

**МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
ВІННИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ МЕДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ім. М. І. ПИРОГОВА**

Навчально-науковий Інститут громадського здоров'я, біології,
контролю та профілактики хвороб
Кафедра менеджменту та маркетингу

УДК 316.682/.6:616-051

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«ІНСТРУМЕНТИ ТА МЕТОДИ ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ
МЕДИЧНОГО ПЕРСОНАЛУ»**

Здобувач другого (магістерського) рівня
вищої освіти 2 курсу
заочної форми навчання
спеціальності 073 «Менеджмент»
ОПП «Менеджмент в охороні здоров'я»

Ганна ЖУРАКІВСЬКА

Науковий керівник:
д.е.н., професор кафедри
менеджменту та маркетингу

Олександр ГАЛАЧЕНКО

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота присвячена комплексному дослідженню мотивації медичного персоналу та розробці рекомендацій щодо підвищення її ефективності у КНП «Подільський регіональний центр онкології Вінницької обласної ради». Актуальність теми зумовлена необхідністю забезпечення високого рівня якості медичних послуг, оптимального використання кадрового потенціалу та підвищення ефективності управління персоналом в умовах трансформації системи охорони здоров'я та зростання вимог до професійної компетентності медичних працівників.

У кваліфікаційній роботі проведено теоретичний аналіз сутності мотивації персоналу, класифікації мотивів та потреб працівників, розглянуто основні теорії мотивації та їх застосування в закладах охорони здоров'я. Досліджено зовнішні та внутрішні чинники мотивації, специфіку стимулювання медичного персоналу та комплексну систему факторів, що впливають на ефективність професійної діяльності.

Для практичного аналізу здійснено оцінку стану мотивації працівників КНП «Подільський регіональний центр онкології Вінницької обласної ради» на основі анкетування та аналізу організаційно-економічних показників, визначено ключові бар'єри та проблемні зони системи мотивації. На основі отриманих результатів розроблено пропозиції щодо удосконалення системи стимулювання персоналу, включно з матеріальними, організаційними та соціально-психологічними заходами, а також визначено перспективні напрями розвитку мотиваційних механізмів для підвищення ефективності управління КНП «Подільський регіональний центр онкології Вінницької обласної ради».

Практичне значення роботи полягає у можливості застосування запропонованих рекомендацій для підвищення результативності роботи медичного персоналу, оптимізації кадрових ресурсів, зміцнення професійної мотивації та забезпечення високої якості медичних послуг у КНП «Подільський регіональний центр онкології Вінницької обласної ради».

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ МЕДИЧНОГО ПЕРСОНАЛУ	7
1.1. Поняття, сутність та класифікація мотивації персоналу.....	7
1.2. Теорії мотивації та їх застосування в закладах охорони здоров'я.....	12
1.3. Комплексна характеристика чинників і особливостей мотивації персоналу в закладах охорони здоров'я.....	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У КНП «ПОДІЛЬСЬКИЙ РЕГІОНАЛЬНИЙ ЦЕНТР ОНКОЛОГІЇ ВІННИЦЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ»	24
2.1. Організаційно-економічна характеристика КНП «Подільський регіональний центр онкології Вінницької обласної ради»	24
2.2. Оцінка рівня мотивації працівників за результатами опитування.....	41
2.3. Аналіз викликів та бар'єрів у системі мотивації персоналу КНП «Подільський регіональний центр онкології Вінницької обласної ради»	47
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ТА МЕТОДІВ МОТИВАЦІЇ МЕДИЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ У КНП «ПОДІЛЬСЬКИЙ РЕГІОНАЛЬНИЙ ЦЕНТР ОНКОЛОГІЇ ВІННИЦЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ»	52
3.1. Формування комплексної системи мотивації медичного персоналу КНП «Подільський регіональний центр онкології Вінницької обласної ради»	52
3.2. Пропозиції щодо впровадження мотиваційних заходів у практику управління КНП «Подільський регіональний центр онкології Вінницької обласної ради»	57
3.3. Перспективи розвитку системи мотивації персоналу в КНП «Подільський регіональний центр онкології Вінницької обласної ради»	63
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	70
ДОДАТКИ.....	82

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах реформування системи охорони здоров'я України особливого значення набуває питання ефективної мотивації медичного персоналу. Від рівня їх професійної залученості, задоволеності роботою та внутрішньої мотивації безпосередньо залежить якість надання медичних послуг, особливо в закладах охорони здоров'я, що працюють з пацієнтами із складними діагнозами, наприклад, онкологія. КНП «Подільський регіональний центр онкології Вінницької обласної ради» є провідним закладом області у сфері онкологічної допомоги, де працюють висококваліфіковані фахівці різних медичних напрямів. Проте, зважаючи на високий рівень професійного навантаження, емоційне вигорання та постійні зміни в організації роботи, виникає потреба у розробці дієвих інструментів і методів підвищення мотивації персоналу. Це зумовлює актуальність дослідження та практичну необхідність його проведення.

Гіпотеза дослідження передбачається, що застосування комплексу сучасних інструментів та методів мотивації, адаптованих до специфіки діяльності онкологічного закладу охорони здоров'я, сприятиме підвищенню професійної задоволеності, зниженню рівня емоційного вигорання та покращенню ефективності роботи медичного персоналу.

Метою кваліфікаційної роботи є науково обґрунтувати та розробити практичні рекомендації щодо впровадження інструментів і методів підвищення мотивації медичного персоналу КНП «Подільський регіональний центр онкології Вінницької обласної ради».

Досягнення поставленої мети забезпечувалося вирішенням основних завдань дослідження:

- розкрити теоретичну сутність маркетингу у сфері медичних послуг в умовах цифрової трансформації, з урахуванням його специфіки, особливостей та етичних обмежень;

- вивчити сучасні методи та інструменти мотивації медичних працівників;
- провести аналіз стану мотивації персоналу КНП «Подільський регіональний центр онкології Вінницької обласної ради»;
- надати організаційно-економічну характеристику КНП «Подільський регіональний центр онкології Вінницької обласної ради», визначити його місце на ринку медичних послуг;
- проаналізувати маркетингову стратегію медичного центру та систему маркетингових комунікацій, що застосовуються у взаємодії з пацієнтами;
- оцінити ефективність діючої системи стимулювання у КНП «Подільський регіональний центр онкології Вінницької обласної ради» та визначити її сильні та слабкі сторони;
- запропонувати інноваційні інструменти та технології підвищення мотивації, що відповідають сучасним викликам у сфері охорони здоров'я;
- розробити практичний план впровадження вдосконаленої системи мотивації та критерії оцінки її результативності.

Об'єктом дослідження є процес мотивації медичного персоналу КНП «Подільський регіональний центр онкології Вінницької обласної ради».

Предметом дослідження є інструменти та методи підвищення мотивації медичного персоналу КНП «Подільський регіональний центр онкології Вінницької обласної ради».

Для досягнення мети використано такі методи дослідження:

- аналіз наукової літератури та нормативно-правових документів з питань управління та мотивації персоналу;
- порівняльний аналіз підходів до формування системи мотивації у медичних закладах;
- методи соціологічного дослідження (анкетування та опитування) для виявлення рівня задоволеності працівників;
- методи статистичної обробки та узагальнення результатів опитування;

– графічне та табличне представлення даних для наочної інтерпретації результатів.

Наукова новизна полягає у роботі запропонованої адаптованої моделі застосування інструментів і методів мотивації медичних працівників, яка враховує особливості роботи в КНП «Подільський регіональний центр онкології Вінницької обласної ради», поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, а також орієнтована на профілактику емоційного вигорання.

Практична цінність полягає в тому, що результати дослідження можуть бути використані адміністрацією КНП «Подільський регіональний центр онкології Вінницької обласної ради» для оптимізації кадрової політики, підвищення рівня професійної мотивації та створення комфортного психологічного клімату в колективі, що в кінцевому результаті сприятиме покращенню якості медичних послуг.

Апробація результатів дослідження здійснена шляхом оприлюднення основних положень у тезах доповідей на конференції:

– Жураківська Г. Інструменти та методи підвищення мотивації медичного персоналу. Тези доповідей XLVIII Міжнародної наукової студентської конференції за підсумками науково-дослідних робіт студентів за 2024 рік «Актуальні питання розвитку науки та забезпечення якості освіти у XXI столітті». м. Полтава, 10 квітня 2025 р. – Полтава : ПУЕТ. – 726 с. С. 667-668.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг становить 69 сторінок, використано 90 інформаційних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ МЕДИЧНОГО ПЕРСОНАЛУ

1.1. Поняття, сутність та класифікація мотивації персоналу

Мотивація персоналу є одним з ключових елементів системи управління людськими ресурсами, що визначає ефективність діяльності будь-якої організації, зокрема закладів охорони здоров'я. Вона виступає рушійною силою, яка спонукає працівників до виконання своїх обов'язків на високому професійному рівні та сприяє досягненню стратегічних цілей закладу охорони здоров'я.

У науковій літературі поняття «мотивація» розглядається з різних позицій. Так, В. Маслоу визначає мотивацію як внутрішній стан людини, що зумовлює її поведінку та спрямовує на задоволення потреб. Ф. Герцберг трактує мотивацію як сукупність факторів, що стимулюють працівника до активної трудової діяльності та підвищення її результативності. У більш широкому розумінні мотивація персоналу – це процес формування у працівників внутрішніх і зовнішніх спонук, що орієнтують їх діяльність на досягнення індивідуальних і колективних цілей організації [54; 82, с. 104-109].

Сутність мотивації полягає у забезпеченні гармонійного поєднання інтересів працівників і роботодавця. Для закладів охорони здоров'я, зокрема КНП «Подільський регіональний центр онкології Вінницької обласної ради», це означає створення умов, за яких медичний персонал не лише виконує посадові обов'язки, а й відчуває особисту причетність до процесу лікування пацієнтів, усвідомлює соціальну значущість своєї роботи та прагне до професійного розвитку. Поняття мотивації має багатогранний характер і вивчається як економічна, соціальна та психологічна категорія [5, с. 282-306; 33, с. 348-351].

Дослідження сучасних вітчизняних та зарубіжних науковців показують, що мотивація персоналу має багатокомпонентний характер і включає матеріальні (фінансові) та нематеріальні стимули, соціальні та психологічні чинники. Громцев К.М. у своїх роботах підкреслює важливість нематеріальної

мотивації медичного персоналу та ефективних організаційних складових, які впливають на працездатність, задоволеність роботою та зменшують ризик професійного вигорання. Автор наголошує на ролі психологічного клімату, підтримки колективу, можливості професійного розвитку та участі у прийнятті рішень як ключових факторів стимулювання працівників медичної сфери [50; 51, с. 96-109].

У статті Петрушенко В.В. аналізується реформування суміжних сфер, зокрема системи охорони здоров'я, зокрема у межах «Плану відновлення системи охорони здоров'я України на 2022-2032 роки», що передбачає приведення нормативної бази до міжнародних стандартів, централізацію управління медичною інфраструктурою та залучення міжнародної експертизи [71, с. 723-731]. Ці заходи безпосередньо впливають на мотиваційний клімат у закладах охорони здоров'я, оскільки модернізація інфраструктури, упорядкування нормативних актів та стандартизація умов праці створюють прозорі та справедливі умови для медичного персоналу. Впровадження міжнародних стандартів та централізованих підходів дозволяє розробляти ефективні інструменти мотивації, такі як системи преміювання, оцінки результатів роботи, кар'єрного росту та професійного розвитку, що підвищує залученість та задоволеність працівників, а отже – сприяє підвищенню якості надання медичних послуг.

Особливу увагу науковці приділяють впливу кризових ситуацій та зовнішніх факторів на мотивацію персоналу. Так, Доник К. та Козлова І.М. з Ковнір Н.А. аналізують мотивацію медичних працівників в умовах війни, наголошуючи на специфіці стресових ситуацій та необхідності адаптивних управлінських рішень, що забезпечують збереження кадрового потенціалу та продуктивності праці [53, с. 155-156; 60, с. 95-103].

Питання психологічної стійкості та лідерства також є невід'ємною складовою системи мотивації. Головчук Ю.О., Паламаренко Я.В. та Рисинець Т.П. розкривають роль професійного лідерства у формуванні ефективної мотиваційної системи, вплив комунікаційного менеджменту на

створення довіри між керівництвом та медичним персоналом, а також методи формування психологічної стійкості кадрів у умовах стратегічних змін [45; 46, с. 28-36; 47, с. 79-86].

Шатілова І. та Сенишин О. у своїй статті наголошують, що в умовах сучасної ринкової економіки ключовою відповідальністю керівників є забезпечення ефективного управління підприємством: координація функцій, узгодження діяльності підрозділів, добір компетентних керівників та формування дієвої управлінської ієрархії. Автори підкреслюють, що сучасний керівник має не лише формулювати завдання, а й активно спрямовувати діяльність підлеглих, створюючи умови для розвитку їхніх професійних здібностей. Особливе значення при цьому відіграє мотивація персоналу, оскільки вона дозволяє вирішувати широкий спектр управлінських проблем, забезпечує раціональне використання ресурсів та сприяє мобілізації кадрового потенціалу [84, с. 58-60].

Важливе значення має і адаптація сучасних інноваційних підходів у мотивації персоналу. Головчук Ю.О. та колеги досліджують впровадження цифрових технологій у медичні заклади як інструмент підвищення ефективності та мотивації працівників, оскільки сучасні інформаційні системи дозволяють оптимізувати робочі процеси, зменшувати навантаження та забезпечувати гнучкість у виконанні завдань [36, с. 119-121; 41, с. 95-99].

Сучасні підходи передбачають впровадження комплексних систем мотивації, які включають матеріальні та нематеріальні стимулюючі заходи, психологічну підтримку, тренінги зі стресостійкості, розвиток корпоративної культури та комунікації, а також цифрові платформи для управління робочими завданнями. Такий комплексний підхід дозволяє підвищити продуктивність медичного персоналу, зменшити ризик професійного вигорання, забезпечити високу якість медичного обслуговування та стабільність функціонування закладу охорони здоров'я [10, с. 2098-2124; 31, с. 135-138].

Мотивація медичного персоналу у сучасних умовах є багатокомпонентним процесом, що поєднує матеріальні та нематеріальні

стимули, соціальні та психологічні фактори, інноваційні інструменти та цифрові технології. Використання цих принципів у КНП «Подільський регіональний центр онкології Вінницької обласної ради» дозволяє підвищити ефективність роботи медичного персоналу, забезпечити його професійне та психологічне благополуччя, а також гарантувати високий рівень надання медичних послуг, що підтверджується численними дослідженнями сучасних вітчизняних та зарубіжних науковців [6, с. 78-92; 48, с. 325-327].

Класифікація мотивації персоналу дозволяє систематизувати різні підходи до стимулювання працівників та забезпечує більш ефективне управління людськими ресурсами у медичних закладах. У сучасній науці мотивацію поділяють за кількома критеріями: за джерелом стимулу, за типом стимулу, за тривалістю впливу, за рівнем охоплення та за специфікою організаційного середовища [17, с. 133-152; 44, с. 33-40].

За типом стимулу мотивацію поділяють на матеріальну, нематеріальну та соціальну. Матеріальна мотивація включає заробітну плату, премії, додаткові виплати та соціальні гарантії. Нематеріальна мотивація охоплює визнання досягнень, можливості професійного росту, участь у прийнятті управлінських рішень, навчання та підвищення кваліфікації. Соціальна мотивація ґрунтується на командній роботі, корпоративній культурі, взаємопідтримці колег та довірі до керівництва. Для КНП «Подільський регіональний центр онкології Вінницької обласної ради» особливо важлива комбінація нематеріальних та соціальних стимулів, адже медичний персонал працює у стресових умовах, і психологічна підтримка відіграє вирішальну роль у підтриманні працездатності та професійного задоволення [14, с. 721-753; 78].

За тривалістю впливу мотивація буває короткостроковою та довгостроковою. Короткострокові стимули активізують працівника на виконання конкретних завдань у певний період, наприклад, премії за якісне виконання плану. Довгострокова мотивація орієнтована на кар'єрне зростання, стабільність працевлаштування, розвиток компетенцій та участь у стратегічних проектах закладу. Для закладів охорони здоров'я довгострокова мотивація є

ключовою, оскільки формує лояльність персоналу та забезпечує безперервність якісного надання медичних послуг [11, с. 1-13; 49, с. 127-129].

За рівнем охоплення мотивація може бути індивідуальною, груповою та організаційною. Індивідуальна мотивація спрямована на задоволення особистих потреб працівника, групова – на стимулювання взаємодії у команді, а організаційна мотивація визначається загальною стратегією та політикою закладу охорони здоров'я. У КНП «Подільський регіональний центр онкології Вінницької обласної ради» ефективна мотивація часто поєднує всі три рівні, забезпечуючи як індивідуальний розвиток, так і командну ефективність, а також досягнення стратегічних цілей закладу [7; 34, с. 298-300].

За специфікою організаційного середовища мотивація може бути нормативною, стимулюючою та адаптивною. Нормативна мотивація ґрунтується на дотриманні правил та процедур закладу, стимулююча – на заохоченні досягнень, а адаптивна – на здатності персоналу до змін та реагуванню на нестандартні ситуації, що особливо важливо в умовах сучасної медицини, коли швидке прийняття рішень і гнучкість є критично необхідними.

Дослідження Головчук Ю.О. та Бурдейного О.О. показують, що комплексне застосування всіх видів мотивації дозволяє зменшити рівень стресу та професійного вигорання медичного персоналу, підвищити продуктивність роботи та забезпечити високу якість медичних послуг. Крім того, впровадження цифрових технологій, електронних систем управління завданнями та комунікації додає ще один рівень мотивації – інноваційний, який стимулює медичний персонал до постійного вдосконалення та адаптації до нових умов роботи [38, с. 151-152].

Таким чином, класифікація мотивації персоналу дозволяє керівникам медичних закладів, зокрема КНП «Подільський регіональний центр онкології Вінницької обласної ради», вибудовувати ефективні стратегії стимулювання працівників, що враховують індивідуальні потреби, командну взаємодію, організаційні цілі та сучасні технологічні можливості. Системний підхід до мотивації, який поєднує матеріальні, нематеріальні, соціальні та інноваційні стимули, є запорукою стабільної роботи закладу та високої якості медичних послуг.

