміну від неї, модель Дейва Ульріха (The Ulrich Model) визначає HR як активного партнера бізнесу, який бере участь у формуванні стратегії, оптимізації організаційної структури та забезпеченні ефективності персоналу. Модель передбачає роботу HR у таких напрямках, як управління талантами, розвиток лідерства, формування корпоративної культури та удосконалення HR-практик [81, с. 215]. Ульріх виокремлює три ключові складові розвитку талантів: компетентність, прихильність та внесок кожного працівника у досягнення стратегічних цілей організації. Для медичних закладів такий підхід є особливо цінним, оскільки дозволяє пов'язати кадрові процеси з якістю послуг та фінансовими результатами.

Попри значні досягнення сучасних HR-підходів, чимало моделей схильні до акцентування уваги переважно на інструментальних аспектах управління – функціональних ролях, KPI, процесах – і приділяють недостатню увагу «людянісній» складовій медичної професії [87]. Проте саме психологічний стан працівників, рівень їхньої мотивації та емоційного благополуччя визначають продуктивність, якість медичної допомоги та безпеку пацієнтів. Поняття «can-do» (компетентність) та «will-do» (мотивація) є центральними для HRM у сфері охорони здоров'я, а їх нівелювання неминуче призводить до професійного вигорання. Тому концепція «людино-орієнтованого підходу» (Human-Centred Approach) сьогодні набуває критичної важливості: вона розглядає персонал як центральний елемент системи, а його підтримка – як умову стійкості закладу.

Одним із ключових наслідків недостатньо ефективних HR-практик є кадровий дефіцит, який спостерігається не лише в Україні, але й у світі. За прогнозами ВООЗ, глобальний брак медичних працівників до 2030 року може сягнути 11 млн осіб. В Україні ця проблема ускладнюється наслідками воєнних дій, зростанням міграційних процесів, низьким рівнем оплати праці в галузі та незадовільними умовами праці. Це формує замкнене коло: нестача персоналу спричиняє перевантаження тих, хто продовжує працювати, що веде до професійного вигорання і, як наслідок, – до подальшої плинності кадрів. Така динаміка чинить системний негативний вплив на функціонування та стійкість медичної сфери [87].

Стрімкі глобальні тенденції та швидкоплинні зміни зовнішнього середовища зумовлюють необхідність оперативної реакції з боку підприємств, оскільки відсутність гнучкості та нездатність до адаптації значно підвищують ризики втрати стійкості в умовах кризових явищ.

Узагальнивши ключові фактори, що негативно впливають на персонал (рис. 1.4), можна стверджувати, що сукупність кризових умов формує істотні загрози для стабільності та ефективності бізнесу.



Рис. 1.4. Фактори впливу на персонал підприємства

Джерело: узагальнено автором на основі [37; 70]

За таких обставин для роботодавця важливим стає збереження трудового

потенціалу й адаптація наявних механізмів управління персоналом. Мотивація працівників набуває особливої значущості як чинник підвищення ефективності діяльності підприємств. Проте значна частина традиційних мотиваційних інструментів виявилася застарілою у зв'язку зі зміною потреб працівників та переорієнтацією їхніх ціннісних пріоритетів у кризових умовах.

Управління людськими ресурсами є ключовим елементом функціонування будь-якої організації, проте в галузі охорони здоров'я його значення є особливо вагомим. На відміну від більшості інших сфер, де персонал розглядається як один із видів ресурсів, у медицині саме людський капітал є основою надання послуг. Якість медичної допомоги, рівень задоволеності пацієнтів та результативність роботи закладів безпосередньо залежать від кваліфікації, професійної мотивації та добробуту працівників медичної сфери [38, с. 28].

Система управління персоналом у медицині включає планування, підбір кадрів, їх адаптацію, розвиток, оцінювання та стимулювання, і значною мірою визначає спроможність закладу досягати стратегічних цілей [42, с. 84]. Попри це, система охорони здоров'я України характеризується суперечливістю: з одного боку, населення демонструє високий рівень довіри до сімейних лікарів, а з іншого – самі медики працюють у умовах дефіциту кадрів, низьких зарплат і зростання емоційного виснаження [31, с. 27]. У результаті благополуччя пацієнтів часто підтримується завдяки особистій самовідданості лікарів, а не завдяки ефективній системі управління, що свідчить про відсутність стійкості та накопичення системних ризиків.

Проблема кадрового дефіциту в українській медицині є однією з найгостріших і має тенденцію до поглиблення. Одночасно на макрорівні зберігається проблема відсутності уніфікованої та надійної інформаційної системи управління людськими ресурсами в охороні здоров'я (HRHIS). Недостатність інтегрованих даних унеможливорює якісне стратегічне планування кадрових потреб, навіть попри спільні ініціативи МОЗ та ВООЗ. Наявні прогалини у зборі даних змушують ухвалювати рішення на інтуїтивному рівні, що суперечить принципам сучасного HRM і знижує результативність стратегічного управління [38, с. 29].

Пандемія прискорила трансформаційні процеси, зокрема впровадження гібридних моделей роботи для адміністративних працівників і розвиток телемедицини, яка розширила можливості дистанційного надання медичних послуг, особливо в регіонах із нестачею кадрів [38, с. 29]. Однак цей потенціал не реалізується повною мірою через низку стримувальних факторів: відсутність стратегічного бачення цифрової трансформації, недостатність цифрових компетентностей у HR-фахівців та етичні ризики, пов'язані з використанням технологій штучного інтелекту.

Паралельно з цим у медичних установах триває перехід до інтелектуалізованих HR-систем – від ATS-рішень до платформ повного циклу управління персоналом, але цей процес ще не набув системного характеру. Без вирішення організаційних та культурних бар'єрів цифрова трансформація HR залишається фрагментованою [9, с. 35].

Ключовим елементом ефективності закладу є система мотивації персоналу. Матеріальні стимули – премії, відсотки за кількість пацієнтів, збільшення заробітної плати – є важливими інструментами приватних медичних закладів [70, с. 129]. Водночас нематеріальні стимули набувають дедалі більшого значення: публічне визнання, навчання коштом клініки, можливості кар'єрного зростання, підтримуючий мікроклімат та якісні умови праці.

Одна з найсуттєвіших проблем у системі мотивації медичних працівників полягає в недостатньому рівні оплати праці, який не відповідає високим фізичним, емоційним і професійним вимогам їхньої діяльності. У період воєнного стану ця проблема набуває ще більшої гостроти через підвищені ризики, обмеженість ресурсів та збільшення обсягу робіт. У табл. 1.1 подано характеристику впливу низького рівня оплати праці на мотиваційні показники персоналу медичних закладів.

Недостатній рівень заробітної плати й надалі виступає провідним чинником демотивації працівників державних медичних установ, особливо за умов військового стану, коли інтенсивність роботи істотно підвищується, а матеріальні стимули залишаються обмеженими та не відповідають реальним потребам медичного персоналу.

Вплив низької оплати праці на мотивацію медичного персоналу

Фактор	Наслідки
Зниження продуктивності праці	Відсутність стимулу до якісного виконання обов'язків, формальний підхід до роботи.
Кадровий відтік	Перехід фахівців у приватний сектор або за кордон у пошуках кращих умов.
Емоційне вигорання	Хронічна втома, зниження рівня емпатії та професійного задоволення.
Незадоволеність роботою	Формування негативного ставлення до професії, зростання рівня конфліктності в колективі.
Додаткове навантаження на персонал	Брак кадрів призводить до перевантаження тих, хто залишається, що погіршує якість медичних послуг.
Зниження рівня професійного розвитку	Відсутність мотивації до навчання та підвищення кваліфікації через неможливість реалізації отриманих знань.

Джерело: сформовано автором на основі [38; 71]

Кар'єрний розвиток виступає одним із провідних мотиваторів для працівників у будь-якій галузі, а в медичній сфері його значення є особливо вагомим, оскільки професійне зростання безпосередньо позначається на якості медичних послуг. Брак можливостей для просування по службі в медичних закладах спричиняє зниження мотивації фахівців, посилення емоційного виснаження та збільшення відтоку кваліфікованих кадрів. В умовах воєнного стану ця проблема набуває ще більшої гостроти, адже навантаження на медичних працівників суттєво зросло, тоді як інструменти їх стимулювання залишаються недостатньо розвиненими [70, с. 128]. У таблиці 1.2 представлено основні наслідки відсутності кар'єрного зростання для функціонування медичної галузі.

Відсутність можливостей для кар'єрного просування у медичних закладах суттєво позначається як на мотивації персоналу, так і на рівні якості наданих медичних послуг. Коли працівники не мають чітких перспектив професійного розвитку, їхня зацікавленість у підвищенні кваліфікації зменшується, що згодом негативно впливає на результативність медичного обслуговування. Додатково це сприяє міграції досвідчених фахівців у приватний сектор або за кордон, що є особливо проблемним у період воєнного стану, коли попит на висококваліфіковані кадри різко зростає.

Подолання цієї проблеми потребує запровадження ефективних механізмів горизонтального та вертикального кар'єрного розвитку, розширення можливостей для професійного навчання та перегляду системи стимулювання медичного персоналу [70, с. 129].

Таблиця 1.2

Вплив відсутності кар'єрного зростання на мотивацію медичного персоналу

Фактор	Наслідки
Відсутність стимулу до професійного розвитку	Зниження зацікавленості у підвищенні кваліфікації, зменшення ефективності праці.
Незадоволеність роботою	Втрата мотивації, зростання рівня емоційного вигорання та розчарування у професії.
Кадровий відтік	Пошук можливостей для розвитку в приватному секторі або за кордоном.
Зниження якості медичних послуг	Менша зацікавленість у впровадженні нових методик та покращенні стандартів лікування.
Погіршення корпоративної культури	Відсутність здорової конкуренції, низький рівень залученості персоналу до життя медичного закладу.
Пасивність у робочих процесах	Виконання мінімального обсягу роботи без ініціативи та прагнення до змін.

Джерело: узагальнено автором на основі [38; 70]

Однією з наймасштабніших проблем охорони здоров'я залишається професійне вигорання. Воно виникає через надмірне навантаження, адміністративні бар'єри, низьку оплату праці, напруження у взаємодії з пацієнтами та недостатність інституційної підтримки [12; 13; 71]. Хоча вигорання має системні причини, значна частина запропонованих рішень орієнтована на індивідуальну відповідальність працівника, що створює дисбаланс між гуманістичним та інструментальним підходами в HR-менеджменті. У таких умовах точкові заходи не є ефективними, доки не усунені першопричини – перевантаження, бюрократизація й недостатня винагорода.

Для зменшення проявів емоційного вигорання необхідно формувати підтримувальне та комфортне робоче середовище, яке охоплює раціоналізацію робочого графіка, надання психологічної допомоги, створення умов для професійного зростання та запровадження адекватних матеріальних заохочень. Реалізація програм підтримки ментального здоров'я, проведення тренінгів зі стрес-менеджменту та активна участь керівництва у вирішенні проблем

персоналу сприяють підвищенню рівня мотивації та зменшенню ризику професійного виснаження [15, с. 77].

Основні фактори, що впливають на мотивацію працівників і розвиток професійного вигорання, подано в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Вплив на мотивацію та професійне вигорання

Фактор	Вплив на персонал
Мотивація (матеріальна та нематеріальна)	Сприяє підвищенню ефективності праці та продуктивності співробітників, допомагає утримувати кадри в організації; формує відчуття важливості виконуваної роботи та контроль над власними доходами.
Лідерство та управління	Стиль керівництва, орієнтований на підтримку, відкритість у комунікації та делегування повноважень знижує ризик професійного вигорання та підвищує залученість працівників у робочі процеси.
Робоче навантаження та організація праці	Надмірне навантаження, численні адміністративні перепони та тривалі робочі зміни збільшують ймовірність емоційного виснаження та стресу у персоналу.
Корпоративна культура	Позитивна та підтримуюча атмосфера, визнання досягнень співробітників та ефективна командна взаємодія сприяють формуванню високого морального духу та бажання залишатися в компанії.
Професійна автономія	Можливість впливати на власні робочі процеси та ухвалювати самостійні рішення підвищує задоволення від роботи та знижує рівень професійної напруги.

Джерело: сформовано з урахуванням даних [15; 23].

Керівник у сфері охорони здоров'я повинен виконувати роль не просто адміністратора, а справжнього лідера, який формує атмосферу відкритості, довіри та залученості. Ефективний медичний менеджер має «наставляти не з висоти кабінету, а з позиції своїх співробітників», тобто розуміти реалії їхньої роботи, бачити ситуацію їхніми очима та усвідомлювати відповідальність за кожного члена команди. Така модель лідерства дозволяє не лише підвищувати згуртованість колективу, а й сприяє формуванню здорового психологічного клімату, що є критично важливим у високостресовій медичній діяльності[9; 48].

Подолання професійного вигорання неможливе без комплексних управлінських рішень. Досвід клініки Мейо демонструє, що найбільш результативними є підходи, які підсилюють професійну автономію медичного персоналу, покращують внутрішню комунікацію та передбачають системне надання конструктивного зворотного зв'язку. Це підтверджує необхідність переходу від формального контролю до партнерської моделі взаємодії між

керівництвом і працівниками .

Поряд із цим провідні медичні заклади світу активно впроваджують широкі програми підтримки добробуту персоналу (wellness-програми), що охоплюють різні сфери благополуччя: фізичну, психологічну, емоційну, фінансову й навіть духовну. Такі програми вже довели свою ефективність як потужний фактор підвищення задоволеності працівників, зниження рівня вигорання та зростання загальних результатів діяльності медичних установ [24].

Матеріальне заохочення є одним із ключових факторів, що формують рівень залученості та ефективності роботи медичного персоналу. Наукові дослідження підтверджують, що фінансові стимули здатні суттєво підвищувати задоволеність працівників, за умови що вони відповідають їхнім очікуванням та реальним потребам [24]. У державних медичних закладах, де оплата праці часто нижча за ринкові показники, особливо важливо впроваджувати результативні інструменти матеріального стимулювання, які враховують не лише основну заробітну плату, а й систему додаткових виплат, преміювання та надбавок. У таблиці 1.4 подано основні форми матеріальної мотивації, їхні сильні сторони та можливі труднощі, що можуть виникати під час їх реалізації.

Таблиця 1.4.

Методи матеріального стимулювання медичного персоналу

Метод стимулювання	Переваги	Можливі виклики
Базове підвищення заробітної плати	Підвищує рівень задоволеності працівників, сприяє зменшенню плинності кадрів	Значні бюджетні витрати та залежність від державного фінансування
Система преміювання за якість виконуваної роботи	Мотивує до професійного розвитку, підвищує відповідальність за результати праці	Необхідність розробки чітких та прозорих критеріїв оцінки ефективності
Доплати за додаткове навантаження та понаднормову роботу	Забезпечує компенсацію за підвищену інтенсивність праці, знижує ризик професійного вигорання	Можливість нерівномірного розподілу робочого навантаження серед персоналу
Соціальні пакети (страхування, житло, компенсація транспорту)	Сприяють довгостроковому залученню працівників, підвищують престиж професії	Вимагають додаткових фінансових ресурсів для реалізації
Можливості кар'єрного зростання, що впливають на фінансову мотивацію	Стимулюють професійний розвиток, допомагають зменшити ризик вигорання	Реалізація потребує тривалого часу та внутрішніх організаційних реформ

Джерело: узагальнено автором на основі [24; 48]

Як свідчать дані таблиці 1.4, формування дієвої системи матеріального стимулювання вимагає цілісного підходу, що поєднує підвищення базових окладів, запровадження гнучких преміальних інструментів та розширення переліку соціальних гарантій. Попри фінансові обмеження, властиві державним медичним установам, комбінування різних методів матеріального заохочення дає змогу підвищити рівень мотивації медичних працівників, скоротити плінність кадрів і забезпечити належну якість медичних послуг.

Умови праці та рівень соціального забезпечення є визначальними чинниками мотивації медичного персоналу. Дослідження свідчать, що фактори робочого середовища – зокрема комфортність, безпечність робочого місця та наявність соціальних гарантій – відіграють ключову роль у запобіганні незадоволеності працівників. Хоча ці елементи не завжди виступають безпосередніми мотиваторами, їх нестача помітно знижує продуктивність персоналу та підвищує ймовірність професійного вигорання. Створення належних умов праці та забезпечення соціального захисту у медичних закладах є необхідною передумовою підвищення рівня мотивації [24].

Основні напрями покращення робочого середовища та їхній вплив на персонал подано в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Фактори покращення умов праці та соціального забезпечення

Фактор	Вплив на мотивацію	Можливі виклики впровадження
Оснащення сучасним обладнанням та наявність достатньої кількості медичних матеріалів	Підвищує ефективність роботи медичного персоналу, зменшує стрес, пов'язаний із нестачею ресурсів	Значні витрати на закупівлю та потреба в додатковому фінансуванні
Безпечні та комфортні умови праці (ергономічні робочі місця, дотримання санітарних норм, наявність зон для відпочинку)	Знижують фізичне та емоційне навантаження, сприяють підвищенню продуктивності	Обмеженість приміщень та необхідність реорганізації робочого простору
Гнучкий графік роботи та можливість відпочинку	Покращує баланс між професійним та особистим життям, зменшує ризик професійного вигорання	Потребує перерозподілу робочого навантаження та врахування дефіциту кадрів
Страховання здоров'я та соціальні гарантії (відпустки, лікарняні, пенсійне забезпечення)	Підвищують відчуття стабільності та безпеки, знижують тривожність щодо майбутнього	Додаткове фінансове навантаження на бюджет медичних закладів

Фактор	Вплив на мотивацію	Можливі виклики впровадження
Доступ до психологічної підтримки та програм запобігання вигоранню	Покращує емоційний стан працівників, підвищує їхню витривалість та стійкість до стресу	Недостатня кількість фахівців у медичних установах та потреба у навчанні керівного складу

Джерело: узагальнено автором на основі [33; 70]

Як показує таблиця 1.5, формування комфортного та безпечного робочого середовища позитивно впливає на мотивацію медичного персоналу та сприяє зниженню рівня стресу.

Водночас медичні заклади нерідко зіштовхуються з обмеженнями, пов'язаними з недостатнім фінансуванням і дефіцитом кадрів. Проте навіть часткове покращення умов праці – модернізація обладнання, розширення спектра соціальних гарантій чи впровадження програм психологічної підтримки – може істотно підвищити продуктивність працівників і рівень їхньої професійної задоволеності.

Кар'єрне просування та можливості професійного розвитку відіграють важливу роль у мотивації медичного персоналу. Відповідно до теорії самоактуалізації [5, с. 26], прагнення до самореалізації належить до фундаментальних потреб людини. За відсутності перспектив кар'єрного зростання чи можливостей для розвитку компетентностей мотивація працівників знижується, що може спричинити професійне виснаження та відтік кваліфікованих кадрів.

Важливими чинниками підвищення залученості є доступ до освітніх програм, участь у науково-дослідній діяльності та можливість професійного просування.

Основні заходи щодо розвитку кар'єрних можливостей і підвищення кваліфікації медичних працівників подано в таблиці 1.6.

Як свідчать дані таблиці 1.6, наявність кар'єрних перспектив і можливостей для професійного розвитку є одним із ключових чинників, що позитивно впливають на рівень мотивації медичного персоналу. Незважаючи на окремі фінансові та організаційні обмеження, впровадження відповідних механізмів дає змогу підвищити професійну компетентність працівників,

знизити показники плинності кадрів та покращити загальний рівень медичних послуг. Інвестиції в розвиток персоналу створюють підґрунтя для довготривалої стабільності та ефективного функціонування медичних установ.

Таблиця 1.6

Механізми розвитку кар'єри та професійного зростання

Механізм	Вплив на мотивацію	Можливі виклики впровадження
Підвищення кваліфікації через курси, тренінги та стажування	Сприяє розвитку професійних навичок та підвищує впевненість у власних силах	Може бути ускладнене через високий рівень робочого навантаження та обмежене фінансування
Створення прозорої системи кар'єрного зростання з чіткими критеріями для підвищення	Мотивує працівників до професійного розвитку та зменшує плинність кадрів	Вимагає змін у кадровій політиці та забезпечення об'єктивності оцінки результатів
Можливість участі в наукових дослідженнях та міжнародних програмах	Підвищує престиж професії та стимулює залучення до інноваційної діяльності	Потребує високого рівня знань іноземної мови та наявності ресурсів для участі
Наставництво та підтримка молодих спеціалістів досвідченими лікарями	Прискорює адаптацію нових працівників та сприяє формуванню ефективної командної взаємодії	Додаткове навантаження на наставників, необхідність матеріальних стимулів
Фінансова підтримка для отримання другої спеціальності	Мотивує до довгострокового професійного розвитку у сфері охорони здоров'я	Вимагає значних витрат від установ та додаткового фінансування

Джерело: узагальнено автором на основі [33; 70]

Професійне вигорання становить значну загрозу для медичних працівників, адже інтенсивне емоційне навантаження, напружений робочий графік та нестача необхідних ресурсів можуть спричинити втрату мотивації, хронічний стрес і погіршення якості медичної допомоги. Дослідження свідчать, що професійне вигорання проявляється у формі емоційного виснаження, деперсоналізації та зниження відчуття власних професійних досягнень [8, с. 113].

Впровадження заходів психологічної підтримки дає можливість зменшити рівень стресу та підвищити задоволеність роботою серед медичного персоналу. Основні форми психологічної підтримки та підходи до подолання професійного вигорання подано в таблиці 1.7.

Як свідчать дані таблиці 1.7, упровадження заходів психологічної підтримки та комплексна робота з подолання професійного вигорання потребують системного підходу та достатнього ресурсного забезпечення, проте їхній ефект проявляється у значному покращенні стану персоналу в довготривалій перспективі.

Таблиця 1.7

Заходи з психологічної підтримки та боротьби з професійним вигоранням

Заходи	Вплив на мотивацію	Можливі виклики впровадження
Організація психологічного консультування та гарячих ліній підтримки	Зниження рівня стресу, можливість звернутися по допомогу	Потреба у кваліфікованих спеціалістах, додаткове фінансування
Впровадження програм емоційної саморегуляції (тренінги зі стресостійкості, медитація, майндфулнес-практики)	Покращення емоційного стану, зменшення вигорання	Опір персоналу до нових методик, недостатня популяризація
Забезпечення можливості регулярного відпочинку (гнучкий графік, перерви, ротація персоналу)	Підвищення продуктивності та задоволеності роботою	Дефіцит кадрів, необхідність перегляду розкладу змін
Розвиток корпоративної культури підтримки (тимбілдинг, зворотний зв'язок, менторські програми)	Формування сприятливого колективного середовища, зменшення рівня конфліктів	Потреба в додаткових ресурсах і часу на адаптацію
Запобігання перевантаженню (оптимізація робочих процесів, делегування завдань)	Підвищення ефективності роботи, зменшення стресу	Адміністративні труднощі, супротив зміні робочих процесів

Джерело: узагальнено автором на основі [41; 83]

Забезпечення доступу до психологічної допомоги, навчання методам емоційної саморегуляції та формування підтримувального робочого середовища сприяють зниженню рівня стресу, підвищують мотивацію працівників та допомагають запобігти втраті кваліфікованих фахівців у державних медичних закладах [83, с. 55].

Нематеріальні методи мотивації відіграють важливу роль в управлінні персоналом, оскільки вони сприяють зростанню задоволеності працівників, поліпшенню атмосфери в колективі та формуванню довготривалої лояльності до організації. Згідно з дослідженнями Едварда Дісі та Річарда Раяна,

внутрішня мотивація є визначальним чинником продуктивності, адже працівники демонструють вищу результативність тоді, коли їхні психологічні потреби – автономія, відчуття компетентності та соціальної взаємодії – належним чином задоволені [86].

У медичних установах застосування нематеріальних методів мотивації може охоплювати публічне визнання професійних досягнень, створення можливостей для кар'єрного просування, удосконалення командної взаємодії та формування комфортного, підтримувального робочого середовища. У таблиці 1.8 подано основні види нематеріальної мотивації, їхній вплив на персонал, а також потенційні труднощі, що можуть виникати під час їх упровадження.

Таблиця 1.8

Основні нематеріальні методи мотивації медичного персоналу

Метод	Вплив на мотивацію	Можливі виклики впровадження
Визнання досягнень (нагороди, грамоти, публічна подяка)	Підвищення самооцінки, почуття значущості праці	Можливість суб'єктивності у відборі працівників для нагородження
Гнучкий графік роботи (індивідуальні зміни, скорочення тривалості нічних змін)	Покращення балансу між роботою та особистим життям	Логістичні труднощі, необхідність коригування графіків
Залучення персоналу до процесу ухвалення рішень (обговорення змін, залучення до стратегічного планування)	Формування відчуття причетності до розвитку установи, підвищення мотивації	Опір адміністрації, необхідність додаткового часу
Розвиток корпоративної культури (створення довірливих відносин між керівництвом і персоналом, підтримка ініціатив)	Покращення взаємовідносин у колективі, зниження рівня конфліктності	Потреба у зміні управлінського підходу
Підтримка професійного розвитку (доступ до навчальних програм, конференцій, стажувань)	Підвищення рівня кваліфікації та мотивації до професійного зростання	Дефіцит фінансування, складнощі з відрядженнями

Джерело: узагальнено автором на основі [80; 87]

Як свідчать дані таблиці 1.8, нематеріальні методи мотивації є результативним інструментом підвищення задоволеності працею серед медичного персоналу, хоча їх реалізація може супроводжуватися певними організаційними труднощами. Застосування таких підходів сприяє формуванню позитивної робочої атмосфери, зміцненню командного духу та підвищенню

рівня залученості працівників, що в підсумку позитивно позначається на якості медичного обслуговування у державних закладах.

Досвід країн з розвиненими системами охорони здоров'я демонструє, що ефективна мотивація медичних працівників ґрунтується на поєднанні фінансових стимулів, можливостей професійного розвитку та добре організованого робочого середовища. У США активно використовується система бонусних виплат за якістю наданих медичних послуг, що спонукає лікарів до підвищення рівня обслуговування. У європейських країнах, таких як Німеччина та Франція, значну увагу приділяють соціальним гарантіям, розширеним програмам страхування та професійному навчанню, що забезпечує стабільність і високий рівень залученості персоналу [22, с. 81].

Впровадження окремих елементів міжнародного досвіду в Україні є цілком можливим шляхом запровадження диференційованих систем преміювання, покращення умов праці та розширення доступу медичних працівників до навчальних і підвищувальних програм. З огляду на фінансові обмеження державних медичних закладів, доцільно також активніше застосовувати нематеріальні стимули – гнучкий графік, можливості професійного розвитку та створення комфортного і підтримувального робочого середовища. Вагомим напрямом є розвиток партнерських програм із міжнародними організаціями, що сприятиме впровадженню передових практик у сфері управління медичним персоналом [22, с. 81].

Комплексне поєднання систем матеріальної мотивації, покращення умов праці, розширення кар'єрних можливостей та надання психологічної підтримки забезпечує зниження рівня професійного вигорання та підвищення загальної задоволеності працівників.

Підсумовуючи результати дослідження теоретичних підходів до управління мотивацією персоналу, слід зазначити, що ефективна мотиваційна система є ключовою передумовою результативного функціонування будь-якої організації, а особливо – закладів охорони здоров'я, де якість послуг прямо залежить від професійної компетентності, залученості та психологічного стану працівників. Управління мотивацією в системі менеджменту передбачає

цілісний комплекс заходів, що поєднує матеріальні стимули, нематеріальні заохочення, створення комфортного робочого середовища, можливості професійного розвитку й механізми участі персоналу в управлінні.

Сучасні умови дедалі більше вимагають від медичних установ переходу від традиційних адміністративно-командних підходів до моделей, орієнтованих на розвиток людського капіталу та формування високого рівня внутрішньої мотивації працівників. Важливим стає застосування гнучких HR-технологій, персоніфікованих мотиваційних програм, систем навчання та підтримки, що забезпечують стійку залученість персоналу й підвищують якість медичних послуг. Таким чином, управління мотивацією персоналу виступає стратегічним інструментом менеджменту, який визначає конкурентоспроможність та довгостроковий розвиток закладів охорони здоров'я.

1.3. Методичні засади оцінки ефективності мотивації персоналу

Для забезпечення результативного управління процесом мотивації, своєчасного виявлення та усунення чинників, що негативно впливають на зниження мотиваційних стимулів до праці, необхідно мати оперативну, достовірну та комплексну інформацію про стан мотивації персоналу. Така інформаційна база дає змогу ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення як на рівні окремого підприємства, так і на регіональному й національному рівнях. З огляду на актуальність цих завдань у науковій та економічній літературі останнім часом посилено увагу до запровадження мотиваційного моніторингу як інструменту системного оцінювання мотиваційних процесів.

Мотиваційний моніторинг розглядається як цілісна система безперервного спостереження та контролю за станом мотивації трудової діяльності, спрямована на оперативну діагностику її рівня, виявлення динаміки змін і формування управлінських рішень, орієнтованих на підвищення ефективності трудової поведінки та продуктивності праці [11].

Мотиваційний моніторинг, який здійснюється на рівні конкретного підприємства чи організації, орієнтується на вивчення трудової поведінки працівників, структури їхніх потреб, цінностей і мотивів, а також на ідентифікацію факторів, що знижують рівень зацікавленості у продуктивній діяльності. Регулярне й системне спостереження за станом трудової мотивації сприяє розробленню найбільш ефективних стимулів для активізації трудової активності персоналу та підвищення його залученості й відповідальності за результати діяльності [87].