1.2. Теорії мотивації та їх застосування в закладах охорони здоров'я

У процесі управління персоналом закладів охорони здоров'я ключове значення має розуміння мотиваційних механізмів, які визначають поведінку, залученість та результативність медичних працівників. Ефективність мотиваційних інструментів значною мірою залежить від того, наскільки вони ґрунтуються на науково обґрунтованих підходах до мотивування. Теорії мотивації дозволяють комплексно оцінити потреби, очікування, стимули та фактори, що впливають на професійну активність персоналу, а також адаптувати управлінські рішення до специфіки медичної сфери. Аналіз основних теоретичних концепцій мотивації дає змогу визначити, які саме інструменти є найбільш ефективними для закладів охорони здоров'я та як їх можна оптимально застосувати в сучасних умовах функціонування системи охорони здоров'я України.

Мотивація персоналу є ключовим фактором ефективного функціонування закладів охорони здоров'я, оскільки рівень зацікавленості та залученості працівників безпосередньо впливає на якість надання медичної допомоги, безпеку пацієнтів та ефективність організаційних процесів. У КНП «Подільський регіональний центр онкології Вінницької обласної ради» мотивація медичного персоналу набуває особливої актуальності, оскільки працівники зазнають значного психологічного та фізичного навантаження, виконуючи відповідальну професійну діяльність [8; 39, 44-52; 63].

Наукові дослідження мотивації персоналу демонструють, що мотиваційні стратегії повинні враховувати як матеріальні, так і нематеріальні стимули, а також психологічні та соціальні чинники праці. До основних підходів у мотивації належать теорії потреб, двофакторна теорія Герцберга, когнітивні теорії очікувань, теорії справедливості та інтегративні сучасні моделі, які комбінують різні чинники стимулювання [15; 43; 79, с. 97-103].

Для узагальнення основних підходів до мотивування персоналу розглянемо ключові теорії мотивації та можливості їх практичного застосування в закладах охорони здоров'я (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Теорії мотивації та їх застосування в закладах охорони здоров'я

Автор Теорія мотивації	Ключова ідея	Приклади застосування в закладах охорони здоров'я
Ієрархія потреб А. Маслоу	Потреби розміщені за рівнями: від базових до самореалізації.	Забезпечення безпечних умов праці; стабільна зарплата; професійний розвиток; визнання та кар'єрне зростання.
Двофакторна теорія Ф. Герцберга	Гігієнічні фактори запобігають незадоволенню, мотиватори стимулюють розвиток.	Створення належних умов праці, чіткий розподіл обов'язків, стимулювання досягнень, участь у прийнятті рішень, навчання.
Теорія потреб Д. МакКлелланда	Мотивують потреби у владі, успіху, причетності.	Надання медсестрам і лікарям можливостей впливати на процеси; визнання досягнень; командна робота.
Теорія очікувань В. Врума	Мотивація залежить від очікування результату та цінності винагороди.	Прозора система премій; чіткі критерії оцінки роботи; прогнозоване кар'єрне просування.
Теорія справедливості Дж. Адамса	Працівник оцінює, чи справедлива винагорода порівняно з іншими.	Справедливий розподіл навантаження; рівні умови преміювання; відкрита комунікація щодо оплати.
Модель Портера-Лоулера	Результати роботи залежать від здібностей, зусиль та відчуття справедливості винагороди.	Індивідуальні оцінки компетентностей; прив'язка премій до реальних результатів; розвиток навичок персоналу.
Теорія підкріплення Б. Скіннера	Поведінку можна коригувати через систему заохочень і покарань.	Нагородження за дотримання стандартів; відгуки та фідбек; контроль виконання протоколів.

Джерело: складено автором самостійно на основі [12, с. 193-210; 54; 69]

У таблиці 1.1 узагальнено основні теорії мотивації, які є ключовими для розуміння поведінки та професійної активності персоналу в закладах охорони здоров'я. Представлені підходи демонструють, як різні мотиваційні концепції можуть бути адаптовані до специфіки медичної сфери та використані для підвищення ефективності управління персоналом.

Однією з найвідоміших концепцій є піраміда потреб Маслоу, що поділяє потреби людини на п'ять рівнів: фізіологічні, потреба у безпеці, соціальні потреби, потреба у визнанні та самореалізація. У закладах охорони здоров'я базові потреби персоналу забезпечуються стабільною заробітною платою, належними умовами праці та соціальними гарантіями. Соціальні потреби реалізуються через командну взаємодію, корпоративну культуру та підтримку колег. Потреби визнання та самореалізації досягаються шляхом підвищення кваліфікації, участі в професійних заходах та наукових конференціях [16; 57].

Двофакторна теорія мотивації Герцберга передбачає розмежування факторів на гігієнічні та мотивуючі. Гігієнічні фактори, такі як умови праці, заробітна плата та внутрішні політики закладу, усувають незадоволеність, однак самі по собі не стимулюють активність. Мотивуючі фактори, зокрема професійне визнання, кар'єрне зростання та розвиток компетенцій, безпосередньо впливають на продуктивність. У практичному застосуванні для КНП «Подільський регіональний центр онкології Вінницької обласної ради» це означає поєднання забезпечення безпечних та комфортних умов праці з можливостями професійного розвитку та самореалізації [54; 61, с. 388-393; 77].

Когнітивні теорії мотивації, зокрема теорія очікувань Врума, базуються на усвідомленому виборі працівника та оцінці ним співвідношення між власними зусиллями, результатом і винагородою. Мотивація формується через очікування досягти бажаного результату та цінність винагороди. Для медичного персоналу це може бути реалізовано через чітке визначення критеріїв оцінки роботи, системи преміювання та можливості професійного розвитку. Такий підхід підвищує відповідальність та зацікавленість працівників у досягненні високих стандартів якості медичних послуг [18, с. 196-208; 75; 83].

Теорія справедливості Адамса акцентує увагу на важливості об'єктивного та прозорого розподілу винагород і навантажень. Медичні працівники порівнюють свою винагороду та обсяг роботи з колегами, і відчуття несправедливості може негативно впливати на мотивацію та продуктивність. Впровадження систем оцінки діяльності на основі прозорих критеріїв забезпечує підвищення довіри до керівництва та формує позитивну мотиваційну атмосферу у колективі [9, с. 39-48; 54; 72].

Сучасні підходи до мотивації персоналу закладів охорони здоров'я передбачають інтеграцію матеріальних і нематеріальних стимулів, соціальної підтримки, психологічного супроводу та використання цифрових технологій. До матеріальних стимулів належать заробітна плата, премії, надбавки та соціальні пільги. Нематеріальні стимули включають професійне визнання, участь у наукових конференціях, тренінгах та програмах підвищення

кваліфікації. Соціальні стимули проявляються у формуванні корпоративної культури, командній роботі та взаємопідтримці. Психологічна підтримка реалізується через програми запобігання професійному вигоранню та коучинг. Цифрові інструменти, такі як електронні системи управління завданнями та автоматизація процесів, також слугують важливим механізмом мотивації та підвищення ефективності роботи персоналу [13, с. 57-62; 40, с. 192-194; 81].

У практичній площині застосування теорій мотивації у закладах охорони здоров'я передбачає комбіноване використання матеріальних та нематеріальних стимулів. Для закладів охорони здоров'я це реалізується через: встановлення систем преміювання за результати роботи, надання соціальних пільг, створення умов для професійного розвитку, підтримку психологічного здоров'я персоналу та впровадження цифрових технологій у робочі процеси.

Застосування теорій мотивації у закладах охорони здоров'я є необхідною умовою для забезпечення високої ефективності роботи, професійного розвитку працівників та поліпшення якості надання медичних послуг. Комплексний підхід, який поєднує матеріальні, нематеріальні, соціальні та психологічні стимули, сприяє формуванню позитивного мотиваційного середовища та підвищенню продуктивності медичного персоналу [19; 58, с. 326-331].

Важливим є врахування відмінностей у мотиваційних потребах різних категорій медичних працівників. Лікарі, середній та молодший медичний персонал можуть по-різному оцінювати значущість матеріальних і нематеріальних стимулів. Для лікарів, зазвичай, вагому роль відіграє можливість професійної самореалізації, участь у науково-дослідній діяльності, підвищення кваліфікації та кар'єрне зростання. Водночас середній медичний персонал часто відзначає потребу у стабільній заробітній платі, належних умовах праці та соціальних гарантіях, що забезпечують відчуття безпеки та захищеності. Таким чином, для досягнення високого рівня мотивації керівництво закладів охорони здоров'я повинно застосовувати диференційовані підходи, які враховують специфіку професійних груп [22; 37, с. 202-204].

Важливим практичним інструментом є використання нематеріальних стимулів, які часто мають триваліший ефект порівняно з матеріальними. До таких стимулів належить публічне визнання досягнень працівників, створення умов для самостійного прийняття рішень у межах професійної компетентності, гнучкі графіки роботи, можливості навчання та стажування у провідних клініках. У закладі охорони здоров'я такі заходи реалізуються через організацію внутрішніх науково-практичних конференцій, проведення тренінгів та курсів підвищення кваліфікації, що дозволяє персоналу відчувати значущість своєї діяльності та бачити перспективи професійного розвитку [70, с. 225-232].

Окрему увагу заслуговує питання професійного вигорання, яке є поширеним явищем серед медичних працівників, особливо тих, хто працює в онкологічних відділеннях. Тривалий контакт із тяжкохворими пацієнтами, високий рівень емоційного навантаження та необхідність швидкого прийняття рішень створюють ризики психологічного виснаження. Мотиваційні механізми виконують не лише стимулюючу, а й профілактичну функцію. Застосування програм психологічної підтримки, коучингових сесій, створення умов для командної взаємодії та взаємодопомоги суттєво знижує ймовірність вигорання та сприяє збереженню емоційної стійкості персоналу [64; 68, с. 244-253].

Європейський досвід свідчить, що ефективні моделі мотивації у сфері охорони здоров'я базуються на поєднанні гнучких систем оплати праці та стимулів до професійного розвитку. Наприклад, у Німеччині та Швеції активно застосовується практика «професійних бонусів», коли розмір надбавки залежить від участі працівника у наукових публікаціях, клінічних дослідженнях чи впровадженні інноваційних методик. Водночас в Україні такі підходи лише поступово впроваджуються, і для закладів, подібних до КНП «Подільський регіональний центр онкології Вінницької обласної ради», вони можуть стати перспективним напрямом розвитку системи мотивації [7; 15; 62, с. 228-235].

Сучасні інтегративні теорії мотивації, що враховують індивідуальні цінності, соціальні зв'язки та організаційні цілі, дозволяють формувати стратегії, які найбільш адекватно відповідають викликам медичної сфери.

Важливим є перехід від вузького розуміння мотивації як системи «зарплата – премія» до комплексного підходу, що охоплює розвиток особистісного потенціалу, формування корпоративної культури, зміцнення психологічної стійкості та створення умов для балансу між роботою і особистим життям [20, с. 7-14; 74].

Таким чином, ефективне застосування теорій мотивації у закладах охорони здоров'я вимагає системного та багаторівневого підходу. Для закладу охорони здоров'я це передбачає:

- розробку гнучкої системи матеріальних і нематеріальних стимулів;
- впровадження програм підтримки професійного розвитку та навчання;
- створення механізмів профілактики професійного вигорання;
- формування позитивного психологічного клімату у колективі;
- інтеграцію сучасних цифрових технологій для підвищення ефективності роботи [32; 52, с. 667-668; 80].

Реалізація таких заходів забезпечить не лише підвищення продуктивності праці, але й сприятиме формуванню стійкої мотиваційної системи, що відповідає викликам сучасної медицини та очікуванням персоналу.

Оцінка ефективності мотиваційних програм є важливою складовою управління персоналом у закладах охорони здоров'я. Лише систематичний моніторинг дозволяє визначити, які заходи дійсно стимулюють працівників, а які потребують удосконалення. До основних методів оцінки належать анкетування та опитування персоналу, що дають можливість виявити рівень задоволеності умовами праці, системою винагороди, можливостями розвитку та психологічним кліматом у колективі. Важливим показником також виступає коефіцієнт плинності кадрів, адже висока плинність може свідчити про недостатню ефективність застосованих мотиваційних механізмів [35, с. 13-16; 59; 76].

Крім того, для закладів охорони здоров'я актуальним є аналіз рівня професійного вигорання серед персоналу, який безпосередньо корелює з якістю мотиваційних стратегій. Використання стандартизованих дозволяє отримати

об'єктивні дані та вчасно реагувати на проблеми. Важливо також враховувати якісні показники – відгуки пацієнтів, рівень довіри до персоналу, що опосередковано відображають задоволеність та мотивацію працівників [42, с. 71-76; 65].

У практиці КНП «Подільський регіональний центр онкології Вінницької обласної ради» застосування оцінювальних інструментів може стати основою для вдосконалення кадрової політики. Регулярне анкетування персоналу, аналіз результатів атестацій та внутрішніх аудитів допомагають виявляти сильні та слабкі сторони мотиваційної системи. Отримані результати доцільно враховувати при плануванні преміальних програм, визначенні потреб у підвищенні кваліфікації та розробці заходів із профілактики емоційного виснаження.

Отже, аналіз основних теорій мотивації засвідчує, що ефективне управління персоналом у закладах охорони здоров'я неможливе без комплексного врахування потреб, очікувань та поведінкових проявів медичних працівників. Кожна з розглянутих концепцій акцентує увагу на різних чинниках мотивування – від базових потреб і умов праці до справедливості, професійного розвитку та внутрішньої зацікавленості. Це дозволяє сформувати багаторівневу систему стимулювання, яка поєднує матеріальні, організаційні й нематеріальні інструменти. Використання теоретично обґрунтованих підходів сприяє підвищенню результативності праці, зміцненню професійної мотивації та забезпеченню якісного функціонування закладів охорони здоров'я в сучасних умовах.

1.3. Комплексна характеристика чинників і особливостей мотивації персоналу в закладах охорони здоров'я

Мотивація персоналу у сфері охорони здоров'я є багатфакторним процесом, який формується під впливом комплексу економічних, організаційних, психологічних та соціальних умов. Унікальність медичної сфери полягає в тому, що діяльність її працівників спрямована на забезпечення життя та здоров'я людини, що зумовлює високий рівень відповідальності, емоційної напруги та потребу у багаторівневій мотиваційній підтримці. На відміну від інших сфер, де переважають переважно матеріальні стимули, у медицині значну роль відіграють моральні, соціальні та професійні фактори.

Матеріальні стимули традиційно розглядаються як основа системи мотивації працівників. У закладах охорони здоров'я до них належать заробітна плата, премії, надбавки, соціальні гарантії та пільги. В умовах реформування системи охорони здоров'я України питання матеріальної винагороди набуває особливого значення, оскільки низький рівень базових виплат часто стає причиною відтоку висококваліфікованих кадрів. Для медичних працівників, які працюють у складних умовах та зазнають значних фізичних і психологічних навантажень, гідний рівень заробітної плати є важливим чинником стабільності та відчуття справедливості [21, с. 5-12; 30].

Проте дослідження показують, що матеріальні стимули ефективні лише в поєднанні з іншими формами мотивації. Висока заробітна плата може зменшити незадоволеність, але не гарантує довгострокової залученості, якщо не буде підкріплена професійним визнанням, розвитком та підтримкою колективу.

Нематеріальні стимули охоплюють широкий спектр факторів, серед яких ключовими є професійне визнання, можливість кар'єрного зростання, участь у науково-практичних заходах, стажування та підвищення кваліфікації. Для лікарів важливою є перспектива професійної самореалізації, розширення компетентностей, участь у клінічних дослідженнях. Медичний персонал середньої та молодшої ланки більшою мірою орієнтований на стабільність та

соціальну захищеність, але водночас також потребує морального визнання своєї праці [28; 67, с. 259-268].

Для наочності взаємозв'язку різних мотивуючих факторів у медичних закладах представлено схематичне відображення системи зовнішніх та внутрішніх чинників мотивації (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Система зовнішніх та внутрішніх чинників мотивації у закладах охорони здоров'я

Джерело: складено автором самостійно на основі [25; 27; 60, с. 95-103; 66]

Рисунок 1.1 демонструє взаємозв'язок зовнішніх та внутрішніх чинників, що впливають на мотивацію персоналу закладів охорони здоров'я. Зовнішні чинники включають економічні, організаційно-управлінські, умови праці та соціально-психологічні аспекти, які формують базові стимули для професійної діяльності працівників та визначають рівень їхньої задоволеності роботою. Внутрішні чинники пов'язані з професійними потребами, особистісними

характеристиками та психологічною задоволеністю, що відображає індивідуальні мотиви, прагнення до самореалізації, розвитку компетенцій та участі у прийнятті рішень.

Особливості мотивації персоналу в закладах охорони здоров'я, представлені на рисунку, підкреслюють специфіку медичної сфери: високу відповідальність, значну емоційну напругу, нерегламентоване та інтенсивне навантаження, необхідність міждисциплінарної взаємодії та дотримання стандартів і протоколів. Рисунок дозволяє чітко побачити, що ефективна мотиваційна стратегія потребує комплексного підходу, що поєднує зовнішні стимулюючі фактори із внутрішньою зацікавленістю працівників, сприяє оптимальному використанню кадрового потенціалу та підвищенню якості медичної допомоги [23; 29, с. 262-372; 55, с. 75-83].

Визнання заслуг працівників через публічні подяки, нагороди, відзнаки чи позитивні відгуки пацієнтів формує відчуття значущості та підвищує лояльність до організації. У сучасних закладах охорони здоров'я важливо впроваджувати системи нематеріальних заохочень, які підтримують позитивну атмосферу та стимулюють прагнення до професійного вдосконалення.

Організаційні умови праці та стиль управління значною мірою визначають рівень задоволеності працівників. Для закладів охорони здоров'я важливими чинниками є зручний і безпечний робочий простір, раціональний розподіл навантаження, доступ до сучасного обладнання, чітке визначення функціональних обов'язків. Не менш значущим є стиль керівництва: авторитарні методи управління часто знижують рівень мотивації, тоді як демократичний підхід, орієнтований на залучення працівників до прийняття рішень, підвищує їхню відповідальність і ініціативність [24, с. 115-120; 85].

Досвід провідних закладів охорони здоров'я показує, що гнучке управління кадрами, систематичний діалог із колективом та прозорість у прийнятті управлінських рішень створюють умови для формування довіри та ефективної взаємодії.

Мотивація медичних працівників значною мірою залежить від психологічного клімату у колективі, рівня підтримки з боку колег і керівництва, можливостей для командної роботи. Високий рівень емоційних навантажень і постійний контакт із пацієнтами, які перебувають у складних життєвих ситуаціях, формують ризики професійного вигорання. Саме тому створення системи психологічної підтримки, проведення тренінгів із профілактики стресу та розвиток культури взаємоповаги є важливими елементами мотиваційної політики [17, с. 133-152; 26].

Соціальні чинники включають забезпечення справедливого розподілу обов'язків, рівних можливостей для розвитку та кар'єри, а також формування корпоративної культури, орієнтованої на підтримку та взаємодопомогу. Для закладів охорони здоров'я особливу роль відіграє почуття колективної відповідальності за життя і здоров'я пацієнтів, що об'єднує персонал і формує додаткову мотивацію.

Мотивація медичних працівників має низку особливостей, які відрізняють її від інших галузей. По-перше, робота в охороні здоров'я пов'язана з високим рівнем відповідальності, що вимагає від працівників не лише професійних знань, а й стійких морально-етичних орієнтирів. По-друге, діяльність медичного персоналу характеризується постійною необхідністю навчання, адже розвиток медицини потребує регулярного оновлення знань і навичок. По-третє, у закладах охорони здоров'я спостерігається висока інтенсивність праці, яка потребує належної організації відпочинку, чергувань та ротації кадрів.

Крім того, особливістю є обмеженість ресурсів, яка часто обмежує можливості для матеріального стимулювання. У таких умовах на перший план виходять нематеріальні й соціально-психологічні чинники, що формують внутрішню мотивацію до роботи.

У діяльності КНП «Подільський регіональний центр онкології Вінницької обласної ради» комплексна система мотивації реалізується через поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів. Працівники отримують базові соціальні гарантії та заробітну плату, доповнені преміальними механізмами за

результатами роботи. Водночас значна увага приділяється професійному розвитку: організація внутрішніх науково-практичних семінарів, участь у конференціях, забезпечення можливостей підвищення кваліфікації.

З метою підтримки психологічного стану персоналу у закладі практикується командна взаємодія, наставництво та психологічні консультації. Також упроваджуються цифрові технології для оптимізації робочих процесів, що зменшує рутинне навантаження та підвищує ефективність діяльності.

Отже, комплексна характеристика чинників мотивації персоналу в закладах охорони здоров'я свідчить про необхідність системного підходу, що охоплює як матеріальні, так і нематеріальні, організаційні та соціально-психологічні чинники. Особливості медичної сфери вимагають врахування високого рівня відповідальності, емоційного навантаження та потреби у постійному професійному розвитку. Для КНП «Подільський регіональний центр онкології Вінницької обласної ради» ефективна мотиваційна система є ключовим чинником забезпечення якості медичних послуг, збереження кадрового потенціалу та формування стійкого позитивного іміджу закладу.

Важливо підкреслити, що жоден із чинників мотивації не може бути достатнім сам по собі, адже лише їхнє поєднання формує збалансовану і результативну систему стимулювання. Сучасна практика доводить, що орієнтація виключно на матеріальні стимули не забезпечує довгострокової лояльності працівників. Натомість саме поєднання економічних і нематеріальних важелів, впровадження інноваційних управлінських підходів та створення сприятливого психологічного клімату дають змогу максимально розкрити потенціал персоналу.

Таким чином, розвиток мотиваційних стратегій у закладах охорони здоров'я має розглядатися як безперервний процес, що потребує постійного удосконалення та адаптації до змін у зовнішньому середовищі й внутрішніх потребах колективу. Це дозволить не лише підвищити продуктивність праці та якість надання медичних послуг, але й забезпечить стійкість і конкурентоспроможність закладів охорони здоров'я у сучасних умовах.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У КНП «ПОДІЛЬСЬКИЙ РЕГІОНАЛЬНИЙ ЦЕНТР ОНКОЛОГІЇ ВІННИЦЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика КНП «Подільський регіональний центр онкології Вінницької обласної ради»

Комунальне некомерційне підприємство «Подільський регіональний центр онкології Вінницької обласної ради» є одним із ключових закладів охорони здоров'я в області, що спеціалізується на наданні висококваліфікованої медичної допомоги в сфері онкології. КНП «Подільський регіональний центр онкології Вінницької обласної ради» був створений для забезпечення населення Вінницької області доступом до сучасних методів діагностики та лікування онкологічних захворювань. Його діяльність орієнтована на надання комплексної медичної допомоги хворим на рак, а також на проведення профілактичних оглядів для раннього виявлення онкологічних захворювань.

Центр функціонує на підставі ліцензії на медичну діяльність, що дає право на надання як амбулаторної, так і стаціонарної медичної допомоги в межах онкології. Статутний капітал КНП «Подільський регіональний центр онкології Вінницької обласної ради» (КНП «ПРЦО ВОР») складає 1000,00 гривень, що дозволяє забезпечити належний рівень фінансування для розвитку медичних послуг та закупівлі необхідного обладнання. Керівником центру є Сергій Борисович Перегончук, який відповідальний за організацію та координацію всіх медичних процесів в закладі, а також за виконання нормативних вимог та забезпечення високих стандартів медичної допомоги.

Юридична адреса КНП «Подільський регіональний центр онкології Вінницької обласної ради» розташований за адресою: Україна, 21001, Вінницька область, Вінницький район, місто Вінниця, вул. Хмельницьке шосе, буд. 84. Основним напрямком діяльності закладу є надання медичних послуг

для лікування онкологічних захворювань, а також для здійснення діагностики та профілактики ракових хвороб (Додаток А).

Розглянемо основні напрямки діяльності:

- забезпечення висококваліфікованої діагностики та лікування онкологічних захворювань на всіх етапах – від раннього виявлення до надання паліативної допомоги;

- проведення консультацій та обстежень лікарями-онкологами, хіміотерапевтами, радіологами, хірургами та іншими спеціалістами;

- виконання обстежень за допомогою сучасних методів діагностики, таких як рентгенологія, ультразвукові дослідження, комп'ютерна томографія (КТ), магнітно-резонансна томографія (МРТ) та гістологічні аналізи;

- проведення хіміотерапевтичного лікування, променевої терапії та паліативної допомоги для пацієнтів з онкологічними захворюваннями;

- профілактичні заходи з метою раннього виявлення онкозахворювань у пацієнтів, включаючи скринінгові програми;

- реабілітація та підтримка пацієнтів після основного лікування з метою покращення якості життя;

- освітня діяльність, спрямована на підвищення рівня обізнаності населення про рак і важливість раннього виявлення захворювання;

- центр має потужну матеріально-технічну базу, оснащену сучасним медичним обладнанням, яке дозволяє проводити точну діагностику та ефективне лікування. Зокрема, для виконання променевої терапії використовуються апарати експертного класу, що дає змогу точно доставляти променеве випромінювання до об'єкта без пошкодження навколишніх здорових тканин;

- всі медичні послуги, що надаються КНП «Подільський регіональний центр онкології Вінницької обласної ради», базуються на доказовій медицині та міжнародних стандартах. Лікарі Центру регулярно підвищують свою кваліфікацію, проходять спеціалізовані тренінги і впроваджують новітні методи лікування і діагностики;

– одним з важливих напрямків роботи КНП «Подільський регіональний центр онкології Вінницької обласної ради» є впровадження комплексного підходу до лікування онкологічних пацієнтів. Це включає не лише лікування самих захворювань, але й психологічну підтримку хворих, допомогу в адаптації до нових умов життя після лікування, а також організацію паліативної допомоги для пацієнтів на останніх етапах захворювання.

Щороку в стаціонарних відділеннях комунального некомерційного підприємства «Подільський регіональний центр онкології Вінницької обласної ради» отримують лікування близько 10 тисяч пацієнтів, з яких 75% складають онкохворі, а решта – пацієнти з доброякісними новоутвореннями. Поліклінічне відділення центру приймає від 80 до 90 тисяч відвідувачів на рік. У стаціонарі виконується близько 6,5 тисяч оперативних втручань щорічно.

Заклад оснащений сучасним діагностичним і лікувальним обладнанням, включаючи комп'ютерний томограф, гамма-терапевтичний апарат, мамографи. На базі диспансерно-поліклінічного відділення працюють ендоскопічне відділення, кабінети ультразвукової діагностики, а також клінічна лабораторія, що забезпечує широкий спектр досліджень.

З 1981 року центр є клінічною базою Вінницького національного медичного університету ім. М. І. Пирогова, де функціонує кафедра променевої діагностики, променевої терапії та онкології. Як спеціалізований протипухлинний центр, заклад активно займається науковими дослідженнями у сфері лікування злоякісних пухлин шлунково-кишкового тракту, щитоподібної та молочної залоз, шийки матки, ободової кишки, органів сечостатевої системи та порожнини рота.

У 2010 році центр підтвердив вищу акредитаційну категорію, надану Міністерством охорони здоров'я України. У грудні 2017 року Вінницький обласний клінічний онкологічний диспансер був перейменований на Подільський регіональний центр онкології, що стало важливим етапом його подальшого розвитку як високоспеціалізованого закладу третинного рівня.

Центр оснащений сучасним діагностичним та лікувальним обладнанням, що дозволяє здійснювати високоточну діагностику та ефективне лікування онкологічних пацієнтів.

Таким чином, КНП «Подільський регіональний центр онкології Вінницької обласної ради» є одним із найбільш значущих закладів охорони здоров'я у сфері онкології в регіоні, що надає висококваліфіковану медичну допомогу за сучасними стандартами. КНП «ПРЦО ВОР» активно впроваджує новітні методи діагностики та лікування, а також приділяє велику увагу профілактиці онкологічних захворювань, що робить його важливим елементом системи охорони здоров'я в області.

Комунальне некомерційне підприємство КНП «Подільський регіональний центр онкології Вінницької обласної ради» уклало договір з Національною службою здоров'я України (НСЗУ).

Організаційна структура КНП «Подільський регіональний центр онкології Вінницької обласної ради» побудована за функціонально-департаментним принципом і передбачає чіткий розподіл повноважень та відповідальності між адміністративними, медичними та допоміжними підрозділами. Керівництво закладу здійснюється директором, який безпосередньо підпорядкований обласній раді та несе відповідальність за реалізацію стратегічних завдань, управління фінансами та ресурсами закладу, а також за формування кадрової політики та мотивації персоналу. (рис. 2.1).

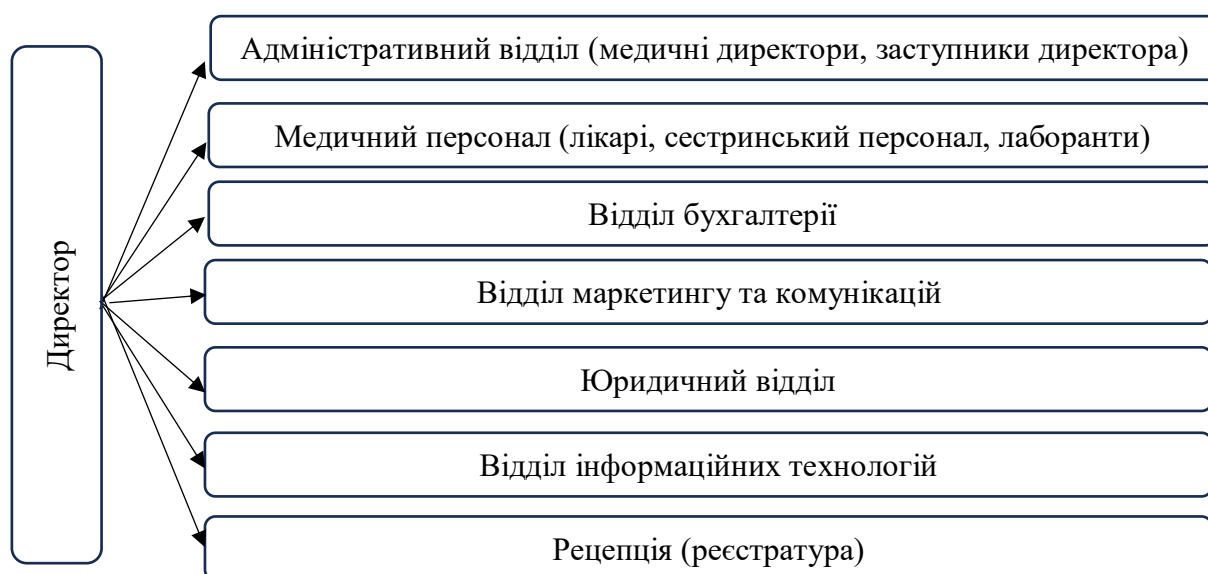


Рис. 2.1. Організаційна структура КНП «ПРЦО ВОР»

Джерело: складено автором за матеріалами закладу охорони здоров'я

Організаційно-економічна характеристика КНП «Подільський регіональний центр онкології Вінницької обласної ради» (рис. 2.1) є важливою складовою аналізу його діяльності, оскільки дає змогу оцінити правовий статус, структуру управління, кадровий потенціал, фінансово-економічні показники та обсяги наданих послуг. Дослідження цих чинників дозволяє виявити сильні та слабкі сторони закладу, визначити перспективи розвитку та обґрунтувати управлінські рішення. У цьому підрозділі розглянуто організаційні та економічні особливості діяльності КНП «Подільський регіональний центр онкології Вінницької обласної ради», що є провідним закладом охорони здоров'я регіону у сфері діагностики та лікування онкологічних захворювань.

Отже, для забезпечення сталого розвитку КНП «Подільський регіональний центр онкології Вінницької обласної ради» необхідно враховувати як економічні, так і соціально-культурні фактори, що безпосередньо впливають на попит та доступність медичних послуг. Розвиток новітніх технологій і підвищення кваліфікації медичного персоналу є важливими кроками для покращення ефективності лікування, однак це вимагає належного фінансування та уваги з боку місцевих і державних органів влади. Урахування екологічних умов та активна боротьба із соціальною стигматизацією онкології допоможуть сформувати сприятливе середовище для пацієнтів і підвищити якість надання медичних послуг.

Аналіз фінансово-економічної діяльності закладу охорони здоров'я є важливим напрямком оцінки його ефективності та стійкості. Аналіз показників, що відображають структуру балансу КНП «Подільський регіональний центр онкології Вінницької обласної ради», представлений у таблиці 2.1. Дані для цього аналізу були взяті з фінансової звітності підприємства за 2022-2024 роки. Розглянемо ключові фінансові показники, які дозволяють оцінити зміну активів і пасивів медичного центру, а також виявити тенденції в його фінансовому становищі, які були розраховані за даними фінансової звітності. (Додаток Б.1, Б.2, Б.3).

Таблиця 2.1

Аналіз структури балансу КНП «Подільський регіональний центр онкології
Вінницької обласної ради», тис. грн.

№	Показник	Роки			Абсолютне відхилення +,-		Відносне відхилення, %	
		2022р.	2023р.	2024р.	2023 / 2022	2024 / 2023	2023 / 2022	2024 / 2023
1	Необоротні активи	0,0	0,0	0,0	0	0	0,00	0,00
2	Оборотні активи	47951,20	64652,00	69881,60	16700,8	5229,6	34,83	8,09
3	Власний капітал	1,0	1,0	1,0	0	0	0,00	0,00
4	Довгострокові зобов'язання	123816,1	115760,4	153592,5	-8055,7	37832,1	-6,51	32,68
5	Валюта балансу	336 770,8	413590,7	485516,5	76819,9	71925,8	22,81	17,39

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності [89]

У таблиці 2.1 подано аналіз структури балансу КНП «Подільський регіональний центр онкології Вінницької обласної ради» за 2022–2024 роки.

Спостерігається, що необоротні активи у досліджуваний період відсутні, що свідчить про відсутність у балансі закладу довгострокових інвестицій або майнових прав, які могли б формувати стабільну матеріальну базу.

Оборотні активи мають стійку тенденцію до зростання: у 2023 році їх обсяг збільшився на 16,7 млн грн (34,8%) порівняно з 2022 роком, а у 2024 році – ще на 5,2 млн грн (8,1%) проти 2023 року. Це свідчить про розширення обсягів поточних ресурсів, які забезпечують функціонування закладу.

Власний капітал упродовж 2022–2024 років залишається незмінним і становить лише 1,0 тис. грн, що фактично вказує на відсутність власних джерел фінансування та значну залежність закладу від зовнішніх зобов'язань.

Довгострокові зобов'язання у 2023 році зменшилися на 8,1 млн грн (–6,5%), проте вже у 2024 році зросли на 37,8 млн грн (+32,7%). Це відображає коливання у структурі фінансової залежності закладу, що може бути пов'язано зі зміною обсягів фінансування з боку державного чи місцевого бюджету.

Валюта балансу за досліджуваний період демонструє позитивну динаміку: у 2023 році вона зросла на 76,8 млн грн (+22,8%) порівняно з 2022 роком, а у 2024 році – ще на 71,9 млн грн (+17,4%) порівняно з попереднім роком. Це свідчить про поступове збільшення активів КНП «Подільський регіональний центр онкології Вінницької обласної ради» та розширення масштабів його діяльності.

Аналіз показників, що відображають використання ресурсів КНП «Подільський регіональний центр онкології Вінницької обласної ради», представлений у таблиці 2.2. У цій таблиці наведено ключові фінансові та операційні показники, які дозволяють оцінити ефективність управління ресурсами підприємства. Вони характеризують рівень забезпеченості закладу матеріальними, трудовими та фінансовими ресурсами, а також ефективність їх використання у процесі надання медичних послуг.

Таблиця 2.2

Аналіз використання ресурсів КНП «Подільський регіональний центр онкології Вінницької обласної ради»

№	Показник	Роки			Абсолютне відхилення +,-		Відносне відхилення, %	
		2022р.	2023р.	2024р.	2023 / 2022	2024 / 2023	2023 / 2022	2024 / 2023
1	2	4	5	6	7	8	9	10
<i>Вихідні дані</i>								
1	Дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	284 541,10	328 309,90	422230,0	43768,8	93920,1	15,38	28,61
2	Валовий прибуток, тис. грн.	2709,3	20678,0	- 36293,0	17968,7	-56971	663,29	- 275,52
3	Чистий прибуток (збиток), тис. грн	54398,10	63240,70	62804,60	8842,6	-436,1	16,26	-0,69
4	Фонд оплати праці, тис. грн.	137489,21	159281,49	188743,89	21792,28	29462,4	15,85	18,50
5	Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	113076,95	214161,40	336295,75	101084,45	122134,35	89,40	57,03
6	Середня кількість працівників, чол.	669	680	703,50	11	23,5	1,64	3,46

Продовження таблиці 2.2

7	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	297016,70	339203,70	458523,0	42187	119319,3	14,20	35,18
8	Матеріальні витрати, тис. грн.	298326,30	351086,80	474268,4	52760,5	123181,6	17,68	35,08
<i>Розрахунок показників:</i>								
<i>Ефективність використання основних засобів</i>								
9	Фондовіддача, тис.грн.	2,52	1,53	1,26	-0,99	-0,27	-39,29	-17,65
10	Фондомісткість, тис. грн.	0,40	0,65	0,80	0,25	0,15	62,50	23,08
11	Фондоозброєність праці, тис.грн.	169,47	315,56	478,05	146,09	162,49	86,21	51,49
<i>Ефективність використання трудових ресурсів</i>								
12	Продуктивність праці, тис. грн.	425,88	482,73	600,20	56,85	117,47	13,35	24,34
13	Середньорічна заробітна плата, тис. грн.	205,35	234,25	268,30	28,9	34,05	14,07	14,54

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності [89]

Аналіз показників використання ресурсів підприємства за 2022-2024 роки свідчить про неоднозначну динаміку фінансово-економічних результатів діяльності.