Для здійснення комплексної оцінки мотивації персоналу в динаміці, а також для аналізу взаємозв'язку мотиваційних процесів із соціально-економічними змінами необхідно визначити набір ключових показників. До них належать [33, с. 10]:

- а) Показники трудової діяльності та якості трудового потенціалу, зокрема:
 - професійно-кваліфікаційна структура персоналу;
 - якість професійної підготовки та перепідготовки робочої сили на рівні підприємства й регіону;
 - стан і структура зайнятості;
 - рівень конкурентоспроможності працівників;
 - форми та механізми матеріального стимулювання та оцінка їхньої дієвості;
 - форми нематеріальної мотивації та оцінка їх ефективності;
 - місце трудової діяльності в системі ціннісних орієнтацій працівників;
 - рівень задоволеності працею та її результатами;
 - провідні мотиви праці та зміни у їхній структурі.
- б) Показники рівня життя, що включають:
 - номінальну та реальну заробітну плату;
 - структуру та диференціацію доходів;
 - структуру витрат і параметри реального бюджету працівників та їхніх сімей;
 - забезпеченість житлом, доступом до медичних, культурних та інших соціальних послуг;

- екологічні умови;
- рівень особистої безпеки тощо [33, с. 10].

в) Показники суспільної думки, які характеризують:

- оцінку ефективності соціально-економічної політики держави;
- ставлення населення до соціальної спрямованості ринкових трансформацій [48].

Система моніторингу мотивації трудової діяльності повинна ґрунтуватися на низці принципів, серед яких:

1. Системність – формування структурованого набору показників для кожного напрямку мотиваційного аналізу.

2. Комплексність – отримання, узагальнення та інтерпретація соціально-економічної, соціологічної та психологічної інформації, що відображає стан і зміни в мотиваційній сфері.

3. Аналітичність – визначення основних причин змін у рівні мотивації з урахуванням впливу як внутрішніх, так і зовнішніх факторів.

4. Періодичність – регулярне оновлення інформаційної бази для забезпечення можливості відстеження тенденцій у динаміці.

5. Виробничо-територіальний підхід – оптимальне поєднання виробничих і територіальних особливостей під час організації моніторингу.

Спрощена схема організації процесу мотиваційного моніторингу наведена на рисунку 1.5. За результатами моніторингу повинні формуватися конкретні управлінські рекомендації, спрямовані на зміцнення трудового потенціалу працівників, підвищення рівня їхньої активності та формування стійкої мотивації до високопродуктивної трудової діяльності.

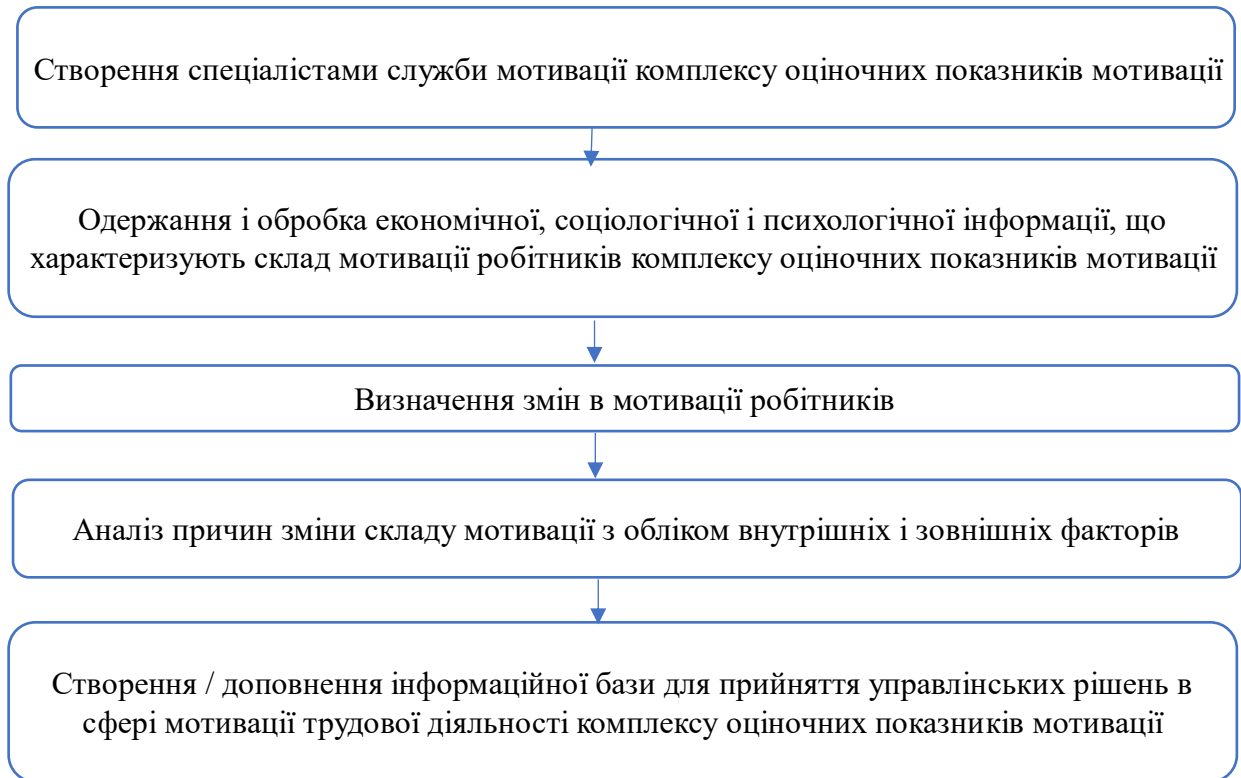


Рис. 1.5. Схема процесу організації моніторингу мотивації трудової діяльності

Джерело: узагальнено автором на основі [42; 48]

Отже, формування ефективної системи мотивації персоналу є складним управлінським процесом, який потребує комплексного підходу з урахуванням специфіки діяльності підприємства, його стратегічних цілей та потреб працівників.

Оцінювання результативності системи мотивації персоналу є ключовим елементом управління трудовим потенціалом підприємства, оскільки дає змогу визначити масштаб впливу мотиваційних інструментів на продуктивність праці, рівень задоволеності персоналу, кадрову стабільність і ступінь досягнення стратегічних завдань організації. У сучасній практиці сформувалася низка методичних підходів до аналізу ефективності мотиваційної системи, кожен із яких має власні специфічні характеристики, переваги й обмеження [42, с. 84].

Для оцінювання мотиваційних механізмів використовують як кількісні, так і якісні методичні підходи, серед яких:

1) Індикаторно-індексні методи. Цей підхід передбачає побудову інтегральних показників, що акумулюють низку параметрів стимулювання. У наукових джерелах запропоновано, зокрема, обчислювати інтегральний індекс

ефективності мотивації, який включає компоненти «баланс стимулів», «ресурсну інтенсивність» та «соціальну активність» [19]. Подібна інтегральна оцінка забезпечує комплексне уявлення про стан мотиваційної системи й особливо корисна для стратегічного моніторингу.

2) Аналіз продуктивності та фінансових показників. Метод базується на розрахунку динаміки виробничих обсягів, виручки та показників прибутковості. Зростання цих параметрів, згідно з практичним підходом, розглядається як підтвердження позитивного впливу мотиваційних заходів на діяльність підприємства. Метод є достатньо простим для впровадження: поширеною практикою є порівняння рентабельності продажу або продукції до й після реалізації мотиваційних програм [42, с. 85].

3) Показники витрат на персонал. У цьому випадку акцент робиться на ефективності використання фонду оплати праці. Значущими є коефіцієнти зарплатомісткості й зарплатовіддачі, що показують, яку частку витрат становить оплата праці та скільки гривень прибутку або виручки припадає на кожен гривню витрат на персонал. Зниження цих коефіцієнтів, відповідно, інтерпретується як свідчення підвищення ефективності мотиваційної політики.

4) Аналітичні моделі й KPI. Застосовуються спеціально розроблені ключові показники ефективності (KPI), які пов'язують завдання та індивідуальні результати працівників зі стратегічними цілями підприємства. Також адаптується концепція Balanced Scorecard у сфері HR – співробітникам встановлюють показники, безпосередньо пов'язані зі стратегічними пріоритетами. Такий підхід є особливо результативним для менеджерів і фахівців, оскільки забезпечує чіткий і вимірюваний зв'язок між результативністю персоналу та системою винагород [42, с. 86].

5) Опитування та індекси мотивації. Застосовуються соціологічні інструменти: анонімні опитувальники, шкали оцінки задоволеності, індекси залученості. У міжнародній практиці, наприклад, ADP Research Institute регулярно формує «Індекс мотивації та відданості працівників» (EMC Index) на основі опитування 2500 респондентів у США [23, с. 144]. Цей індикатор дозволяє відстежувати зміни мотиваційних настроїв у реальному часі. В Україні

аналогічні опитування впроваджують переважно на внутрішньокорпоративному рівні для аналізу потреб персоналу та вимірювання ефективності впроваджених стимулів.

б) Експертні та спостережні методи. До таких підходів належать метод 360°-оцінювання, інтерв'ю з керівниками, фокус-групи та інші методи експертного аналізу. Вони не забезпечують точних кількісних вимірювань, проте дозволяють більш глибоко інтерпретувати дані, отримані за допомогою статистичних методів, і виявляти приховані аспекти мотиваційних бар'єрів.

Отже, на основі теоретичних та емпіричних досліджень можна узагальнити систему показників оцінки ефективності мотивації персоналу підприємства (табл. 1.9).

Для об'єктивного оцінювання результативності системи мотивації персоналу важливо застосовувати комплексну систему показників, що охоплює економічні, кадрові, соціально-психологічні та інтегральні аспекти. Сучасні дослідники [14; 30; 33] пропонують класифікацію таких показників за функціональним призначенням на такі групи:

Таблиця 1.9

Показники ефективності системи мотивації персоналу підприємства

Показники	Формула розрахунку
Зростання обсягу виробництва	$З_{об} = V_2/V_1$ V_2 – обсяг виробництва за період після впровадження заходів; V_1 - обсяги виробництва за період до впровадження заходів
Рентабельність продаж	$P_{п} = ЧП/ЧД * 100\%$ ЧД – чистий дохід від реалізації продукції, грн.; ЧП – чистий прибуток, грн
Рентабельність продукції	$P_{пр} = ЧП/С_{п} * 100\%$ ЧП – чистий прибуток, грн $C_{п}$ – собівартість продукції, грн
Продуктивність праці	$ПП = Q / C_{чп}$ Q – виконаний обсяг; $C_{чп}$ – середньооблікова чисельність персоналу.
Зарплатомісткість	$ЗМ = \Phi_{зп} / ЧД, ЗМ = \Phi_{зп} / ЧП, \Phi_{зп} -$ фонд заробітної плати, грн.; ЧД – чистий дохід від реалізації продукції, грн.; ЧП – чистий прибуток, грн
Зарплатовіддача	$ЗО = ЧП/\Phi_{зп}, ЗО = П/\Phi_{зп},$ $\Phi_{зп}$ – фонд заробітної плати, грн.; ЧП – чистий дохід від реалізації продукції, грн.; П – чистий прибуток, грн

Коефіцієнт випередження	$K_{в.} = T_{пт} / T_{зп},$ $T_{пт}$ – темпи зростання продуктивності праці; $T_{зп.}$ – темпи зростання заробітної плати.
Частка заробітної плати у собівартості продукції / у сукупних витратах	$\%_{зп} = \Phi_{зп} / C, \quad \%_{зп} = \Phi_{зп} / Z_{в},$ $\Phi_{зп.}$ – фонд заробітної плати, грн.; C – собівартість продукції, грн.; $Z_{в}$ – загальні витрати, грн.

Джерело: узагальнено на основі [33; 42; 85]

1. Економічні показники, що дозволяють оцінити вплив мотивації на фінансові результати діяльності:

- продуктивність праці (виробіток на одного працівника), що відображає ступінь використання трудового потенціалу;
- рентабельність продукції, продажів або персоналу, що характеризує прибутковість діяльності;
- фонд оплати праці та його співвідношення з виручкою або прибутком, яке визначає ефективність витрат на персонал;
- коефіцієнт зарплатомісткості – частка витрат на заробітну плату у собівартості;
- коефіцієнт зарплатовіддачі – обсяг доходу або прибутку на одну гривню витрат на оплату праці.

2. Кадрові показники, що характеризують ефективність управління персоналом:

- рівень плинності кадрів як індикатор задоволеності умовами праці;
- стабільність персоналу (частка працівників зі стажем понад три роки);
- коефіцієнт використання робочого часу, що демонструє ефективність організації праці;
- рівень відсутності на роботі через незадоволення, прогули тощо.

3. Соціально-психологічні показники, які оцінюють нематеріальні аспекти впливу мотивації:

- рівень задоволеності роботою, визначений шляхом анкетування;
- індекс залученості – рівень мотиваційної активності та лояльності;
- якість внутрішньої комунікації між працівниками та керівництвом;
- кількість ініціатив працівників, що свідчить про їх внутрішню мотивацію.

4. Інтегральні показники, що об'єднують кілька груп індикаторів:

- інтегральний індекс ефективності мотиваційної системи, який поєднує дані про продуктивність, рентабельність, плинність і рівень залученості;
- HR ROI – показник віддачі інвестицій у персонал;
- Balanced Scorecard у HR, що використовується для стратегічного аналізу відповідності мотиваційної системи цілям підприємства.

Системне оцінювання результативності мотивації персоналу повинно спиратися на комплексне застосування наведених вище груп показників. Інтеграція економічних, кадрових і соціально-психологічних метрик дає змогу не лише всебічно та об'єктивно охарактеризувати поточний стан мотиваційної системи, а й своєчасно виявляти її проблемні зони та формувати обґрунтовані управлінські рішення. Особливої значущості набуває поєднання кількісних та якісних індикаторів у межах єдиної системи управлінського моніторингу підприємства, оскільки таке поєднання забезпечує більш точне відображення мотиваційних процесів та підсилює аналітичну цінність отриманих результатів.

Отже, методичні засади оцінки ефективності мотивації персоналу відіграють ключову роль у формуванні сучасної системи управління трудовими ресурсами, оскільки дозволяють об'єктивно визначити результативність застосованих стимулюючих заходів та їх вплив на поведінку працівників. У закладах охорони здоров'я така оцінка набуває особливої значущості через складність професійних завдань, високий рівень емоційного навантаження та критичну залежність якості медичних послуг від персоналу. Методичний підхід до оцінювання мотивації передбачає використання комплексних індикаторів, що включають аналіз продуктивності праці, кадрової стабільності, рівня задоволеності працівників, психологічного клімату, а також показників якості обслуговування пацієнтів.

Застосування систематичних методів діагностики ефективності мотивації дозволяє керівництву своєчасно виявляти проблеми у системі стимулювання, коригувати управлінські рішення та формувати персоніфіковані програми розвитку працівників. Таким чином, методичні засади оцінки мотивації є фундаментом для підвищення результативності діяльності персоналу,

забезпечення їх залученості та створення умов для сталого розвитку медичного закладу.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення мотивації персоналу медичного закладу

Управління персоналом у сфері охорони здоров'я є ключовою складовою забезпечення ефективності функціонування медичної системи України, оскільки професіоналізм, організованість та рівень мотивації працівників безпосередньо визначають якість медичних послуг і стан здоров'я населення. Для регламентації трудових відносин, кваліфікаційних вимог, умов праці, прав і відповідальності персоналу в Україні сформовано розгалужену нормативно-правову базу, яка охоплює конституційні норми, закони, підзаконні акти, стандарти та внутрішні документи медичних закладів.

Основу зовнішнього правового регулювання становлять базові законодавчі акти [9, с. 131]. Конституція України гарантує право кожного громадянина на охорону здоров'я та визначає загальні засади діяльності медичної системи. Закон України «Про охорону здоров'я» регламентує організацію медичного обслуговування, права та обов'язки персоналу, умови ліцензування і стандарти діяльності. Закони «Про державну службу» та «Про працю» встановлюють норми трудових відносин, соціальні гарантії, правила укладання трудових договорів, вимоги до оплати праці та відпусток, що є основою формування матеріальної мотивації. Закон «Про акредитацію органів з оцінки відповідності» забезпечує відповідність медичних закладів визначеним стандартам якості, що прямо впливає на вимоги до персоналу та рівень його професійної відповідальності.

Державно-правове регулювання виступає фундаментальним інструментом підтримання ефективної діяльності закладів охорони здоров'я, створюючи правові механізми контролю якості послуг, захисту прав пацієнтів і медичних працівників. Належне правове забезпечення сприяє підвищенню доступності

медичних послуг та якості лікування, вимагаючи водночас постійного вдосконалення нормативної бази, її узгодженості та адаптації до сучасних викликів (рис. 1.6) [9, с. 132].

У складних умовах воєнного стану система трудових відносин зазнала суттєвих трансформацій. Економічний спад, руйнування інфраструктури, вимушені переміщення населення та загальне психологічне напруження спричинили нестабільність на ринку праці. Медичні працівники, як і інші категорії працівників, стикаються зі стресом, депресією, апатією, що негативно позначається на їх мотивації та продуктивності. Традиційні методи стимулювання в таких умовах часто втрачають ефективність, що потребує адаптації мотиваційних механізмів і розроблення спеціальних управлінських інструментів.

Зміни у трудовому законодавстві стали важливим аспектом функціонування медичних закладів у воєнний період. Прийняття Закону № 2136-IX «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» (2022 р.) запровадило низку нововведень, що стосуються форми трудових договорів, правил переведення на іншу роботу, тривалості робочого часу, оплати праці та умов звільнення. Основні положення закону узагальнено в таблиці 1.10.

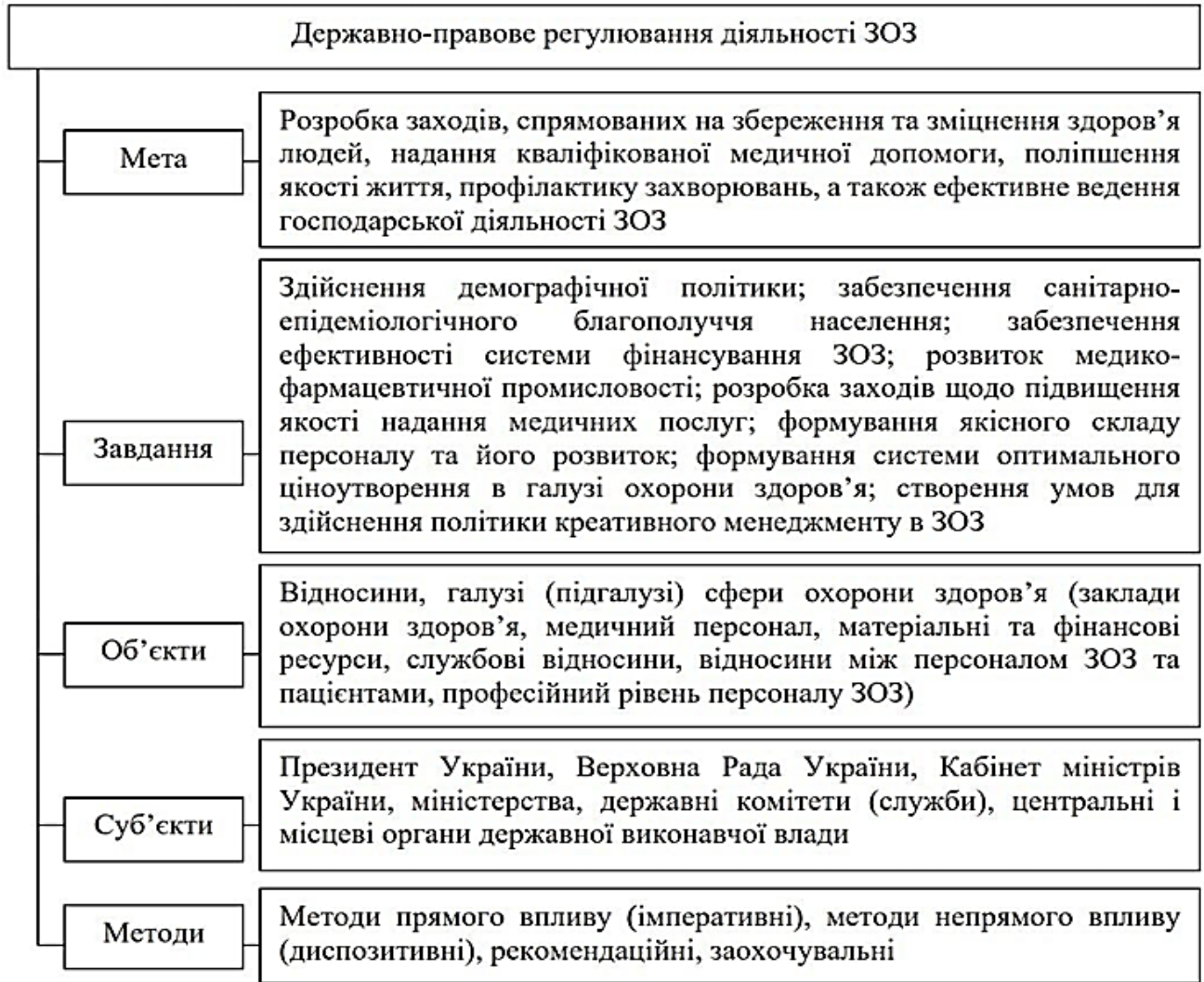


Рис. 1.6. Концептуальні засади регулювання діяльності закладів охорони здоров'я

Джерело: узагальнено автором на основі [9; 38]

Попри наявність достатньої нормативно-правової основи, існує низка проблем, які ускладнюють ефективне управління персоналом у сфері охорони здоров'я:

1. розриви між окремими нормативними актами, що можуть призводити до різночитань і колізій;
2. обмеженість механізмів контролю за дотриманням законодавства, що негативно впливає на захист працівників;
3. необхідність оперативного оновлення норм у зв'язку зі зростанням вимог до медичної кваліфікації та появою нових технологій;
4. фінансові обмеження, які ускладнюють реалізацію багатьох гарантій та стандартів.

Зміни в трудовому законодавстві під час воєнного стану

Умова	За КЗПП	За новим законом
Форма трудового договору	Зазвичай в письмовому вигляді	Форма визначається за згодою сторін
Встановлення випробувального терміну	Заборонено встановлювати певним категоріям	Може бути встановлена будь-кому
Переведення на іншу роботу/підприємство	Дозволяється тільки зі згодою працівника	Можливе без згоди працівника
Часи роботи	Визначається правилами трудового розпорядку та графіками змінності	Встановлює роботодавець
Нормальна тривалість робочого часу	Не більше 40 год/тиждень	Може бути до 60 год/тиждень
Щотижневий безперервний відпочинок	Не менше 42 годин	Може бути 24 години
Можливість звільнення в період тимчасової непрацездатності/відпустки	Не допускається	Можливе
Кількість робочих днів	Встановлює роботодавець із профспілкою	Визначає роботодавець
Щорічна відпустка	Мінімум 24 дні	Може бути обмежена 24 днями або відмовлено на об'єктах критичної інфраструктури
Відповідальність за недотримання строків оплати праці	Роботодавець завжди несе відповідальність	Роботодавець може не нести якщо доведе, що порушення були внаслідок обставин непереборної сили

Джерело: узагальнено автором на основі [9; 38]

Для забезпечення системності мотивації персоналу важливе значення мають не лише закони і кодекси, а й підзаконні та внутрішні документи. У таблиці 1.11 представлено групу ключових нормативно-правових актів і їх значення для управління персоналом та мотивації. Їхній аналіз засвідчує, що трудове законодавство (КЗпП, Закон «Про оплату праці», «Про відпустки») формує основу матеріальної мотивації, визначає права працівників і дозволені форми стимулювання. Цивільний та Кримінальний кодекси встановлюють правові обмеження та відповідальність, що сприяє формуванню професійної етики. Спеціальне медичне законодавство – норми щодо ліцензування, акредитації, охорони праці, клінічних протоколів – забезпечує регламентованість професійних дій, підтримує кар'єрну мотивацію, стимулює

персонал до підвищення кваліфікації.

Таблиця 1.11

Основні нормативно-правові акти та їх значення для мотивації персоналу

Нормативно-правовий акт	Сфера регулювання	Значення для управління персоналом та мотивації
Кодекс законів про працю України (КЗпП)	Регулює трудові відносини: прийняття, звільнення, робочий час, умови праці, дисципліна, оплата праці	Визначає законні методи стимулювання, відповідальність, можливості преміювання, правила трудової дисципліни
Цивільний кодекс України	Договори, майнові права, надання послуг	Дає можливість застосовувати цивільно-правові договори та гнучкі форми співпраці з персоналом
Кримінальний кодекс України	Відповідальність за професійні злочини: неналежне виконання обов'язків, розголошення тайни, підробка документації	Формує відповідальність лікаря та персоналу, забезпечує етичну і професійну мотивацію
Кодекс України про адміністративні правопорушення (КУпАП)	Відповідальність за порушення у сфері охорони здоров'я та трудових відносин	Стимулює дотримання стандартів, дисципліни та відповідального виконання роботи
Основи законодавства України про охорону здоров'я	Регулює діяльність медичних закладів, права пацієнтів, стандарти медичної допомоги	Формує професійні вимоги до медичного персоналу, впливає на систему оцінювання та мотивації
Закон України "Про ліцензування видів господарської діяльності"	Регулює вимоги до ліцензування медичної практики	Вимагає дотримання стандартів персоналом, забезпечує мотивацію до підвищення кваліфікації
Закон України "Про оплату праці"	Визначає форми, структуру та державні гарантії оплати праці	Є базою для формування системи мотивації, премій, надбавок і стимулів
Закон України "Про відпустки"	Надає права на різні види відпусток, у т.ч. додаткові	Базовий інструмент соціального стимулювання персоналу
Закон України "Про охорону праці"	Визначає гарантії безпеки працівників, вимоги до умов праці	Впливає на нематеріальну мотивацію через створення безпечних умов
Етичний кодекс лікаря України	Визначає моральні стандарти діяльності лікарів	Посилює нематеріальну мотивацію, формує корпоративні цінності

Джерело: узагальнено автором на основі [9; 38; 67]

Аналіз нормативно-правових актів, представлених у таблиці 1.11, свідчить, що правове регулювання є фундаментальним чинником ефективного управління персоналом у сфері охорони здоров'я та стимулювання його мотивації. Кожен із розглянутих актів охоплює певну сферу трудових, правових,

соціальних або етичних відносин, що безпосередньо впливає на поведінку та професійну зацікавленість медичних працівників.

Закони та кодекси, що регулюють трудові відносини та оплату праці (КЗпП, Закон «Про оплату праці», Закон «Про відпустки»), забезпечують матеріальні стимули та визначають правила преміювання, дисципліни й соціального захисту. Цивільний та Кримінальний кодекси формують правові рамки відповідальності та етичні стандарти, що впливають на професійну мотивацію та поведінку персоналу. Спеціальні нормативні акти, такі як Основи законодавства про охорону здоров'я, Закони про ліцензування та охорону праці, створюють умови для підвищення кваліфікації, дотримання стандартів безпеки та якості медичної допомоги, а також підтримують нематеріальну мотивацію. Етичний кодекс лікаря, у свою чергу, сприяє формуванню корпоративної культури та моральних орієнтирів, що також стимулює професійну активність.

Таким чином, комплексне застосування нормативно-правових актів дозволяє створити системну основу для формування як матеріальної, так і нематеріальної мотивації медичного персоналу, підвищення відповідальності, професіоналізму та ефективності роботи закладів охорони здоров'я.

Для внутрішнього управління мотивацією важливими є такі документи, як колективні договори, правила внутрішнього трудового розпорядку, посадові інструкції та професійні стандарти. Вони задають параметри оплати праці, преміювання, соціальних гарантій, регулюють дисципліну та визначають компетентнісну модель працівника. Їх роль узагальнено в таблиці 1.12.

Комплексний аналіз нормативно-правових та інформаційних документів свідчить, що їх системне застосування формує цілісну модель управління персоналом та мотивацією в закладах охорони здоров'я. Законодавчі норми забезпечують матеріальні стимули (заробітна плата, надбавки, премії, відпустки), тоді як професійні стандарти, протоколи і внутрішні правила формують нематеріальну мотивацію – професійне зростання, відповідальність, потребу в дотриманні медичних стандартів і корпоративних норм. Гармонійне поєднання цих елементів створює основу для ефективного функціонування

медичного персоналу, сприяє стабільності HR-системи та підвищує якість медичної допомоги.

Таблиця 1.12

Нормативно-правове та інформаційне забезпечення медичних закладів

Нормативно-правовий / інформаційний акт	Короткий зміст	Значення для управління персоналом та мотивації
1	2	3
Постанова КМУ №1290 (1997) про додаткові відпустки за шкідливі умови	Перелік робіт і посад, що дають право на додаткову відпустку	Мотиваційний інструмент для категорій персоналу зі складними умовами праці
Наказ МОЗ №308/519 (2005) щодо удосконалення умов оплати праці	Порядок тарифікації, надбавок, доплат	Дає можливість формувати ефективну систему матеріальної мотивації медперсоналу
Наказ МОЗ №454 (2011) – Концепція управління якістю медичної допомоги	Розвиток системи управління якістю медичних послуг	Стимулює персонал до підвищення кваліфікації, участі у внутрішніх аудитах
Ліцензійні умови провадження господарської діяльності з медичної практики	Вимоги до персоналу, приміщень, обладнання, стандартів лікування	Вимагає наявності кваліфікованого персоналу, підвищує мотивацію шляхом професійних вимог
Національні клінічні протоколи та стандарти МОЗ	Регулюють порядок надання медичних послуг	Формують професійну мотивацію – виконання протоколів, стандартизація роботи
Колективний договір медичного закладу	Містить правила оплати праці, преміювання, соціальні гарантії	Інструмент внутрішньої системи мотивації та регулювання HR-процесів
Правила внутрішнього трудового розпорядку	Порядок роботи, норми поведінки, дисципліна праці	Інструмент формування трудової мотивації та організаційної культури
Посадові інструкції працівників	Обов'язки, відповідальність, компетенції кожної посади	Основний документ для формування системи оцінювання та мотивації персоналу
Галузеві професійні стандарти МОЗ (кваліфікаційні характеристики)	Вимоги до кваліфікації лікарів, реабілітологів, медсестер	Формують професійну та кар'єрну мотивацію
Методичні рекомендації МОЗ щодо управління персоналом закладів охорони здоров'я	Інформаційні матеріали щодо HR-процесів, атестації, розвитку персоналу	Використовуються для створення ефективної HR-системи

Джерело: складено автором

Інформаційне забезпечення мотивації персоналу – це система збирання, опрацювання, аналізу та поширення інформації, необхідної для формування, оцінки та вдосконалення мотиваційних механізмів у межах організації. Воно охоплює сукупність даних про потреби, очікування та поведінкові

характеристики працівників, результати їхньої діяльності, рівень задоволеності працею, вплив стимулюючих заходів, а також зовнішні чинники, що формують трудову мотивацію.

У закладах охорони здоров'я інформаційне забезпечення має особливе значення, оскільки дозволяє:

- своєчасно виявляти фактори професійного вигорання та психологічного навантаження;
- визначати ефективність матеріальних і нематеріальних стимулів;
- встановлювати причинно-наслідкові зв'язки між мотивацією працівників та якістю медичних послуг;
- розробляти персоналізовані програми заохочення з урахуванням специфіки медичних професій.

Основними складовими інформаційного забезпечення є: внутрішня управлінська звітність, результати оцінювання персоналу, соціологічні опитування, електронні HR-системи, дані про фінансові та нефінансові стимули, інформація про умови праці та корпоративну культуру. Якісна інформаційна база забезпечує обґрунтованість управлінських рішень і підвищує результативність системи мотивації, сприяючи зміцненню кадрового потенціалу та підвищенню ефективності діяльності медичного закладу.

Підсумовуючи проведений аналіз, слід зазначити, що нормативно-правове та інформаційне забезпечення є фундаментальною основою формування ефективної системи мотивації персоналу медичного закладу. Законодавчі акти України, підзаконні нормативні документи МОЗ, галузеві стандарти, а також внутрішні регламенти медичної установи визначають ключові параметри трудових відносин, рівень соціальних гарантій, вимоги до професійної компетентності та критерії оцінювання результатів праці. Саме на їх основі формується баланс між матеріальними та нематеріальними стимулами, що забезпечує стабільність кадрового складу та підвищення ефективності діяльності працівників.

Водночас наявна нормативна база потребує постійного оновлення відповідно до змін у сфері охорони здоров'я, викликаних реформуванням

медичної системи та дією воєнного стану. Особливої актуальності набуває удосконалення механізмів внутрішнього інформаційного забезпечення – цифровізація HR-процесів, прозорість оцінювання та преміювання, поширення професійної інформації й розвиток комунікаційних інструментів. Ефективне поєднання нормативного та інформаційного забезпечення створює необхідні передумови для формування в медичному закладі мотиваційного середовища, орієнтованого на професійний розвиток, підвищення результативності та зміцнення людського капіталу.

Висновки до розділу 1

У першому розділі проведено комплексне теоретичне дослідження сутності, механізмів та умов формування ефективної системи мотивації персоналу в медичних закладах, що дозволило зробити такі узагальнюючі висновки.

1. Мотивація медичного персоналу є багатовимірним процесом, який охоплює потреби, стимули, умови праці, соціально-психологічний клімат та можливості професійного розвитку. На відміну від звичайних підприємств, заклади охорони здоров'я мають справу з особливою категорією працівників – фахівцями високої соціальної відповідальності, для яких провідну роль відіграють не лише матеріальні, а й моральні, професійні та ціннісні фактори. Саме тому мотивація в системі медичного менеджменту має враховувати специфіку професійної діяльності, високу інтенсивність праці та ризики професійного вигорання.

2. Управління мотивацією персоналу повинно бути системним, стратегічно орієнтованим та інтегрованим у загальну модель менеджменту медичного закладу. Сучасні практики HRM – компетентнісні моделі, системи оцінювання результативності, програми розвитку персоналу, нематеріальне стимулювання, гнучкі форми зайнятості – здатні суттєво підвищити залученість, ефективність та задоволеність працівників. Проте в багатьох

українських медичних установах ці інструменти залишаються недостатньо впровадженими, що знижує організаційну ефективність.

3. Методичні підходи до оцінки ефективності мотивації є важливим інструментом управління людськими ресурсами. Вони дозволяють здійснювати контроль результативності стимулюючих заходів, оцінювати їхній вплив на продуктивність праці, якість медичних послуг та рівень задоволеності персоналу. Використання кількісних та якісних показників, анкетування, KPI, соціологічних методів забезпечує об'єктивність і своєчасність управлінських рішень.

4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення формує інституційну основу для організації мотиваційної системи. Державні стандарти, законодавчі вимоги, реформа фінансування НСЗУ, внутрішні положення медичного закладу визначають правила стимулювання працівників та критерії їхньої професійної діяльності. Водночас розбудова сучасних інформаційних систем, електронного кадрового документообігу та прозорих комунікацій забезпечує відкритість, довіру та справедливість мотиваційних процедур.

Отже, теоретико-методичний аналіз доводить, що ефективна мотивація персоналу є ключовою умовою сталого розвитку медичних закладів, підвищення конкурентоспроможності та якості надання медичних послуг. Поєднання матеріальних стимулів, професійного розвитку, належної організації праці та сучасної нормативно-інформаційної бази створює комплексну мотиваційну модель, орієнтовану на результативність, відповідальність і збереження людського капіталу галузі охорони здоров'я.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЦЕНТР РЕАБІЛІТАЦІЇ ТА ЗДОРОВ'Я СПИНИ «ВІДНОВЛЕННЯ»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства

Медичний ринок України характеризується високою динамічністю, розвитком приватних клінік та підвищенням стандартів медичних послуг. Суспільні очікування щодо якості медичного сервісу постійно зростають, а рейтинги приватних медичних закладів визначаються не тільки ціною чи місцем розташування, а й широким спектром показників: чисельністю та кваліфікацією профільних спеціалістів, наявністю сучасного обладнання, рівнем задоволеності пацієнтів, активністю бренду у медіапросторі та позитивною репутацією. У такому конкурентному середовищі саме кадровий потенціал стає основою успішної діяльності реабілітаційних центрів, адже якість медичних послуг безпосередньо залежить від професійності лікарів, фізичних терапевтів та медичного персоналу.

Для ТОВ «Центр реабілітації та здоров'я спини «Відновлення» ефективність організаційно-управлінської структури та побудова дієвої системи мотивації персоналу є необхідною умовою забезпечення високих результатів діяльності, формування стійкої конкурентної позиції та підтримки довіри клієнтів. Тому аналіз кадрового забезпечення, управлінських процесів та існуючої системи стимулювання працівників є важливим етапом комплексної оцінки діяльності підприємства.

ТОВ «Центр реабілітації та здоров'я спини «Відновлення» (далі ТОВ «ЦРЗ «Відновлення» – приватний медичний заклад, який надає широкий спектр медичних та реабілітаційних послуг. Центр діє на ринку медичних послуг міста Житомира.

Загальна інформація про заклад наведена в табл. 2.1.

Загальні відомості про ТОВ «ЦРЗ «Відновлення»

Показник	Характеристика
Повна назва	ТОВ «Центр реабілітації та здоров'я спини «Відновлення»
Скорочена назва	ТОВ «ЦРЗ «Відновлення»
Код ЄДРПОУ	38906094
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ)
Форма власності	Приватна
Дата заснування	19.09.2013 р.
Статутний капітал	1 006 325 грн
Юридична та фактична адреса	місто Житомир, вул. Любарська, 4
Керівник (Директор)	Нікітенко Олег Михайлович
Основні види діяльності	Основний: 86.21 Загальна медична практика Інші: • 46.45 Оптова торгівля парфумними та косметичними товарами • 46.46 Оптова торгівля фармацевтичними товарами • 86.10 Діяльність лікарняних закладів
Ключові споживачі	Фізичні особи (пацієнти) Страхові компанії (ДМС) НСЗУ (програми реабілітації).
Ключові постачальники	Виробники/дистриб'ютори високотехнологічного медичного обладнання (фізіотерапія), фармацевтичні компанії, постачальники витратних матеріалів для косметології.
Основні конкуренти	Приватні багатопрофільні клініки, спеціалізовані центри реабілітації та клініки естетичної медицини м. Житомира та регіону.

Джерело: сформовано автором

ТОВ «ЦРЗ «Відновлення» – це приватний медичний заклад (медичний центр), який надає широкий спектр медичних та реабілітаційних послуг. Зокрема, до напрямків діяльності центру входять:

- вертебрологія, ортопедія і травматологія;
- неврологія;
- судинна хірургія (флебологія);
- дерматологія та косметологія;
- пластична хірургія;
- кардіологія, терапія;
- ультразвукова та лабораторна діагностика;
- реабілітація (після травм, операцій, за захворюваннями опорно-

рухового апарату тощо);

- інші медичні спеціалізації, які забезпечують комплексний підхід до здоров'я пацієнтів.

Центр позиціонує себе як заклад, який пропонує комплексний медичний сервіс – від діагностики до лікування і реабілітації, з акцентом на індивідуальний підхід, сучасне обладнання, мультидисциплінарну команду спеціалістів та високу якість обслуговування

Основні принципи, які заклад провідним чином декларує, – етіологічне лікування (не лише симптомів, а причин захворювання), комплексний підхід, індивідуалізація лікування, інноваційність, високий рівень сервісу та комфортні умови для пацієнтів. Центр також орієнтований на постійний розвиток: розширення спектра послуг, впровадження сучасних методик, підвищення кваліфікації персоналу, підтримку рівня обслуговування.

Як ТОВ, заклад має статутний капітал та оформлену юридичну структуру, що забезпечує формалізоване управління – з чітко визначеним керівником, порядком прийняття рішень, відповідальністю перед державними органами (табл. 2.2).

Таблиця 2.2.

Перелік засновників (учасників) ТОВ «ТОВ «ЦРЗ «Відновлення»

№	Засновник / Учасник	Розмір внеску, грн	Частка, %
1	Яремчук Євген Юрійович	336 112,55	33,40%
2	Хренова Олена Анатоліївна	670 212,45	66,60%

Джерело: сформовано автором

Також заклад має ліцензію на надання медичної практики (ліцензія № 659 від 08 жовтня 2015 р.), що підтверджує легітимність надання медичних та реабілітаційних послуг.

Організаційна структура ТОВ «ЦРЗ «Відновлення» має гібридний (комбінований) характер, оскільки поєднує елементи лінійно-функціональної та дивізіональної моделей управління (табл. 2.3). Такий тип структури є оптимальним для приватних медичних закладів, які одночасно виконують медичні, реабілітаційні та комерційні функції й працюють за кількома напрямками медичних послуг.

Характеристика організаційної структури ТОВ «Центр реабілітації та здоров'я
спини «Відновлення»

Тип структурного підходу	Характеристика	Особливості реалізації в ТОВ «ЦРЗ «Відновлення»
Лінійно-функціональна структура (стратегічний рівень)	Забезпечує централізоване управління та підпорядкованість функціональних служб керівнику. Дозволяє уніфікувати політики, стандарти, адміністративні процедури.	- Пряме підпорядкування Генеральному директору бухгалтерії, HR-відділу, маркетингу та адміністрації; - Єдність управління та контроль за виконанням нормативів; - Скорочення адміністративних витрат та уникнення дублювання функцій.
Дивізійна структура (операційний рівень)	Передбачає поділ підприємства за напрямками діяльності або видами послуг. Забезпечує гнучкість, адаптацію до потреб клієнтів і ринку.	- Функціонування двох ключових дивізіонів: 1) Реабілітація та вертебрологія (орієнтація на якість та місію центру); 2) Дерматологія та косметологія (комерційна орієнтація, розвиток ринку); - Керівники відділень мають автономію в операційних рішеннях.
Вертикальні зв'язки	Визначають систему підпорядкування та потік управлінської інформації згори вниз.	- Ієрархія: директор → керівники відділень → лікарі → середній/молодший медперсонал; - Забезпечують дисципліну, управлінський контроль, стандартизацію процесів.
Горизонтальні зв'язки	Забезпечують взаємодію між підрозділами та фахівцями одного рівня. Сприяють узгодженості операційних процесів.	- Мультидисциплінарна взаємодія лікарів, реабілітологів, масажистів та медсестер; - Співпраця між адміністрацією, маркетингом, клінічними підрозділами; - Підвищення якості сервісу та комплексності лікування.
Гібридність структури	Комбінація різних типів структур, що забезпечує адаптивність та ефективність у динамічному медичному середовищі.	- Стратегічна централізація поєднується з операційною гнучкістю; - Підвищує конкурентоспроможність та швидкість реагування на потреби пацієнтів.

Джерело: сформовано автором

1. Лінійно-функціональний рівень (верхній рівень управління). На стратегічному рівні структура побудована відповідно до принципів лінійно-функціонального управління. Ключові управлінські функції – бухгалтерський облік, маркетинг, кадрове управління, адміністративне забезпечення – зосереджені у штабних підрозділах, які безпосередньо підпорядковуються Директору. Такий підхід забезпечує:

- централізацію прийняття управлінських рішень;

- узгодженість політик і процедур між різними підрозділами;
- скорочення адміністративних витрат завдяки уникненню дублювання функцій;
- єдність управління, що є критично важливою для медичних закладів із високими вимогами до якості та безпеки медичних послуг.

2. Дивізіональний рівень (операційний рівень). На рівні основних напрямів діяльності ТОВ «ЦРЗ «Відновлення» функціонує дивізіональна організація роботи, яка передбачає поділ закладу на окремі структурні одиниці – функціональні відділення, що орієнтовані на конкретні групи послуг і пацієнтів.

У межах закладу виокремлюються два ключові дивізіони:

1. Відділення реабілітації та вертебрології – спрямоване на виконання місії центру, забезпечення клінічної ефективності, мультидисциплінарний підхід до лікування опорно-рухового апарату.

2. Відділення дерматології та косметології – працює у ринковому сегменті естетичної медицини, орієнтоване на комерційний результат, підвищення конкурентоспроможності та залучення нових клієнтів.

Кожне відділення має власного керівника, який координує роботу лікарів, реабілітологів, медичних сестер та молодшого персоналу.

3. Система вертикальних та горизонтальних зв'язків. Вертикальна ієрархія чітко виражена та передбачає послідовність підпорядкування:

Генеральний директор → керівники відділень → лікарі → середній і молодший медперсонал.

Вертикальні зв'язки в організаційній структурі ТОВ «ЦРЗ «Відновлення» відіграють ключову роль у забезпеченні впорядкованого функціонування закладу та підтриманні високих стандартів медичного обслуговування. Завдяки чітко вибудованій ієрархії від Генерального директора до керівників відділень і далі – до лікарів та середнього медичного персоналу – досягається системність управління та узгодженість дій усіх працівників.

По-перше, такі зв'язки забезпечують належний контроль за дотриманням клінічних протоколів, стандартів лікування та внутрішніх регламентів, що є

критично важливим для якості медичних послуг. По-друге, вертикальна взаємодія сприяє ефективній комунікації всередині закладу, оскільки визначені канали підзвітності дають змогу уникати дублювання функцій та забезпечують швидке передавання управлінських рішень.

Крім того, чіткий розподіл відповідальності формує високу виконавчу дисципліну, що позитивно впливає на організаційну культуру та стабільність роботи центру. Завдяки цьому можливе оперативне реагування на організаційні проблеми, оптимізація робочих процесів і своєчасне коригування діяльності підрозділів. У комплексі це забезпечує системність управління та підвищує загальну ефективність функціонування медичного центру.

Горизонтальні взаємозв'язки формуються між:

- фахівцями в межах одного відділення (лікар – реабілітолог – масажист – медсестра), що створює мультидисциплінарну модель лікування;
- функціональними службами (наприклад, між відділом маркетингу та косметологічним відділенням у процесі розробки рекламних кампаній);
- адміністрацією та клінічними підрозділами у процесі планування графіків та навантаження.

Горизонтальні зв'язки в організаційній структурі ТОВ «ЦРЗ «Відновлення» відіграють важливу роль у забезпеченні ефективної взаємодії між підрозділами та фахівцями різних спеціальностей. Вони дозволяють підвищити гнучкість управління, оскільки створюють умови для оперативного обміну інформацією та координації дій між працівниками одного рівня. Завдяки цьому рішення ухвалюються швидше, що особливо важливо у медичних і реабілітаційних процесах, де своєчасність є критичним чинником.

Також горизонтальна взаємодія сприяє комплексності надання медичних послуг: мультидисциплінарні команди можуть узгоджувати індивідуальні плани лікування, поєднувати підходи різних спеціалістів та забезпечувати безперервність реабілітаційного циклу. Такий формат співпраці оптимізує роботу персоналу, підсилює взаємодію між лікарями, реабілітологами, медсестрами й адміністративними працівниками, що в результаті підвищує якість і результативність лікування пацієнтів.

Комбінована організаційна структура ТОВ «ЦРЗ «Відновлення» дозволяє ефективно поєднувати стратегічну централізацію управління та операційну гнучкість, що є критично важливим для медичних центрів, які працюють у кількох сегментах медичних послуг. Такий підхід забезпечує високу якість медичного сервісу, оптимізацію ресурсів та підвищення конкурентоспроможності закладу на ринку.

Дослідження особливостей реалізації ключових функцій управління в ТОВ «ЦРЗ «Відновлення» наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Ключові функції управління в ТОВ «ЦРЗ «Відновлення»

Функція управління	Конкретні завдання	Відповідальні особи	Звітна документація
Планування	Розробка стандартів лікування (на основі доказової медицини); фінансове планування (витрати на обладнання); планування завантаження (лікарів/обладнання).	Керівництво	Фінансовий план, План закупівель, Графіки завантаження.
Організація	Формування мультидисциплінарних команд реабілітації; забезпечення роботи двох фізично віддалених корпусів; стандартизація медичних процедур.	Директор, Керівники відділень.	Штатний розклад, Посадові інструкції, Медичні протоколи.
Мотивація	Диференційована система премій (фінансовий результат для косметології, якість/відгуки для реабілітації); оплата міжнародного навчання та підвищення категорій.	Керівництво, Відділ кадрів.	Положення про преміювання, Накази про підвищення кваліфікації.
Контроль	Контроль якості медичних послуг (дотримання протоколів); контроль фінансової ефективності; моніторинг задоволеності пацієнтів (через відгуки).	Директор, Фінансова служба.	Звіти про доходи/витрати, Звіти щодо скарг та відгуків пацієнтів.

Джерело: сформовано автором

Отже, аналіз реалізації ключових функцій управління в ТОВ «ЦРЗ «Відновлення» свідчить про наявність системного та комплексного підходу до організації управлінської діяльності. Планування в закладі здійснюється з урахуванням сучасних вимог доказової медицини та фінансової раціональності, що забезпечує узгодження медичних стандартів із ресурсними можливостями підприємства. Функція організації характеризується високим рівнем структурованості, що проявляється у формуванні мультидисциплінарних команд, чіткій регламентації процесів та узгодженні роботи двох просторово

віддалених відділень.

Мотиваційні механізми побудовані на принципах диференціації та справедливості, враховуючи специфіку підрозділів, що сприяє підвищенню результативності персоналу та професійному зростанню працівників. Функція контролю забезпечує постійний моніторинг рівня якості медичних послуг, фінансової ефективності та задоволеності пацієнтів, що дозволяє своєчасно виявляти проблеми й удосконалювати процеси.

Таким чином, управлінська модель ТОВ «ЦРЗ «Відновлення» є адаптивною, орієнтованою на якість та ефективність, а реалізація ключових функцій управління формує основу для підвищення конкурентоспроможності медичного центру та забезпечення сталого розвитку.

Діяльність ТОВ «ЦРЗ «Відновлення» можна описати через взаємопов'язані основні бізнес-процеси, що забезпечують її функціонування (рис. 2.1):



Рис. 2.1. Бізнес-процеси ТОВ «ЦРЗ «Відновлення»

Джерело: сформовано автором

1. Процес залучення та обслуговування клієнтів (Marketing & Sales): прийом дзвінків, онлайн-запис, консультація адміністратора, первинна консультація лікаря.

2. Основний лікувально-діагностичний процес (Core Value):

– діагностика: УЗД, огляд вузьких фахівців.

- розробка індивідуального плану лікування/реабілітації: робота мультидисциплінарної команди.

- надання послуг: проведення процедур (фізіотерапія, хірургія, косметологія).

3. Процес забезпечення ресурсами (Procurement & HR): закупівля та обслуговування високотехнологічного обладнання; пошук, відбір та підвищення кваліфікації висококатегорійного персоналу.

4. Процес управління якістю (Quality Management): контроль медичної документації, моніторинг клінічних результатів, обробка скарг та відгуків.

Процес залучення генерує потік для лікувально-діагностичного процесу, який, у свою чергу, використовує ресурси, надані процесом забезпечення. Усі процеси контролюються процесом управління якістю та слугують основою для планування майбутньої діяльності.

Отже, система управління ТОВ «ЦРЗ «Відновлення» є функціональною, зрілою та адаптованою до потреб ринку приватних медичних послуг. Наявність висококваліфікованого персоналу та використання новітнього обладнання є свідченням ефективної реалізації функцій організації, планування та мотивації.

Узагальнюючи результати організаційно-управлінського аналізу ТОВ «ЦРЗ «Відновлення», можна констатувати, що підприємство є сучасним приватним медичним центром, який динамічно розвивається та успішно функціонує на ринку реабілітаційних послуг. ТОВ «ЦРЗ «Відновлення» надає широкий спектр медичних послуг, серед яких: неврологія, вертебрологія, ортопедія та травматологія, судинна хірургія (флебологія), реабілітація, діагностика (ультразвукова, лабораторна), хірургічні втручання, дерматологія, пластична хірургія, терапія, кардіологія тощо.

Наявність комбінованої організаційної структури, що поєднує лінійно-функціональний та дивізіональний підходи, забезпечує оптимальний баланс між централізованим управлінням ключовими функціями та гнучкістю операційної діяльності. Високий рівень професійної компетентності персоналу, мультидисциплінарність команд і наявність декількох напрямів медичної практики підсилюють конкурентні переваги клініки. Підприємство

характеризується чітко розподіленими управлінськими функціями – від стратегічного планування до контролю якості медичних послуг, що забезпечує системність та ефективність управлінських процесів. Структура власності є прозорою та стабільною, що створює сприятливе середовище для довгострокового розвитку та інвестування.

Загалом, ТОВ «ЦРЗ «Відновлення» можна охарактеризувати як організацію з високим потенціалом зростання, орієнтовану на якість, інновації та формування конкурентних переваг через розвиток персоналу та удосконалення управлінських механізмів.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ Центр реабілітації та здоров'я спини «Відновлення»

Ефективність функціонування приватного медичного закладу значною мірою залежить від стабільності його фінансово-економічного стану, здатності забезпечувати своєчасне фінансування операційної діяльності та інвестувати у розвиток матеріально-технічної бази. У сучасних умовах високої конкуренції на ринку реабілітаційних послуг фінансова стійкість та ліквідність підприємства стають ключовими факторами його довгострокової життєздатності. Саме тому проведення діагностики фінансово-економічного стану ТОВ «ЦРЗ «Відновлення» є необхідною передумовою для обґрунтування управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності діяльності, оптимізацію структури ресурсів та посилення конкурентних позицій закладу.

Показники ефективності господарської діяльності ТОВ «ЦРЗ «Відновлення» у 2022-2024 роках наведено в табл. 2.5.

У 2022-2024 рр. діяльність підприємства характеризується змішаною динамікою фінансових результатів і ресурсних показників, що зумовлено як розширенням операційної діяльності, так і впливом зовнішніх економічних та соціальних факторів.

Таблиця 2.5

Показники ефективності господарської діяльності ТОВ «ЦРЗ «Відновлення» у
2022-2024 роках

Показники	Роки			Відхилення	
				2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+/-	%
1. Чистий дохід, тис. грн.	8392	12962	16658	8265	98,5
2. Валовий прибуток, тис. грн.	7715	11581	6156	-1559	-20,2
3. Операційний прибуток, тис. грн.	-892	863	6156	7048	-790,2
4. Чистий прибуток, тис. грн.	-738	890	-2160	-1423	В 2,9 р.
5. Середньооблікова чисельність працівників, осіб.	44	46	59	15	34,09
6. Середньорічна вартість: - необоротних активів, тис. грн.	3367	4070	4627	1260	37,42
- в т.ч. основних засобів, тис. грн.	3287	3693	4627	1339	40,75
- оборотних активів, тис. грн.	1275	910	1484	209	16,37
7. Фондовіддача	2,55	3,51	3,60	1,05	41,02
8. Фондомісткість	0,39	0,28	0,28	-0,11	-29,09
9. Фондоозброєність, тис. грн./особу.	74,71	80,29	78,42	3,71	4,96
10. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	6,58	14,24	11,22	4,64	70,57
11. Продуктивність праці, тис. грн./особу.	190,73	281,78	282,33	91,60	48,02
12. Рентабельність господарської діяльності, %	-8,79	6,86	-12,97	-4,18	x

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності

Чистий дохід підприємства за аналізований період зріс на 98,5%, тобто майже вдвоє (з 8 392 тис. грн у 2022 р. до 16 658 тис. грн у 2024 р.). Така тенденція свідчить про інтенсивне збільшення обсягів надання медичних послуг, розширення клієнтської бази та зміцнення ринкових позицій закладу.

Попри зростання доходів, валовий прибуток у 2024 р. зменшився на 20,2% порівняно з 2022 р., що може свідчити про підвищення собівартості послуг (зростання витрат на персонал, обладнання, оренду, комунальні послуги); зростання частки низькомаржинальних послуг; інвестиції у розвиток підприємства.

Особливо контрастною є динаміка операційного прибутку, який зріс із – 892 тис. грн у 2022 р. до 6156 тис. грн у 2024 р., що становить приріст 7 048

тис. грн. Це свідчить про ефективну оптимізацію адміністративних та збутових витрат, а також зростання операційної ефективності.

Водночас у 2024 р. підприємство отримало збиток – 2160 тис. грн (збільшення на 1423 тис. грн порівняно з 2022 р.). Це спричинено високими фінансовими витратами, податковим навантаженням, інвестиційними витратами, формуванням резервів у воєнний період.

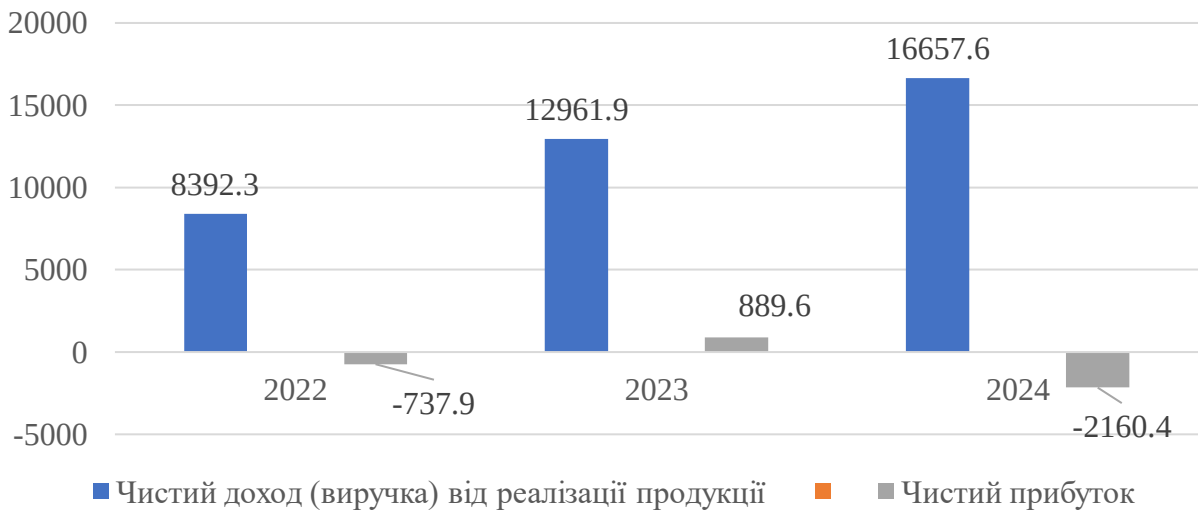


Рис. 2.2. Динаміка фінансових результатів ТОВ «ЦРЗ «Відновлення» у 2022-2024 роках

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності

Отже, підприємство має високу операційну ефективність, але чистий прибуток залежить від нефінансових факторів та структури витрат.

Середньооблікова чисельність працівників зросла на 34%, що свідчить про розширення діяльності та збільшення масштабів надання медичних послуг. Продуктивність праці зросла на 48%, що означає підвищення професійного рівня персоналу, ефективні внутрішні процеси, збільшення завантаженості медичного персоналу.

Середньорічна вартість необоротних активів збільшилась на 37,4%, а основних засобів – на 40,75%. Це свідчить про оновлення матеріально-технічної бази, придбання медичного обладнання, удосконалення інфраструктури. Середньорічна вартість оборотних активів також зросла, але

помірно – на 16,37%, що говорить про стабільність забезпечення ліквідними ресурсами.

Показники ефективності використання основних засобів мають позитивну динаміку: фондівдача зросла на 41%, а фондомісткість зменшилася на 29%, що підтверджує зростання ефективності використання активів. Фондоозброєність зросла на 4,96%, що відповідає збільшенню технологічної оснащеності працівників.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів зріс із 6,58 до 11,22 (+70,57%). Це означає: прискорення обороту ресурсів, зменшення часу перетворення оборотних активів у грошові кошти та підвищення фінансової гнучкості підприємства.

Показник рентабельності господарської діяльності має нестабільний характер: від -8,79% у 2022 р. до -12,97% у 2024 р. При тому, що операційна діяльність покращується, загальна рентабельність знижується через значні позаопераційні витрати, інвестиції в розвиток та економічні ризики у воєнний період.

Аналіз показників ТОВ «ЦРЗ «Відновлення» у 2022-2024 рр. демонструє інтенсивне зростання масштабів діяльності, ефективне використання ресурсів та зростання операційного прибутку. Проте існування чистого збитку у 2024 р. вказує на підвищення витратного навантаження та вплив зовнішніх факторів, що потребує подальшої оптимізації фінансової стратегії. Позитивна динаміка продуктивності праці, фондівдачі та оборотності оборотних активів створює потенціал для покращення загальної рентабельності у майбутніх періодах.