Дохід від реалізації послуг має стійку позитивну тенденцію: у 2023 році він зріс на 43,8 млн грн (15,38%) порівняно з 2022 роком, а у 2024 році – ще на 93,9 млн грн (28,61%) відносно 2023 року, досягнувши 422,2 млн грн. Це вказує на розширення обсягів діяльності та підвищення попиту на медичні послуги закладу.

Валовий прибуток характеризується різкими коливаннями. Якщо у 2023 році спостерігалось суттєве зростання (+17,9 млн грн, або +663,3%), то вже у 2024 році заклад зазнав значного збитку – 36,3 млн грн. Таке зниження зумовлене значним зростанням собівартості наданих послуг, що перевищило темпи зростання доходів.

Чистий фінансовий результат у 2022-2023 роках зберігав позитивну динаміку: у 2023 році прибуток збільшився на 8,8 млн грн (+16,26%). Проте у

2024 році відбулося зниження на 0,7%, що може свідчити про підвищення витратного навантаження та зниження рентабельності.

Фонд оплати праці упродовж аналізованого періоду має стає зростання: у 2023 році він збільшився на 21,8 млн грн (+15,85%), а у 2024 році – ще на 29,5 млн грн (+18,5%). Це пояснюється як зростанням чисельності працівників (з 669 осіб у 2022 р. до 704 осіб у 2024 р.), так і поступовим підвищенням рівня заробітної плати.

Середньорічна вартість основних засобів демонструє суттєве зростання: у 2023 році – майже вдвічі (+89,4 %), а у 2024 році – ще на 57%. Це свідчить про значні інвестиції в оновлення матеріально-технічної бази закладу.

Разом із тим, показники ефективності використання основних засобів мають негативну динаміку. Фондовіддача знизилася з 2,52 тис. грн у 2022 році до 1,26 тис. грн у 2024 році (-39,3% у 2023 р. та -17,7% у 2024 р.), а фондомісткість відповідно зросла з 0,40 до 0,80 тис. грн (+62,5% у 2023 р. та +23,1% у 2024 р.), що свідчить про зниження ефективності використання оновлених основних фондів. Натомість фондоозброєність праці значно зросла – у 2023 році на 86,2%, у 2024 році – ще на 51,5%, що свідчить про кращу технічну забезпеченість працівників.

У сфері трудових ресурсів спостерігається позитивна динаміка. Продуктивність праці у 2023 році зросла на 13,35% порівняно з 2022 роком, а у 2024 році – ще на 24,34%, досягнувши 600,2 тис. грн на одного працівника. Середньорічна заробітна плата також стабільно зростала: на 14,1% у 2023 році та на 14,5% у 2024 році, що свідчить про підвищення рівня матеріальної мотивації персоналу.

Отже, аналіз використання ресурсів КНП «Подільський регіональний центр онкології» свідчить про зростання доходів та розширення матеріально-технічної бази, проте ефективність використання основних засобів знижується. Незважаючи на певні фінансові труднощі у 2024 році, заклад забезпечує зростання продуктивності праці та покращення умов оплати персоналу, що є позитивним чинником для розвитку.

Аналіз показників, що відображають використання ресурсів КНП «Подільський регіональний центр онкології Вінницької обласної ради», представлений у таблиці 2.3. У таблиці наведено ключові фінансові та операційні показники, які дозволяють оцінити ефективність управління ресурсами підприємства.

Таблиця 2.3

Аналіз фінансової стійкості КНП «Подільський регіональний центр онкології
Вінницької обласної ради»

№	Показник	Нормативне значення	Роки			Абсолютне відхилення +,-		Відносне відхилення, %	
			2022р.	2023р.	2024р.	2023 / 2022	2024 / 2023	2023 / 2022	2024 / 2023
1	Коефіцієнт автономії (незалежності)	$\geq 0,5$	0,632	0,720	0,678	0,088	-0,042	13,92	-5,83
2	Коефіцієнт фінансового ризику	< 1	0,582	0,389	0,475	-0,193	0,086	-33,16	22,11
3	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	≥ 0	0,412	0,376	0,432	-0,036	0,056	-8,74	14,89
4	Коефіцієнт довгострокового залучення коштів	0,4-0,5	0,989	0,999	1	0,01	0,001	1,01	0,10
5	Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел	0,6-0,5	0,998	0,999	1	0,001	0,001	0,10	0,10

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності [89]

Як видно з таблиці 2.3, аналіз фінансової стійкості КНП «Подільський регіональний центр онкології Вінницької обласної ради» за 2022–2024 роки свідчить про загальну стабільність фінансового стану закладу, хоча деякі показники демонструють коливання.

Коефіцієнт автономії (незалежності) протягом аналізованого періоду коливався від 0,632 у 2022 році до 0,720 у 2023 році, з подальшим зниженням до 0,678 у 2024 році. Позитивна динаміка у 2023 році вказує на підвищення

частки власного капіталу у структурі фінансування, проте зниження у 2024 році демонструє тимчасове послаблення автономії. Значення коефіцієнта залишаються вище нормативного рівня ($\geq 0,5$), що свідчить про достатній рівень фінансової незалежності закладу від зовнішніх джерел фінансування.

Коефіцієнт фінансового ризику знизився з 0,582 у 2022 році до 0,389 у 2023 році, що свідчить про зменшення частки зобов'язань у структурі фінансування та підвищення фінансової безпеки закладу. У 2024 році відзначається незначне зростання до 0,475, проте показник залишається нижчим за нормативне значення (< 1), що вказує на помірний рівень ризику.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу демонстрував коливання: з 0,412 у 2022 році він знизився до 0,376 у 2023 році, після чого зріс до 0,432 у 2024 році. Це свідчить про здатність КНП «Подільський регіональний центр онкології Вінницької обласної ради» гнучко використовувати власний капітал для фінансування поточних потреб і забезпечення інвестиційної діяльності.

Коефіцієнт довгострокового залучення коштів залишався високим протягом усіх трьох років (0,989-1,0), значно перевищуючи рекомендований норматив (0,4-0,5). Така ситуація вказує на значну залежність від довгострокових зобов'язань, що підвищує стабільність фінансування, проте потребує уваги щодо оптимізації структури капіталу.

Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел залишався майже незмінним – 0,998-1,0, що свідчить про високу фінансову самодостатність КНП «Подільський регіональний центр онкології Вінницької обласної ради» та здатність підтримувати власну стабільність без значної залежності від зовнішніх джерел.

Отже, за 2022-2024 роки КНП «Подільський регіональний центр онкології Вінницької обласної ради» підтримував високий рівень фінансової стійкості завдяки високій автономії та фінансовій незалежності, зменшенню фінансового ризику та стабільному використанню власного капіталу. Незначні коливання показників автономії та маневреності капіталу вказують на необхідність

подальшого контролю за структурою джерел фінансування та оптимізації довгострокових зобов’язань.

Таблиця 2.4 представляє показники ліквідності КНП «Подільський регіональний центр онкології Вінницької обласної ради» за 2022-2024 роки, що дозволяють оцінити його здатність своєчасно виконувати короткострокові фінансові зобов’язання. Аналіз ліквідності є важливою складовою фінансового моніторингу, оскільки відображає ефективність управління поточними активами та пасивами, а також рівень платоспроможності КНП «Подільський регіональний центр онкології Вінницької обласної ради».

Таблиця 2.4

Аналіз ліквідності КНП «Подільський регіональний центр онкології
Вінницької обласної ради»

№	Показник	Норма- тивне значення	Роки			Абсолютне відхилення +,-		Відносне відхилення, %	
			2022р.	2023р.	2024р.	2023 / 2022	2024 / 2023	2023 / 2022	2024 / 2023
1	Коефіцієнт покриття (загальна ліквідність)	≥ 1	541,1	975,2	34,7	434,1	-940,5	80,22	-96,44
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	246,9	412,4	5,9	165,5	-406,5	67,03	-98,57
3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	≥ 0,2	239,9	409,3	5,7	169,4	-403,6	70,61	-98,57

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності [89]

Як видно з таблиці 2.4, аналіз ліквідності КНП «Подільський регіональний центр онкології Вінницької обласної ради» за 2022-2024 роки демонструє значні коливання показників, що свідчить про нестабільність у здатності закладу виконувати короткострокові фінансові зобов’язання.

Коефіцієнт покриття (загальна ліквідність) протягом 2022-2024 років демонстрував надзвичайно високі значення у 2022 (541,1) та 2023 (975,2) роках, що значно перевищує нормативне значення (≥ 1). Це свідчить про надлишкову величину поточних активів порівняно з поточними зобов’язаннями у ці роки.

Проте у 2024 році показник різко знизився до 34,7, що на фоні попередніх років є критичним падінням і відображає суттєве зменшення ліквідних активів або зростання короткострокових зобов'язань. Відносне відхилення показника за 2024 рік становить -96,44% порівняно з 2023 роком, що підкреслює різку зміну ліквідності.

Коефіцієнт швидкої ліквідності, що враховує лише високоліквідні активи, демонструє подібну тенденцію: з 246,9 у 2022 році показник зріс до 412,4 у 2023 році (+67,03%), після чого різко впав до 5,9 у 2024 році (-98,57%). Це свідчить про критичне скорочення високоліквідних активів, що може суттєво ускладнити здатність закладу погашати короткострокові зобов'язання без залучення додаткових ресурсів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності, який відображає співвідношення найліквідніших активів (готівка та кошти на рахунках) до поточних зобов'язань, також має аналогічну динаміку: зростання у 2023 році до 409,3 (+70,61% до 2022 року) і різке падіння у 2024 році до 5,7 (-98,57% до 2023 року). Це підкреслює значну нестабільність у ліквідних ресурсах КНП «Подільський регіональний центр онкології Вінницької обласної ради» та можливу залежність від управлінських рішень щодо короткострокових фінансових потоків.

Як висновок можна зазначити що у 2022-2023 роках заклад мав надлишок ліквідних активів і міг безперешкодно виконувати короткострокові зобов'язання. Проте різке падіння усіх показників у 2024 році сигналізує про критичне скорочення ліквідності, що потребує оперативного втручання та перегляду фінансової політики, щоб уникнути ризику неплатоспроможності. Аналіз ліквідності демонструє важливість постійного моніторингу поточних активів і зобов'язань для забезпечення стабільної фінансової стійкості закладу.

Зробимо аналіз фінансових результатів діяльності КНП «Подільський регіональний центр онкології Вінницької обласної ради» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Аналіз фінансових результатів діяльності КНП «Подільський
регіональний центр онкології Вінницької обласної ради», тис. грн.

№	Показник	Роки			Абсолютне відхилення +,-		Відносне відхилення, %	
		2022р.	2023р.	2024р.	2023 / 2022	2024 / 2023	2023 / 2022	2024 / 2023
1.	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	284 541,10	328 309,90	422230,00	43768,80	93920,10	15,38	28,61
2.	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	297016,70	339203,70	458523,00	42187,00	119319,30	14,20	35,18
3.	Валовий прибуток (збиток)	2709,3	20678,0	-36293,00	17968,70	-56971,00	663,29	-275,52
4.	Інші операційні доходи	55158,50	70709,60	89240,00	15551,10	18530,40	28,19	26,21
5.	Інші витрати	106,50	22,60	14,00	-83,90	-8,60	-78,78	-38,05
6.	Фінансові результати до оподаткування	54398,10	63240,70	62804,60	8842,60	-436,10	16,26	-0,69
7.	Чистий прибуток (збиток)	54398,10	63240,70	62804,60	8842,60	-436,10	16,26	-0,69

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності [89]

Аналіз фінансових результатів діяльності закладу за 2022-2024 роки демонструє динаміку доходів, витрат і прибутку, що дозволяє оцінити ефективність господарської діяльності та управління фінансовими ресурсами.

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) показує стійку позитивну динаміку: з 284 541,1 тис. грн у 2022 році до 328 309,9 тис. грн у 2023 році (+15,38%), а у 2024 році збільшився до 422 230 тис. грн (+28,61% до 2023 року). Це свідчить про зростання обсягів надання послуг та ефективне розширення діяльності закладу.

Собівартість реалізованої продукції зростала паралельно з доходами: від 297 016,7 тис. грн у 2022 році до 339 203,7 тис. грн у 2023 році (+14,2%), і до 458 523 тис. грн у 2024 році (+35,18%). Приріст витрат перевищує темп зростання доходів у 2024 році, що відображається на фінансовому результаті.

Валовий прибуток (збиток) демонструє нестабільність: у 2022 році становив 2 709,3 тис. грн, у 2023 році значно зріс до 20 678 тис. грн (+663,29%), однак у 2024 році заклад зазнав збитків у розмірі -36 293 тис. грн (-275,52% до 2023 року). Це падіння пов'язане зі значним зростанням собівартості та, можливо, змінами у структурі доходів та витрат.

Інші операційні доходи зросли з 55 158,5 тис. грн у 2022 році до 70 709,6 тис. грн у 2023 році (+28,19%), та до 89 240 тис. грн у 2024 році (+26,21%), що свідчить про ефективне використання додаткових джерел доходів КНП «Подільський регіональний центр онкології ВОР».

Інші витрати залишаються незначними: 106,5 тис. грн у 2022 році, зменшились до 22,6 тис. грн у 2023 році і 14 тис. грн у 2024 році, що вказує на ефективне контролювання адміністративних та інших витрат.

Фінансові результати до оподаткування та чистий прибуток (збиток) показують позитивний тренд у 2022-2023 роках: від 54 398,1 тис. грн до 63 240,7 тис. грн (+16,26%). У 2024 році спостерігається незначне зниження до 62 804,6 тис. грн (-0,69%), що вказує на стабільний фінансовий результат попри падіння валового прибутку у КНП «Подільський регіональний центр онкології Вінницької обласної ради».

Отже, за 2022-2024 роки заклад демонструє зростання доходів та ефективне використання додаткових джерел фінансування. Проте різке падіння валового прибутку у 2024 році підкреслює потребу контролювати собівартість реалізованої продукції та оптимізувати витрати. Незважаючи на це, фінансовий результат до оподаткування та чистий прибуток залишаються стабільними, що свідчить про загальну ефективність фінансового управління закладом.

Аналіз показників рентабельності КНП «Подільський регіональний центр онкології Вінницької обласної ради» представлений у таблиці 2.6. У таблиці наведено основні коефіцієнти рентабельності, які дозволяють оцінити ефективність використання фінансових та матеріальних ресурсів закладу та рівень прибутковості його діяльності.

Таблиця 2.6

Аналіз рентабельності КНП «Подільський регіональний центр онкології
Вінницької обласної ради»

№	Показник	Роки			Абсолютне відхилення +,-		Відносне відхилення, %	
		2022р.	2023р.	2024р.	2023 / 2022	2024 / 2023	2023 / 2022	2024 / 2023
1.	Рентабельність діяльності, %	19,1	19,3	-8,6	0,2	-27,9	1,05	-144,56
2.	Рентабельність активів, %	18,0	16,9	14,0	-1,1	-2,9	-6,11	-17,16
3.	Рентабельність власного капіталу, %	30,1	24,8	20,0	-5,3	-4,8	-17,61	-19,35

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності [89]

Аналіз рентабельності КНП «Подільський регіональний центр онкології Вінницької обласної ради» за 2022-2024 роки у таблиці 2.6 демонструє зміни у прибутковості діяльності та ефективності використання ресурсів закладу.

Рентабельність діяльності протягом 2022-2023 років залишалася стабільною на рівні 19,1-19,3% (+1,05%), що свідчить про відносно ефективну операційну діяльність закладу та здатність генерувати прибуток від наданих послуг. Проте у 2024 році показник різко знизився до -8,6% (-144,56% до 2023 року), що відображає отримання збитку та зниження ефективності діяльності через збільшення витрат або падіння доходів.

Рентабельність активів демонструє поступове зниження: з 18,0% у 2022 році до 16,9% у 2023 році (-6,11%), та 14,0% у 2024 році (-17,16% до 2023 року). Це свідчить про зменшення ефективності використання активів закладу для отримання прибутку.

Рентабельність власного капіталу також має тенденцію до зниження: 30,1% у 2022 році, 24,8% у 2023 році (-17,61%), та 20,0% у 2024 році (-19,35%). Зменшення цього показника свідчить про зниження прибутковості власних інвестицій закладу та необхідність оптимізації структури капіталу та витрат для підвищення економічної ефективності.

Протягом 2022-2023 років рентабельність КНП «Подільський регіональний центр онкології Вінницької обласної ради» залишалася на стабільному рівні, проте у 2024 році спостерігається різке падіння, що свідчить

про значне зниження ефективності діяльності та прибутковості закладу. Основними факторами такого зниження могли стати зростання собівартості, збільшення витрат або недостатнє збільшення доходів. Для покращення рентабельності слід посилити контроль за витратами, більш ефективно використовувати активи та підвищити продуктивність операційної діяльності.

Аналіз організаційно-економічної характеристики КНП «ПРЦО ВОР» показав, що заклад має стабільну фінансову базу та достатній рівень автономії. Дослідження структури ресурсів, ліквідності, фінансових результатів та рентабельності діяльності дозволило оцінити ефективність використання активів і власного капіталу. Фінансова стійкість закладу залишається на високому рівні: коефіцієнти автономії та фінансової незалежності перевищують нормативні значення, а фінансовий ризик – помірний. Разом із тим, аналіз ліквідності виявив значні коливання показників, що потребує постійного контролю за поточними активами та короткостроковими зобов'язаннями. Фінансові результати діяльності демонструють зростання доходів та стабільний чистий прибуток, хоча зростання собівартості у 2024 році відобразилося на падінні валового прибутку. Рентабельність активів і власного капіталу поступово знижується, що вказує на необхідність підвищення ефективності використання ресурсів та оптимізації витрат.