Аналіз активів підприємства є важливою складовою оцінки фінансового стану, оскільки від складу, структури та динаміки активів залежить ліквідність, платоспроможність і здатність підприємства забезпечувати безперервність операційної діяльності. Дослідження активів ТОВ «ЦРЗ «Відновлення» за 2022-2024 роки дозволяє оцінити масштаби розвитку підприємства, інтенсивність використання ресурсів та напрями інвестування (табл. 2.6).

Аналіз активів ТОВ «ЦРЗ «Відновлення» за 2022-2024 роки свідчить про суттєве розширення масштабів діяльності підприємства та зміцнення його майнової бази.

Таблиця 2.6

Аналіз активів ТОВ «ЦРЗ «Відновлення» за балансом у 2022-2024 роках

Показники	На 31.12.2022 р.		На 31.12.2023 р.		На 31.12.2024 р.		Відхилення 2024 р. до 2022 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, -	%	п.с.
Необоротні активи	3620,2	82,07	4519	81,45	4734,5	70,96	1114,3	30,78	-11,11
Нематеріальні активи	5,2	0,12	511	9,21	0	0,00	-5,2	-100,00	-0,12
Основні засоби	3468,8	78,64	3917,5	70,61	4734,5	70,96	1265,7	36,49	-7,68
Оборотні активи	790,8	17,93	1029,4	18,55	1937,2	29,04	1146,4	В 2,4 р.б.	11,11
Запаси	330,8	7,50	319,5	5,76	836,6	12,54	505,8	В 2,5 р.б.	5,04
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	143,2	3,25	266,3	4,80	0	0,00	-143,2	-100,00	-3,25
Інша поточна дебіторська заборгованість	21,6	0,49	105	1,89	376	5,64	354,4	В 17,4 р.б.	5,15
Грошові кошти та їх еквіваленти	267,3	6,06	328,3	5,92	690,4	10,35	423,1	В 2,6 р.б.	4,29
Інші оборотні активи	0,9	0,02	0,3	0,01	34,2	0,51	33,3	В 38 р.б.	0,49
Разом	4411,0	100	5548,4	100	6671,7	100	2260,7	51,25	0,00

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності підприємства

Загальна вартість активів зросла з 4411,0 тис. грн у 2022 році до 6671,7 тис. грн у 2024 році, що становить приріст на 51,25%. Таке збільшення є свідченням активного розвитку підприємства та підвищення його інвестиційного потенціалу. Значущі структурні зміни відбулися за рахунок збільшення частки оборотних активів: їх питома вага зросла з 17,93% у 2022 році до 29,04% у 2024 році. Це позитивно позначилося на ліквідності підприємства, оскільки підвищення частки мобільних ресурсів забезпечує гнучкість та оперативність управління фінансовими потоками.

Необоротні активи хоч і збільшилися у абсолютному вимірі на 30,78%, водночас їх частка знизилася з 82,07% до 70,96%, що свідчить про певне структурування активів і зменшення їхньої капіталомісткості. Зростання основних засобів на 1265,7 тис. грн, або на 36,49% підтверджує активне оновлення та модернізацію матеріально-технічної бази медичного закладу.

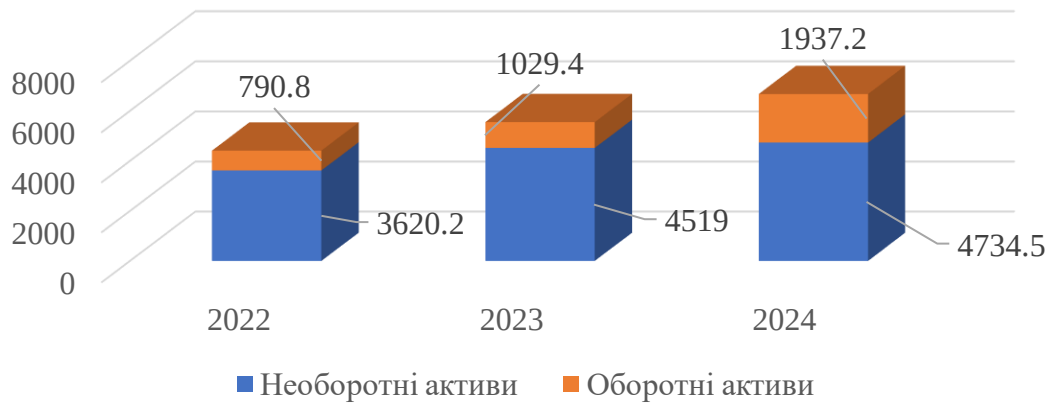


Рис. 2.3. Динаміка та структура активів ТОВ «ЦРЗ «Відновлення» за балансом у 2022-2024 роках

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності

Йдеться про інвестиції у спеціалізоване медичне обладнання, реабілітаційні комплекси та інші засоби, необхідні для розширення спектру послуг в новому приміщенні. Натомість динаміка нематеріальних активів була нестійкою: їх різке збільшення у 2023 році може бути пов'язане з придбанням програмного забезпечення, однак у 2024 році актив повністю вибув або був амортизований.

Оборотні активи демонструють значне зростання – у 2,4 раза, що відповідає приросту на 1146,4 тис. грн. Їхня частка у структурі майна збільшилася на 11,11 п.с., що прямо підсилює ліквідність та платоспроможність підприємства. Збільшення запасів у 2,5 раза пов'язане з розширенням обсягів діяльності та потребою у більшій кількості медичних матеріалів і витратних ресурсів. Позитивним є повне погашення дебіторської заборгованості за товари, роботи і послуги у 2024 році, що свідчить про ефективний контроль за розрахунками. Водночас суттєве збільшення іншої дебіторської заборгованості (у 17,4 раза) вказує на необхідність посилення управління авансовими

платежами або внутрішніми розрахунками. Значне зростання грошових коштів (у 2,6 раза) підтверджує зміцнення фінансової стійкості підприємства. Збільшення інших оборотних активів у 38 разів також може бути ознакою передплат чи витрат майбутніх періодів, що потребує додаткового аналізу.

У цілому діяльність ТОВ «ЦРЗ «Відновлення» у аналізованому періоді характеризується позитивною динамікою розвитку. Підприємство нарощує активи, інвестує у модернізацію обладнання, покращує структуру майна та забезпечує зростання ліквідних ресурсів. Разом з тим певні зміни, зокрема суттєве збільшення окремих статей оборотних активів, потребують підвищеної уваги щодо ефективності їхнього використання. Загалом результати аналізу свідчать про послідовне зміцнення фінансового потенціалу медичного закладу та покращення його економічної стійкості в умовах сучасних викликів.

Аналіз пасивів підприємства дозволяє оцінити джерела формування активів, фінансову стійкість, структуру капіталу та зобов'язань, а також здатність закладу забезпечувати стабільне функціонування. Для приватного медичного закладу особливо важливо контролювати співвідношення власних та залучених коштів, оскільки це впливає на платоспроможність, фінансову незалежність і можливості розвитку. Дослідження пасивів ТОВ «ЦРЗ «Відновлення» за 2022-2024 роки дає змогу виявити тенденції у структурі капіталу, оцінити рівень фінансового ризику та ефективність управління ресурсами.

У 2022-2024 роках загальна величина пасивів підприємства зросла з 4411,0 тис. грн до 6 671,7 тис. грн, що відповідає приросту на 51,25%. Така динаміка свідчить про розширення діяльності та збільшення фінансових ресурсів закладу.

Частка власного капіталу знизилася з 70,14% у 2022 році до 33,81% у 2024 році. Це пояснюється значним скороченням нерозподіленого прибутку, який зменшився з 2 087,4 тис. грн до 816,6 тис. грн, що свідчить про використання прибутку на покриття збитків та фінансування розвитку. Водночас збільшився зареєстрований капітал із 1 006,3 тис. грн до 1 439,3 тис. грн, що вказує на додаткові внески засновників і підвищення власного

фінансового забезпечення закладу. Структура довгострокових зобов'язань також зазнала змін: з 600 тис. грн у 2022 році вони зросли до 1 236,1 тис. грн, тобто на 106%. Це свідчить про залучення додаткового довгострокового фінансування, яке, ймовірно, використовувалося для інвестицій у розвиток матеріальної бази та обладнання.

Таблиця 2.7

Характеристика пасивів ТОВ «ЦРЗ «Відновлення» за балансом у 2022-2024 роках

Показники	На 31.12.2022 р.		На 31.12.2023 р.		На 31.12.2024 р.		Відхилення 2024 р. до 2022 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, -	%	п.с.
Власний капітал	3093,7	70,14	3983,3	71,79	2255,9	33,81	-837,8	-27,08	-36,32
Зареєстрований капітал	1006,3	22,81	1006,3	18,14	1439,3	21,57	433	43,03	-1,24
Нерозподілений прибуток	2087,4	47,32	2977	53,66	816,6	12,24	-1270,8	-60,88	-35,08
Довгострокові зобов'язання	600	13,60	600	10,81	1236,1	18,53	636,1	106,02	4,93
Поточні зобов'язання	717,3	16,26	965,1	17,39	3179,7	47,66	2462,4	343,29	31,40
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	43	0,97	726,5	13,09	120,2	1,80	77,2	179,53	0,83
Поточні зобов'язання за розрахунками	164,8	3,74	238,6	4,30	378,3	5,67	213,5	129,55	1,93
Інші поточні зобов'язання	509,5	11,55	0	0,00	495,2	7,42	-14,3	-2,81	-4,13
Разом	4411	100	5548,4	100	6671,7	100	2260,7	51,25	0,00

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності підприємства

Особливо помітне зростання поточних зобов'язань – із 717,3 тис. грн до 3179,7 тис. грн, або на 343,3%.

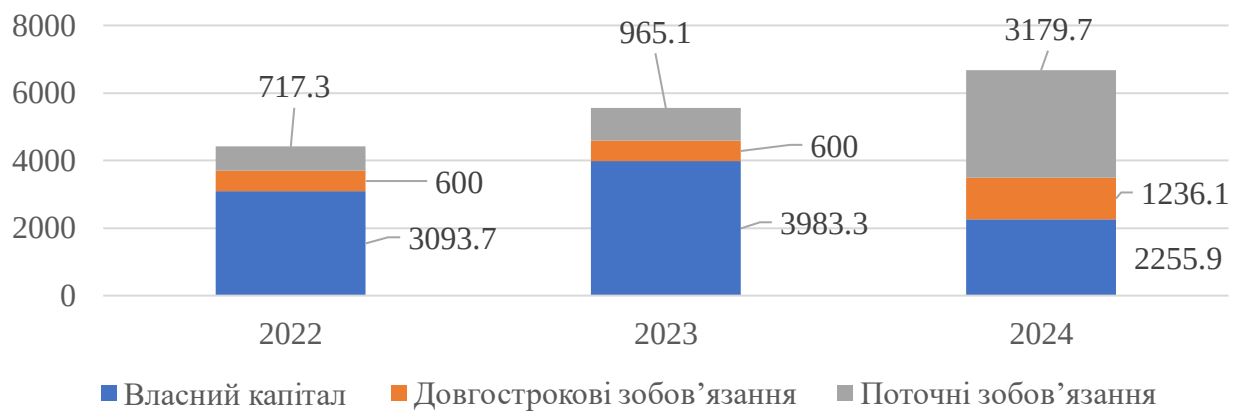


Рис. 2.4. Динаміка та структура пасивів ТОВ «ЦРЗ «Відновлення» за балансом у 2022-2024 роках

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності

Основна частина цього зростання припадає на кредиторську заборгованість за товари, роботи та послуги, яка за 2023 рік різко збільшилась до 726,5 тис. грн, а у 2024 р. становила 120,2 тис. грн. Це може свідчити про активне залучення короткострокових ресурсів для забезпечення операційної діяльності. Інші поточні зобов'язання зменшилися незначно, що свідчить про стабільне управління різними типами кредиторської заборгованості.

Аналіз пасивів ТОВ «ЦРЗ «Відновлення» за 2022-2024 роки демонструє зміни у структурі джерел фінансування, що відображають активний розвиток підприємства. Незважаючи на зменшення частки власного капіталу через скорочення нерозподіленого прибутку, підприємство забезпечує фінансову стійкість завдяки додатковим внескам засновників та залученню довгострокових та поточних зобов'язань. Зростання поточних зобов'язань та кредиторської заборгованості вказує на активне використання короткострокового фінансування для підтримки операційної діяльності. Загалом структура пасивів свідчить про баланс між власними і залученими джерелами коштів, що дозволяє підприємству забезпечувати стабільне функціонування та розвиток у сучасних економічних умовах.

Фінансові результати підприємства відображають ефективність його діяльності та здатність генерувати прибуток із наявних ресурсів. Для медичного закладу важливими є не лише обсяги виручки, а й контроль за собівартістю

послуг, ефективне управління операційними та іншими витратами. Дослідження механізму формування фінансових результатів ТОВ «ЦРЗ «Відновлення» за 2022-2024 роки дозволяє оцінити прибутковість діяльності, структуру витрат та доходів, а також виявити основні резерви підвищення фінансової ефективності.

За три роки чистий дохід підприємства від реалізації послуг збільшився майже вдвічі – з 8 392,3 тис. грн у 2022 році до 16 657,6 тис. грн у 2024 році, що становить приріст на 98,5%. Це свідчить про активний розвиток закладу, розширення клієнтської бази та збільшення обсягів надання послуг.

Водночас собівартість реалізованої продукції зросла значно швидше – із 677,6 тис. грн у 2022 році до 10 501,9 тис. грн у 2024 році, тобто на 1 449,9%.

Таблиця 2.8

Механізм формування фінансових результатів діяльності ТОВ «ЦРЗ
«Відновлення» у 2022-2024 роках

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
				+, -	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	8392,3	12961,9	16657,6	8265,3	98,49
Собівартість реалізованої продукції	677,6	1380,9	10501,9	9824,3	1449,87
Інші операційні доходи	35,8	286,6	0	-35,8	-100,00
Інші операційні витрати	8642,4	11004,6	0	-8642,4	-100,00
Інші доходи	154	63,5	484,7	330,7	214,74
Інші витрати	0	3,6	8800,8	8800,8	100,0
Фінансові результати до оподаткування	-737,9	922,9	-2160,4	-1422,5	192,78
Чистий прибуток	-737,9	889,6	-2160,4	-1422,5	192,78

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності підприємства

Таке зростання пояснюється значним розширенням діяльності, придбанням матеріалів і обладнання, а також підвищенням витрат на оплату праці та послуги сторонніх організацій. Як наслідок, валовий прибуток у 2024 році суттєво знизився у порівнянні з попередніми роками, і його значення становило 6155,7 тис. грн, що на 20,2% менше, ніж у 2022 році.

Операційні та інші доходи й витрати демонструють зміну структури у

2024 році: підприємство, за новою формою звітності, не виділяє окремо операційні доходи та витрати, а включає їх у загальний обсяг витрат і доходів, що ускладнює пряме порівняння з попередніми роками. Водночас інші доходи у 2024 році зросли до 484,7 тис. грн, а інші витрати склали 8 800,8 тис. грн.

В результаті таких змін фінансовий результат до оподаткування у 2024 році став збитковим і склав –2160,4 тис. грн., чистий збиток – на аналогічну суму. Це означає, що, незважаючи на збільшення доходів, підприємство отримало збиток.

ТОВ «ЦРЗ «Відновлення» демонструє значне зростання доходів, але одночасне різке збільшення витрат призвело до збитковості у 2024 році. Основними факторами негативного фінансового результату є висока собівартість послуг і суттєве зростання інших витрат. Для відновлення прибутковості підприємству доцільно оптимізувати витрати, переглянути структуру послуг та підвищити ефективність управління фінансами.

Оцінка фінансового стану підприємства є ключовою складовою аналізу його стійкості, ліквідності та платоспроможності. Для медичного закладу важливою є здатність своєчасно розраховуватися з поточними зобов’язаннями та підтримувати достатній рівень оборотних ресурсів для забезпечення безперервності надання послуг. Дослідження динаміки основних показників фінансового стану ТОВ «ЦРЗ «Відновлення» за 2022-2024 роки дозволяє оцінити тенденції у ліквідності, структуру оборотних активів і ефективність управління капіталом (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Динаміка показників оцінки фінансового стану ТОВ «ЦРЗ «Відновлення» у 2022-2024 роках

Показники	Роки			Відхилення 2024 р до 2022 р., +,-
	2022	2023	2024	
1. Коефіцієнт покриття	1,10	1,07	0,61	-0,49
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,62	0,72	0,34	-0,29
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,37	0,34	0,22	-0,16
4. Чистий оборотний капітал	73,5	64,3	-1242,5	-1316,00

5. Частка оборотних активів в загальній сумі активів, %	17,93	18,55	29,04	11,11
6. Коефіцієнт автономії	0,70	0,72	0,34	-0,36
7. Маневреність робочого капіталу	4,50	4,97	-0,67	-5,17
8. Коефіцієнт фінансової залежності	1,43	1,39	2,96	1,53
9. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,02	0,02	-0,55	-0,57
10. Співвідношення власного капіталу і поточних зобов'язань	2,35	2,55	0,51	-1,84
11. Коефіцієнт фінансової стабільності	0,06	0,04	-0,28	-0,34
12. Рентабельність послуг, %	1138,53	838,66	58,62	-1079,92
13. Рентабельність господарської діяльності, %	-8,79	6,86	-12,97	-4,18
14. Рентабельність активів, %	-16,73	16,03	-32,38	-15,65
15. Рентабельність власного капіталу, %	-23,85	22,33	-95,77	-71,91
16. Коефіцієнт окупності виробничих витрат	12,39	9,39	1,59	-10,80
17. Коефіцієнт окупності активів	1,90	2,34	2,50	0,59
18. Коефіцієнт окупності власного капіталу	2,71	3,25	7,38	4,67

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності підприємства

За три роки спостерігається погіршення ліквідності підприємства. Коефіцієнт покриття знизився з 1,10 у 2022 році до 0,61 у 2024 році, що свідчить про недостатність поточних активів для повного покриття поточних зобов'язань. Аналогічно, коефіцієнт швидкої ліквідності зменшився з 0,62 до 0,34, а коефіцієнт абсолютної ліквідності знизився з 0,37 до 0,22. Це вказує на те, що частина поточних зобов'язань підприємства перевищує обсяг найбільш ліквідних активів, таких як грошові кошти та короткострокові вимоги, що підвищує фінансовий ризик у короткостроковому періоді.

Суттєво знизився і чистий оборотний капітал, який з позитивного рівня (73,5 тис. грн у 2022 році) перейшов у значний негативний показник (-1 242,5 тис. грн у 2024 році). Це відображає збільшення поточних зобов'язань порівняно з оборотними активами і сигналізує про ризик недостатньої платоспроможності підприємства в разі нагальної потреби в грошових коштах.

Водночас частка оборотних активів у загальній сумі активів зросла з 17,93% у 2022 році до 29,04% у 2024 році. Це свідчить про певне покращення структури активів та збільшення ліквідних ресурсів, але з урахуванням різкого зростання поточних зобов'язань їхня питома вага не забезпечує фінансової стійкості.

Аналіз динаміки показників фінансового стану ТОВ «ЦРЗ «Відновлення» показує негативні тенденції у ліквідності та управлінні оборотним капіталом. Попри збільшення частки оборотних активів, зростання поточних зобов'язань призвело до зниження коефіцієнтів покриття та чистого оборотного капіталу. Це свідчить про підвищений короткостроковий фінансовий ризик і необхідність посилення контролю за розрахунками та ефективністю використання оборотних ресурсів. Для стабілізації фінансового стану підприємству доцільно оптимізувати структуру витрат, посилити контроль за дебіторською заборгованістю та забезпечити баланс між ліквідними активами і поточними зобов'язаннями.

Дослідження динаміки фінансових коефіцієнтів показує суттєві зміни у структурі капіталу та фінансовій незалежності підприємства. Коефіцієнт автономії знизився з 0,70 у 2022 році до 0,34 у 2024 році, що свідчить про значне скорочення частки власного капіталу у формуванні активів і підвищення залежності від зовнішніх джерел фінансування. Водночас коефіцієнт фінансової залежності зріс із 1,43 до 2,96, що підтверджує збільшення залучених ресурсів і підвищення фінансового ризику.

Маневреність робочого капіталу, що відображає здатність підприємства оперативно розпоряджатися власними ресурсами, знизилася з 4,50 до -0,67, а коефіцієнт маневреності власного капіталу з 0,02 до -0,55. Це свідчить про обмежену гнучкість підприємства у використанні власних коштів для покриття поточних потреб. Аналогічно, співвідношення власного капіталу і поточних зобов'язань знизилося з 2,35 до 0,51, що підкреслює зростання ризику короткострокової неплатоспроможності.

Коефіцієнт фінансової стабільності у 2024 році став від'ємним (-0,28), тоді як у 2022 році він був на рівні 0,06. Це свідчить про істотне зниження фінансової стійкості підприємства і залежність його від зовнішніх джерел фінансування, а також підвищений ризик для кредиторів і партнерів.

Динаміка фінансових коефіцієнтів ТОВ «ЦРЗ «Відновлення» за 2022-2024 роки демонструє погіршення фінансової стійкості та підвищення залежності від залучених коштів. Зниження автономії та маневреності капіталу свідчить про

обмежену здатність підприємства покривати свої зобов'язання за рахунок власних ресурсів. Для стабілізації фінансового стану підприємству доцільно підвищити частку власного капіталу, оптимізувати структуру витрат і поліпшити управління робочим капіталом.

Дослідження показників рентабельності свідчить про нестійку фінансову ефективність діяльності підприємства. Рентабельність послуг за три роки знизилася з 1 138,53% у 2022 році до 58,62% у 2024 році, що свідчить про різке збільшення витрат у порівнянні з доходами. Така динаміка свідчить про втрату економічної ефективності надання окремих медичних послуг через високу собівартість і структурні зміни у звітності.

Рентабельність господарської діяльності та рентабельність активів демонструють негативну тенденцію: у 2024 році рентабельність господарської діяльності склала –12,97%, а рентабельність активів –32,38%. Це підтверджує, що зростання доходів супроводжувалося значним збільшенням витрат, що призвело до збитковості підприємства та неефективного використання активів.

Негативна тенденція спостерігається і у рентабельності власного капіталу: з –23,85% у 2022 році до –95,77% у 2024 році. Це вказує на високу фінансову залежність і недостатнє покриття витрат за рахунок власного капіталу, що підвищує ризики для власників підприємства.

Щодо коефіцієнтів окупності, спостерігається розбіжна динаміка. Коефіцієнт окупності виробничих витрат знизився з 12,39 у 2022 році до 1,59 у 2024 році, що свідчить про суттєве зниження ефективності використання витрат у виробничому процесі. Водночас коефіцієнт окупності активів зріс до 2,50, а коефіцієнт окупності власного капіталу – до 7,38, що вказує на відносну ефективність управління основними ресурсами підприємства і певний потенціал для повернення власних інвестицій.

Аналіз рентабельності показує, що ТОВ «ЦРЗ «Відновлення» зазнало зниження економічної ефективності діяльності у 2024 році, незважаючи на збільшення доходів. Основними причинами є різке зростання собівартості послуг та інших витрат. Негативні показники рентабельності власного капіталу та господарської діяльності вказують на високі фінансові ризики для власників

підприємства. Для покращення рентабельності необхідно оптимізувати витрати, підвищити ефективність використання ресурсів та збалансувати структуру наданих послуг.

Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «ЦРЗ «Відновлення» за 2022-2024 роки свідчить про активний розвиток підприємства та значне розширення обсягів надання медичних послуг. Загальна вартість активів зросла на 51,25%, при цьому частка оборотних активів збільшилась із 17,93% до 29,04%, що свідчить про покращення ліквідності та гнучкості у використанні ресурсів. Позитивною тенденцією є інвестиції у матеріально-технічну базу: зростання основних засобів на 36,49% підтверджує стратегічний розвиток медичного обладнання та забезпечення високого рівня надання послуг.

Разом із тим, аналіз пасивів і фінансових коефіцієнтів виявив низку негативних тенденцій. Значне зростання поточних зобов'язань призвело до зниження ліквідності, коефіцієнт автономії зменшився з 0,70 до 0,34, а чистий оборотний капітал став від'ємним, що підвищує короткострокові фінансові ризики. Фінансові результати діяльності підприємства у 2024 році стали збитковими, незважаючи на майже подвоєне зростання доходів, через стрімке збільшення собівартості та інших витрат.

Рентабельність підприємства також демонструє нестійку динаміку: рентабельність господарської діяльності, активів та власного капіталу у 2024 році стала від'ємною, що вказує на неефективне використання ресурсів і підвищений ризик для власників. Однак коефіцієнти окупності активів і власного капіталу залишаються позитивними, що свідчить про потенціал для відновлення прибутковості за умови оптимізації витрат та управління капіталом.

Отже, фінансово-економічний стан ТОВ «ЦРЗ «Відновлення» характеризується одночасно високим потенціалом розвитку та суттєвими ризиками. Для підвищення стабільності та прибутковості підприємству необхідно посилити контроль за витратами, оптимізувати структуру наданих послуг, забезпечити ефективне використання оборотних активів та власного

капіталу, а також збалансувати співвідношення власних і залучених джерел фінансування.

2.3. Оцінка системи управління мотивацією персоналу ТОВ «ЦРЗ «Відновлення»

У сучасних умовах зростання уваги населення до питань здоров'я, профілактики та якісної медичної допомоги приватні медичні заклади стикаються з одночасним посиленням конкуренції як за клієнтів, так і за висококваліфікований персонал. Для підприємств медичної сфери, зокрема для ТОВ «ЦРЗ «Відновлення», ключовим фактором конкурентоспроможності стає наявність компетентних фахівців, які здатні забезпечувати високий рівень сервісу, професійного обслуговування та результативності лікувальних програм. Відтак ефективне управління персоналом, формування його професійного потенціалу та розвиток систем мотивації набувають стратегічного значення.

ТОВ «ЦРЗ «Відновлення» позиціонує себе як сучасний медичний центр із широким спектром послуг (вертебрологія, ортопедія, неврологія, хірургія, реабілітація), що використовує новітнє високотехнологічне обладнання. Ключовим активом центру є висококваліфікована команда лікарів, дружний і згуртований колектив однодумців. Пріоритетом заявлено турботу про пацієнта та обслуговування, що відповідає найвищим медичним стандартам.

Система управління персоналом у ТОВ «Центр реабілітації та здоров'я спини «Відновлення» є ключовим елементом операційної діяльності, оскільки якість медичних послуг безпосередньо залежить від кваліфікації, мотивації та стабільності медичного персоналу. Вона еволюціонувала від простої адміністративної функції до стратегічної HR-функції, зосередженої на залученні, розвитку та утриманні дефіцитних висококваліфікованих медичних фахівців.

Кадрова функція в ЦРЗ «Відновлення» розподілена між адміністративним та функціональним підрозділами наступним чином (табл. 2.10).

Організація кадрової служби та її функції ТОВ «ЦРЗ «Відновлення»

Функція	Відповідальний підрозділ (посада)	Особливості реалізації
Стратегічне планування	Генеральний директор / Медичний директор	Визначення потреб у вузьких спеціалістах (наприклад, Фізичний терапевт, Ерготерапевт) на основі відкриття нових послуг (реабілітація, хірургія).
Кадрове адміністрування	Інспектор з кадрів / Менеджер з адміністративної діяльності	Ведення обліку, оформлення трудових відносин, складання та контроль штатного розпису.
Рекрутинг та адаптація	Інспектор з кадрів (за участю Завідувачів відділень)	Пошук, відбір, проведення первинних співбесід. Особливість: активне використання особистих зв'язків та медичних спільнот для пошуку вузьких фахівців.
Оцінка та розвиток	Головний лікар / Завідувачі відділень	Оцінка на основі клінічних результатів та відгуків пацієнтів. Акцент на безперервному професійному розвитку (оплата курсів, участь у конференціях).
Мотивація та оплата праці	Директор фінансовий / Головний бухгалтер	Розробка гнучкої системи оплати праці, що включає фіксований оклад та преміальні, прив'язані до результативності.

Джерело: сформовано автором

У 2023 році введення посади Інспектор з кадрів свідчить про формалізацію та посилення HR-функції (замість її виконання лише адміністратором), що є необхідним в умовах зростання штату та складності медичного законодавства.

Побудова ефективної системи управління найманням та мотивацією персоналу ТОВ «ЦРЗ «Відновлення» здійснюється на основі системного та компетентнісного підходів (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Підходи до управління персоналом у ТОВ «ЦРЗ «Відновлення»

Основні принципи	Опис і особливості	Приклад застосування
Системний підхід		
Цілісність	Підбір, адаптація та мотивація персоналу формують інтегрований механізм, який забезпечує якість медичних послуг та фінансову ефективність	Координація процесів навчання, оцінки та мотивації для досягнення високого рівня обслуговування пацієнтів
Взаємозв'язок	Всі складові підбору та оцінки персоналу взаємопов'язані; застосовуються комплексні методи оцінки компетенцій	Тестування практичних навичок, аналіз сертифікатів, кейс-інтерв'ю, оцінка роботи з пацієнтами

Основні принципи	Опис і особливості	Приклад застосування
Системний підхід		
Динамічність	Система гнучко реагує на зміни ринку та медичного середовища	Перегляд умов найму та системи стимулювання у разі зростання попиту на послуги
Компетентнісний підхід		
Психологічні та особистісні компетенції (soft skills)	Особистісні якості та психологічні характеристики для ефективної роботи в команді та взаємодії з пацієнтами	Комунікація з пацієнтами, командна робота, стресостійкість
Професійні та технологічні компетенції (hard skills)	Спеціальні знання та практичні навички для виконання посадових обов'язків	Виконання процедур реабілітації, діагностика, лікування
Корпоративні компетенції (corporate skills)	Відповідність корпоративним стандартам, цінностям та стратегії закладу	Дотримання корпоративної культури, стандартів взаємодії та поведінки, реалізація стратегічних цілей

Джерело: сформовано автором

Компетентнісний підхід у ТОВ «ЦРЗ «Відновлення» передбачає, що при найманні лікарів, реабілітологів та іншого медичного персоналу враховується необхідність володіння компетентностями, релевантними вимогам професійної діяльності та стандартам корпоративної культури центру. У практиці центру вже впроваджено ряд ключових компетенцій, якими керуються працівники під час виконання щоденних обов'язків. Ці компетенції забезпечують підтримку стратегічних цілей закладу та формують поведінку, яку весь персонал демонструє у процесі надання медичних та реабілітаційних послуг.