Отже, КНП «ПРЦО ВОР» має міцну фінансово-економічну основу, проте для забезпечення стійкого розвитку та підвищення прибутковості необхідно удосконалювати управління витратами, активами та ресурсами. Водночас важливим напрямом розвитку є підвищення рівня мотивації персоналу, оскільки саме зацікавленість працівників у результатах праці визначає якість медичних послуг та конкурентоспроможність закладу. Системне застосування матеріальних і нематеріальних стимулів сприятиме зростанню професійної активності, формуванню сприятливого психологічного клімату в колективі та зміцненню іміджу на регіональному рівні. Таким чином, удосконалення системи мотивації персоналу є ключовою умовою підвищення ефективності діяльності закладу та досягнення його стратегічних цілей.

2.2. Оцінка рівня мотивації працівників за результатами опитування

З метою визначення рівня мотивації працівників було проведено соціологічне опитування серед персоналу КНП «Подільський регіональний центр онкології Вінницької обласної ради». У дослідженні взяли участь 30 респондентів, що дозволило отримати репрезентативну інформацію про думки та ставлення персоналу до умов праці та факторів мотивації. Опитування здійснювалося у формі онлайн-анкетування, що забезпечило зручність для респондентів та можливість анонімного надання відповідей, підвищуючи об'єктивність отриманих даних [90].

Анкета включала блоки запитань щодо матеріальної мотивації, зокрема рівня заробітної плати та системи преміювання, нематеріальної мотивації, що охоплювала підтримку керівництва, атмосферу в колективі та умови професійного розвитку, а також професійної мотивації, що стосувалася значущості роботи та можливості самореалізації. Окрім цього, анкета містила питання щодо рівня задоволеності умовами праці, що дозволило комплексно оцінити чинники, які впливають на ефективність та залученість персоналу, а також виявити сильні та слабкі сторони внутрішньої мотиваційної системи закладу.

У дослідженні взяли участь 30 респондентів, серед яких лікарі становили 35%, середній медичний персонал – 45%, а молодший медичний персонал – 20%. Такий склад учасників дозволяє оцінити мотиваційні фактори у різних категоріях працівників закладу та визначити, які стимули є найбільш ефективними для кожної групи.

Проаналізуємо детально результати анкетування респондентів за питанням: «Наскільки Ви задоволені рівнем своєї заробітної плати?» (рис. 2.2). Це питання дозволяє оцінити матеріальний чинник мотивації персоналу, який є одним із ключових факторів, що впливає на ефективність праці та загальне ставлення до роботи. Отримані дані дають змогу виявити не лише рівень задоволеності працівників, а й ті групи, які потребують додаткових стимулів чи перегляду політики оплати праці. Аналіз цих результатів допомагає визначити

пріоритетні напрямки покращення матеріальних умов, що сприятиме підвищенню залученості персоналу, зниженню рівня плинності кадрів та формуванню більш позитивного робочого середовища.

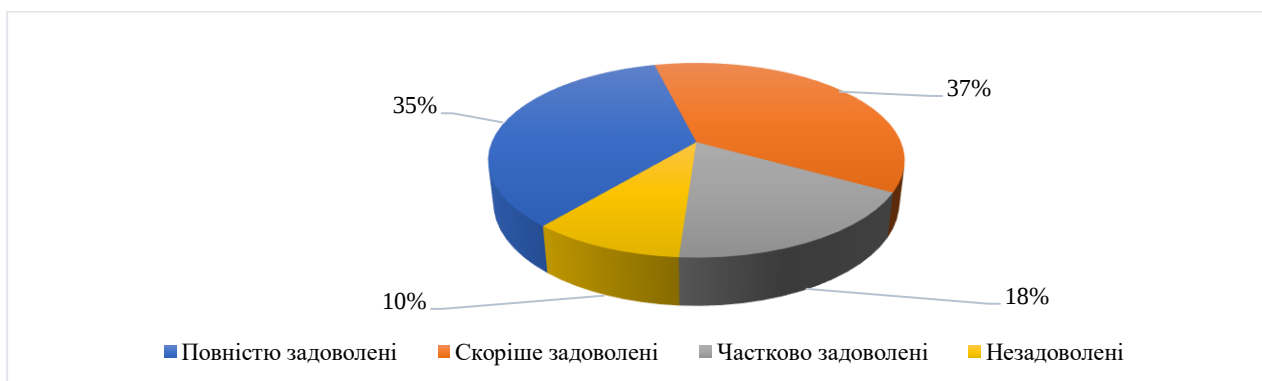


Рис. 2.2. Аналіз за результатами анкетування оцінки рівня задоволеності оплатою праці працівників КНП « ПРЦО ВОР »

Джерело: складено автором за результатами анкетування

Результати показали, що 72% респондентів загалом задоволені рівнем заробітної плати та системою преміювання, при цьому 18 % відзначили потребу у її підвищенні, а лише 10% висловили відверте незадоволення. Це свідчить про достатньо позитивне сприйняття матеріальної складової мотивації у КНП «Подільський регіональний центр онкології ВОР», проте є певний відсоток працівників, для яких заробітна плата не відповідає очікуванням.

На рисунку 2.3 відображено аналіз результатів анкетування щодо нематеріальних факторів, які найбільше мотивують працівників.

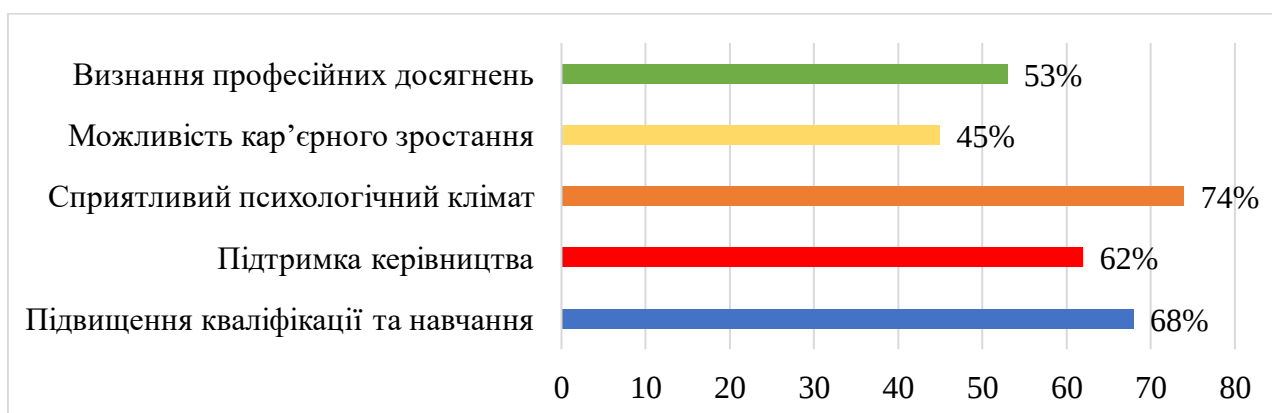


Рис. 2.3. Аналіз за результатами анкетування нематеріальних факторів, що найбільше мотивують працівників КНП «ПРЦО ВОР»

Джерело: складено автором за результатами анкетування [90]

Як видно з рисунка 2.3, аналіз нематеріальних чинників показав, що ключовими стимулюючими факторами для працівників КНП «Подільський регіональний центр онкології Вінницької обласної ради» є можливість підвищення кваліфікації та навчання, яку відзначили 68% опитаних, підтримка з боку керівництва – 62% та сприятливий психологічний клімат у колективі, що важливий для 74% респондентів. Це свідчить про те, що мотивація персоналу значною мірою залежить не лише від матеріальних чинників, а й від професійного розвитку, уваги керівництва та дружньої атмосфери на робочому місці, що створює позитивне середовище для ефективної діяльності та залученості працівників.

Дані, наведені нижче, наочно ілюструють пріоритети матеріальної та нематеріальної мотивації серед працівників (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Аналіз результатів анкетування КНП « ПРЦО ВОР »

Джерело: складено автором за результатами анкетування [90]

Як видно з рисунка 2.4, основним фактором матеріальної мотивації працівників є підвищення заробітної плати, яке обрали 40% респондентів, тоді як покращення системи преміювання важливе для 18% опитаних. Значну увагу працівники приділяють також професійному розвитку – 12% зазначили необхідність забезпечення умов для навчання та підвищення кваліфікації. Менше респондентів відзначили важливість покращення комунікації з керівництвом та психологічного клімату в колективі по 10%, тоді як оптимізація графіку роботи, включаючи гнучкість та навантаження, була важлива для 8% опитаних. Лише 2% респондентів вказали інші фактори.

Загалом, результати свідчать про те, що для більшості персоналу КНП «Подільський регіональний центр онкології Вінницької обласної ради» пріоритетними є матеріальні стимули та умови для професійного зростання, проте нематеріальні чинники також відіграють важливу роль у мотивації.

На рисунку 2.5 представлені результати опитування щодо того, наскільки умови праці стимулюють професійну діяльність працівників.

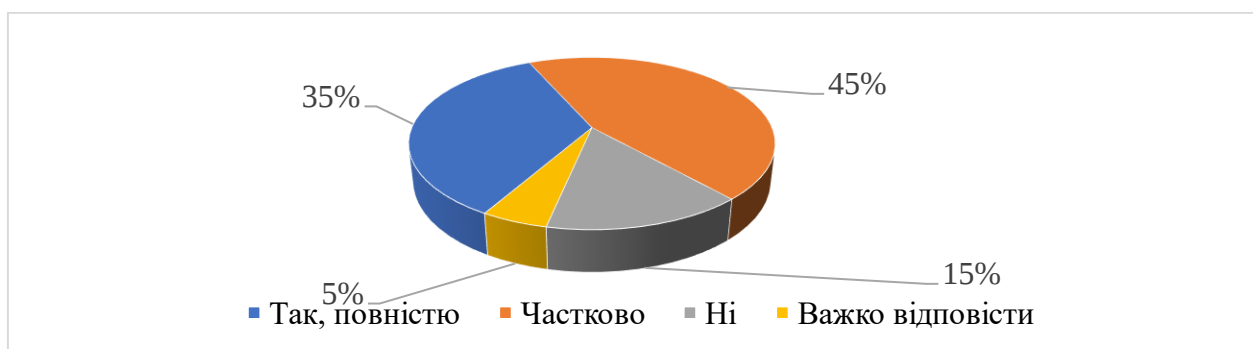


Рис. 2.5. Аналіз результатів опитування щодо загального рівня мотивації
КНП «ПРЦО ВОР»

Джерело: складено автором за результатами анкетування [90]

Як видно з рисунка 2.5, 35% респондентів КНП «Подільський регіональний центр онкології Вінницької обласної ради» вважають, що умови праці повністю стимулюють їхню діяльність, тоді як 45% відзначили часткову стимуляцію, що свідчить про наявність чинників, які потребують покращення. 15% опитаних не вважають умови праці мотивуючими, а 5% утрималися від відповіді, що може вказувати на невизначеність або недостатню інформацію. Загалом результати демонструють, що більшість працівників відчують стимулюючий ефект умов праці, проте існує група, якій необхідні додаткові покращення для підвищення мотивації.

Для більш детального розуміння пріоритетів мотивації персоналу КНП «Подільський регіональний центр онкології Вінницької обласної ради» наведено розподіл відповідей респондентів. Як показано на рисунку 2.6, найбільше працівників мотивує можливість допомагати людям, а також значущими є матеріальні та соціальні фактори.

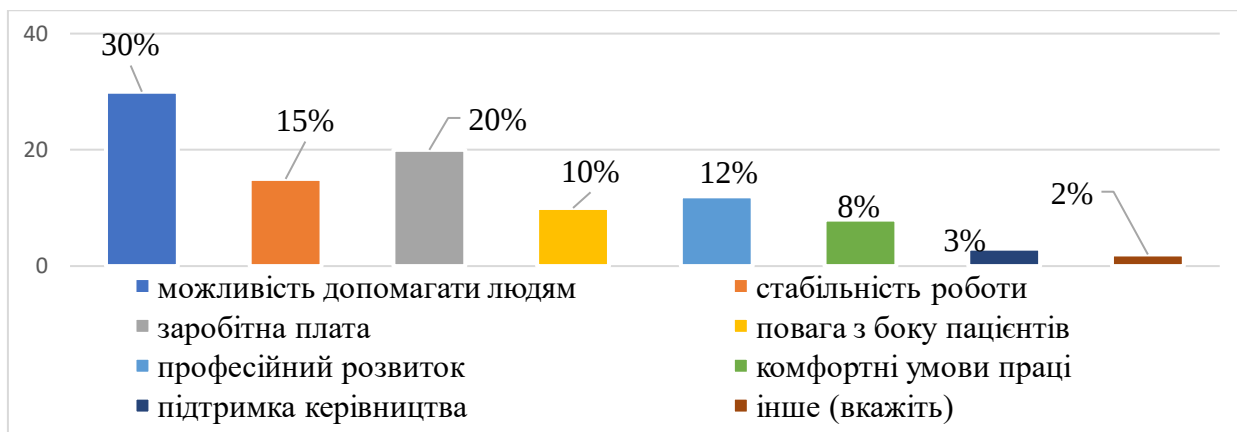


Рис. 2.6. Аналіз результатів анкетування КНП «ПРЦО ВОР»

Джерело: складено автором за результатами анкетування [90]

Як видно з рисунка, основним мотиватором у професійній діяльності для більшості працівників є можливість допомагати людям, яку обрали 30% респондентів. Значну роль відіграють також заробітна плата та стабільність роботи, що стимулює 20% та 15% опитаних відповідно. Професійний розвиток мотивує 12% респондентів, повага з боку пацієнтів – 10%, тоді як комфортні умови праці, підтримка керівництва та інші фактори відіграють меншу роль, відповідно 8%, 3% та 2%. Загалом результати демонструють, що ключовими мотиваторами для персоналу є соціальна значущість роботи та матеріальні стимули, тоді як нематеріальні чинники мають додаткове значення.

Для узагальненої оцінки результатів дослідження було визначено інтегральний показник рівня мотивації персоналу. Працівники мали можливість оцінити свій загальний рівень мотивованості до професійної діяльності за трьома градаціями: високий, середній та низький. Отримані дані подано на рисунку 2.7.



Рис. 2.7. Аналіз результатів анкетування КНП « ПРЦО ВОР»»

Джерело: складено автором за результатами анкетування [90]

Дані, наведені на рисунку 2.7, свідчать, що переважна більшість працівників – 77% оцінюють свій рівень мотивації як високий, що свідчить про зацікавленість у професійній діяльності та готовність до ефективної роботи. Середній рівень мотивації зазначили 18% респондентів, що може вказувати на потребу в додатковій підтримці або стимулюванні. Низький рівень мотивації відзначили лише 5% опитаних, що свідчить про незначну групу працівників, які потребують індивідуального підходу для підвищення професійної зацікавленості. Загалом, результати демонструють позитивну мотиваційну ситуацію в колективі та підкреслюють важливість підтримки стимулюючих факторів для всіх категорій персоналу.

Разом із тим, навіть за позитивної загальної картини, існує потреба у подальшому вдосконаленні мотиваційної системи. Зокрема, доцільно приділити більше уваги:

- індивідуалізації матеріального стимулювання залежно від результатів праці;
- розширенню можливостей кар'єрного зростання;
- посиленню системи морального заохочення (публічне визнання, відзнаки, подяки).

Отже, можна зробити висновок, що рівень мотивації працівників КНП «Подільський регіональний центр онкології Вінницької обласної ради» загалом є високим, оскільки більшість респондентів відзначають значущість своєї роботи, задоволені матеріальними умовами та цінують можливості для професійного розвитку. Водночас частина персоналу потребує додаткової підтримки, покращення умов праці та стимулюючих факторів, що дозволило б підвищити ефективність їхньої діяльності та рівень залученості в робочі процеси. Це свідчить про необхідність комплексного підходу до мотивації, який поєднує матеріальні та нематеріальні фактори, забезпечуючи всебічну підтримку персоналу та сприяючи стабільності й продуктивності колективу.

2.3. Аналіз викликів та бар'єрів у системі мотивації персоналу КНП «Подільський регіональний центр онкології Вінницької обласної ради»

Мотивація персоналу є ключовим чинником забезпечення високої якості медичних послуг та стабільного функціонування закладу. Аналіз системи мотивації у КНП «Подільський регіональний центр онкології Вінницької обласної ради» дозволяє визначити як фактори, що потребують удосконалення, так і можливості для підвищення ефективності роботи персоналу.

Проведений аналіз системи мотивації персоналу КНП «Подільський регіональний центр онкології Вінницької обласної ради» дозволив виявити ключові чинники, що впливають на професійну залученість та ефективність роботи закладу. Дослідження включало анкетування співробітників, аналіз внутрішніх документів, спостереження за робочими процесами та інтерв'ю з керівниками структурних підрозділів. Основна мета аналізу полягала у визначенні чинників, які стимулюють персонал, а також у виявленні напрямів для вдосконалення мотиваційної системи.

Результати дослідження показали, що фінансові стимули відіграють важливу роль у формуванні мотивації персоналу. Рівень заробітної плати та премій відповідає середнім регіональним показникам, а впровадження гнучких схем бонусування стимулює працівників до підвищення результативності та активної участі у розвитку КНП «Подільський регіональний центр онкології Вінницької обласної ради».. Додаткові премії за досягнення конкретних результатів позитивно впливають на зацікавленість співробітників і сприяють підвищенню продуктивності.

Важливе значення мають нематеріальні стимули, зокрема подяки, відзнаки та можливість участі у професійних заходах. Регулярне визнання досягнень персоналу формує відчуття значущості, підвищує лояльність до організації та стимулює прагнення до самовдосконалення. Працівники цінують можливість участі у конференціях, тренінгах і внутрішніх навчальних заходах, що сприяє підвищенню професійного рівня та розвитку компетентностей.

Психологічне навантаження, характерне для роботи в онкологічному закладі, є одним із важливих чинників, що впливають на мотивацію. Працівники щодня стикаються зі складними клінічними випадками, що вимагає високої професійної та емоційної стійкості. Проте наявні програми психологічної підтримки, коучинг та групові консультації дозволяють ефективно знижувати рівень стресу, підтримувати професійну витривалість та зберігати ефективність роботи персоналу.

Аналіз професійного розвитку показав, що співробітники активно користуються можливостями підвищення кваліфікації, участі у стажуваннях та наукових конференціях. Можливість постійного професійного вдосконалення стимулює персонал до впровадження інноваційних підходів, підвищує загальний рівень компетентності та формує довгострокову мотивацію до розвитку кар'єри.

Організаційні та адміністративні процеси оцінюються персоналом як ефективні та прозорі. Оптимізація розподілу обов'язків і вдосконалення комунікації між керівництвом і працівниками сприяє підвищенню залученості співробітників, покращенню командної взаємодії та створенню позитивного робочого клімату.

Для більш наочного представлення результатів аналізу та систематизації виявлених проблем у мотивації персоналу КНП «Подільський регіональний центр онкології Вінницької обласної ради» доцільно використати схематичну модель. Рисунок 2.8 відображає ключові виклики та бар'єри в системі мотивації, їх взаємозв'язки та вплив на ефективність професійної діяльності медичних працівників, що дозволяє визначити пріоритетні напрями вдосконалення мотиваційних механізмів закладу.

Модель допомагає наочно і системно показати взаємозалежність зовнішніх та внутрішніх факторів, які впливають на мотивацію персоналу, а також полегшує процес розробки конкретних управлінських рішень. Використання такої схеми сприяє

підвищенню прозорості аналізу та ефективності стратегічного планування мотиваційної політики закладу (рис.2.8).

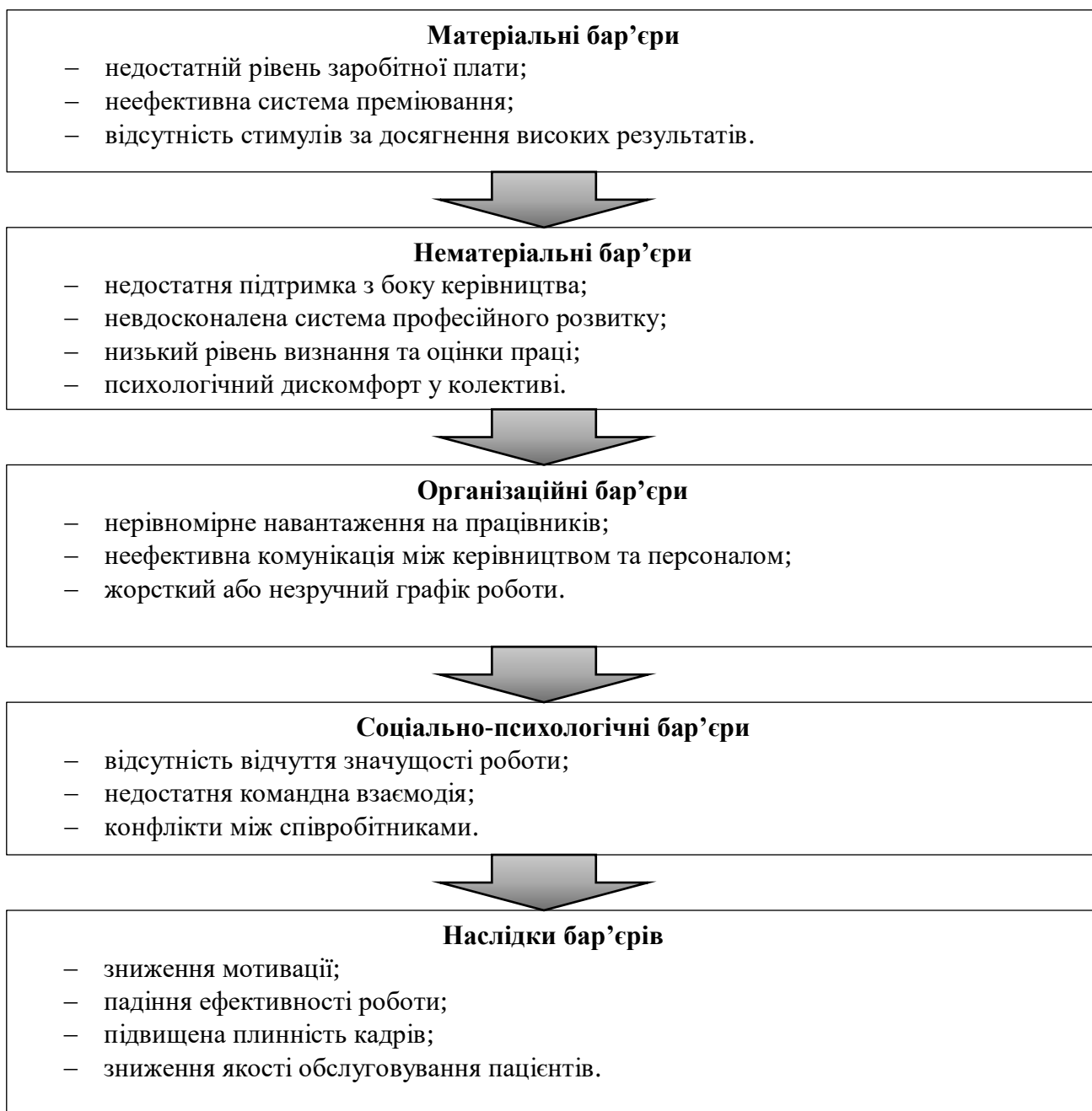


Рис. 2.8 Модель аналізу викликів та бар'єрів у системі мотивації персоналу КНП «Подільський регіональний центр онкології BOR»

Джерело: розроблено автором самостійно

Як видно з моделі (рис. 2.8) аналізу викликів та бар'єрів у системі мотивації персоналу, основними проблемними напрямками є матеріальні, нематеріальні, організаційні та соціально-психологічні фактори, кожен із яких по-своєму впливає на загальний рівень залученості та ефективності роботи

співробітників. Матеріальні бар'єри, такі як недостатній рівень заробітної плати, неефективна система преміювання та відсутність стимулів за досягнення високих результатів, безпосередньо знижують мотивацію та зацікавленість у професійній діяльності. Нематеріальні фактори, включаючи недостатню підтримку керівництва, невдосконалену систему професійного розвитку, низький рівень визнання праці та психологічний дискомфорт у колективі, формують непродуктивну атмосферу, що ускладнює виконання робочих завдань і розвиток персоналу. Організаційні бар'єри, серед яких нерівномірне навантаження, неефективна комунікація та жорсткий графік роботи, знижують комфорт і впливають на продуктивність. Соціально-психологічні фактори, такі як відсутність відчуття значущості роботи, недостатня командна взаємодія та конфлікти між співробітниками, негативно відображаються на моральному стані колективу.

Наслідком наявності цих бар'єрів є зниження мотивації, падіння ефективності роботи, підвищена плинність кадрів та зниження якості обслуговування пацієнтів, що підкреслює необхідність комплексного підходу до вдосконалення системи мотивації, який поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, розвиток професійних компетенцій і створення сприятливого психологічного клімату в колективі.

Узагальнюючи результати аналізу, можна констатувати, що система мотивації персоналу КНП «Подільський регіональний центр онкології ВОР» позитивно впливає на рівень залученості, задоволеності роботою та ефективність діяльності закладу. Разом із тим визначено напрямки для подальшого вдосконалення мотиваційної системи, серед яких: оптимізація фінансових і нематеріальних стимулів, підвищення рівня психологічної підтримки, розширення можливостей професійного розвитку та удосконалення організаційних процесів. Реалізація цих заходів створює додаткові перспективи для підвищення ефективності роботи закладу та якості надання медичних послуг.

У таблиці 2.7 зроблено аналіз оцінки впливу основних факторів на мотивацію персоналу КНП «Подільський регіональний центр онкології Вінницької обласної ради».

Таблиця 2.7

Аналіз оцінки впливу основних чинників на мотивацію персоналу
КНП «Подільський регіональний центр онкології Вінницької обласної ради»

Чинник	Вплив на мотивацію	Оцінка впливу
Фінансові стимули	Підвищують продуктивність та зацікавленість	++
Нематеріальні стимули	Формують лояльність та внутрішню мотивацію	+
Психологічне навантаження	Потребує підтримки для збереження ефективності	++
Професійний розвиток	Стимулює розвиток компетентності та інновацій	+
Організаційні процеси	Покращують взаємодію та робочу атмосферу	+

Джерело: складено автором за результатами анкетування

Загалом проведений аналіз таблиці 2.7 засвідчив ефективність наявної системи мотивації та її позитивний вплив на професійну залученість персоналу. Впровадження додаткових заходів у зазначених напрямках дозволить зміцнити корпоративну культуру, підвищити ефективність роботи закладу та забезпечити високий рівень якості медичних послуг.

Крім того, аналіз показав, що створення умов для професійного розвитку, вдосконалення системи стимулювання та підтримки психологічного стану персоналу сприяє формуванню високоефективної та згуртованої команди. Ці заходи не лише підвищують мотивацію та задоволеність роботою співробітників, а й створюють передумови для впровадження інноваційних підходів у медичній практиці, підвищення рівня обслуговування пацієнтів і зміцнення авторитету закладу в регіоні.

Таким чином, комплексний розвиток системи мотивації персоналу є ключовим фактором стабільного професійного зростання, ефективної роботи та забезпечення високих стандартів медичних послуг у КНП «Подільський регіональний центр онкології Вінницької обласної ради».

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ТА МЕТОДІВ МОТИВАЦІЇ МЕДИЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ У КНП «ПОДІЛЬСЬКИЙ РЕГІОНАЛЬНИЙ ЦЕНТР ОНКОЛОГІЇ ВІННИЦЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ»

3.1. Формування комплексної системи мотивації медичного персоналу

Ефективне функціонування закладів охорони здоров'я значною мірою залежить від рівня професійної активності, залученості та задоволеності працівників своєю роботою. У сучасних умовах реформування медичної галузі України, зокрема трансформації фінансування через Національну службу здоров'я України, зростає відповідальність закладів за результативність використання ресурсів та якість надання медичних послуг. Це, у свою чергу, висуває нові вимоги до управління персоналом. У таких умовах створення комплексної системи мотивації працівників набуває вирішального значення, адже від зацікавленості колективу залежить не лише ефективність роботи закладу, а й рівень довіри пацієнтів, професійний розвиток кадрів та імідж закладу охорони здоров'я.

Формування комплексної системи мотивації у КНП «Подільський регіональний центр онкології ВОР» повинно ґрунтуватися на гармонійному поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів. Важливим є те, що кожен працівник має власні потреби й очікування, а тому мотиваційна система повинна бути диференційованою, гнучкою та справедливою. Її зміст має відображати як інтереси закладу, так і особисті потреби медичного персоналу.

Матеріальне стимулювання є базовою складовою мотивації, адже фінансова винагорода залишається головним чинником трудової активності. Для Центру доцільним є створення прозорої системи оплати праці, де заробітна плата формується з урахуванням стажу, рівня кваліфікації, складності виконуваних функцій та результативності роботи. У практиці багатьох закладів використовується система преміювання за досягнення ключових показників

ефективності: своєчасність і якість лікування, відсутність скарг пацієнтів, активна участь у науковій чи методичній діяльності. Такий підхід не лише забезпечує фінансове заохочення, а й підвищує почуття відповідальності персоналу за результат. Водночас важливим елементом є надання матеріальної допомоги у складних життєвих ситуаціях, що підсилює відчуття соціальної підтримки з боку роботодавця [56; 73, с. 117-122].

Не менш важливим є можливість професійного розвитку та кар'єрного зростання. У медичній сфері працівники стикаються з необхідністю постійного вдосконалення знань, освоєння нових методик і технологій. Тому важливим завданням є створення умов для регулярного підвищення кваліфікації, участі у конференціях, майстер-класах, стажуваннях в Україні та за її межами. Розробка індивідуальних планів професійного розвитку дає змогу враховувати особливості кожного працівника та сприяє реалізації його потенціалу. Крім того, створення чіткої системи кар'єрного просування, що передбачає поступове зростання посадових обов'язків та відповідальності, формує в персоналу відчуття перспективи й впевненість у власному майбутньому.

Соціальні гарантії та пільги є вагомим інструментом мотивації, оскільки створюють відчуття стабільності та турботи. Сюди належить надання медичного страхування, можливість отримання санаторно-курортного лікування, забезпечення харчування під час чергувань, компенсація транспортних витрат. У деяких закладах практикується часткове відшкодування витрат на дитячі садки чи навчання дітей працівників. Такі заходи демонструють, що заклад охорони здоров'я піклується не лише про професійні, а й про особисті потреби свого персоналу.

Окремої уваги заслуговує моральне стимулювання. Для медичних працівників надзвичайно важливим є визнання їхньої праці, особливо з огляду на високу відповідальність та емоційне навантаження професії. Впровадження системи нагород, відзначення кращих працівників грамотами, подяками чи почесними званнями сприяє підвищенню престижу професії й формуванню позитивної атмосфери у колективі. Публічне визнання результатів роботи – як

на рівні закладу, так і в межах місцевої громади – стимулює бажання працювати ще краще.

Важливим фактором виступає і створення сприятливого організаційного середовища. Комфортні умови праці, сучасне обладнання, оптимізація робочих графіків, дотримання вимог безпеки та охорони праці суттєво впливають на мотиваційний рівень персоналу. Крім того, важливим є формування доброзичливого мікроклімату, відкритих комунікацій та ефективного командного співробітництва. Довіра між керівництвом і працівниками, справедливість у розподілі обов'язків та можливість висловити власну думку сприяють підвищенню задоволеності працею та зниженню рівня конфліктності.

Для представлення структури та взаємозв'язків елементів системи мотивації медичного персоналу доцільно використати графічну модель. Рисунок 3.1 демонструє ключові чинники, механізми та очікувані результати мотиваційної політики, що дозволяє краще зрозуміти пріоритети управлінських рішень і напрями вдосконалення стимулювання працівників.



Рис. 3.1. Модель комплексної системи мотивації медичного персоналу
КНП «ПРЦО ВОР»

Джерело: розроблено автором самостійно

Модель комплексної системи мотивації (рис. 3.1) медичного персоналу демонструє інтегрований підхід, що враховує як внутрішні, так і зовнішні фактори, які впливають на професійну активність співробітників. Вхідні фактори мотивації включають внутрішні мотиви, пов'язані з потребою в самореалізації, професійним зростанням та кар'єрними амбіціями, а також зовнішні чинники – матеріальні стимули, умови праці, соціальні гарантії та корпоративну культуру. Такий поділ дозволяє комплексно оцінювати вплив різних детермінантів на поведінку персоналу та визначати пріоритетні напрями стимулювання.

Середній блок моделі – механізми мотивації – відображає конкретні інструменти, через які вхідні фактори реалізуються на практиці. Це матеріальні стимули, такі як заробітна плата, премії та бонуси; соціальні механізми, що включають визнання, підтримку колективу та позитивне підкріплення; а також організаційно-управлінські заходи, що передбачають чіткий розподіл обов'язків, участь у прийнятті рішень, навчання та розвиток професійних компетенцій. Використання різнорівневих механізмів дозволяє забезпечити всебічне задоволення потреб працівників та підвищити їхню мотиваційну залученість.

Нижній блок моделі – результати – ілюструє очікуваний ефект від впровадження комплексної системи мотивації. До них належать підвищення продуктивності та ефективності праці, зростання задоволеності та залученості персоналу, підвищення якості надання медичної допомоги та формування стабільної, мотивованої команди. Модель передбачає зворотний зв'язок, що дозволяє коригувати мотиваційну політику на основі оцінки результатів і адаптувати її до змін зовнішнього середовища та потреб медичного закладу, забезпечуючи стратегічну ефективність управління персоналом.

Суттєвим чинником підвищення мотивації є залучення персоналу до процесу прийняття управлінських рішень. Медичні працівники, які мають можливість брати участь в обговоренні стратегічних завдань, відчувають себе більш значущими й відповідальними за результати діяльності закладу. У Центрі

доцільно запровадити практику проведення регулярних зборів, створення дорадчих рад або робочих груп, де обговорюються важливі питання організації праці, розподілу ресурсів чи впровадження нових технологій. Це забезпечить більш високий рівень залученості колективу та сприятиме формуванню корпоративної культури партнерства.

Комплексна система мотивації повинна бути системною й довгостроковою. Вона не може обмежуватися разовими заходами чи окремими акціями. Важливо, щоб усі елементи мотиваційного механізму були інтегровані в єдину стратегію розвитку закладу. Лише в такому разі можна досягти стійкого ефекту, коли персонал працює не лише заради фінансової винагороди, а й заради самореалізації, професійного зростання та відчуття власної значущості.

Таким чином, формування комплексної системи мотивації у КНП «Подільський регіональний центр онкології Вінницької обласної ради» є багатогранним завданням, що потребує врахування матеріальних, професійних, соціальних та морально-психологічних чинників. Вона повинна бути прозорою, справедливою та гнучкою, відповідати сучасним викликам і враховувати індивідуальні потреби персоналу. Реалізація такої системи сприятиме підвищенню продуктивності праці, покращенню якості медичних послуг, зміцненню корпоративної культури та формуванню позитивного іміджу закладу, що у кінцевому підсумку забезпечить зростання рівня довіри пацієнтів і суспільства до діяльності КНП «Подільський регіональний центр онкології Вінницької обласної ради». Варто зазначити, що комплексна система мотивації медичного персоналу є не лише внутрішнім інструментом управління, а й важливою складовою стратегічного розвитку закладу. Вона безпосередньо впливає на конкурентоспроможність закладу охорони здоров'я на ринку медичних послуг, адже мотивований персонал працює ефективніше, проявляє ініціативу, прагне впроваджувати інновації та забезпечувати високий рівень сервісу.

3.2. Пропозиції щодо впровадження мотиваційних заходів у практику управління

Сучасна система управління закладами охорони здоров'я в Україні перебуває у стані активної трансформації. Зміна підходів до фінансування медичних послуг, підвищення конкуренції між комунальними некомерційними підприємствами, а також зростання вимог пацієнтів до якості лікування зумовлюють потребу в нових підходах до організації роботи з персоналом. В умовах, коли професійний рівень медичних працівників, їхня мотивація та задоволеність працею стають ключовими факторами успіху, актуальним є формування ефективної системи мотиваційних заходів. Проте лише теоретичне розроблення такої системи не забезпечує її дієвості. Необхідним є практичне впровадження конкретних заходів, які враховують особливості діяльності закладу, потреби персоналу та можливості керівництва.

Розроблені рекомендації для КНП «Подільський регіональний центр онкології Вінницької обласної ради» базуються на результатах проведеного аналізу стану мотивації персоналу та враховують сучасні тенденції управління в медичній сфері. Вони передбачають цілеспрямовану роботу за кількома ключовими напрямками: організаційно-економічним, освітньо-професійним, соціально-побутовим, морально-психологічним та інноваційним.

Одним із першочергових практичних кроків є удосконалення організаційно-економічних механізмів мотивації. Це передбачає формування прозорої та справедливої системи оплати праці, яка базується на принципі відповідності винагороди рівню кваліфікації, складності виконуваних функцій і результативності роботи. Доцільним є впровадження системи ключових показників ефективності (KPI), які дозволяють об'єктивно оцінити діяльність працівників та пов'язати її з розміром премій. Така система має бути зрозумілою для всіх категорій персоналу, щоб виключити суб'єктивізм у нарахуванні винагород. Водночас важливо передбачити диференційовані стимули для різних професійних груп: лікарів, середнього та молодшого

медичного персоналу, адміністративних працівників. Це дозволить враховувати специфіку їхніх завдань і робочого навантаження.