Компетентність персоналу ТОВ «ЦРЗ «Відновлення» розглядається як комплекс теоретичних знань, практичних умінь та навичок, професійно-важливих особистісних якостей, мотивів і ціннісних орієнтацій, а також результатів власної діяльності, що відповідають корпоративним цінностям та місії центру і забезпечують реалізацію бізнес-стратегії.

Модель ключових компетенцій включає три основні складники:

1. Психологічні та особистісні компетенції (soft skills): характеризують особистісні якості та психологічні характеристики спеціаліста, необхідні для успішної роботи в умовах приватного медичного закладу, зокрема в мультидисциплінарних командах.

2. Професійні та технологічні компетенції (hard skills): визначають спеціальні знання та практичні навички, необхідні для виконання конкретних посадових обов'язків лікаря або реабілітолога. Ці компетенції формують «портрет ідеального працівника» для забезпечення високої якості надання медичних послуг.

3. Корпоративні компетенції (corporate skills): відображають корпоративні стандарти та цінності центру, включають вимоги до поведінки, комунікацій та професійної взаємодії співробітників, а також досягнення стратегічних цілей та підтримку корпоративної культури закладу.

Слід зазначити, що структура моделі компетенцій є універсальною для різних посад лікарів та медичних спеціалістів, однак зміст кожного компоненту формується індивідуально під конкретну функцію фахівця у ТОВ «ЦРЗ «Відновлення». Так, компетенції лікаря-реабілітолога, лікаря-вертебролога або косметолога мають загальну структуру, але конкретні знання, навички та поведінкові характеристики відповідають специфіці його діяльності та бізнес-моделі центру.

Таким чином, система управління найманням та мотивацією персоналу ТОВ «ЦРЗ «Відновлення» орієнтована на забезпечення високої компетентності співробітників та досягнення стратегічних цілей центру через ефективний підбір та розвиток ключових фахівців.

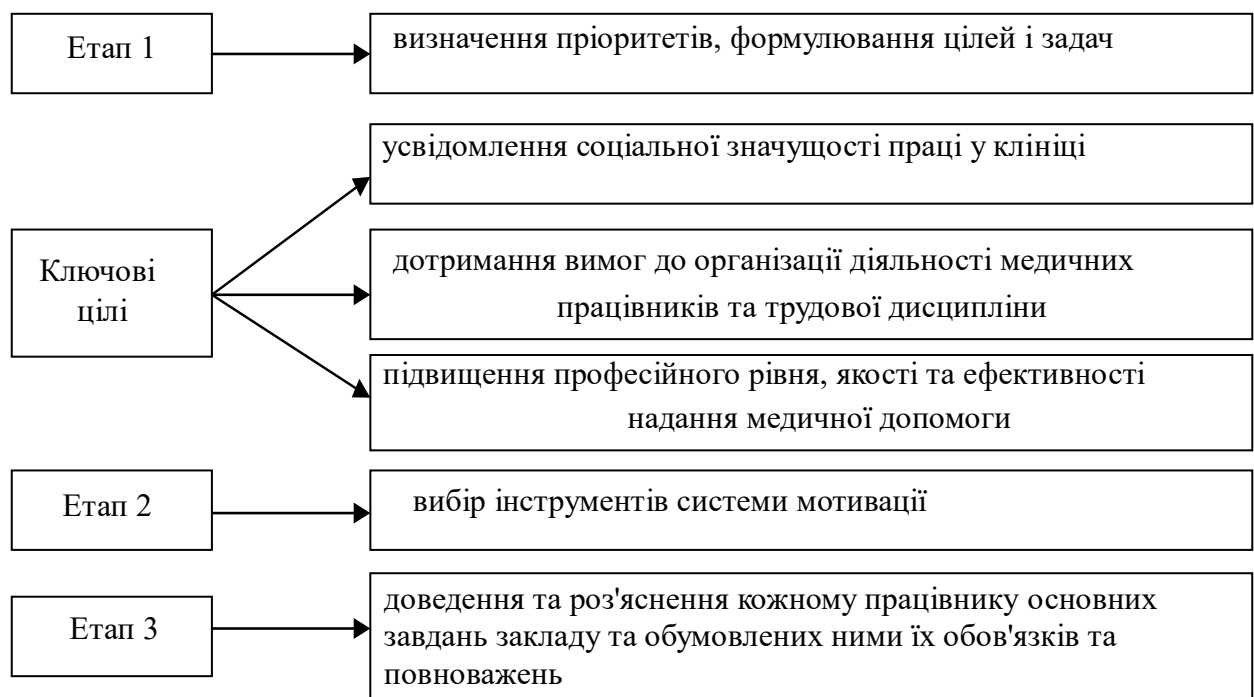


Рис. 2.5. Етапи формування механізму мотивації персоналу у ТОВ «ЦРЗ «Відновлення»

Джерело: сформовано автором

Спершу доцільно провести детальний аналіз складу персоналу ТОВ «ЦРЗ «Відновлення», що дозволяє оцінити чисельність, структуру за професійними категоріями, рівень кваліфікації, стаж роботи та інші ключові характеристики співробітників. Такий аналіз є необхідним для визначення ефективності кадрової політики, виявлення можливих прогалин у компетенціях, оцінки навантаження на персонал та планування заходів щодо мотивації, підвищення кваліфікації та оптимізації структури працівників. На основі отриманих даних можна сформувати комплексну систему управління персоналом, що забезпечує досягнення стратегічних цілей закладу та підвищення якості медичних послуг.

Таблиця 2.12 відображає показники забезпеченості персоналом ТОВ «ЦРЗ «Відновлення» за період 2022-2024 років. Вона містить розподіл штатних одиниць за основними категоріями персоналу: керівники, лікарський, середній медичний, молодший медичний та інший персонал. Таблиця дозволяє оцінити динаміку зміни чисельності персоналу, виявити позитивні та негативні тенденції в забезпеченості підприємства кадрами, а також визначити відповідність штатного розпису середньообліковій чисельності працівників.

Таблиця 2.12

Показники забезпеченості персоналом ТОВ «ЦРЗ «Відновлення» у 2022-2024 роках згідно штатного розпису

Категорії персоналу	Посади	Кількість штатних одиниць			Відхилення 2024 р. /2022 р.	
		2022	2023	2024	+/-	%
Керівники	Директори, гол. бухгалтер, менеджери, завідувачі відділень	11,875	10,25	11,00	-0,875	-7,37
Лікарський персонал	Усі лікарі-спеціалісти, лікар-інтерн, фізичний/ерготерапевт, психолог, логопед	15,50	20,50	26,00	10,5	67,74
Середній медичний персонал	Сестри/брати медичні (всі спеціалізації, включаючи операційну), фахівець з фіз. реабілітації, асистенти терапевтів	12,00	15,00	16,00	4	33,33
Молодший	Масажист, брат медичний з	6,00	6,50	6,00	0	0,00

медичний персонал	масажу					
Інший персонал	Бухгалтер, касир, адміністратор, реєстратор, інспектор з кадрів, інженер, підсобний робітник, прибиральник.	14,875	15,25	21,00	6,125	41,18
Всього за штатним розписом, ставок		60,25	67,50	80	19,75	32,78
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб		44	46	59	15	34,09
Коефіцієнт забезпеченості персоналом		0,73	0,68	0,74	0,01	x

Джерело: розраховано за даними підприємства.

Загальна кількість штатних одиниць зросла з 60,25 у 2022 році до 80 у 2024 році, що складає приріст 32,78 %. Середньооблікова чисельність працівників за три роки збільшилась із 44 до 59 осіб, що свідчить про активне розширення кадрового складу та посилення ресурсного забезпечення підприємства.

Спостерігається незначне зменшення чисельності керівників з 11,875 до 11 ставок (-7,37 %), що може свідчити про оптимізацію управлінської ланки. Найпомітніше зростання лікарського персоналу з 15,5 до 26 ставок (+67,74 %), що свідчить про розширення лікувальної діяльності та потребу у висококваліфікованих кадрах. Середній медичний персонал зріс з 12 до 16 ставок, на 33,33 %, що відповідає зростанню навантаження на лікарів і потребі у допоміжному персоналі. Молодший медичний персонал залишився на рівні 6 ставок, що вказує на стабільну потребу в даній категорії. Інший персонал: збільшення з 14,875 до 21 ставки, або на 41,18 %, що забезпечило підтримку адміністративно-господарських функцій закладу.

Коефіцієнт забезпеченості персоналом <1 свідчить про те, що штатний розпис не повністю укомплектований фактичними працівниками. На 2024 рік підприємство укомплектоване приблизно на 73,8 %, що може свідчити про потребу у додатковому наборі персоналу. Підприємство демонструє тенденцію до розширення кадрового складу, особливо у сфері лікарського та допоміжного персоналу, що позитивно впливає на якість медичних послуг та забезпечення нормальної діяльності закладу.

У період 2022-2024 років спостерігаються суттєві структурні зміни у складі персоналу ТОВ «ЦРЗ «Відновлення». В адміністративному блоці у 2023 році з'являються посади інженера-проектувальника та інспектора з кадрів, що

свідчить про реалізацію інвестиційних проєктів та необхідність посилення кадрового менеджменту у зв'язку зі збільшенням чисельності працівників з 60,25 штатних одиниць у 2022 році до 67,5 у 2023 році. У 2024 році вводиться посада менеджера систем якості, що підкреслює акцент на стандартизації та контролі якості надання послуг з метою сертифікації або співпраці з НСЗУ. Роль головного лікаря (0,25 шт. од. у 2022 році) поступово замінюється завідувачами відділень, що у 2024 році налічує 11 штатних одиниць керівників, що відображає децентралізацію управління медичними процесами та посилення відповідальності керівників структурних підрозділів.

У лікувально-профілактичному підрозділі відбувається поглиблена спеціалізація. Найбільше зростання чисельності персоналу спостерігається у реабілітаційному напрямку: у 2024 році вводяться посади лікаря фізичної та реабілітаційної медицини (3 шт. од.), фізичних терапевтів (2 шт. од.), ерготерапевтів (2 шт. од.), логопеда (1 шт. од.) та психолога (1 шт. од.), що забезпечує формування мультидисциплінарної команди відповідно до сучасних стандартів реабілітаційної допомоги. Діагностичний блок посилюється завдяки введенню посади лікаря з ультразвукової діагностики (1 шт. од.). Кількість лікарів-спеціалістів збільшується з 15,5 штатних одиниць у 2022 році до 26 у 2024 році, зокрема лікарів-ортопедів-травматологів та анестезіологів (2 шт. од. у 2024 році), що дозволяє забезпечити більш повне покриття медичних послуг.

Середній медичний персонал зріс з 12 до 16 штатних одиниць, молодший медичний персонал залишився на рівні 6 штатних одиниць, а інший персонал збільшився з 14,875 до 21 штатної одиниці. Всього за штатним розписом чисельність персоналу зросла з 60,25 у 2022 році до 80 у 2024 році, при цьому середньооблікова чисельність становила 44, 46 та 59 осіб відповідно.

Таблиця 2.13 відображає структуру медичного персоналу ТОВ «ЦРЗ «Відновлення» за 2022-2024 роки. Вона містить розподіл медичного персоналу за категоріями: лікарі (з розподілом за кваліфікаційними категоріями), середній медичний персонал та молодший медичний персонал. Таблиця дозволяє оцінити зміну кількості медичних кадрів та рівень їх кваліфікації протягом трьох років.

Показники структури медичного персоналу ТОВ «ЦРЗ «Відновлення»
у 2022-2024 роках

Категорії персоналу	Чисельність			Відхилення 2024 р. /2022 р.	
	2022	2023	2024	+/-	%
Лікарі	11	11	16	5	45,45
В т.ч. мають вищу категорію	2	4	5	3	в 2,65 р.б.
мають I категорію	3	1	2	-1	-33,33
мають II категорію	2		2	0	0,00
Середній медичний персонал	13	12	16	3	23,08
Молодший медичний персонал	6	6	6	0	0,00
Разом	30	29	38	8	26,67

Джерело: розраховано за даними підприємства.

Загальна чисельність лікарів збільшилась із 11 осіб у 2022 році до 16 у 2024 році, що відповідає приросту 45,45 %. Кількість лікарів із вищою категорією зросла з 2 до 5 осіб, або в 2,5 рази, що свідчить про підвищення кваліфікаційного рівня медичного персоналу.

Лікарі з I категорією залишаються у невеликій кількості – зміна з 3 до 2 осіб (-33,3 %). Лікарі з II категорією стабільні – 2 особи, що свідчить про підтримку певного кадрового резерву серед лікарів.

Чисельність середнього медичного персоналу зросла з 13 до 16 осіб (+23,08 %), що пов'язано з розширенням обслуговування пацієнтів та збільшенням навантаження на лікарів.

Чисельність молодшого медичного персоналу залишилась стабільною – 6 осіб, що свідчить про постійну потребу у даній категорії персоналу без змін.

За три роки відбувається зростання загальної чисельності медичного персоналу із збереженням висококваліфікованих кадрів. Це позитивно впливає на здатність закладу надавати якісні медичні послуги та підвищує рівень кваліфікації персоналу.

У ТОВ «ЦРЗ «Відновлення» основними складовими системи мотивації є матеріальна винагорода, соціальні гарантії, професійний розвиток та створення комфортних умов праці. Організація передбачає диференційовану оплату праці залежно від кваліфікації, посади та результатів роботи працівників, а також заохочення за досягнення високих показників ефективності. Крім того, заклад

надає можливості для підвищення кваліфікації та професійного зростання, що відповідає сучасним підходам до управління людським капіталом у медичній сфері.

Система мотивації персоналу у ТОВ «ЦРЗ «Відновлення» включає кілька основних напрямів (рис. 2.5).

Матеріальна мотивація	• диференційована оплата праці за кваліфікацію, посаду та результати роботи; • премії та бонуси за досягнення високих показників продуктивності та якості наданих послуг; • оплата додаткових змін або понаднормової роботи
Соціальні гарантії та пільги	• медичне страхування та компенсація медичних витрат; • забезпечення безпечних умов праці та медичного обладнання; • відпустки та соціальні пільги відповідно до законодавства
Нематеріальна мотивація	• можливості для професійного розвитку та підвищення кваліфікації; • участь у семінарах, тренінгах та внутрішніх навчальних програмах; • психологічна підтримка та формування комфортного колективу; • визнання досягнень та позитивний зворотний зв'язок від керівництва

Рис. 2.5. Складові системи мотивації в ТОВ «ЦРЗ «Відновлення»

Джерело: сформовано автором

Ефективне управління персоналом у приватному медичному закладі є ключовим чинником забезпечення високої якості надання послуг та стабільного розвитку підприємства. Система мотивації персоналу впливає не лише на продуктивність праці та залученість співробітників, а й на фінансові результати закладу, рівень задоволеності пацієнтів та репутацію медичної установи.

Проведемо аналіз ключових мотиваційних факторів. Враховуючи високу спеціалізацію та заявлену кваліфікацію персоналу, матеріальна мотивація є конкурентною і включає:

- Базова частина (оклад): конкурентний рівень заробітної плати для залучення висококваліфікованих фахівців.

- Преміальна частина (KPI): система преміювання, прив'язана до ключових показників ефективності:
 - Якість лікування: відсоток успішних результатів, мінімізація ускладнень.
 - Пацієнтоорієнтованість: рівень задоволеності пацієнтів (відгуки).
 - Ефективність: Обсяг наданих послуг (прийомів, процедур) за умови збереження якості.
- Соціальний пакет: медичне страхування (що є особливо актуальним для медичних працівників), оплата навчання та сертифікації.

Система управління персоналом у ТОВ «Центр реабілітації та здоров'я спини «Відновлення» за період 2022-2024 років демонструє агресивний перехід від екстенсивного зростання до інтенсивного, якісно орієнтованого розвитку. Цей перехід був зумовлений стратегічним розширенням медичних послуг (особливо у реабілітації та хірургії) та необхідністю утримання висококваліфікованого персоналу в умовах гострої ринкової конкуренції та воєнних ризиків.

Головна риса кадрової політики – фінансова стратегія утримання. Про це свідчить той факт, що зростання середнього місячного фонду заробітної плати на одну штатну одиницю за два роки значно перевищило кількісне зростання штату, що є прямим інструментом мотивації. Зростання середнього ФЗП на одну штатну одиницю на 75,5% за два роки значно перевищує зростання кількості штату (24,5%), що свідчить про активну інвестицію в персонал та підвищення рівня оплати праці (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Динаміка посадових окладів ключових посад згідно штатного розпису ТОВ «Центр реабілітації та здоров'я спини «Відновлення» за 2022 – 01.10.2024 рр.

Посада	Оклад (грн)			Відхилення 10.2024 р. до 2022 р.	
	2022 р.	01.01.2024 р.	01.10.2024 р.	+/-	%
Директор	14800,00	15 600,00	30 000,00	15 200,00	102,7
Медичний директор	9 700,00	12 000,00	27 500,00	17 800,00	183,5
Лікар-ортопед-травматолог (Вища кат.)	9100,00	11 700,00	27 200,00	18 100,00	198,9

Посада	Оклад (грн)			Відхилення 10.2024 р. до 2022 р.	
	2022 р.	01.01.2024 р.	01.10.2024 р.	+/-	%
Лікар-дерматовенеролог (Вища кат.)	9 100,00	11 700,00	22 200,00	13 100,00	144,0
Лікар-невропатолог (1-а кат.)	9 100,00	11 650,00	12 255,00	3 155,00	34,7
Сестра медична	6 700,00	7 500,00	8 505,00	1 805,00	26,9
Реєстратор медичний	6 700,00	7 900,00	8 905,00	2 205,00	32,9

Джерело: сформовано автором за даними підприємства

Аналіз динаміки штатного розпису та посадових окладів вказує на наступні ключові результати та виклики в управлінні персоналом ТОВ «ЦРЗ «Відновлення»:

1. Домінантна фінансова стратегія (оклади). Стимулювання топ-кадрів. Найвище зростання окладів у категорії лікарського персоналу та медичного директора (приріст до 200%) демонструє, що Центр готовий платити преміальну ціну для залучення та утримання вузьких спеціалістів. Це є не просто індексацією, а стратегічною інвестицією у якість послуг та конкурентну перевагу. В той же час, виникає висока вартість ризику: різке підвищення фонду оплати праці створює високий фінансовий ризик, оскільки ця структура витрат вимагає постійного високого комерційного навантаження та прибутковості від ключових фахівців.

2. Структурна трансформація (штат). Пріоритет спеціалізації. Категорія лікарського персоналу зросла найбільше – на 67,7%, що підтверджує перехід до моделі спеціалізованої клініки з фокусом на реабілітацію (фізичні/ ерготерапевти) та складні медичні послуги (хірургія, діагностика).

Зменшення частки керівників при загальному зростанні штату на 7,4% свідчить про делегування повноважень та ефективне використання адміністративного ресурсу, який обслуговує значно більшу кількість медиків.

3. Кадровий ризик (вакансії та бронювання). Проблема дефіциту: наявність значного розриву між штатним розписом (80,00 од.) та середньообліковою чисельністю (59 осіб) вказує на складність заповнення близько 26% штату. Це свідчить про гострий дефіцит кадрів на ринку, незважаючи на високі оклади.

В умовах воєнного стану, високий рівень оплати праці та формалізація штату (зокрема, посад хірургів, анестезіологів, терапевтів) набувають додаткової ваги як інструменти утримання військовозобов'язаних чоловіків, що є критичним для забезпечення безперервності медичних та реабілітаційних процесів.

Аналіз показників фонд оплати праці та середньої заробітної плати персоналу ТОВ «ЦРЗ «Відновлення» за 2022–2024 роки дозволяє оцінити ефективність кадрової політики та мотиваційних заходів. У період з 2022 по 2024 рік спостерігається зростання чисельності персоналу, що зумовлює необхідність підвищення фонду оплати праці, а також підвищення середньої заробітної плати для забезпечення стабільності та мотивації співробітників, особливо лікарського складу.

Таблиця 2.15

Показники фонду оплати праці та середньої заробітної плати персоналу ТОВ «ЦРЗ «Відновлення» у 2022-2024 роках

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
				+, -	%
Річний ФОП, грн	3981 300	6 892 860	11584260	7 602 960	В 2,9 р.б.
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	44	46	59	15	34,09
Середньомісячна ЗП на 1 особу, грн	7 540,34	12 487,07	16 361,95	8 822	в 2,2 р.б.
Середньомісячна ЗП лікаря, грн.	12541	15248	35482	22 941	В 2,8 р.б.

Джерело: сформовано автором за даними підприємства

Річний фонд оплати праці (ФОП) збільшився майже втричі: з 3 981 300 грн у 2022 році до 11 584 260 грн у 2024 році, що відображає зростання чисельності та підвищення зарплатного рівня.

Середньооблікова чисельність персоналу зросла з 44 до 59 осіб, або на 34,09%, що свідчить про розширення штату та розвиток медичного закладу.

Середньомісячна заробітна плата на одного працівника зросла з 7 540,34 грн у 2022 році до 16 361,95 грн у 2024 році, в 2,2 рази, демонструючи підвищення мотивації та економічної зацікавленості персоналу. Середньомісячна заробітна плата лікарів зросла особливо значно: з 12 541 грн

до 35 482 грн (+182,93%), що відображає пріоритетність лікарського складу та підвищення їхньої професійної мотивації. Загалом, динаміка показників свідчить про позитивні зміни у структурі оплати праці та мотивації персоналу, що сприяє ефективній роботі закладу та підвищенню якості медичних послуг.

ТОВ «ЦРЗ «Відновлення» функціонує як мережа, що складається з двох спеціалізованих корпусів, кожен з яких має свій фокус, що впливає на вимоги до персоналу та його мотивацію.

Таблиця 2.16

Структура персоналу та ключові мотиватори відділень ТОВ «ЦРЗ
«Відновлення»

Напрямок діяльності	Категорії персоналу	Мотивація	Ключовий мотиватор	Суть
А. Реабілітація, вертебрологія, ортопедія, неврологія (Новий корпус: вул. Михайла Грушевського, 5В)				
Місія-орієнтований, комплексний, довготривалий. Фокус на лікуванні опорно-рухового апарату, патологій хребта та реабілітації (включаючи складні випадки, як-от реабілітація пацієнток з раком молочної залози).	- Лікар ФРМ - Неврологи - Вертебрологи - Ортопеди-травматологи	Відчуття місії, мультидисциплінарна командна робота, професійний розвиток через новітнє обладнання	Професійний розвиток Місія та визнання	Освоєння та робота на унікальному сучасному обладнанні, що підвищує цінність фахівця Успішне повернення пацієнта до повноцінного життя, робота у "доказовій медицині"
Б. Косметологія та дерматологія (Корпус: вул. Любарська, 4)				
Комерційно-орієнтований, естетичний, амбулаторний. Фокус на дерматовенерології, видаленні новоутворень шкіри, ін'єкційній та апаратній косметології.	- Дерматовенерологи - Дерматохірурги - Пластичні хірурги - Косметологи - Спеціалісти з харчової поведінки та психологи - Дослідження	Комерційна ефективність, особистий бренд, обсяг клієнтів, позитивні відгуки	Матеріальна винагорода Імідж та репутація	Система оплати, пов'язана з обсягом наданих послуг та продажів супутніх товарів/процедур Підтримка високого особистого рейтингу та репутації в сфері естетики

Ефективність системи мотивації ТОВ «ЦРЗ «Відновлення» полягає в її гнучкості та адаптивності до потреб двох різних бізнес-напрямків (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

Порівняльна характеристика системи мотивації персоналу відділень ТОВ «ЦРЗ
«Відновлення»

Аспект мотивації	Відділення А (реабілітація)	Відділення Б (косметологія та дерматологія)
Пріоритет винагороді	Довгострокові премії за якість, наукова діяльність, навчання.	Відсоток від доходу, бонуси за залучення нових клієнтів.
Основний нематеріальний стимул	Професійний розвиток, участь у складних клінічних випадках, соціальна місія.	Особистий бренд, робота з преміальними клієнтами, визнання у сфері естетики.
Ризик та виклик	Емоційне вигорання через тривалу роботу зі складними пацієнтами.	Висока конкуренція, залежність від модних трендів та технологій.

Джерело: сформовано автором

Система мотивації ТОВ «ЦРЗ «Відновлення» успішно справляється з викликом управління двома контрастними командами. Вона забезпечує високий професійний статус (категорії, наукові звання) для обох груп, але диференціює акценти:

- Для реабілітаційного персоналу (А) домінує місія та професійна експертність.
- Для косметологічного персоналу (Б) акцент зміщується на комерційний успіх та особисту репутацію.

Система мотивації в ТОВ «ЦРЗ «Відновлення» має комплексний характер і, охоплює окрім матеріальних, значну частину нематеріальних стимулів, що є критично важливим для персоналу сфери охорони здоров'я (табл. 2.18-2.19).

Аналіз нематеріальної (професійної) мотивації персоналу ТОВ «ЦРЗ «Відновлення» дозволяє оцінити ефективність морального стимулювання та вплив на продуктивність праці.

Протягом 2022-2024 років відбувалися структурні зміни в складі персоналу та розширення спектру послуг закладу, що вимагало впровадження заходів морального стимулювання: формування командної роботи, заохочення професійного розвитку, підвищення комфортності умов праці та підкріплення корпоративної культури.

Таблиця 2.18

Методи морального стимулювання персоналу медичного закладу

ТОВ «ЦРЗ «Відновлення»

Група методів морального стимулювання	Впроваджені методи у ТОВ «ЦРЗ «Відновлення»
1. Регулювання взаємин у колективі	Відділення комплектуються з урахуванням психологічної сумісності медичних працівників; керівні кадри підбираються на науково обґрунтованих засадах, проводиться періодична атестація та навчання; застосовується демократичний стиль управління; використовуються соціально-психологічні методи для формування ефективної взаємодії та порозуміння серед співробітників.
2. Офіційне визнання заслуг	Встановлені дошки пошани; досягнення співробітників відзначаються на публічних заходах і нарадах; нагороджуються дипломами, грамотами, корпоративними нагородами, путівками, цінними подарунками та грошовими преміями; медичних працівників представляють до громадських, професійних і державних нагород.
3. Організація корпоративних заходів	Проводяться тимблдінг, професійні конкурси, корпоративні свята та значущі для працівників події; це сприяє згуртованості колективу та підвищенню мотивації персоналу.
4. Систематичне інформування персоналу	Регулярно проводяться збори трудового колективу та розширені наради; здійснюється цілеспрямована інформаційна робота; демонструються презентації успішних проєктів; налагоджена робота локальних корпоративних ЗМІ – сайт, локальна мережа, корпоративні чати у соцмережах.

Джерело: сформовано автором

Таблиця 2.19 відображає динаміку ключових факторів нематеріальної мотивації та їх значення для персоналу.

Таблиця 2.19

Нематеріальна (професійна) мотивація персоналу ТОВ «ЦРЗ «Відновлення» у 2022-2024 роках

Фактор	Обґрунтування	Показники за роками	Значення для персоналу
1	2	3	4
Зміст роботи	Надання допомоги при складних захворюваннях (реабілітація, вертебрологія). Можливість усувати причину, а не лише симптоми.	2022 – 11 лікарів 2023 – 15 2024 – 21	Висока значущість, відчуття місії та приналежності до професійної еліти, стимул до якісного виконання обов'язків.
Професійний розвиток	Використання новітнього обладнання та передових методик; підтвердження кваліфікації.	2022 – 4 тренінги/конференції, 11 лікарів мають категорії 2023 – 6 тренінгів, 16 лікарів 2024 – 9 тренінгів, 21 лікар	Можливість постійного навчання, підвищення кваліфікації, участі у професійних заходах, критично для лікарів.

Продовження табл. 2.19

1	2	3	4
Умови праці	Сучасне обладнання та інноваційні технології.	2022 – 65% персоналу задоволені умовами	Комфорт та ефективність роботи,

		2023 – 72% 2024 – 85%	відсутність професійного застою, можливість досягати високих результатів.
Корпоративна культура та визнання	Дружній колектив, індивідуальний підхід, відкритість.	2022 – 6 заходів корпоративних/тимбілдинг 2023 – 8 2024 – 12	Формування лояльності, психологічний комфорт, відчуття командної підтримки та визнання колегами.

Джерело: сформовано автором

Протягом 2022-2024 років спостерігається зростання чисельності лікарського персоналу з 11 до 21 осіб, що обумовлює потребу в систематичному моральному стимулюванні. Професійний розвиток став більш інтенсивним: кількість тренінгів та лікарів із підтвердженими категоріями зросла майже вдвічі, що підвищує мотивацію персоналу до самовдосконалення. Умови праці покращилися, про що свідчить зростання задоволеності персоналу з 65% у 2022 році до 85% у 2024 році. Корпоративна культура і визнання заслуг стали більш системними: кількість проведених заходів зросла з 6 у 2022 році до 12 у 2024 році, що сприяє зміцненню командної взаємодії та підвищенню лояльності персоналу.

Загалом, заходи морального стимулювання ТОВ «ЦРЗ «Відновлення» демонструють позитивну динаміку та ефективно підтримують розвиток персоналу у відповідності з розширенням структури закладу та впровадженням нових медичних послуг.

Система управління мотивацією персоналу в ЦРЗ «Відновлення» є гібридною та високоефективною, що спрямована на утримання висококваліфікованих медичних кадрів в умовах жорсткої конкуренції.

1. Фінансова стратегія як стрижень мотивації. Головним інструментом є агресивне фінансове стимулювання. Ріст посадових окладів для ключових лікарів-спеціалістів (ортопед-травматолог, дерматовенеролог) на 144% – 198,9% за період 2022-2024 рр. значно перевищує інфляційні показники та загальне зростання середньої ЗП. Це є прямою інвестицією в лояльність та недопущення переходу дефіцитних фахівців до конкурентів.

2. Системне нематеріальне стимулювання. Політика морального стимулювання є цілеспрямованою.

- Професійний розвиток: інтенсифікація навчання та подвоєння кількості лікарів із підтвердженими категоріями підвищує професійну цінність та задоволеність персоналу.

- Умови праці та культура: систематичне покращення умов праці та зростання кількості корпоративних заходів (з 6 до 12) призвело до зростання показника задоволеності персоналу з 65% до 85% за два роки.

3. Ефективність утримання: комплексне використання матеріальних та нематеріальних важелів забезпечує високу зацікавленість персоналу в роботі. Це дозволяє центру, незважаючи на дефіцит кадрів на ринку, утримувати кістяк висококваліфікованих спеціалістів, необхідних для реалізації стратегічних цілей. Існує значний розрив між затвердженим штатним розписом (80,00 од.) та середньообліковою чисельністю (59 осіб). Це вказує на наявність значних незакритих вакансій, незважаючи на високу оплату, і підкреслює ринкову нестачу кваліфікованих медиків.

Отже, ТОВ «ЦРЗ «Відновлення» є ринково-орієнтованим і динамічним, але стикається з викликами високих витрат на персонал та складнощами із заповненням ключових вакансій.

Висновки до розділу 2

У ході проведеної аналітичної оцінки стану управління мотивацією персоналу ТОВ «Центр реабілітації та здоров'я спини «Відновлення» було встановлено такі ключові результати.

1. ТОВ «Центр реабілітації та здоров'я спини «Відновлення» – це спеціалізований медичний заклад, що надає послуги з відновного лікування, реабілітації та профілактики порушень опорно-рухового апарату. Діяльність підприємства спрямована на комплексне покращення здоров'я пацієнтів шляхом застосування сучасних методик кінезіотерапії, фізичної терапії, масажу, мануальних технік та апаратної фізіотерапії. Ключовим активом центру є висококваліфікована команда лікарів, дружний і згуртований колектив

однодумців. Пріоритетом заявлено турботу про пацієнта та обслуговування, що відповідає найвищим медичним стандартам.

2. Аналіз показників ТОВ «ЦРЗ «Відновлення» у 2022-2024 рр. демонструє інтенсивне зростання масштабів діяльності, ефективне використання ресурсів та зростання операційного прибутку. Проте існування чистого збитку у 2024 р. вказує на підвищення витратного навантаження та вплив зовнішніх факторів, що потребує подальшої оптимізації фінансової стратегії. Позитивна динаміка продуктивності праці, фондівіддачі та оборотності оборотних активів створює потенціал для покращення загальної рентабельності у майбутніх періодах.

3. Аналіз системи мотивації персоналу довів, що підхід до стимулювання значно відрізняється у двох відділеннях. У відділенні А (реабілітація, ортопедія, неврологія) домінує місія-орієнтована та професійна мотивація, спрямована на довготривалий результат лікування. Переважають стимули нематеріального характеру: розвиток компетентностей, участь у складних клінічних випадках, робота в мультидисциплінарній команді. У відділенні Б (косметологія та дерматологія) мотивація має комерційно-орієнтований характер, а ключовими стимулами є матеріальна винагорода, особистий бренд, клієнтський потік та імідж у сфері естетичної медицини. Порівняння цих моделей показало, що система мотивації в компанії є диференційованою та адаптивною, що дозволяє враховувати специфіку роботи різних груп персоналу. Разом із тим, виявлено низку ризиків: емоційне вигорання у реабілітаційному напрямі, а також залежність косметологічного відділення від ринкових трендів і коливань попиту.

Загалом, результати аналізу свідчать, що система управління мотивацією персоналу ТОВ «ЦРЗ «Відновлення» є функціональною та ефективною, проте потребує подальшої оптимізації, зокрема у частині балансування матеріальних і нематеріальних стимулів, запровадження системи оцінки результативності персоналу та формування єдиного стандарту корпоративної культури для всіх відділень.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ЦЕНТР РЕАБІЛІТАЦІЇ ТА ЗДОРОВ'Я СПИНИ «ВІДНОВЛЕННЯ»

3.1. Напрями удосконалення системи управління мотивацією персоналу приватного медичного закладу

Система охорони здоров'я зазнає інтенсивних трансформацій, спрямованих на підвищення якості медичної допомоги, покращення стану здоров'я населення та оптимізацію витрат, особливо у роботі з хронічними пацієнтами та людьми похилого віку. У цих умовах приватні медичні заклади, такі як ТОВ «Центр реабілітації та здоров'я спини “Відновлення”», змушені не лише адаптувати організаційні підходи, а й удосконалювати систему управління персоналом. Оскільки саме медичні працівники є ключовими провідниками змін, ефективність клінічної практики, якість послуг та довіра пацієнтів значною мірою залежать від рівня їх мотивації, професійного залучення та задоволеності роботою.

Зміни, що впливають на сучасну практику лікування та реабілітації, включають впровадження нових фінансових механізмів, цифровізацію медичних процесів, автоматизацію ведення електронних медичних записів, появу персональних кабінетів пацієнтів і запровадження публічної звітності щодо показників якості. Такі технологічні та організаційні нововведення підвищують навантаження на співробітників, оскільки потребують швидкої адаптації, освоєння цифрових інструментів та дотримання розширених стандартів обслуговування.

Водночас посилення адміністративного тиску, збільшення обсягу документації, зростання емоційного навантаження та відповідальності підвищують ризики професійного вигорання. Для приватних медичних центрів, що працюють у сфері реабілітації, ця проблема є особливо актуальною, адже ефективність відновлювальних процедур значною мірою залежить від

емоційного ресурсу фахівців та їх здатності підтримувати продуктивну комунікацію з пацієнтом.

Формування ефективної системи мотивації персоналу ТОВ «ЦРЗ «Відновлення» потребує попереднього визначення стратегічних цілей закладу та розробки комплексної стратегії розвитку, що забезпечує спрямування зусиль співробітників на досягнення загальних організаційних результатів. Оптимальна система мотивації повинна стимулювати працівників до максимального прояву компетентності, професіоналізму та ініціативності, що безпосередньо впливає на ефективність функціонування Центру та реалізацію його стратегічних завдань.

Для науково обґрунтованого удосконалення системи управління мотивацією персоналу запропоновано алгоритм, який відображає поетапний підхід до оцінки, планування та впровадження мотиваційних заходів (рис. 3.1). Він включає:

1. Аналіз поточного стану мотиваційної політики та організаційної культури;
2. Визначення ключових мотиваторів та демотиваторів персоналу на підставі проведеного опитування співробітників;
3. Розробку заходів щодо оптимізації системи управління мотивацією, що враховують індивідуальні та колективні потреби працівників;
4. Визначення основних складових мотиваційної системи, включаючи матеріальні та нематеріальні стимули, механізми зворотного зв'язку та оцінки ефективності.

Запропонований підхід дозволяє систематизувати управлінські рішення та створити комплексну мотиваційну систему, яка сприятиме підвищенню професійної залученості персоналу, оптимізації його продуктивності та досягненню стратегічних цілей розвитку ТОВ «ЦРЗ «Відновлення»».

У контексті удосконалення системи управління мотивацією персоналу важливо підкреслити, що профілактика професійного вигорання та формування залученості не можуть обмежуватися фрагментарними рішеннями – одноразовими тренінгами, лекціями чи семінарами зі стрес-менеджменту.



Рис. 3.1 Алгоритм удосконалення системи управління мотивацію персоналу

Працівники сприймають такі заходи як формальний підхід, що не вирішує кореневих проблем. Для ТОВ «ЦРЗ «Відновлення» це означає необхідність

переходу до комплексної стратегії мотивації, яка охоплює матеріальні стимули, емоційну підтримку, кар'єрні перспективи та створення комфортного, безпечного та технологічно оснащеного робочого середовища.

Система управління мотивацією ТОВ «ЦРЗ «Відновлення» базується на цінностях професіоналізму, інноваційності та командної роботи, що є міцною основою для підтримки високого рівня залученості персоналу.

Таблиця 3.1

Оцінка ефективності та потенційні зони вдосконалення

Аспект	Оцінка	Рекомендації щодо вдосконалення
Стресостійкість та профілактика вигорання	<i>Слабкість:</i> Робота у сфері реабілітації та лікування складних захворювань має високий ризик емоційного вигорання.	Впровадження програм психологічної підтримки, гнучкого графіку (де можливо), забезпечення адекватного відпочинку та ротації.
Формалізація КРІ	<i>Потреба в уточненні:</i> Необхідність прозорого та об'єктивного зв'язку між зусиллями лікаря/персоналу та їхньою винагородою.	Розробка чітких, вимірюваних КРІ, що охоплюють не лише обсяг, але й якість, безпеку та рівень задоволеності пацієнтів.
Розвиток кар'єри	<i>Потенційна зона росту:</i> Наявність чітких кар'єрних сходів від лікаря-спеціаліста до провідного фахівця, наставника чи керівника відділення.	Публікація та обговорення з персоналом шляхів кар'єрного зростання, пов'язаних з отриманням нових сертифікатів та досвіду.

Джерело: власні дослідження

Наявна система мотивації ТОВ «ЦРЗ «Відновлення» є ефективною, оскільки вона дозволяє залучати та утримувати «висококваліфіковану команду» і забезпечує надання послуг на «найвищих медичних стандартах». Її ядро становлять нематеріальні чинники: висока місія роботи, професійний розвиток через інноваційне обладнання та сильна корпоративна культура.

Організація має демонструвати свою турботу не словами, а діями. Це включає: створення зон для відпочинку та відновлення ресурсів персоналу, забезпечення прозорості та справедливості системи оплати праці й заохочень, впровадження механізмів постійного зворотного зв'язку, підтримку ініціатив працівників, оптимізацію або автоматизацію рутинних процесів, що дозволяє зменшити навантаження й збільшити час, присвячений роботі з пацієнтами.

Таким чином, удосконалення системи мотивації персоналу у приватному медичному закладі має ґрунтуватися на усвідомленні того, що ефективна

мотивація – це стратегічний ресурс, від якого залежить якість медичних послуг, конкурентоспроможність підприємства та стабільний розвиток у довгостроковій перспективі. Комплексні підходи, орієнтовані на людський капітал, дозволять ТОВ «ЦРЗ «Відновлення» не лише зміцнити свій кадровий потенціал, а й забезпечити високий рівень сервісу, відповідний сучасним вимогам та очікуванням пацієнтів.

Виклики, що постають перед працівниками сфери охорони здоров'я, особливо у приватних медичних закладах, нерідко спрямовують увагу персоналу переважно на зовнішні загрози – зміни у фінансуванні, конкуренцію, технологічні нововведення чи стан ринку медичних послуг. У таких умовах виникають “невидимі зони”, які заважають своєчасно усвідомлювати внутрішні ризики, що безпосередньо впливають на мотивацію, психологічний стан та ефективність роботи персоналу. Для медичних центрів, що спеціалізуються на реабілітації та відновленні здоров'я, як ТОВ «ЦРЗ «Відновлення», такі внутрішні загрози можуть проявлятися у перевантаженні фахівців, емоційному виснаженні, зниженні професійної автономії чи відсутності підтримки з боку колег.

Ефективне реагування на зовнішні зміни можливе лише за умов наявності не лише компетентного управлінського складу, але й високозалучених працівників, які розділяють цінності організації, працюють у партнерстві з керівництвом та формують стійкі професійні команди. Саме лікарі та фахівці з реабілітації є ключовим ресурсом приватного медичного центру, і без створення для них сприятливих умов жодна стратегія розвитку не може бути реалізована.

Сучасні підходи до управління приватними клініками вимагають від керівників формування середовища, у якому персонал відчуває підтримку, має можливості для професійного зростання та отримує справедливе визнання результатів праці. Це важливо, оскільки на сьогодні керівники медичних установ стикаються з новими моделями оплати, цифровізацією послуг, зростанням конкуренції та необхідністю підвищення якості сервісу – при цьому працюючи з персоналом, який часто вже є виснаженим, перенавантаженим або переживає професійне вигорання. Дослідження міжнародних та національних

медичних інститутів підтверджують: стан вигорання спостерігається у щонайменше половини лікарів, що прямо впливає на продуктивність, якість допомоги та взаємодію з пацієнтами.

Тому зростає потреба у системній політиці добробуту, орієнтованій не лише на робочий процес, а й на психологічний комфорт, збалансоване навантаження, підтримку професійних ініціатив та створення безпечного і передбачуваного середовища. У приватних реабілітаційних центрах такі підходи мають ще більше значення, адже виконання тривалих, емоційно насичених та фізично складних процедур потребує внутрішньої стійкості та високої мотивації медичного персоналу.

Серед ключових факторів, що впливають на задоволеність та мотивацію працівників медичної сфери, можна виділити наступні (рис. 3.2).

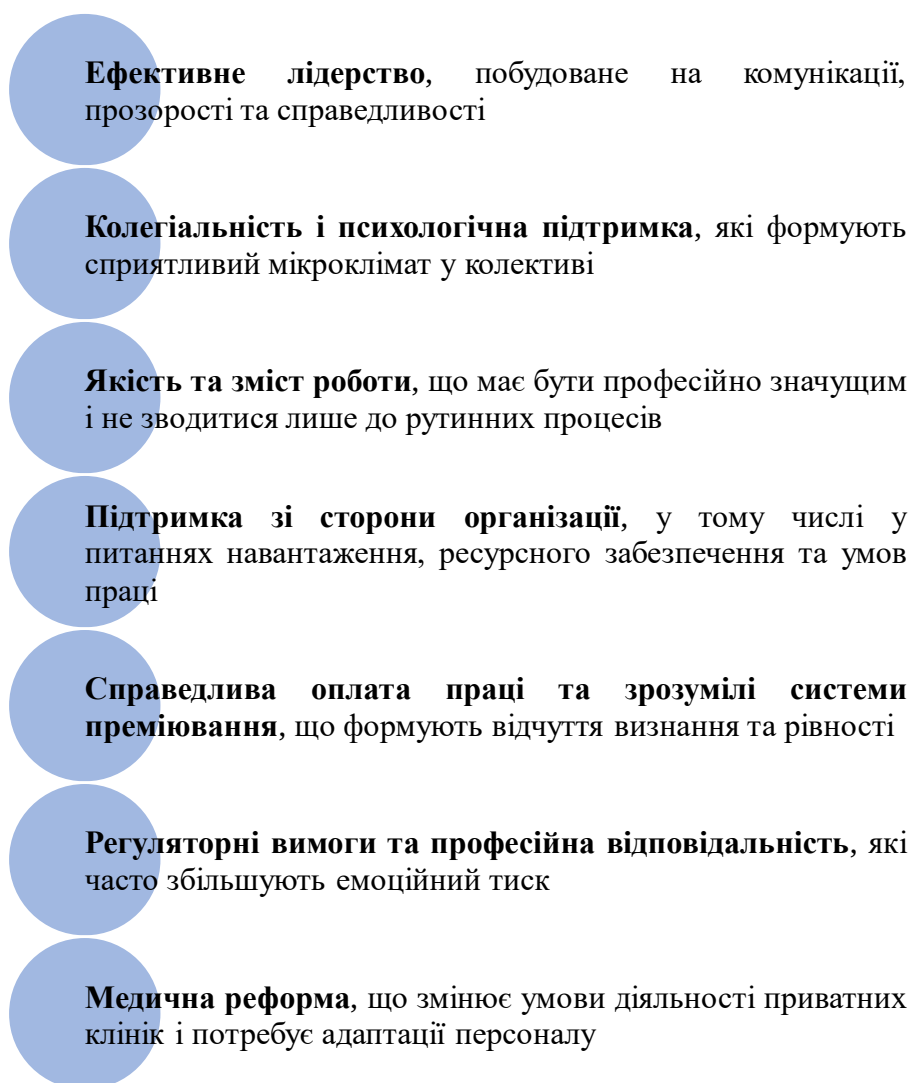


Рис. 3.2. Ключові фактори, що впливають на задоволеність та мотивацію працівників медичної сфери

Джерело: власні дослідження

Рис. 3.2 ілюструє ключові фактори, які безпосередньо впливають на рівень задоволеності та мотивації працівників у медичній сфері. До основних детермінант належать робоче навантаження, ефективність організаційних процесів, рівень автономії та контролю над робочими завданнями, баланс між професійним та особистим життям, відповідність індивідуальних та організаційних цінностей, наявність соціальної підтримки та спільноти на робочому місці, а також значущість виконуваної роботи. Взаємодія цих факторів визначає рівень залученості персоналу, впливає на продуктивність, якість медичної допомоги та здатність працівників реалізовувати свій професійний потенціал. Аналіз цих детермінант дозволяє виокремити пріоритетні напрями управлінських втручань для підвищення мотивації та зниження ризику професійного вигорання серед медичного персоналу.

Отже, удосконалення системи управління мотивацією персоналу у ТОВ «ЦРЗ «Відновлення» має базуватися не лише на матеріальних стимулах, а й на усуненні внутрішніх загроз, зміцненні корпоративної підтримки, розвитку професійної автономії та формуванні культури добробуту. Такий підхід дозволить підвищити ефективність праці, якість послуг та забезпечить стійкий розвиток медичного центру.

У сучасних умовах трансформації медичної сфери, високої конкуренції та зростання вимог до якості медичних послуг особливої актуальності набуває формування ефективної системи мотивації персоналу приватних медичних закладів. Для ТОВ «ЦРЗ «Відновлення» удосконалення мотиваційного механізму є ключовим інструментом підвищення ефективності діяльності, залучення кваліфікованих лікарів та забезпечення високого рівня сервісу для пацієнтів.

Зважаючи на значний рівень емоційного навантаження і професійну відповідальність медичних працівників, мотиваційна система повинна бути комплексною та поєднувати матеріальні, професійні, соціально-психологічні та організаційні стимули. Узагальнені напрями удосконалення наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Ключові напрями удосконалення системи управління мотивацією персоналу

ТОВ «ЦРЗ «Відновлення»

Напрямок удосконалення	Зміст та можливості впровадження
1. Оптимізація матеріального стимулювання	Встановлення конкурентних окладів; запровадження бонусів за якість послуг, дотримання клінічних стандартів, ефективність роботи з пацієнтами; диференціація оплати відповідно до кваліфікації та відповідальності.
2. Розвиток професійних компетенцій персоналу	Створення умов для навчання, сертифікації, участі у семінарах, міжнародних стажуваннях; запровадження корпоративних програм розвитку та внутрішніх тренінгів.
3. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату	Підвищення якості комунікацій між керівництвом і персоналом; системний зворотний зв'язок; залучення працівників до управлінських рішень; розвиток культури взаємоповаги та командної взаємодії.
4. Кар'єрне та професійне зростання	Чітка система посадового просування; формування кадрового резерву; підтримка працівників із високим потенціалом; прогнозування кар'єрної траєкторії для ключових фахівців.
5. Забезпечення комфортних умов праці	Оснащення сучасним обладнанням; ергономічні робочі місця; оптимальний розподіл навантаження; дотримання норм охорони праці та медичної безпеки; створення зон відпочинку.
6. Розвиток нематеріальної мотивації та корпоративної культури	Публічне визнання досягнень; корпоративні заходи; програми підтримки добробуту; гнучкі графіки роботи; заохочення ініціативності; підтримка балансу «робота – життя».

Джерело: власні дослідження

Удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «ЦРЗ «Відновлення» має базуватися на комплексному підході, що поєднує матеріальні, професійні та соціально-психологічні стимули. Застосування запропонованих напрямів дозволить створити конкурентоспроможну та справедливую систему заохочення, яка сприятиме підвищенню рівня задоволеності персоналу, зниженню професійного вигорання та покращенню якості медичних послуг. Посилення можливостей професійного розвитку, підтримка комфортних умов праці та розвиток корпоративної культури забезпечать формування високомотивованої команди, що є стратегічною основою сталого розвитку приватного медичного закладу.

3.2. Заходи щодо удосконалення відносин у сфері мотивації персоналу ТОВ «ЦРЗ «Відновлення»

У сучасних умовах функціонування приватних медичних закладів особливої актуальності набуває проблема підтримання стабільного рівня мотивації персоналу. Медичні працівники, зокрема ті, що працюють у сфері реабілітації, щоденно стикаються з високими емоційними, психологічними та фізичними навантаженнями. Постійний контакт із пацієнтами, необхідність швидкого ухвалення клінічних рішень, відповідальність за результати лікування та організаційний тиск спричиняють зростання ризику професійного вигорання.

Як показують численні дослідження, саме організаційні фактори – культура взаємодії, рівень автономії, якість керівництва, робоче навантаження та можливості розвитку – є ключовими детермінантами мотивації і задоволеності працею. Тому для ТОВ «ЦРЗ «Відновлення» критично важливо розробити та впровадити дієві заходи, спрямовані на зміцнення мотиваційного середовища, підвищення добробуту персоналу та формування стійких професійних відносин.

Таблиця 3.3

Заходи щодо удосконалення відносин у сфері мотивації персоналу ТОВ «ЦРЗ «Відновлення»

№	Напрямок удосконалення	Конкретні заходи	Очікуваний ефект
1	2	3	4
1	Профілактика професійного вигорання	- Введення програм психологічної підтримки (консультації, супервізії). - Регулярні опитування рівня стресу та навантаження. - Впровадження «антистресових перерв», тренінгів зі стрес-менеджменту.	Зниження емоційної втоми, підвищення ефективності роботи та стресостійкості.
2	Оптимізація робочого навантаження	- Перерозподіл функціональних обов'язків. - Чітке нормування тривалості консультацій та процедур. - Збільшення кількості допоміжного персоналу.	Зменшення перевантаження, покращення балансу «робота–життя», підвищення якості послуг.

3	Підвищення автономії та залучення персоналу до управління	- Впровадження механізмів спільного прийняття рішень. - Формування тимчасових робочих груп із працівників для вирішення ключових питань.	Підвищення внутрішньої мотивації, задоволеності працею та довіри до керівництва.
---	---	---	--

Продовження табл. 3.3

1	2	3	4
		- Збільшення автономії у виборі методик та підходів до лікування.	
4	Розвиток корпоративної культури підтримки та поваги	- Регулярні командні зустрічі, обговорення проблем і пропозицій. - Формування культури відкритого діалогу та взаємоповаги. - Програми наставництва для молодих фахівців.	Зміцнення соціальної підтримки, зменшення професійної ізоляції, покращення психологічного клімату.
5	Підтримка професійного та кар'єрного розвитку	- Фінансування або часткова компенсація навчання. - Доступ до сертифікаційних програм, стажувань, фахових подій. - Запровадження індивідуальних траєкторій розвитку персоналу.	Підвищення компетентності, зростання лояльності та довгострокової мотивації.
6	Підсилення нематеріальної мотивації	- Відзначення працівників за досягнення, створення «дошки пошани». - Корпоративні заходи, програми добробуту (спорт, йога, масаж). - Гнучкі графіки роботи та можливість часткової дистанційності для адміністративних посад.	Формування позитивного іміджу роботодавця, підвищення емоційної залученості.

Джерело: власні дослідження

Удосконалення відносин у сфері мотивації персоналу ТОВ «ЦРЗ «Відновлення» потребує комплексного підходу, що охоплює як організаційні, так і психологічні аспекти трудової діяльності. Особливої уваги заслуговує проблема професійного вигорання, яка є наслідком високого навантаження, недостатнього рівня автономії, дефіциту колегіальної підтримки та незбалансованості робочих процесів. Запропоновані заходи спрямовані на формування здорового робочого середовища, підвищення стійкості персоналу до професійних стресорів, підсилення залученості та задоволеності працею. Їх комплексне впровадження сприятиме зміцненню корпоративної культури закладу, покращенню якості медичних послуг та підвищенню конкурентоспроможності ТОВ «ЦРЗ «Відновлення» на ринку приватних медичних послуг.

Професійне вигорання є складним психологічним станом, що проявляється емоційним виснаженням, зростанням байдужості або дистанційованості у взаємодії з пацієнтами та зниженням професійної результативності. Це явище особливо поширене серед медичних працівників, які працюють у сферах із високим рівнем навантаження та відповідальності. Найбільший ризик розвитку вигорання спостерігається у фахівців, що перебувають у постійному контакті з пацієнтами та працюють в умовах інтенсивного робочого ритму – зокрема, у сімейних лікарів, терапевтів, фахівців екстреної допомоги та реабілітологів.

Багато наукових досліджень підтверджують, що причинами професійного вигорання найчастіше виступають організаційні та психологічні фактори: хронічний стрес, надмірне робоче навантаження, нерівномірний графік, дефіцит часу на відновлення, а також низький рівень задоволеності працею. Значний вплив мають і структурні характеристики роботи – кількість пацієнтів, інтенсивність комунікацій, часті нічні виклики, недостатня кількість допоміжного персоналу. Не менш важливими є чинники корпоративної культури: стиль управління, якість взаємодії у команді, ступінь відповідності особистих і професійних цінностей, можливість кар'єрного зростання та відчуття підтримки з боку колег.

Втрата контролю над робочими процесами, обмежена автономія у прийнятті професійних рішень, відчуття відсутності сенсу або можливостей розвитку посилюють ризики вигорання. До цього додається явище морального дистресу – стан, коли медичний працівник змушений діяти всупереч власним професійним або етичним переконанням. Це призводить до внутрішнього конфлікту, відчуття безсилля та знецінення власної роботи, що є особливо поширеним серед середнього медичного персоналу та молодих фахівців.

З огляду на це, питання запобігання вигоранню та підтримання психологічного добробуту персоналу стає одним із ключових аспектів удосконалення мотиваційної системи ТОВ «ЦРЗ «Відновлення». Формування здорового робочого середовища, підвищення рівня автономії, зміцнення соціальної підтримки та оптимізація навантаження є необхідними умовами для

збереження професійної ефективності та стійкості персоналу.

Професійне вигорання лікарів має не лише індивідуальні, а й суттєві організаційні наслідки, оскільки воно призводить до погіршення взаємодії в колективі, зростання рівня конфліктності та зниження загальної ефективності команди. У тяжких випадках емоційне виснаження може сприяти розвитку залежностей та підвищувати ризики суїцидальної поведінки серед медичних працівників. Це явище несе пряму загрозу для кадрової стабільності та безпеки медичної практики (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Професійні наслідки вигорання

Джерело: сформовано автором на [54]

Встановлено, що вигорання лікарів негативно впливає на якість медичної допомоги, знижує безпеку пацієнтів і послаблює їх задоволеність отриманими послугами. За даними одного з досліджень [54], загальна втрата продуктивності, пов'язана з вигоранням, дорівнює втраті трудового внеску, еквівалентного кільком випускним потокам лікарів-медиків. Це підкреслює системний характер проблеми: емоційне виснаження медичного персоналу суттєво поглиблює дефіцит кадрів.

Стан дистресу у лікаря проявляється у зниженні точності виконання професійних завдань, збільшенні ймовірності клінічних помилок, погіршенні комунікації з пацієнтами та зниженні їх довіри. Таке погіршення якості

взаємодії негативно відображається на прихильності пацієнтів до лікування та їх загальній задоволеності.

Вигорання є також одним із ключових чинників підвищення плинності кадрів у закладах охорони здоров'я. Втрата досвідченого фахівця створює значні фінансові ризики для організації, оскільки витрати на пошук, найм, навчання та адаптацію нового лікаря можуть у 2-3 рази перевищувати його річний оклад. Таким чином, профілактика вигорання є не лише елементом турботи про персонал, а й важливою економічною складовою ефективного управління медичним закладом [54].

Системне професійне виснаження персоналу є однією з найбільш критичних загроз для ефективного функціонування будь-якого закладу охорони здоров'я. Якщо воно призводить до зниження якості медичної допомоги, зменшення задоволеності пацієнтів або погіршення командної взаємодії, організація має оперативно мобілізувати управлінські, кадрові та ресурсні інструменти для реагування. Професійне вигорання є саме такою проблемою, що потребує комплексної та швидкої реакції керівництва.

Одним із ключових противажних механізмів, що стримує розвиток вигорання, науковці визначають формування високого рівня залученості персоналу. Це поняття охоплює три взаємопов'язані складові: енергійність і сила, лояльність до організації та внутрішня прихильність до професійної діяльності. Саме ці фактори забезпечують стійкість працівників до стресу та сприяють збереженню мотивації.

Поширеною помилкою медичних закладів є перекладання відповідальності за запобігання вигоранню виключно на працівників, пропонуючи їм індивідуальні тренінги зі стрес-менеджменту чи короткострокові освітні заходи. Такий підхід є неповним і часто сприймається персоналом як формальність, оскільки не зачіпає глибинних організаційних причин перевантаження, емоційної втоми та зростання демотивації. Тому подолання вигорання вимагає впровадження системних стратегій, що охоплюють управлінську політику, умови праці, комунікацію та корпоративну культуру.

Важливо також враховувати два поширені міфи, які заважають медичним організаціям ефективно розвивати середовище підтримки персоналу. Перший полягає у переконанні, що ініціативи щодо покращення добробуту працівників суперечать іншим стратегічним завданням закладу. Другий – у хибному уявленні, що ефективні рішення щодо профілактики вигорання потребують значних фінансових витрат. Практика доводить, що багато дієвих управлінських втручань є маловитратними, але водночас суттєво підвищують залученість персоналу й сприяють досягненню інституційних цілей.

Численні дослідження підтверджують: саме організаційне середовище, стиль управління, рівень підтримки та культура взаємодії визначають, чи відчуває себе медичний працівник залученим до роботи, чи, навпаки, схильний до формування вигорання (рис. 3.4).