Важливим напрямом виступає розробка системи преміювання та заохочення за досягнення високих результатів. Наприклад, можуть бути запроваджені щоквартальні премії за якість ведення медичної документації, дотримання протоколів лікування, відсутність скарг з боку пацієнтів чи активну участь у впровадженні інноваційних методів діагностики й лікування. Окрім того, можливе створення спеціальних фондів заохочення для підтримки ініціативних працівників, які пропонують раціоналізаторські ідеї або беруть участь у реалізації наукових та освітніх проєктів.

Не менш значущим є блок освітньо-професійних заходів. Для медичного персоналу можливість постійного навчання та вдосконалення знань є потужним мотиватором. Тому рекомендується розробити план систематичного підвищення кваліфікації, що включатиме як внутрішні семінари, тренінги й лекції, так і участь у зовнішніх освітніх заходах. Центр може ініціювати партнерство з провідними медичними університетами та науковими інститутами з метою організації спільних програм навчання. Особливу увагу доцільно приділяти стажуванням у клініках України та за кордоном, що дозволить працівникам переймати сучасний досвід і впроваджувати його у практику. Крім того, слід заохочувати молодих фахівців до науково-дослідної діяльності, створювати умови для написання статей, участі у конференціях та конкурсах професійної майстерності.

Соціально-побутові заходи також мають значний вплив на рівень задоволеності працівників роботою. Зважаючи на високе фізичне та емоційне навантаження медичного персоналу, важливо забезпечити їм відчуття соціальної захищеності. Доцільним є запровадження корпоративних програм медичного страхування, пільг на харчування під час чергувань, часткової компенсації транспортних витрат. Практика показує, що позитивно сприймається надання матеріальної допомоги на оздоровлення або можливість отримати путівки на санаторно-курортне лікування. Важливо також

передбачити заходи з підтримки сімей працівників, адже це формує відчуття довгострокової стабільності та турботи з боку закладу.

Важливу роль відіграють морально-психологічні заходи. Для медичного персоналу важливим є не лише матеріальне заохочення, а й визнання досягнень. У практику варто впровадити систему регулярного морального стимулювання: оголошення подяк, вручення грамот, відзначення кращих працівників у професійні свята, публікація історій успіху на інформаційних ресурсах закладу. Ефективним є формування корпоративної культури, яка ґрунтується на цінностях взаємоповаги, командної роботи та партнерських взаємин. Доцільно проводити командоутворювальні заходи, тренінги з комунікацій, а також створювати умови для неформального спілкування працівників. Це сприятиме зміцненню міжособистісних відносин та підвищенню психологічного комфорту в колективі.

Окремої уваги заслуговують інноваційні підходи до мотивації. Світова практика свідчить, що дедалі більшої популярності набувають цифрові інструменти управління персоналом, які дозволяють здійснювати оцінку ефективності роботи, організовувати дистанційне навчання, проводити онлайн-опитування задоволеності працівників. Для Центру актуальним є впровадження електронних платформ для внутрішніх комунікацій, що дасть можливість швидко інформувати персонал, ділитися досвідом, а також створювати «віртуальні спільноти» для обговорення професійних питань. Крім того, перспективним є використання гнучких форм організації праці, зокрема гнучких графіків та часткового дистанційного виконання адміністративних завдань. Це особливо важливо для молодих фахівців, які прагнуть поєднувати роботу з навчанням чи науковою діяльністю.

Необхідно також розробити механізми впровадження та оцінки ефективності запропонованих заходів. Керівництву КНП «Подільський регіональний центр онкології Вінницької обласної ради» слід створити спеціальну робочу групу з управління персоналом, яка відповідатиме за координацію мотиваційної системи. Доцільно передбачити регулярний

моніторинг рівня задоволеності працівників, проводити анонімні опитування та інтерв'ю, аналізувати плинність кадрів і показники ефективності роботи. Це дозволить своєчасно виявляти проблеми, коригувати заходи та удосконалювати систему мотивації. Важливо також формувати відкриту комунікацію між керівництвом і персоналом, аби працівники мали можливість висловлювати свої пропозиції та брати участь у прийнятті управлінських рішень.

Особливу увагу при впровадженні мотиваційних заходів необхідно приділяти питанням організації самого процесу змін. Будь-яка система мотивації буде ефективною лише за умови її чіткої поетапної реалізації, яка передбачає узгоджені дії керівництва, структурних підрозділів та самих працівників. Важливо розуміти, що нововведення у сфері мотивації часто сприймаються персоналом неоднозначно, особливо якщо вони стосуються зміни системи оплати праці, розподілу премій або впровадження нових стандартів роботи. Тому необхідним є поєднання комунікаційних та організаційних механізмів, які зможуть забезпечити прозорість і довіру до процесу.

Першим етапом упровадження комплексної системи мотивації має стати діагностика поточного стану – проведення опитувань, аналізу плинності кадрів, рівня задоволеності роботою, показників продуктивності. На основі отриманих результатів керівництво може визначити пріоритетні напрями для коригування та розробити план дій. Другим етапом є формування робочої групи, до якої входять представники адміністрації, відділу кадрів та самі працівники. Така група виконує функції дорадчого органу, розробляє конкретні пропозиції та контролює їхнє втілення.

Подальший етап передбачає пілотне впровадження окремих елементів мотиваційної системи. Наприклад, можна спочатку протестувати систему нематеріальних заохочень чи удосконалений порядок преміювання в одному з підрозділів лікарні. Це дозволить оцінити реакцію персоналу, виявити можливі проблеми та скоригувати підхід до масштабного запуску. Такий методичний і

поступовий підхід знижує ризики невдоволення працівників і сприяє формуванню позитивного ставлення до реформ.

Не менш важливим є забезпечення відкритої та регулярної комунікації з колективом на всіх етапах змін. Інформування персоналу про мету впровадження нових заходів, їхній очікуваний ефект та можливі переваги для кожного працівника значно зменшує рівень опору. Крім того, необхідно створювати канали зворотного зв'язку, де медики можуть висловити свої пропозиції або зауваження. Це підвищує рівень їхньої причетності до процесів управління та зміцнює довіру до керівництва.

Моніторинг та оцінка ефективності мотиваційних заходів є завершальним, але постійним елементом процесу. Для цього слід застосовувати як кількісні показники (зміна плинності кадрів, кількість прогулів, рівень продуктивності), так і якісні критерії (задоволеність персоналу, командний дух, рівень професійної ініціативи). Доцільним є щорічне проведення анкетувань працівників у КНП «Подільський регіональний центр онкології Вінницької обласної ради» щодо рівня їхньої мотивації та якості внутрішніх умов праці. Отримані дані дозволяють вчасно виявляти проблеми та вносити необхідні корективи.

Окремо варто підкреслити роль керівників структурних підрозділів у реалізації мотиваційних заходів. Саме вони є безпосередніми комунікаторами між адміністрацією та медичними працівниками. Від того, наскільки лінійні керівники розумітимуть і поділятимуть нову мотиваційну політику, залежить її ефективність у практиці. Тому необхідно проводити навчання для керівників середньої ланки, формувати у них навички лідерства, наставництва та ефективної комунікації.

Успіх упровадження мотиваційної системи також великою мірою залежить від послідовності та стабільності політики адміністрації КНП «Подільський регіональний центр онкології Вінницької обласної ради». Якщо мотиваційні заходи будуть застосовуватися вибірково чи ситуативно, персонал втратить довіру до їхньої дієвості. Натомість системний підхід із

чітким графіком заходів, прозорими правилами та регулярним аналізом результатів сприятиме не лише зростанню ефективності праці, а й зміцненню корпоративної культури та підвищенню престижу медичної професії.

Практичні рекомендації щодо впровадження мотиваційних заходів у діяльність КНП «Подільський регіональний центр онкології Вінницької обласної ради» охоплюють широкий спектр організаційно-економічних, освітньо-професійних, соціально-побутових, морально-психологічних та інноваційних чинників. Їх реалізація потребує системного підходу, тісної співпраці між керівництвом і персоналом, а також готовності до постійного удосконалення. Лише за умови комплексного застосування таких заходів можна досягти підвищення рівня задоволеності працівників, зростання продуктивності їхньої праці, покращення якості медичних послуг та зміцнення іміджу КНП «Подільський регіональний центр онкології Вінницької обласної ради» в суспільстві.

Отже, правильно побудована система мотивації дозволяє гармонізувати інтереси адміністрації та працівників, створити умови для професійного й особистісного зростання медиків, підвищити престиж їхньої діяльності в очах суспільства. У результаті виграють усі учасники процесу: персонал отримує можливість реалізувати свій потенціал і відчувати задоволення від роботи, пацієнти – якісніші послуги, а КНП «Подільський регіональний центр онкології Вінницької обласної ради» – стійку репутацію, стабільність та конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. Крім того, ефективна мотиваційна політика у КНП «Подільський регіональний центр онкології Вінницької обласної ради» сприяє зменшенню плинності кадрів та формуванню лояльного колективу, де панує взаємоповага та професійна взаємодопомога. Вона також стимулює інноваційність і підвищує ефективність роботи всіх підрозділів КНП «Подільський регіональний центр онкології Вінницької обласної ради», забезпечуючи більш скоординовану та результативну діяльність.

3.3. Перспективи розвитку системи мотивації персоналу в КНП «Подільський регіональний центр онкології Вінницької обласної ради»

Сучасний етап розвитку медичної галузі України характеризується активною трансформацією системи охорони здоров'я, що безпосередньо впливає на організацію роботи закладів та управління персоналом. У цих умовах особливої актуальності набуває питання стратегічного розвитку системи мотивації медичних працівників, адже її ефективність визначає не лише результативність діяльності закладу, а й рівень задоволеності персоналу, утримання кваліфікованих кадрів і здатність швидко адаптуватися до змін. Трансформація системи охорони здоров'я супроводжується запровадженням нових механізмів фінансування, електронного документообігу, підвищенням вимог до якості медичних послуг і стандартів роботи. Всі ці фактори створюють нові виклики для керівництва КНП «Подільський регіональний центр онкології Вінницької обласної ради» у сфері мотивації персоналу.

Одним із ключових напрямів перспективного розвитку мотиваційної системи є адаптація до змін у фінансуванні та управлінських механізмах. Перехід на тарифну модель оплати медичних послуг, що залежить від кількості та якості наданих послуг, створює необхідність інтеграції результативних показників у систему винагороди персоналу. Це передбачає не лише періодичне преміювання за обсяг виконаної роботи, а й впровадження довгострокових стимулів, таких як кар'єрне зростання, участь у науково-практичних проєктах та професійне визнання. У перспективі важливим є створення прозорої та гнучкої системи оцінки ефективності роботи, яка дозволить враховувати індивідуальні досягнення кожного працівника та стимулюватиме розвиток професійних компетенцій.

Цифровізація медичної сфери відкриває нові можливості для мотивації персоналу. Використання електронних платформ для управління робочими процесами, моніторингу результатів, організації дистанційного навчання та обміну досвідом дозволяє підвищити прозорість оцінки праці та швидкість

зворотного зв'язку. Перспективним є впровадження систем гейміфікації, де досягнення працівників оцінюються у вигляді балів, рейтингів або віртуальних нагород. Це стимулює активність, сприяє формуванню командного духу та дозволяє залучати молодих спеціалістів, для яких цифрові інструменти є природним середовищем комунікації.

Продовження розвитку системи мотивації пов'язано з інтеграцією освітньо-професійних заходів у щоденну діяльність медичного персоналу. Перспективним є створення індивідуальних планів розвитку, які враховують професійні амбіції працівника, його навчальні потреби та наукові інтереси. Це дозволяє формувати персонал, здатний самостійно підвищувати кваліфікацію, освоювати нові методики лікування та впроваджувати інновації в клінічну практику. У перспективі доцільним є активне партнерство з вітчизняними та міжнародними освітніми закладами для організації спільних програм стажування та обміну досвідом.

Соціальні особливості мотивації також набувають нової важливості в умовах трансформації. Зростання робочого навантаження та вимог до професійних стандартів зумовлює необхідність підвищення соціальної захищеності медичного персоналу. У перспективі рекомендується розробка комплексних програм страхування, системи додаткових пільг на харчування та транспорт, заходів з підтримки сімей працівників, а також корпоративних ініціатив з організації відпочинку та оздоровлення. Такий підхід не лише зміцнює лояльність працівників, а й зменшує ризик професійного вигорання та плинності кадрів.

Морально-психологічні заходи, орієнтовані на визнання досягнень та підвищення престижу професії, також набувають стратегічного значення. Перспективним є впровадження системи регулярного оцінювання досягнень, відзначення кращих працівників, організація внутрішніх конкурсів професійної майстерності та заходів, спрямованих на формування позитивного мікроклімату. Крім того, у перспективі варто посилити роль керівників

підрозділів як наставників та фасилітаторів, які формують мотиваційне середовище безпосередньо у колективах.

Особливе значення у перспективному розвитку системи мотивації має інтеграція інноваційних підходів. До них належить використання аналітики великих даних для оцінки ефективності персоналу, застосування електронних систем для планування робочих завдань і графіків, а також формування персоналізованих пакетів мотиваційних заходів.

Важливо підкреслити взаємозв'язок між розвитком системи мотивації та результативністю діяльності закладу. Ефективна мотиваційна політика сприяє підвищенню продуктивності праці, покращенню якості медичних послуг та зростанню рівня задоволеності пацієнтів. Це, у свою чергу, зміцнює репутацію Центру, підвищує його конкурентоспроможність та дозволяє утримувати кваліфікованих фахівців. Перспективним є постійне вдосконалення системи мотивації на основі моніторингу та аналітики, що дозволяє своєчасно реагувати на зміни в умовах галузі та потреби персоналу.

Особливу увагу при перспективному розвитку системи мотивації персоналу необхідно приділяти динаміці змін у медичній галузі та індивідуальним потребам працівників. Адаптація мотиваційних заходів до сучасних викликів, таких як цифровізація процесів, підвищення стандартів якості медичних послуг та зростання професійних навантажень, дозволяє створити умови для сталого розвитку колективу. Інтеграція інноваційних та персоналізованих підходів сприяє формуванню атмосфери професійного зростання, стимулює ініціативу та підвищує рівень залученості медичного персоналу. Такий комплексний підхід забезпечує не лише ефективну роботу закладу в умовах трансформації, а й формує довгострокову перспективу розвитку людського капіталу, що є критично важливим для досягнення стратегічних цілей КНП «Подільський регіональний центр онкології Вінницької обласної ради»

Отже, аналіз перспектив розвитку системи мотивації персоналу КНП «Подільський регіональний центр онкології Вінницької обласної ради»

показав, що ефективна мотиваційна політика є ключовим чинником стабільності та розвитку закладу в умовах трансформації сфери охорони здоров'я. Сучасні зміни у фінансуванні медичних послуг, підвищення вимог до якості роботи, цифровізація процесів та впровадження нових стандартів потребують адаптивних, комплексних і персоналізованих підходів до стимулювання працівників.

Перспективним є впровадження інтегрованої системи мотивації, яка поєднує матеріальні, соціальні, освітньо-професійні та морально-психологічні заходи. Така система дозволяє не лише підвищити продуктивність праці та покращити якість медичних послуг, а й забезпечити професійний розвиток персоналу, зменшити плинність кадрів та сформувати позитивний корпоративний клімат. Інноваційні підходи, зокрема цифрові платформи управління персоналом, гейміфікація, дистанційне навчання та індивідуальні плани розвитку, створюють додаткові можливості для персоналізації мотиваційної політики і формують умови для залучення молодих фахівців.

Особливої уваги потребує стратегічна послідовність у впровадженні мотиваційних заходів та регулярний моніторинг їх ефективності. Це дозволяє своєчасно реагувати на потреби персоналу, коригувати стимули та підвищувати їх результативність. Активна участь керівників структурних підрозділів, відкриті канали комунікації та залучення працівників до процесу прийняття рішень сприяють формуванню довіри до системи мотивації та підвищенню її впливу на якість роботи закладу.

Таким чином, стратегічний розвиток системи мотивації в умовах трансформації охорони здоров'я забезпечує не лише короткострокові результати, а й довгострокові перспективи. Він сприяє створенню ефективного, високопрофесійного та мотивованого колективу, що здатний адаптуватися до змін, впроваджувати інновації та підтримувати високий рівень медичних послуг, зміцнюючи репутацію КНП «Подільський регіональний центр онкології Вінницької обласної ради» як сучасного і конкурентоспроможного закладу охорони здоров'я.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Кваліфікаційна робота присвячена вивченню проблем мотивації медичного персоналу та розробці рекомендацій щодо підвищення ефективності системи стимулювання праці у КНП «Подільський регіональний центр онкології Вінницької обласної ради». Дослідження включало теоретичний аналіз основ мотивації, оцінку стану мотиваційної системи в закладі та розробку практичних заходів щодо її удосконалення. Основна мета роботи полягала у визначенні ефективних механізмів стимулювання персоналу, здатних підвищити продуктивність праці, рівень задоволеності та якість надання медичних послуг.

У першому розділі проведено дослідження теоретичних основ мотивації медичного персоналу дозволяє зробити висновок, що ефективне стимулювання праці базується на комплексному поєднанні матеріальних, соціальних, професійних та психологічних чинників. Аналіз сучасних теорій мотивації, зокрема моделей Маслоу та Герцберга, а також сучасних індивідуалізованих підходів, показав, що мотивація медичного персоналу повинна враховувати як базові потреби працівників, так і їхні прагнення до професійного розвитку та самореалізації. На основі цього рекомендується формувати комплексні мотиваційні системи, що забезпечують гармонійний розвиток персоналу, підвищують рівень його залученості та продуктивності, а також створюють умови для формування позитивного корпоративного середовища.

У другому розділі аналіз стану мотивації у КНП «Подільський регіональний центр онкології Вінницької обласної ради» показав, що існуюча система стимулювання має як позитивні, так і проблемні моменти. До позитивних належать базове матеріальне заохочення та соціальні гарантії, водночас виявлено недостатню персоналізацію стимулів, обмежену систему морального та психологічного заохочення та недостатню прозорість критеріїв оцінки роботи. На основі цих результатів доцільним є впровадження комплексних заходів, які поєднували б матеріальне, соціальне та професійне

стимулювання, а також підвищення ролі керівництва КНП «Подільський регіональний центр онкології Вінницької обласної ради» у формуванні сприятливого мікроклімату та довіри до системи мотивації.