Рис. 3.4. Драйвери вигорання лікаря

Джерело: [54]

Сучасні дослідження професійного вигорання медичних працівників виділяють сім ключових факторів, які суттєво впливають на рівень емоційного виснаження, деперсоналізації та зниження ефективності роботи. Розглянемо їх детальніше в табл. 3.4.

У цьому контексті значний інтерес викликають дев'ять організаційних стратегій, які довели ефективність у зниженні вигорання та формуванні стійкої, підтримувальної корпоративної культури.

Взаємодія цих семи драйверів формує комплексний профіль ризику вигорання серед медичних працівників. Надмірне навантаження, низька автономія та дефіцит соціальної підтримки підвищують ймовірність емоційного виснаження та деперсоналізації, тоді як створення умов для автономії, підтримки та визнання значущості роботи сприяє формуванню залученості персоналу.

Таблиця 3.4

7 драйверів професійного вигорання медичних працівників

№	Драйвер	Опис	Наслідки при високому ризику	Потенційні показники для оцінки
1	Робоче навантаження	Надмірні робочі години, перевантаження пацієнтами та документацією	Втома, стрес, збільшення медичних помилок	Кількість робочих годин, кількість пацієнтів на лікаря, індекс втоми
2	Ефективність	Відчуття низької продуктивності через неефективні процеси	Зниження мотивації, деперсоналізація, вигорання	Опитування про задоволення від роботи, самооцінка ефективності
3	Гнучкість / контроль над роботою	Можливість впливати на розподіл задач та прийняття рішень	Почуття безсилля, стрес	Рівень автономії, контроль над графіком
4	Баланс робота / особисте життя	Нерівномірний графік, відсутність відновлювального часу	Емоційне та фізичне виснаження	Години роботи на тиждень, відпустки, час для відпочинку
5	Узгодження індивідуальних та організаційних цінностей	Відсутність відповідності між цінностями працівника та місією організації	Конфлікти, зниження залученості	Опитування про узгодження цінностей, мотиваційні інтерв'ю
6	Соціальна підтримка / спільнота на роботі	Взаємодія з колегами, підтримка у складних ситуаціях	Відчуження, деперсоналізація, стрес	Кількість групових заходів, опитування про підтримку колег
7	Ступінь значущості роботи	Відчуття сенсу та цінності своєї діяльності	Зниження мотивації, втрачена залученість	Опитування про значущість роботи, задоволення від досягнень

Джерело: сформовано автором на [54]

З огляду на високу поширеність вигорання, системний підхід на рівні ТОВ «ЦРЗ «Відновлення» є ключовим для збереження здоров'я персоналу та покращення якості надання медичної допомоги. Аналіз 7 драйверів професійного вигорання демонструє, що попередження вигорання лікарів потребує системних змін, комплексного управління персоналом та стратегічного лідерства.

Запропоновані дев'ять організаційних стратегій підтверджують: створення ефективних управлінських практик, підтримка командної взаємодії, прозора внутрішня комунікація, оптимізація процесів, розвиток культури довіри та баланс між професійним і особистим життям суттєво знижують ризики вигорання.

Таблиця 3.5

Стратегії зменшення вигорання та підвищення залученості персоналу

№	Стратегія	Мета	Приклади впровадження
1	Визнати та оцінити проблему	Формування довіри та відкритої комунікації	Фокус-групи, робочі наради, внутрішні опитування, метрики психологічного самопочуття
2	Використати силу лідерства	Підвищення ефективності через компетентних керівників	Навчання лідерів активному слуханню, зворотний зв'язок, наставництво, розвиток автономії лікарів
3	Оптимізація роботи	Зменшення неефективності процесів	Спрощення документації, впровадження стандартів, залучення підрозділів з високою ефективністю до обміну практиками
4	Формування спільноти на роботі	Підтримка колег та зниження відчуження	Регулярні зустрічі поза роботою, обмін досвідом, групи підтримки (команди КОМПАС)
5	Використання нагород та заохочень	Мотивація та підтримка балансу продуктивності	Бонуси за якість обслуговування, гнучкий графік, виділення часу на значущі завдання
6	Формування цінностей та корпоративної культури	Узгодження особистих і організаційних цінностей	Регулярна оцінка цінностей, робочі групи, документація принципів партнерства
7	Баланс роботи та особистого життя	Зменшення фізичного та емоційного виснаження	Гнучкий графік, часткова зайнятість, перегляд відпусток та пільг, тайм-менеджмент
8	Надання ресурсів для стійкості та самопомоги	Підтримка психічного здоров'я	Доступ до психологічної допомоги, членство в спортзалах, навчання стресостійкості
9	Сприяння розвитку науки	Підвищення значущості роботи та професійного розвитку	Фінансування досліджень, участь у наукових проектах, ріст доказової бази щодо добробуту персоналу

Джерело: сформовано автором на [54]

Ключовим чинником успіху є орієнтація на реальні потреби персоналу, спільне прийняття рішень та підтримка ініціатив «знизу». Впровадження таких підходів не лише покращує професійне благополуччя лікарів, але й зміцнює якість медичних послуг, підвищує стабільність організації та її довгострокову ефективність. Аналіз 7 драйверів професійного вигорання та відповідних організаційних стратегій демонструє, що проблема вигорання не може бути вирішена виключно індивідуальними зусиллями працівників. Ефективне подолання вигорання вимагає системного підходу, який включає оптимізацію робочих процесів, розвиток лідерства, формування корпоративної культури, підтримку соціальних зв'язків у команді та забезпечення балансу між роботою та особистим життям.

Таблиця 3.6

Інтегрована таблиця драйверів вигорання та стратегій їх подолання

Драйвер	Опис проблеми	Стратегії для зменшення вигорання / підвищення залученості	Приклади впровадження
1. Робоче навантаження	Надмірні години, перевантаження пацієнтами та документацією	Стратегія 3 – Оптимізація роботи Стратегія 7 – Баланс роботи/особистого життя	Спрощення документації, делегування завдань асистентам, гнучкий графік, скорочення зайвої роботи
2. Ефективність	Відчуття низької продуктивності через неефективні процеси	Стратегія 3 – Оптимізація роботи Стратегія 2 – Використати силу лідерства	Впровадження стандартних процедур, обмін досвідом між підрозділами, фасилітація рішень керівництвом
3. Гнучкість / контроль над роботою	Мала автономія у прийнятті рішень, відсутність впливу на робочий процес	Стратегія 2 – Використати силу лідерства Стратегія 7 – Баланс роботи/особистого життя	Чітке розподілення задач: 80% організаційних, 20% власні проєкти; участь у прийнятті рішень; гнучкий графік
4. Баланс робота / особисте життя	Нерівномірний графік, відсутність часу на відновлення	Стратегія 7 – Баланс роботи/особистого життя Стратегія 8 – Ресурси для стійкості та самодопомоги	Гнучкі години, відпустки, тайм-менеджмент, тренажерні зали, доступ до психологічної допомоги
5. Узгодження індивідуальних та організаційних	Конфлікт між цінностями працівника і місією організації	Стратегія 6 – Формування цінностей та корпоративної культури Стратегія 1 – Визнати та	Опитування про цінності, робочі групи для вирішення конфліктів, впровадження принципів

Драйвер	Опис проблеми	Стратегії для зменшення вигорання / підвищення залученості	Приклади впровадження
цінностей		оцінити проблему	партнерства
6. Соціальна підтримка / спільнота на роботі	Недостатня взаємодія, відчуження від колег	Стратегія 4 – Формування спільноти на роботі	Регулярні зустрічі поза роботою, групи підтримки, обговорення робочих проблем та невимушене спілкування
7. Ступінь значущості роботи	Відсутність сенсу та цінності діяльності	Стратегія 5 – Використання нагород та заохочень Стратегія 9 – Сприяння розвитку науки	Заохочення участі у наукових проєктах, нагороди за внесок у пацієнтську допомогу, гнучкі завдання на улюблені проєкти

Джерело: власна розробка

Для ТОВ «ЦРЗ «Відновлення» впровадження запропонованих стратегій дозволить зменшити ризик емоційного виснаження та деперсоналізації персоналу; підвищити залученість та мотивацію працівників; покращити якість надання реабілітаційних послуг; забезпечити стабільність кадрів та знизити плинність персоналу. Системне застосування цих стратегій сприятиме створенню безпечного та ефективного робочого середовища, що є критично важливим для досягнення місії ТОВ «ЦРЗ «Відновлення».

Удосконалення системи мотивації ґрунтується на виявлених зонах росту (необхідність формалізації КРІ, розвиток кар'єри, профілактика вигорання) та стратегічних викликах (високий ФОП, дефіцит кадрів, ризик мобілізації). Напрями удосконалення мають системний характер і охоплюють матеріальні, нематеріальні та ризик-орієнтовані аспекти. Основною метою є перетворення фонду оплати праці з фіксованих витрат на інвестицію в результат та якість послуг (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Удосконалення системи матеріальної мотивації (перехід до КРІ та якості)

Напрямок удосконалення	Сутність заходу	Економічна та стратегічна ціль
Впровадження КРІ-системи для лікарів та реабілітологів	Перегляд структури оплати праці: Зниження фіксованої частини (окладу) до 40-50% від загального доходу. Змінна частина (бонус) прив'язується до: 1. Клінічної результативності (успішність реабілітаційних кейсів); 2. Якості та безпеки (відсутність скарг, дотримання	Підвищення продуктивності: Забезпечення прямого зв'язку між зусиллями персоналу, фінансовим результатом клініки та якістю обслуговування. Оптимізація

	протоколів); 3. Рівня задоволеності пацієнтів (NPS/індекс лояльності).	ФОП.
Система «Подвійного стимулювання»	Введення додаткової премії за корпоративні компетенції (відповідальність, командна робота, цінність здоров'я пацієнта), не пов'язаної з обсягом.	Боротьба з деперсоналізацією: Стимулювання дотримання корпоративних цінностей (згідно Табл. 2.1) та медичних стандартів, зниження тиску на швидкість прийому.
Стимулювання наставництва	Введення доплати або бонусів для провідних фахівців (Лікар-ортопед, Медичний директор) за ефективне наставництво та навчання молодих спеціалістів/інтернів.	Використання внутрішнього потенціалу для економії на зовнішньому рекрутингу та забезпечення швидкої адаптації нових фахівців.

Джерело: власні дослідження

Ці заходи є прямою відповіддю на ризик емоційного вигорання та потребу в розвитку кар'єри, виявлену в аналізі (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Удосконалення нематеріальної мотивації та профілактика вигорання

Напрямок удосконалення	Сутність заходу	Стратегічний результат
Формалізація кар'єрного зростання	Публікація та обговорення чітких кар'єрних сходів (як рекомендовано у звіті): Лікар-спеціаліст – Лікар-експерт – Наставник – Керівник напрямку. Шлях зростання прив'язати до отримання сертифікатів (Hard Skills) та розвитку лідерських (Soft Skills) компетенцій.	Зниження професійного застою (Stagnation): Мотивація персоналу середньої ланки (медсестри, реабілітологи) до професійного розвитку, підвищення лояльності.
Програма «Баланс та психологічна підтримка»	Впровадження гнучкого графіка/ротації для зниження інтенсивності роботи зі складними пацієнтами. Забезпечення доступу до анонімних консультацій психолога/коуча (як рекомендовано у звіті).	Боротьба з емоційним виснаженням: Забезпечення адекватного відновлення та підвищення стресостійкості персоналу.
Програма «Лідерство через експертизу»	Активне використання лікарів як експертів у маркетингових кампаніях (як зазначено в маркетингових матеріалах): публікації, вебінари, інтерв'ю.	Підвищення особистої значущості (Sense of meaningfulness): Формування «Лікар – бренд», що є потужним нематеріальним стимулом та одночасно інструментом залучення пацієнтів.

Джерело: власні дослідження

Ці заходи необхідні для мінімізації зовнішніх загроз, які негативно впливають на психологічний клімат та стійкість штату (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Управління кадровими ризиками та забезпечення стійкості

Напрямок удосконалення	Сутність заходу	Вплив на стійкість та мотивацію
Пріоритетне бронювання військовозобов'язаних	Негайне подання повного пакету документів для отримання статусу критично важливого підприємства та бронювання ключових посад (хірурги, Медичний директор, анестезіологи).	Мінімізація тривоги: Бронювання є найсильнішим нематеріальним гарантом захищеності та стабільності в умовах воєнного стану, забезпечуючи безперервність роботи центру.
Формування оперативного кадрового резерву	Створення чіткого списку фахівців за сумісництвом, готових до швидкого заміщення критичних посад у разі мобілізації чи тривалої відсутності.	Зниження навантаження на основний штат: Забезпечення операційної гнучкості та мінімізація стресу, пов'язаного з перекладанням роботи на колег (що є фактором вигорання).

Джерело: власні дослідження

Запропонований комплекс заходів з удосконалення системи мотивації ТОВ «ЦРЗ «Відновлення» є системним та економічно обґрунтованим. Він виводить управління персоналом закладу на стратегічний рівень, відповідаючи як на внутрішні виклики (висока частка фіксованого ФОП, ризик вигорання), так і на зовнішні (дефіцит кадрів та воєнний ризик).

Головним стратегічним кроком є реструктуризація матеріальної винагороди через впровадження КРІ-системи. Це дозволить трансформувати високі фіксовані витрати (на які припадає значна частина окладів) на інвестиції, що генерують прибуток, забезпечуючи пряму кореляцію між якістю роботи, дотриманням стандартів та доходом фахівця.

Інтеграція заходів з прискореного бронювання та формування кадрового резерву є критично важливою в умовах воєнного стану. Це не лише мінімізує операційний ризик від втрати ключових лікарів, а й є потужним нематеріальним мотиватором, підвищуючи відчуття захищеності та лояльності персоналу.

Впровадження програм гнучкого графіка, ротації та психологічної підтримки безпосередньо спрямоване на боротьбу з емоційним виснаженням та професійним застоєм. У поєднанні з формалізацією кар'єрного зростання, ці заходи створюють стійкий нематеріальний фундамент для довгострокового утримання персоналу.

Реалізація цих пріоритетних заходів дозволить ТОВ «ЦРЗ «Відновлення» оптимізувати використання фонду оплати праці, зміцнити корпоративну культуру, орієнтовану на якість, та забезпечити кадрову стійкість у період стратегічного зростання.

3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів

Оцінка економічної ефективності заходів, спрямованих на підвищення мотивації та залученості персоналу ТОВ «ЦРЗ «Відновлення», здійснюється через визначення їх впливу на продуктивність праці, зниження плинності кадрів та підвищення якості надання медичних послуг.

Комплекс ключових показників ефективності діяльності (KPI) є важливим інструментом управління в ТОВ «ЦРЗ «Відновлення», оскільки дозволяє отримувати чіткий і кількісний зворотний зв'язок щодо роботи персоналу та ефективності роботи закладу в цілому. Інтеграція KPI у систему мотивації співробітників потребує обмеженого і ретельно підібраного набору показників, значення яких важко маніпулювати, щоб уникнути штучного підвищення мотиваційних виплат і забезпечити справедливую оцінку результатів.

Для медичного закладу особливу складність становить баланс між комерційними та етичними цілями. З одного боку, клініка зацікавлена у збільшенні кількості пацієнтів, підвищенні середнього чеку та загального прибутку. З іншого боку, основним завданням лікарів та медичного персоналу є надання якісної допомоги пацієнтам та дотримання медичних стандартів, що унеможливорює штучне стимулювання надмірного обслуговування.

Для ТОВ «ЦРЗ «Відновлення» доцільно розробити KPI, які враховують як комерційну ефективність, так і якість медичних послуг. Наприклад:

- Кількісні показники: кількість прийнятих пацієнтів, середній чек за послуги, виконання плану консультацій і процедур.

- Якісні показники: рівень задоволеності пацієнтів, дотримання стандартів лікування, відсоток повторних звернень через ускладнення.
- Персональні KPI для співробітників: своєчасність і точність ведення документації, участь у внутрішніх навчаннях, активність у підвищенні кваліфікації.

Поєднання цих показників дозволить створити систему мотивації, яка стимулюватиме працівників до підвищення результативності, зменшення вигорання та дотримання професійних і етичних стандартів роботи.

У межах розробки системи ключових показників ефективності для представників кожної з посад слід враховувати аналіз факторів мотивації та рівня професійного вигорання. Система мотивації на основі KPI передбачає виділення змінної (стимулюючої) частини оплати праці, яка безпосередньо залежить від ефективності та результативності діяльності працівника відповідно до обраного комплексу показників.

Тому ключовим завданням є визначення співвідношення між постійною та змінною частинами фонду оплати праці. Змінна частина має повністю формуватися на основі досягнутих результатів, оцінюваних за KPI. Різні автори пропонують різні співвідношення, що оптимізують мотиваційний ефект. Наприклад, Ф. Тейлор вважав, що змінна частина оплати праці повинна становити не менше 30% від загального фонду заробітної плати працівника, інакше її стимулюючий вплив буде незначним.

У якості базової моделі для ТОВ «ЦРЗ «Відновлення» доцільно використовувати пропорцію 70:30, де 70% заробітної плати складає постійна частина, а 30% – змінна, що залежить від результатів роботи та досягнення планових значень KPI. При перевищенні планових показників розмір змінної частини пропорційно зростає, що збільшує її частку у загальному доході працівника. У випадку недосягнення планових значень KPI змінна частина відповідно зменшується. У деяких випадках змінна частина заробітної плати може перевищувати постійну або постійна частина може бути мінімальною чи відсутньою, залежно від специфіки виконуваної роботи та досягнутих результатів.

Такий підхід дозволяє забезпечити прозору та справедливую систему мотивації персоналу, підвищити зацікавленість у досягненні високих результатів та знизити ризики професійного вигорання працівників ТОВ «ЦРЗ «Відновлення».

Для підвищення ефективності діяльності ТОВ «ЦРЗ «Відновлення» та забезпечення високого рівня мотивації персоналу доцільно впровадити систему ключових показників ефективності (KPI). Вона дозволяє прозоро оцінювати результати роботи кожного працівника, співвідносити їх із цілями розвитку закладу та формувати змінну частину заробітної плати, стимулюючи до досягнення високих результатів.

На основі системного підходу, викладеного у науковій літературі, та аналізу бізнес-моделі ТОВ «ЦРЗ «Відновлення», система KPI повинна охоплювати три основні групи цілей: клінічна результативність, фінансова ефективність та корпоративна лояльність/якість.

Таблиця 3.10

KPI для лікарського персоналу (Лікар-ортопед, Лікар-невролог, Лікар ФРМ)

Стратегічна ціль	Показник KPI	Вимірювальний критерій	Ціль
Клінічна результативність (якість)	Індекс клінічного результату (CSI)	Відсоток пацієнтів, які досягли запланованих цілей лікування/реабілітації (за шкалами болю/рухливості).	85% успішних кейсів.
	Дотримання медичних протоколів	Відсоток випадків, коли діагностика та лікування відповідали внутрішнім стандартам та принципам доказової медицини.	100% за аудитом 5% карток.
	Частота повторних ускладнень	Кількість повторних ускладнень або незапланованих госпіталізацій протягом 30 днів після виписки.	База: 2%. Ціль: Зниження до 1%.
Фінансова ефективність	Середній чек від первинного пацієнта	Середня сума послуг, призначених фахівцем (з урахуванням етичності та необхідності).	10-15% зростання порівняно з базою.
	Відсоток завантаження робочого часу	Фактичний час прийому пацієнтів/запланований робочий час.	80% (при нормативі 75%).
Корпоративна лояльність / якість	Індекс лояльності пацієнтів (NPS)	Результат опитування пацієнтів щодо ймовірності рекомендації лікаря (високий результат).	NPS не нижче 80.
	Участь у програмах	Кількість пройдених внутрішніх/зовнішніх тренінгів або участь	1 зовнішній/ 2 внутрішніх за рік.

Стратегічна ціль	Показник КРІ	Вимірювальний критерій	Ціль
	розвитку	у наставництві.	

Джерело: власні дослідження

Таблиця 3.11

КРІ для середнього медичного та реабілітаційного персоналу (сестра медична, фізичний терапевт, масажист)

Стратегічна ціль	Показник КРІ	Вимірювальний критерій	Ціль
Якість та Безпека	Індекс безпеки процедур	Кількість зафіксованих помилок під час виконання процедур, порушення санітарних норм та протоколів.	0 інцидентів на 100 процедур.
	Дотримання графіку процедур	Пунктуальність початку та завершення реабілітаційних/медичних процедур.	95% процедур розпочато вчасно.
Ефективність роботи	Завантаженість за зміну	Фактична кількість виконаних процедур/сеансів за робочий день.	7-8 пацієнтів на зміну.
Корпоративна лояльність	Наставництво/взаємозамінність	Участь у програмах внутрішнього навчання нових співробітників, рівень взаємозамінності в команді.	100% взаємозамінність у межах відділення.
	Відгуки від лікарського персоналу	Результат внутрішнього опитування лікарів щодо якості підготовки пацієнтів та підтримки.	Середній бал не нижче 4.5/5.

Джерело: власні дослідження

Таблиця 3.12

КРІ для адміністративного персоналу (реєстратор, адміністратор)

Стратегічна ціль	Показник КРІ	Вимірювальний критерій	Ціль
Фінансова ефективність	Коефіцієнт конверсії (CCR)	Відсоток дзвінків/запитів, конвертованих у запис на первинну консультацію.	60%.
	Відсоток неявок (No-show rate)	Відсоток пацієнтів, які не прийшли на прийом (ефективність нагадувань).	Не більше 5%.
Клієнто-орієнтованість	Швидкість обробки запитів	Середній час відповіді на запит/дзвінок.	Не більше 1 хвилини (телефон) та 30 хвилин (онлайн).
	Індекс задоволеності (CSI)	Результат опитування пацієнтів щодо якості та швидкості обслуговування адміністрацією.	Ціль: 90% позитивних оцінок.
Якість та стандарти	Коректність ведення записів	Кількість помилок в електронних медичних картках (ЕМК) або фінансовій документації.	Ціль: 0 критичних помилок на місяць.

Джерело: власні дослідження

Впровадження системи КРІ у діяльність ТОВ «ЦРЗ «Відновлення» дозволяє значно підвищити ефективність управління персоналом та якість

медичних послуг. По-перше, КРІ сприяють формалізації мотивації, оскільки чітко визначають, за які конкретні досягнення або показники працівник отримує змінну частину заробітної плати, що зменшує суб'єктивність оцінки та створює прозору систему заохочення. По-друге, використання КРІ дозволяє управляти якістю роботи персоналу, переводячи увагу зі стандартного обсягу виконаних завдань на результати, які безпосередньо впливають на безпеку пацієнтів та клінічні результати, що повністю відповідає місії Центру «Відновлення». По-третє, КРІ допомагають боротися з професійним вигоранням працівників, оскільки зменшують надмірний тиск на швидкість виконання завдань і акцентують увагу на дотриманні протоколів та якості роботи, що знижує стрес, пов'язаний з ризиком помилок, та підтримує психологічний комфорт персоналу.

На основі проведеного аналізу мотиваційних механізмів та факторів професійного вигорання персоналу ТОВ «ЦРЗ «Відновлення» доцільно розробити комплекс заходів, який би інтегрував оцінку ефективності через КРІ та психологічну підтримку працівників. Такий підхід дозволяє не лише стимулювати результативність роботи, а й зменшувати ризики емоційного виснаження, що є особливо актуальним для медичної сфери. Наступна таблиця містить рекомендаційну схему управління вигоранням персоналу на основі КРІ.

Таблиця 3.13

Рекомендаційна схема управління вигоранням персоналу ТОВ «ЦРЗ
«Відновлення» на основі КРІ

Етап	Мета	Заходи	Інструменти та КРІ
1. Оцінка ризиків вигорання	Виявлення працівників з високим ризиком	• Опитування за 7 драйверами вигорання • Психологічне тестування	КРІ: індекс задоволеності роботою, рівень стресу, баланс «робота–життя»
2. Інтеграція з системою мотивації	Поєднання ефективності та психологічного стану	• Зв'язок змінної частини зарплати з якістю обслуговування та пацієнтським фідбеком	КРІ: середній рейтинг пацієнтів, командна ефективність
3. Профілактика вигорання	Зниження навантаження та підвищення ресурсів	• Ротація задач • Тренінги та супервізія	КРІ: відвідуваність тренінгів, дні відпустки, задоволеність роботою
4. Індивідуальна підтримка	Персоналізована психологічна допомога	• Консультування, коучинг, план розвитку	КРІ: виконання особистих цілей, динаміка стрес-індексу
5. Моніторинг та корекція	Оцінка ефективності заходів	• Щоквартальна оцінка КРІ та психологічних	КРІ: зниження вигорання, підвищення

		показників	продуктивності, зменшення плинності кадрів
--	--	------------	--

Джерело: власні дослідження

Запропонована схема дозволяє інтегрувати систему мотивації та психологічну підтримку, що забезпечує комплексний підхід до управління вигоранням персоналу ТОВ «ЦРЗ «Відновлення». Використання КРІ як інструменту оцінки результативності дозволяє не лише стимулювати професійну діяльність, а й вчасно виявляти ризики емоційного виснаження, що сприяє збереженню кадрового потенціалу та підвищенню якості надання медичних послуг.

Економічну оцінку запропонованих заходів доцільно проводити за методикою розрахунку приросту доходів і зменшення витрат, пов'язаних із реалізацією системи мотивації персоналу. Наприклад, зменшення плинності кадрів на 10% дозволяє скоротити витрати на заміну персоналу на суму, еквівалентну приблизно 2-3 річним заробіткам одного лікаря або медичного спеціаліста. Впровадження заходів щодо підвищення залученості персоналу та оптимізації робочих процесів також сприяє зменшенню простоїв, скороченню часу на адміністративні завдання та підвищенню продуктивності, що безпосередньо підвищує доходи центру.

Ключовим завданням є економічне обґрунтування формування фонду оплати праці (ФОП), який за штатним розписом складає 11 584 260 грн на рік.

Оцінка економічної ефективності пріоритетних заходів (прогноз на рік) наведена в табл. 3.14.

Таблиця 3.14

Оцінка економічної ефективності пріоритетних заходів (прогноз на рік)

№	Захід удосконалення	Тип ефекту	Базові дані для розрахунку	Оцінка економічного ефекту, грн
1.	Впровадження КРІ-системи (Зростання змінної частини ЗП)	Зростання продуктивності	Річний ФОП: 11584260 грн. Прогнозоване зростання ефективності: 15	1737639
2.	Програма «Наставництво» (Навчання 2-х власних спеціалістів)	Економія на рекрутингу	Середня вартість зовнішнього рекрутингу: 75000 грн/фахівець.	50000

№	Захід удосконалення	Тип ефекту	Базові дані для розрахунку	Оцінка економічного ефекту, грн
			Витрати на наставництво: 50000 грн/фахівець.	
3.	Прискорення бронювання (Уникнення втрати 1-го ключового лікаря)	Мінімізація ризику простою	Уникнення 6 місяців простою. Середній оклад 27 200 грн).	163 200
4.	Зниження плинності (Середній медперсонал через нематеріальні заходи)	Економія на заміщенні	Зниження плинності на 5% (економія 3 окладів на заміну 2 осіб при середній ЗП 8500 грн)	51 000
Загальний прогнозований річний економічний ефект				2 001 839

Джерело: власні розрахунки

Висока рентабельність КРІ: Найбільший економічний ефект – 1,74 млн грн забезпечує перехід на КРІ. Це дозволяє перетворити високі фіксовані оклади на продуктивну інвестицію, стимулюючи зростання обсягу та якості послуг.

Стратегічна вигода від мінімізації ризиків: Загальний прогнозований річний економічний ефект становить близько 2,0 млн грн. Ця сума повністю виправдовує реструктуризацію ФОП та інвестиції в нематеріальні заходи, особливо заходи з бронювання та розвитку кадрового резерву, які забезпечують критичну фінансову стійкість, уникаючи значних збитків від простоїв.

Запропоновані заходи, інтегруючи оцінку ефективності через КРІ та психологічну підтримку, не лише стимулюють професійну діяльність, а й вчасно виявляють ризики емоційного виснаження, сприяючи збереженню кадрового потенціалу та підвищенню якості надання медичних послуг.

Впровадження системи ключових показників ефективності (КРІ) у поєднанні з комплексними заходами психологічної підтримки та мотивації персоналу ТОВ «ЦРЗ «Відновлення» очікувано призведе до суттєвого підвищення продуктивності роботи закладу та зменшення ризиків професійного вигорання. По-перше, завдяки прозорій системі оцінки результатів діяльності, персонал отримує чіткі орієнтири щодо пріоритетів роботи, що дозволяє знизити стрес, пов'язаний із суб'єктивним оцінюванням та перевантаженням. По-друге, інтеграція КРІ з мотиваційною системою забезпечує стимулювання

не лише комерційних результатів, але й дотримання високих клінічних стандартів, що позитивно впливає на якість надання медичних послуг та задоволеність пацієнтів.

Таблиця 3.15

Очікуваний ефект від впровадження KPI та комплексної системи управління вигоранням персоналу ТОВ «ЦРЗ «Відновлення»

Напрямок ефекту	Очікувані результати	Показники оцінки ефекту
Економічний	Скорочення плинності кадрів; зменшення витрат на адаптацію нових працівників; підвищення продуктивності та доходів центру	% зменшення плинності, економія на зарплаті нових працівників, приріст доходу від оптимізації процесів
Клінічний Якість послуг	Підвищення точності та безпеки медичних процедур; покращення клінічних результатів пацієнтів	% пацієнтів, що досягли цільових результатів лікування; кількість повторних ускладнень; дотримання протоколів
Соціально-психологічний	Зниження рівня вигорання; покращення задоволеності роботою та залученості персоналу	Індекс задоволеності роботою, рівень стресу, баланс «робота–життя», відвідуваність тренінгів та коучингових сесій

Джерело: власні дослідження

Економічний ефект включає скорочення плинності кадрів, що дозволяє знизити витрати на навчання та адаптацію нових працівників. Наприклад, зменшення відтоку персоналу на 10% забезпечує економію, еквівалентну 2-3 річним заробіткам одного лікаря або медичного спеціаліста. Крім того, підвищення залученості та результативності працівників сприяє оптимізації робочих процесів, зменшенню простоїв і часу на адміністративні завдання, що безпосередньо підвищує доходи закладу.

Соціальний ефект від впровадження системи полягає у покращенні психологічного клімату та зниженні рівня емоційного вигорання персоналу. Завдяки ранньому виявленню ризиків, регулярному супервізуванню та персоналізованій підтримці лікарі та медичний персонал можуть більш ефективно виконувати свої обов'язки, що підвищує загальний рівень задоволеності роботою та лояльність до закладу.

Отже, комплексний підхід до управління мотивацією та вигоранням на основі KPI забезпечує синергійний ефект: одночасне підвищення економічної

ефективності ТОВ «ЦРЗ «Відновлення», покращення клінічних результатів та зміцнення соціально-психологічного стану персоналу.

Висновки до розділу 3

Проведене дослідження дозволило визначити ключові аспекти ефективної мотивації медичного персоналу, що поєднують економічну, клінічну та соціально-психологічну ефективність.

1. Визначено, що першочерговим кроком для підвищення мотивації працівників є формулювання чітких цілей, стратегії розвитку закладу та створення прозорої системи оцінки результатів роботи. На основі аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів мотивації, а також дослідження рівня професійного вигорання персоналу, розроблено алгоритм удосконалення системи мотивації, який включає заходи матеріальної та нематеріальної стимуляції, навчання, конкурси та індивідуальний підхід до заохочення співробітників.

2. З метою інтеграції мотивації та підвищення ефективності діяльності персоналу запропоновано впровадження системи ключових показників ефективності (KPI). Визначено, що KPI мають охоплювати три основні напрямки: клінічну результативність, фінансову ефективність та корпоративну лояльність/якість. Такий підхід дозволяє формалізувати систему мотивації, зменшити суб'єктивність оцінки роботи працівників, підвищити якість надання медичних послуг та знизити ризики професійного вигорання.

3. Для різних категорій персоналу (лікарі, середній медичний та реабілітаційний персонал, адміністративні працівники) розроблено спеціалізовані KPI, що включають як кількісні, так і якісні показники, а також показники розвитку та залученості. Розроблено та обґрунтовано перехід до пропорції 70:30, де 30% заробітної плати складає змінна частина, залежна від результатів. Система KPI забезпечує необхідний баланс між комерційною ефективністю (середній чек, завантаження) та клінічною якістю (Індекс

клінічного результату, дотримання протоколів, NPS), що повністю відповідає місії ТОВ «ЦРЗ «Відновлення».

2. Особливо актуальним для ТОВ «ЦРЗ «Відновлення» є впровадження рекомендаційної схеми управління професійним вигоранням персоналу на основі KPI, яка поєднує оцінку ефективності роботи та психологічну підтримку співробітників. Така інтеграція дозволяє своєчасно виявляти ризики емоційного виснаження, підтримувати баланс «робота–життя», підвищувати задоволеність працівників та зберігати кадровий потенціал закладу.

3. Проведений розрахунок підтвердив високу економічну доцільність запропонованих заходів. Загальний прогнозований річний економічний ефект від їх впровадження становить близько 2 001 839 грн. Головний економічний ефект досягається за рахунок заходу №1 – переходу до KPI, який дозволяє отримати приріст продуктивності у розмірі 15% від існуючого ФОП (+1,74 млн грн), перетворюючи його з фіксованої витрати на продуктивну інвестицію. Значна частина ефекту також отримана від уникнення збитків (мінімізація простоїв та економія на рекрутингу), що забезпечує фінансову стабільність підприємства.

Комплекс заходів забезпечує підвищення економічної та клінічної ефективності ТОВ «ЦРЗ «Відновлення», створює умови для мотивації персоналу на досягнення високих результатів та запобігає негативним наслідкам професійного вигорання, що має стратегічне значення для стабільного розвитку та підвищення конкурентоспроможності закладу.

ВИСНОВКИ

У магістерській кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні, аналітичні та практичні аспекти управління мотивацією персоналу в системі менеджменту приватного медичного закладу на прикладі ТОВ «ЦРЗ «Відновлення». Запропоновано комплекс заходів, спрямованих на удосконалення мотиваційних механізмів, які забезпечують підвищення якості медичних послуг, фінансову ефективність та стійкість кадрового потенціалу в умовах інтенсивних трансформацій в системі охорони здоров'я.

На основі проведеного дослідження сформульовано такі висновки.

1. Мотиваційні процеси у сфері охорони здоров'я охоплюють не лише матеріальні стимули, а й моральні, професійні та ціннісні фактори, умови праці, соціально-психологічний клімат та можливості для професійного розвитку. Висока соціальна відповідальність медичних працівників, особливості їхньої діяльності та інтенсивність робочого навантаження роблять необхідним індивідуальний підхід до стимулювання та підтримки персоналу, з урахуванням ризику професійного вигорання та значущості морального задоволення від роботи.

2. Управління мотивацією персоналу повинно бути стратегічно орієнтованим та інтегрованим у загальну модель менеджменту медичного закладу. Використання сучасних HR-практик, таких як компетентнісні моделі, системи оцінювання результативності, програми професійного розвитку, нематеріальне стимулювання та гнучкі форми зайнятості, дозволяє підвищити залученість працівників, ефективність їхньої роботи та рівень задоволеності. У той же час в українських медичних установах ці інструменти поки що впроваджуються недостатньо широко, що негативно впливає на загальну організаційну ефективність.

3. Застосування системних методик оцінки результативності мотиваційних заходів є важливим інструментом управління персоналом. Вони дозволяють не лише контролювати вплив стимулів на продуктивність праці та якість медичних послуг, а й оцінювати рівень задоволеності працівників.

Використання кількісних та якісних показників, анкетування, KPI та соціологічних методів забезпечує об'єктивність оцінки та своєчасність прийняття управлінських рішень.

4. Правові та організаційні рамки, що формуються державними стандартами, законодавчими вимогами, реформами фінансування медичних закладів та внутрішніми положеннями, визначають правила стимулювання працівників і критерії оцінки їхньої професійної діяльності. Розбудова сучасних інформаційних систем, електронного документообігу та прозорих комунікацій сприяє відкритості, справедливості та довірі в процесах мотивації, що в результаті підвищує ефективність управління персоналом та стабільність роботи закладу.

5. ТОВ «Центр реабілітації та здоров'я спини «Відновлення» – це спеціалізований медичний заклад, який надає послуги відновного лікування, реабілітації та профілактики порушень опорно-рухового апарату. Діяльність центру спрямована на комплексне покращення стану здоров'я пацієнтів через застосування сучасних методик кінезіотерапії, фізичної терапії, масажу, мануальних технік та апаратної фізіотерапії. Основним ресурсом підприємства є висококваліфікована команда лікарів і медичного персоналу, що працює в згуртованому колективі, орієнтованому на високу якість обслуговування та індивідуальний підхід до пацієнтів, відповідно до міжнародних медичних стандартів.

6. Аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «ЦРЗ «Відновлення» за період 2022-2024 рр. свідчить про інтенсивне розширення діяльності, ефективне використання ресурсів та зростання операційного прибутку. Разом із тим наявність чистого збитку у 2024 р. свідчить про підвищене витратне навантаження та вплив зовнішніх факторів, що вимагає перегляду та оптимізації фінансової стратегії. Позитивна динаміка продуктивності праці, фондівіддачі та оборотності оборотних активів створює потенціал для підвищення загальної рентабельності в подальших періодах.

7. Дослідження системи мотивації персоналу показало, що підходи до стимулювання істотно відрізняються між відділеннями центру. У відділенні А

(реабілітація, ортопедія, неврологія) переважає місія-орієнтована та професійна мотивація, зосереджена на досягненні довгострокових результатів лікування. Основними стимулами виступають нематеріальні фактори: розвиток професійних компетенцій, участь у складних клінічних випадках, робота в мультидисциплінарних командах. У відділенні Б (косметологія та дерматологія) мотиваційна модель має комерційний характер, де ключову роль відіграють матеріальна винагорода, розвиток персонального бренду, потік клієнтів та імідж у сфері естетичної медицини. Порівняльний аналіз показав, що система мотивації в компанії є диференційованою та адаптивною, що дозволяє враховувати специфіку роботи різних груп персоналу.

Водночас виявлено низку ризиків: емоційне вигорання у реабілітаційному напрямі та залежність косметологічного відділення від ринкових коливань попиту. Загалом, результати дослідження підтверджують, що система управління мотивацією персоналу ТОВ «ЦРЗ «Відновлення» є функціональною та ефективною, проте потребує подальшої оптимізації, зокрема шляхом збалансування матеріальних і нематеріальних стимулів, запровадження системи оцінки результативності праці та формування єдиного стандарту корпоративної культури для всіх відділень.

8. Першочерговим кроком для підвищення мотивації працівників є чітке визначення стратегічних цілей розвитку закладу та створення прозорої системи оцінки результатів роботи. На основі аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів, а також рівня професійного вигорання персоналу, розроблено комплексний алгоритм удосконалення системи мотивації. Він включає заходи матеріальної та нематеріальної стимуляції, навчальні програми, конкурсні механізми та індивідуалізований підхід до заохочення співробітників.

9. Впровадження системи KPI. Для інтеграції мотивації та підвищення ефективності діяльності персоналу запропоновано впровадження системи ключових показників ефективності (KPI), яка охоплює три основні напрями: клінічну результативність, фінансову ефективність та корпоративну лояльність/якість. Такий підхід дозволяє формалізувати процес мотивації, зменшити суб'єктивність оцінки роботи персоналу, підвищити якість надання

медичних послуг та знизити ризики професійного вигорання.

Спеціалізовані KPI для різних категорій персоналу. Для лікарів, середнього медичного та реабілітаційного персоналу, а також адміністративних працівників розроблено індивідуалізовані KPI, що включають кількісні та якісні показники, показники розвитку та рівня залученості. Запропоновано модель оплати праці із пропорцією 70:30, де 30% заробітної плати є змінною частиною, що залежить від досягнення результатів. Система KPI забезпечує баланс між комерційною ефективністю (середній чек, завантаження) та клінічною якістю (Індекс клінічного результату, дотримання протоколів, NPS), що відповідає місії ТОВ «ЦРЗ «Відновлення».

10. Для закладу особливо актуальним є впровадження рекомендаційної схеми контролю професійного вигорання на основі KPI. Вона поєднує оцінку ефективності роботи та психологічну підтримку співробітників, дозволяючи своєчасно виявляти ризики емоційного виснаження, підтримувати баланс «робота–життя», підвищувати задоволеність працівників та зберігати кадровий потенціал.

11. Розрахунки підтвердили високу економічну доцільність запропонованих заходів: прогнозований річний економічний ефект складає близько 2 001 839 грн. Основний ефект забезпечує впровадження KPI, що дає приріст продуктивності на рівні 15% від існуючого фонду оплати праці (+1,74 млн грн), перетворюючи фіксовані витрати на продуктивну інвестицію. Додатковий ефект досягається за рахунок уникнення збитків (мінімізація простоїв та економія на рекрутингу), що підвищує фінансову стабільність підприємства.

Загалом, комплекс запропонованих заходів забезпечує підвищення економічної та клінічної ефективності ТОВ «ЦРЗ «Відновлення», створює умови для мотивації персоналу досягати високих результатів та запобігає негативним наслідкам професійного вигорання, що має стратегічне значення для стабільного розвитку та підвищення конкурентоспроможності закладу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антипцева О.Ю.. Теоретичні аспекти розвитку персоналу в умовах економіки знань. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. Вип. 22, Частина 1, 2017. С. 77-80.
2. Базалійська Н.П., Пилипчук У.О. Управління розвитком персоналу як функціональна підсистема системи управління персоналом. Молодий вчений. № 6 (1). 2014. С. 73-75.
3. Базелюк В.Г., Кубіцький С.О., Михайліченко М.В., Михнюк С.В. Техніка управлінської діяльності: навчальний посібник. К.: Міленіум. 2022. 424 с.
4. Балабанова Л.В., Сердан О.В. Управління персоналом: підручник. К.: Центр навчальної літератури. 2016. 468 с.
5. Бойко В. Командна взаємодія як фактор підвищення ефективності медичних закладів. Управління та лідерство в охороні здоров'я. № 4, 2021. С. 22-27.
6. Бондаренко Л. І. Удосконалення системи мотивації праці державних службовців. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 23. С. 98-104.
7. Боришкевич І., Якубів В., Романюк Х., Використання теорії мотивації людської діяльності у сфері державної служби. Наукові праці МАУП. 2022. DOI:10.32689/2523-4625-2022-1(61)-2
8. Борщ В.І., Рудінська О.В., Кусик Н.Л. Менеджмент та маркетинг в охороні здоров'я : навчальний посібник. Одеса: Олді+, 2022. 264 с.
9. Брич В. Я., Ліштаба Л.В., Микитюк П.П. Компетентність менеджерів в системі охорони здоров'я: моногр. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. - 192 с.
10. Васюта В. Б., Радченко А. А. Використання сучасних теорій мотивації в практиці менеджменту персоналу. Галицький економічний вісник. 2024. Т. 86. № 1. С. 134–140. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.01.134
11. Волківська А.М., Осовська Г.В., Семенюк Т.В., Кавун О.П., Мотиваційний потенціал підвищення ефективності діяльності підприємства. Ефективна економіка. 2021. № 2. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.2.102

12. Вороненко Ю.В. Напрями розвитку системи медичної освіти в Україні: погляд у майбутнє. Медична освіта. № 3, 2017. С. 32-35.

13. Гавриш О. М. Роль та значення нематеріальної мотивації персоналу у діяльності сільськогосподарських підприємств в умовах пандемії COVID-19. Аграрна політика України в умовах глобальних викликів: матеріали доповідей Міжнародної наук.-практ.конф., м. Київ, 23-24 вересня 2021 р. / Національний університет біоресурсів і природокористування України. Київ, 2021. С. 244-247 URL: https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u207/gotoviy_do_druku.pdf

14. Гарбарчук К.В. Розвиток персоналу як основа ефективної реалізації соціальної відповідальності підприємства. Двадцять п'яті економіко-правові дискусії, Львів. 2018. С. 20-21.

15. Гольда А.В. Роль мотивації у підвищенні ефективності використання трудового потенціалу. Формування ринкових відносин в Україні. 2014. №1. С.76 – 78.

16. Гомба Л.А. Мотиваційні важелі управління персоналом підприємства в системі його моніторингу. Менеджмент. 2022. № 3(21). С. 111–118.

17. Гончарова М.Л., Мирошніченко Г.О. Теорія організації: навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей. Суми: ДВНЗ "УАБС НБУ", 2015. 134 с.

18. Градюк Н. М., Кузьма Х. В. Напрями удосконалення мотивації праці через задоволення потреб персоналу підприємств. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2022. № 69. С. 80-89.

19. Граціотова Г.О., Ясіновська М.О. Управління персоналом та підвищення кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я України в умовах Європейської інтеграції. Економіка: реалії часу. № 6 (52), 2020. С. 25-34. URL: <https://economics.net.ua>.

20. Грішнова О.А. Взаємозв'язок цінностей людини й цінностей організації в системі соціальної відповідальності. Чернігівський науковий часопис. № 2 (2), 2011. С. 110-117.

21. Денисенко М.П., Бреус С.В. Методи та моделі управління персоналом закладів охорони здоров'я. Актуальні питання економічних наук. DOI

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17009682>

22. Добротун О.О., Кубіцький С.О. Зарубіжний досвід управління мотивацією та стимулюванням медичних працівників та можливості його застосування в Україні. Наукові орієнтири: теорія та практика досліджень. 2025. С. 71-86

23. Долгальова О. В., Ремесник Т. С. Застосування зарубіжних методів мотивації праці на українських підприємствах. Галицький економічний вісник. 2021. Том 70. № 3. С. 140-147.

24. Дослідження мотиваційних компонентів забезпечення якості медичної допомоги в закладах охорони здоров'я. (2018). BONA FIDES. <https://www.wunu.edu.ua/pdf/019.pdf>

25. Дяків О.П., Коцур А.С., Островерхов В.М. Менеджмент персоналу: навч.-метод. посіб. Тернопіль: ЗУНУ.2021. 334с.

26. Етичний кодекс лікаря України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/n0001748-09#Text>

27. Європейська бізнес Асоціація: Дослідження ринку праці України. URL: https://eba.com.ua/wpcontent/uploads/2022/05/Doslidzhennya_analiz-rynku-pratsi.pdf

28. Збрицька Т.П., Савченко Г.О., Татаревська М.С. Управління розвитком персоналу: навчальний посібник. Одеса: Атлант. 2013. 427 с.

29. Іванова В.І., Кубіцький С.О. Зарубіжний досвід управління кар'єрою персоналу. Теорія модернізації в контексті сучасної світової науки: матеріали I Міжнародної наукової конференції, м. Полтава, 23 червня, 2023 р. Міжнародний центр наукових досліджень. Вінниця: Європейська наукова платформа. С. 64-70.

30. Ільїн Д.В., Кубіцький С.О. Система професійного розвитку персоналу в закладі охорони здоров'я. Наукові орієнтири: теорія та практика досліджень: матеріали II Міжнародної наукової конференції, м. Суми, 3 листопада, 2023 р. Міжнародний центр наукових досліджень. Вінниця: ТОВ «УКРЛОГОС Груп, 2023. С. 40-47.

31. Ільницька О.М., Катеринюк В.Ю., Хороб Н.Д. Актуальність післядипломної освіти медичних працівників. Медична освіта. № 1. 2018. С. 26-

29. DOI 10.11603/me.2414-5998.2018.3.8869

32. Качан Є.П., Шушпанов Д.Г. Управління трудовими ресурсами. К.: Видавничий дім «Юридична книга».2005. 359 с.

33. Кизима І.С. Стимулювання ефективної праці медичного персоналу: автореф. дис. к. екон.н.: [спец.] 08.00.07 «демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика» Інститут демографії та соціальних досліджень НАН України. Київ, 2007. 22 с.

34. Когут О.О. Стресостійкість як елемент ефективної організаційної культури. Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. 2020. Том 31 (70). № 4. 2020. С.208-212

35. Кодекс законів про працю України. Редакція від 12.10.2025: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>

36. Кодекс України про адміністративні правопорушення (КУпАП). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80731-10#Text>

37. Козак К., Корсікова Н., Древова В. Психологія управління персоналом в умовах економічних кризових явищ, спровокованих COVID-19. Наукові перспективи (Naukovі perspektivi). 2021. №. 2 (8). С. 107-124. doi: 10.52058/2708-7530-2021-2(8)-107-124

38. Козак К.Б., Корсікова Н.М., Петренко Ю.О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. Економіка харчової промисловості. Том 14. Випуск 4. 2022. С. 26-34 doi: 10.15673/fe.v14i4.2426

39. Колодійчук А.В., Черторижський В.М. Сутність поняття мотивації. Науковий вісник НЛТУ України. Випуск 20.4. 2010. С. 227-233

40. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2014. 397 с.

41. Колчигіна А.В. Мотивація досягнення: теоретико-методологічний аналіз. Теорія і практика сучасної психології №1, 2019. URL: http://tpsp-journal.kpu.zp.ua/archive/1_2019/part_1/13.pdf

42. Котлик А.В., Гресь Г.О. Підхід до розробки комплексу ключових показників оцінки ефективності діяльності приватних медичних закладів і його інтеграції з системою мотивації. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Випуск №43. 2022. С. 82-88. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413->

9971/2022-43-14

43. Кримінальний кодекс України. Закон України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text>

44. Кубіцький С., Кубіцький Ю., Степаненко О. Техніка управлінської діяльності як складова підготовки сучасного керівника закладу освіти. Нові інновації та передові технології. Вип. 7 (35). 2024. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-7\(35\)-625-637](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-7(35)-625-637)

45. Кубіцький С.О., Кубіцький Ю.С., Кондрат О.Б. Інноваційні підходи до управління розвитком персоналу в закладах освіти. Актуальні питання у сучасній науці. № 5. 2024. С. 93-104. DOI:10.52058/2786-6300-2024-5(23)-93-104

46. Кузьмін О.Є., Громовик Б.П., Гасюк Г.Д. Менеджмент у фармації: підруч. Вінниця: Нова книга, 2015. 448 с.

47. Лехан В. М. Охорона здоров'я України: проблеми та напрямки розвитку. Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України. 2011. № 4. С. 5-19.

48. Літвінов О.С. Управління закладами охорони здоров'я в умовах конкурентного середовища. Ефективна економіка. № 2. 2015. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>

49. Ліцензійні умови провадження господарської діяльності з медичної практики. Постанова Кабінету Міністрів України №285 від 02.03.2016р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/285-2016-п#Text>

50. Лугова В. М., Чуркін А. О. Напрями діагностики мотивації управлінського персоналу відповідно до сучасних теорій мотивації. БізнесІнформ. 2022. № 1. С. 390-397.

51. Лях М.Ю., Кубіцький С.О. Рекомендації з підвищення ефективності розвитком інтелектуального капіталу персоналу закладу охорони здоров'я. Advanced discoveries of modern science: experience, approaches and innovations: collection of scientific papers «SCIENTIA» with Proceedings of the V International Scientific and Theoretical Conference, February 23, 2024. Amsterdam, The Netherlands: International Center of Scientific Research. P. 85-89.

52. Маркова Н.С. Принципи, функції та моделі управління розвитком

персоналу. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua>

53. Маслоу А. Мотивація та особистість. пер. Татлибаєвої А.М; термінолог. правка Данченко В.-К.: PSYLIB, 2004. URL: <https://psylib.org.ua/books/masla01/index.htm>

54. Науменко, Г. 2020. Від професійного вигорання до залученості медичного персоналу. Стратегії успішного створення ефективної організаційної культури в медичному закладі (практичні кейси клініки Мейо). Психосоматична медицина та загальна практика. 5(2). (Лип 2020). DOI:<https://doi.org/10.26766/pmgp.v5i2.238..>

55. Носань Н.С., Коршуков Р.В. Управління мотивацією персоналу на підприємстві. Економіка та суспільство. Випуск №26. 2021 DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-56>

56. Олійник М. Дослідження синдрому вигорання. КПТ – орієнтована модель допомоги при емоційному вигоранні. Український інститут когнітивно-поведінкової терапії. Львів. 2021 С.14-18 URL: <https://icbt.org.ua/wp-content/uploads/2021/08/Oliynyk-M.KPT-oriyentovana-model-dopomogy-pry-emotsiynomuvygoranni.pdf>

57. Основи законодавства України про охорону здоров'я. Закон України 2801-XII. від 19.11.1992р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#Text>

58. Про введення воєнного стану в Україні»: Указ Президента України. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/642022-41397>

59. Про відпустки. Закон України від 15.11.1996 №504/96 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504/96-vp#Text>

60. Про внесення змін до деяких законів України щодо організації трудових відносин в умовах воєнного стану. URL: Про внесення змін до деяких ... | від 09.10.2025 № 4630-IX

61. Про впорядкування умов оплати праці працівників закладів охорони здоров'я та установ соціального захисту населення. Наказ МОЗ України від 05.10.2005 № 308/519. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1209-05#Text>

62. Про затвердження Списків виробництв, робіт, цехів, професій і посад, зайнятість працівників в яких дає право на щорічні додаткові відпустки за

роботу із шкідливими і важкими умовами праці та за особливий характер праці. Постанова КМУ №1290 (1997) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1290-97-п#Text>

63. Про ліцензування видів господарської діяльності. Закон України . URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/222-19#Text>

64. Про оплату праці. Закон України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр#Text>

65. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану. Закон України 2136-IX редакція від 04.12.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>

66. Про охорону праці. Закон України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text>

67. Про схвалення Стратегії розвитку системи охорони здоров'я на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/34-2025-р#Text>

68. Пустовіт В., Нетудихата К., Броннікова Л. Теоретико-методологічні засади мотивації персоналу в системі управління організацією. Економіка та суспільство. 2023. № 58. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-90>

69. Пустовіт О.Г., Басюк Є.В. Сутність мотивації персоналу як основа розвитку підприємства. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті, № 3 (76). 2021. С. 47-63. DOI 10.31375/2226-1915-2021-3-47-63

70. Романенко С.В., Марчук І.А., Жарлінська Р.Г. Стратегії покращення мотивації медичного персоналу в державних медичних установах. Економічна наука. Інвестиції: практика та досвід. Випуск №5. 2025. С. 125-133. DOI: 10.32702/2306-6814.2025.5.125

71. Савіна Т.В. Кадрове забезпечення сфери охорони здоров'я в Україні: стан та перспективи розвитку. Інвестиції: практика та досвід. № 15. 2017 URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/15_2017/19.pdf

72. Савченко І. Г., Мельничук М. О., Курилова Н. М., Скок Р. А. Обґрунтування шляхів формування системи мотивації персоналу торговельного підприємства. Ефективна економіка. 2023. № 7.

URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_7_40

73. Сайко В. Р. Дослідження поняття «мотивація» в контексті управління персоналом. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. Випуск 36/2023. С. 60-69. URL: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7723519>

74. Самойленко В.В. Підвищення кваліфікації персоналу на прикладі провідних країн світу. Ефективна економіка. № 5. 2019. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>

75. Семендяк В.М., Сучасне сприйняття "Принципів наукового менеджменту" Ф.В. Тейлора. Економіка та суспільство. 2022. № 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-40>

76. Сербенівська А., Лебідь Д. Актуальні проблеми мотивації персоналу на підприємствах з урахуванням особливостей воєнного стану. Empirio. 2024. Т. 1, № 1. С. 122-130. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/emp_2024_1_1_16

77. Сидоров О. А., Альошина Т. В., Фісуненко Н. О., Сидорова Е. О. Менеджмент і адміністрування: підручник. Дніпро: Арт-Прес, 2023, 352 с.

78. Тадеєва Т.В. Теорія самодетермінації Дісі-Раяна і навчальна мотивація. Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка. Серія: педагогіка. 2012. № 3. С. 213– 221.

79. Теорії мотивації та їх значення для управління персоналом. URL: <https://hurma.work/blog/teoriyi-motyvacziyi-ta-yih-znachennya-dlya-upravlinnyapersonalom/> .

80. Устінов О.В. Що мотивує медиків до роботи? URL: <https://umj.com.ua/uk/novyna-234044-shho-motivuye-medikiv-do-roboti-rezultati-doslidzhennya>

81. Храпкіна В. В., Борецька Е. Т. Сучасні методи стимулювання праці. Modern Economics. 2021. № 27. С. 214-219. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V27\(2021\)-30](https://doi.org/10.31521/modecon.V27(2021)-30)

82. Цивільний кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>

83. Чорна В.В. Мотивація і працездатність медичних працівників сфери

охорони психічного здоров'я як предиктор їх психологічного благополуччя. Довкілля та здоров'я. К., 2020. Вип. 4 (97). С. 53-62 DOI:<https://doi.org/10.32402/dovkil2020.04.053>

84. Чорна В.В., Хлестова С.С., Корольова Н.Д., Гуменюк Н.І., Вигівська О.В., Хлестова І.В. Сутність та проблеми системи мотивації на етапі становлення сучасних спеціалістів гуманних професій. Вісник Вінницького національного медичного університету. 2021. Т. 25, №3. С. 474- 479 [https://doi.org/10.31393/reports-vnmedical-2021-25\(3\)-23](https://doi.org/10.31393/reports-vnmedical-2021-25(3)-23)

85. Шевченко І.Ю., Кубіцький С.О., Кубіцький Ю.С. Вплив ефективного управління розвитком персоналу на конкурентоспроможність підприємства. Економіка і суспільство. Вип. 62. 2024. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-62-56.

86. Шість дієвих порад керівникам, як мотивувати команду під час війни. *ВІКНА*: веб-сайт. URL: <https://vikna.tv/dlia-tebe/robota/shist-diyevyih-porad-kerivnykam-yak-motyvuvaty-komandu-pid-chas-vijny/>

87. Яворський О.А. Інструменти мотиваційного менеджменту як чинник підвищення ефективності системи трудових відносин в організації (на прикладі сфери охорони здоров'я). Electronic Scientific Publication “Public Administration and National Security” DOI: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2025-4>

88. Як виявляти та заохочувати ефективних співробітників клініки. URL: <https://medcentercrm.com/blog/kak-vyyavlyat-i-pooshhryat-effektivnyh-sotrudnikov-kliniki>

89. Які зміни чекати в охороні здоров'я наприкінці вересня 2025 року: перелік нововведень URL: <https://medplatforma.com.ua/news/102710-shcho-zminiuietsia-v-okhoroni-zdorovia-naprykintsi-veresnia-2025-roku-perelik-novovveden>

90. Daniel S Tawfik, Annette Scheid, Jochen Profit, Tait Shanafelt, Mickey Trockel, Kathryn C Adair, J Bryan Sexton, John PA Ioannidis. Evidence relating healthcare provider burnout and quality of care: A systematic review and meta-analysis. *Ann Intern Med journal*. 2019. doi: 10.7326/M19-1152 URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC7138707/>

91. HR менеджмент під час війни: як піклуватися про персонал. Нурма:

веб-сайт. URL: <https://hurma.work/blog/hr-menedzhment-pid-chas-vijny-yak-pikluvatysya-pro-personal/>

92. Study on Employee Engagement Finds 70% of Workers Don't Need Monetary Rewards to Feel Motivated. *CISION*: web-site. URL: <https://www.prnewswire.com/news-releases/study-on-employee-engagement-finds-70-ofworkers-dont-need-monetary-rewards-to-feel-motivated-211394831.html>

93. War-work balance. Як продовжувати роботу під час війни? *Бізнес*: веб-сайт. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/pracyuvati-pid-chas-viyni-duzhe-vazhko-chim-dopomogti-sobi-ta-kolegam-poradipsihologa-50235461.html>

ДОДАТКИ