Третій розділ кваліфікаційної роботи продемонстрував ефективність комплексного підходу, який включає діагностику мотивації, залучення персоналу до розробки заходів, цифрові платформи, дистанційне навчання та гейміфікацію. Перспективним є формування персоналізованих пакетів стимулювання, що враховують індивідуальні потреби і професійні амбіції працівників, підвищуючи продуктивність та якість надання медичних послуг.

Виходячи з проведеного дослідження, можна сформулювати наступні пропозиції щодо удосконалення мотиваційної системи:

1. Створити інтегровану систему матеріального та нематеріального стимулювання, що поєднує премії, соціальні гарантії, заходи психологічної підтримки та програми оздоровлення.

2. Впровадити індивідуальні плани професійного розвитку та навчання, що відповідають компетенціям і кар'єрним прагненням працівників КНП «Подільський регіональний центр онкології Вінницької обласної ради».

3. Використовувати цифрові інструменти для оцінки результативності та персоналізації мотиваційних заходів.

4. Підвищити роль керівників підрозділів як наставників та фасилітаторів, що формують позитивне робоче середовище.

5. Забезпечити відкриту комунікацію та залучення персоналу до прийняття рішень щодо мотивації.

6. Регулярно оцінювати ефективність впроваджених заходів та коригувати систему стимулювання відповідно до змін у потребах персоналу та умов роботи КНП «Подільський регіональний центр онкології Вінницької обласної ради».

7. Розробити систему заохочення колективних досягнень, що стимулює командну взаємодію та підтримує корпоративний дух.

8. Впровадити програми наставництва для молодих спеціалістів, що забезпечують професійне зростання та передачу досвіду від старших працівників.

9. Організувати регулярні тренінги з управління стресом та підвищення психологічної стійкості, спрямовані на зниження ризику професійного вигорання у працівників КНП «Подільський регіональний центр онкології Вінницької обласної ради».

10. Забезпечити можливості участі персоналу у науково-практичних конференціях та обміні досвідом з іншими закладами охорони здоров'я для стимулювання професійного розвитку та інноваційної активності.

Запропоновані висновки та пропозиції спрямовані на підвищення рівня залученості персоналу, зміцнення корпоративного клімату, покращення якості медичних послуг та забезпечення сталого розвитку КНП «Подільський регіональний центр онкології Вінницької обласної ради». Комплексний підхід до мотивації медичних працівників забезпечує довгострокову ефективність роботи закладу та формує конкурентоспроможний, високопрофесійний колектив.

Важливо також підкреслити, що системний підхід до мотивації сприяє не лише покращенню внутрішніх процесів у закладі, а й підвищенню задоволеності пацієнтів від надання медичних послуг. Мотивований і зацікавлений персонал здатний оперативніше реагувати на потреби пацієнтів, впроваджувати інноваційні методики лікування та підтримувати високі стандарти обслуговування. Такий комплексний ефект створює позитивний імідж закладу, зміцнює його авторитет у професійному середовищі та забезпечує довгострокову стабільність і розвиток КНП «Подільський регіональний центр онкології Вінницької обласної ради».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Основи законодавства України про охорону здоров'я» № 2801-XII від 19.11.1992. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12>
2. Закон України «Про оплату праці» № 108/95-ВР від 24.03.1995р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text>
3. Постанова КМУ № 2 від 12.01.2022 «Деякі питання оплати праці медичних працівників закладів охорони здоров'я». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2-2022-%D0%BF#Text>
4. Постанова КМУ № 28 від 13.01.2023 «Деякі питання оплати праці працівників державних та комунальних закладів охорони здоров'я». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/28-2023-%D0%BF>Ahsan M. J. Cultivating a culture of learning: the role of leadership in fostering lifelong development. *The learning organization*. 2025. Т. 32. № 2. p. 282-306. DOI: 10.1108/tlo-03-2024-0099
6. Antonopoulou H. The value of emotional intelligence: Self-awareness, self-regulation, motivation, and empathy as key components. *Technium Education and Humanities*. 2024. Т. 8. pp. 78-92. DOI: 10.47577/teh.v8i.9719
7. Aryee G.F. B. et al. Effectiveness of eLearning programme for capacity building of healthcare professionals: a systematic review. *Human Resources for Health*. 2024. Т. 22. № 1. p. 60. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12960-024-00924-x>
8. Buryk Z., Piatnychuk I., Biloshkurskyi M. Leadership, management, and socio-economic adaptation: Contemporary challenges and strategic perspectives. *International Journal of Organizational Leadership*. 2025. Т. 14. № 1 Special Issue. 2025. DOI: 10.33844/ijol.2025.60450
9. Dub A.I. Motivation of employees in wartime as a component of professional pharmaceutical ethics: analysis and ways of improvement. *Social Pharmacy in Health Care*. 2025. Т. 11. № 1. pp. 39-48. DOI: <https://doi.org/10.24959/sphhcj.25.350>

10. Gagné M., Hewett R. Assumptions about human motivation have consequences for practice. *Journal of Management Studies*. 2025. T.62. № 5. p. 2098-2124. DOI: <https://doi.org/10.1111/joms.13092>
11. Heckhausen J., Heckhausen H. Motivation und handeln: Einführung und überblick. *Motivation und Handeln. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg*. 2025. p. 1-13. URL: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-662-69368-1_1
12. Huang R. T. Exploring the roles of self-determined motivation and perceived organizational support in organizational change. *European Journal of Management and Business Economics*. 2025. T. 34. № 2. p. 193-210. DOI: <https://doi.org/10.1108/EJMBE-03-2022-0056>
13. Patel D., Alismail A. Relationship between cognitive load theory, intrinsic motivation and emotions in healthcare professions education: a perspective on the missing link. *Advances in Medical Education and Practice*. 2024. pp. 57-62. DOI: <https://doi.org/10.2147/AMEP.S441405>
14. Rodriguez C. M. The motivational influence of collective efficacy and charged behavior and the moderating effect of risk-taking propensity on new product development team innovativeness. *European Journal of Innovation Management*. 2025. T. 28. № 3. p. 721-753. DOI: <https://doi.org/10.1108/EJIM-09-2022-0473>
15. Royani Z., Yazdi K., Mahmoodi-Shan G.R. Motivations behind end-of-life care: a qualitative study of Iranian nurses' experiences. *BMC palliative care*. 2024. T. 23. № 1. p. 261. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12904-024-01582-5>
16. Sariakin S. et al. Fostering a productive educational environment: The roles of leadership, management practices, and teacher motivation. *Frontiers in Education. Frontiers Media SA*, 2025. T. 10. DOI: <https://doi.org/10.3389/feduc.2025.1499064>
17. Vandenabeele W., Breaugh J. It takes two to tango: concepts and evidence of further integration of public service motivation theory and self-determination theory. *International Public Management Journal*. 2025. T. 28. № 1. p. 133-152. DOI: <https://doi.org/10.1080/10967494.2024.2386292>
18. Vasiuk N., Petrushenko N., Dankevich N. Управління персоналом як фактор ефективності медичного закладу. *Economics. Management. Innovations*.

2024. № 2 (35). pp. 196-208. DOI: [https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2024-2\(35\)-13](https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2024-2(35)-13)

19. Балдинюк В., Балдинюк В. Особливості формування корпоративної етики в територіальних громадах. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-1>

20. Бачинська О.М. Мотивація персоналу підприємств у реаліях сьогодення. *Інклюзія і суспільство*. 2024. № 3. С. 7-14. DOI: <https://doi.org/10.32782/2787-5137-2024-3-1>

21. Березюк Т. Психологічні механізми мотивації персоналу організації в умовах кризи. *Психологія: реальність і перспективи*. 2024. № 23. С. 5-12. DOI: https://doi.org/10.35619/prap_rv.vi23.400

22. Білецький О. Трансформація ролі та якостей лідера в новій управлінській парадигмі. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-1>

23. Богданова Є., Зелена М. Інноваційні методи мотивації персоналу у підприємницьких структурах. *Accounting & Finance/Oblik i Finansii*. 2025. Т. 108. № 2. DOI: 10.33146/2307-9878-2025-2(108)-121-127

24. Боденчук Л.Б., Приходько О.Ю., Пирлог О.С. Мотивація та стимулювання праці персоналу в системі забезпечення ефективності підприємницької діяльності. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2025. № 2 (78). С. 115-120. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/78-17>

25. Бондар Т., Краснонос А. Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-114>

26. Буняк Н. Мотивування персоналу в системі менеджменту сучасного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-87>

27. Вартанова О., Бузько І. Аналіз суб'єктивних чинників корпоративного благополуччя персоналу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-42>

28. Герасименко О., Потапенко А. Домінанти мотивації персоналу в контексті трансформацій ринку праці України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-46>

29. Герасимюк К., Черешнюк Г., Заболотенко Д. Системний підхід в підготовці менеджерів сфери охорони здоров'я: синергія самоменджменту та комунікативного менеджменту. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 8 (36). С. 262-372. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-8\(36\)-362-372](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-8(36)-362-372)

30. Гірняк К. М., Тарасович Л. В. Мотивація персоналу в контексті трансформацій та змін на усіх рівнях менеджменту. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2025. № 17. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-17-04-06>

31. Головчук Ю.О. Вивчення стратегій раціонального використання ресурсів закладів охорони здоров'я для забезпечення сталого функціонування. Матеріали Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. «Екологічно сталий розвиток урбосистем: виклики та рішення в контексті євроінтеграції України». м. Харків. 05-06 листопада 2024р. С. 135-138. URL: <https://dspace.vnmu.edu.ua/123456789/10501>

32. Головчук Ю.О. Ключові фактори успішного функціонування сучасного медичного закладу. Матеріали VII міжн. наук.-практ. конференції «Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні». м. Вінниця. 01-02 березня 2025 р. URL: <https://dspace.vnmu.edu.ua/123456789/7119>

33. Головчук Ю.О. Менеджмент конфліктів у закладах охорони здоров'я. Медіація та Університети 1.0: Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (15 листопада 2024 р., Чернівці)/редкол.: Амелічева Л., Гаврилюк Р.,

Горецька Х., Романадзе Л. та ін. – Чернівці: 2024. 520 с. С. 348-351. URL: <https://dspace.vnmu.edu.ua/123456789/9916>

34. Головчук Ю.О. Подолання гендерних стереотипів у медичній освіті через інтеграцію STEAM. Збірник матеріалів II Міжнародної наук.-практ. інтернет-конференції «Актуальні аспекти розвитку STEAM-освіти в умовах євроінтеграції». м. Кропивницький. 26 квітня 2024 р. С. 298-300. URL: <https://dspace.vnmu.edu.ua/handle/123456789/9917>

35. Головчук Ю. Трансформація лідерства в закладах охорони здоров'я в умовах Європейських тенденцій та глобальних викликів. Управління та інновації в освіті : досвід, проблеми та перспективи : збірник матеріалів міжнар. наук.-практ. конф. (Одеса, 21-22 листопад; 2024 р.). – Одеса : ПНПУ ім. К.Д. Ушинського, 2024. С. 13-16. URL: <https://dspace.vnmu.edu.ua/123456789/10497>

36. Головчук Ю.О. Управління розробкою бізнес-моделей у сфері приватних медичних закладів. Бізнес-моделі для сталого розвитку: виклики та цифрова трансформація : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків. 15-16 лютого 2024 р. 2024. С. 119-121. URL: <https://dspace.vnmu.edu.ua/123456789/10092>

37. Головчук Ю.О., Боровик А. Стратегічне управління комунікаційними процесами в закладах охорони здоров'я. Матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. «Маркетингові стратегії, підприємництво і торгівля: сучасний стан, напрямки розвитку», Київ, 10 квітня. 2025 р. / за ред. Захарченко П.В. Київ : видавець КНУБА, 2025. 768 с. С. 202-204. URL: <https://dspace.vnmu.edu.ua/123456789/9874>

38. Головчук Ю.О., Бурдейний О.О. Стратегії мотивації медичного персоналу в умовах постійного стресу та навантаження. Збірник матеріалів Всеукраїнської наук.-практ. конференції молодих вчених «Глокалізаційні аспекти інноваційного розвитку економіки». м. Одеса, 18 жовтня 2024 р. С. 151-152. URL: <https://dspace.vnmu.edu.ua/123456789/10178>

39. Головчук Ю.О., Галаченко О.О., Ночвіна О.А., Дибчук Л.В., Мазур Г.М. Кадровий менеджмент та стратегічне планування у сфері охорони здоров'я в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 1. С. 44-52. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.1.44>

40. Головчук Ю.О., Герцун І.А. Аналіз середовища та стратегічне планування як основа управління підприємством. Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика: матеріали двадцятої наук.-практ. міжнар. конф. (6-7 червня 2024 р. м. Харків). - Харків: УкрДУЗТ, 2024. С. 192-194. URL: <http://lib.kart.edu.ua/handle/123456789/24395>

41. Головчук Ю.О., Мазур Г.М. Цифрові технології в управлінні закладами охорони здоров'я. Кращі практики цифровізації в ЄС та цифрова трансформація економіки України : зб. матеріалів міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., Запоріжжя, 19 листопада 2024 р. С. 95-99. URL: <https://dspace.vnmu.edu.ua/123456789/6710>

42. Головчук Ю.О., Палагнюк Г.О. Забезпечення гнучкості та адаптивності в управлінні відносинами з клієнтами в закладах охорони здоров'я. Збірник наукових праць XII Міжнародної наук.-практ. конференції «Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України». м. Вінниця. 15-17 травня 2024р. С. 71-76. URL: <http://vtei.com.ua/doc/2024/konf/zb15-17242.pdf>

43. Головчук Ю.О., Паламаренко Я.В., Лепетан І.М. Комунікаційний менеджмент як складова стратегічного управління організацією. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 13. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.13.31>

44. Головчук Ю.О., Паламаренко Я.В., Лепетан І.М. Операційний менеджмент як інструмент реалізації стратегічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 15. С. 33-40. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.15.33>

45. Головчук Ю.О., Паламаренко Я.В., Рисинець Т.П. Формування психологічної стійкості кадрів в умовах стратегічних змін. *Ефективна економіка*. 2025. № 7. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.7.14%20>

46. Головчук Ю.О., Паламаренко Я.В., Рисинець Т.П., Герасимюк К.Х. Тренінги і консультування як інструменти управління проєктами в системі сучасного маркетингу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 18. С. 28-36. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.18.28>

47. Головчук Ю.О., Паламаренко Я.В., Рисинець Т.П., Мазур Г.М. Соціальний менеджмент як інструмент запобігання міжвіковим конфліктам у проєктному середовищі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 16. С. 79-86. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814>

48. Головчук Ю.О., Пахомі Ю.С. Вплив лідерства на працівників закладів охорони здоров'я. Матеріали XIV міжнародної наук.-практ. конф. «Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики» 12 вересня 2025 р. Одеса: ОНЕУ, 2025. 585 с. С. 325-327. URL: <https://dspace.vnmu.edu.ua/handle/123456789/10360>

49. Головчук Ю.О., Романенко С.В. Системний підхід до управління ресурсами в медичних закладах – інтеграція людських, матеріальних і технічних ресурсів. Матеріали III міжнар. наук.-практ. конф. «Відновлення та модернізація економіки України: виклики, пріоритети, практики». Харків, 3 квітня 2025 р. – Харків : ВСП «Харківський торговельно-економічний фаховий коледж ДТЕУ». 2025. С. 127-129. URL: <https://dspace.vnmu.edu.ua/123456789/9790>

50. Громцев К.М. Методи і організаційні складові підвищення рівня мотивації персоналу медичного закладу в умовах невизначеності. *Economics: Time Realities*. 2024. Т. 74. DOI: [4.10.15276/ETR.04.2024.3](https://doi.org/10.15276/ETR.04.2024.3)

51. Громцев К., Крупський О., Стасюк Ю. Міфотворчість у мотивації персоналу медичного закладу. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*. 2025. Т. 2. № 32. С. 96-109. DOI: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-2/32-07>

52. Жураківська Г.С. Інструменти та методи підвищення мотивації медичного персоналу. Тези доповідей XLVIII Міжнародної наукової студентської конференції за підсумками науково-дослідних робіт студентів за 2024 рік «Актуальні питання розвитку науки та забезпечення якості освіти у XXI столітті». м. Полтава, 10 квітня 2025 р. – Полтава : ПУЕТ. – 726 с. С. 667-668.

53. Доник К. Особливості мотивації персоналу під час війни. *Моделювання та прогнозування економічних процесів*. 2024. Т. 1. № 1. С. 155-156. URL: <https://mpreproc.fmm.kpi.ua/article/view/298238/291039>

54. Дуброва Н. Двофакторна теорія мотивації Герцберга: критичний погляд та практичне застосування. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-102>

55. Ігнатюк В., Туріна Г. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. Т. 2. № 1. С. 75-83. DOI: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20230201.08>

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

57. Канцур І.Г., Пастух А.О. Управління персоналом готельно-ресторанних підприємств під час війни: збереження кадрів та мотивація. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 16. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-16-04-05>

58. Коваль З., Козуб Ю. Формування кадрового потенціалу на основі мотивації персоналу підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. № 2 (78). С. 326-331. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-78-326-331>

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

60. Козлова І.М. Ковнір Н.А. Мотивація медичних працівників в умовах війни: виклики та перспективи. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2024. Вип. 4 (76). С. 95-103. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/76-12>

61. Кокорєва О.В. Інноваційні підходи до мотивації праці працівників у медичних установах. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2024. № 4 (91). С. 388-393. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2024.4.51>

62. Котковський В., Самородов Б., Чхейло А. Управління людськими ресурсами в умовах війни: мотивація, шляхи і способи ефективного застосування особистісного потенціалу. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 3 (50). С. 228-235. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-34>

63. Кушнірук В.С., Голіней В.Я. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства. *Ефективна економіка*. 2024. № 6. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.6.56>

64. Леміш К., Суслик А., Швачко В. Система мотивації персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. №78. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-28>

65. Лепетан І.М., Гайворонюк О.О. Основні елементи системи управління витратами підприємства. *Ефективна економіка*. 2024. № 2. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/issue/view/131>

66. Мутерко Г. Особливості мотивації персоналу підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-141>

67. Никоненко О., Данкович Н. Вплив кар'єрного коучингу на розвиток мотивації до успіху працівників. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. № 3 (75). С. 259-268. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-75-259-268>

68. Никоненко О., Лимарева І. Соціально-психологічні чинники формування мотивації досягнень в умовах війни. *Вчені записки Університету*

«КРОК». 2024. № 1 (73). С. 244-253. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-244-253>

69. Огороднік, М. Гібридне управління командами в проєктному менеджменті: виклики та підходи для досягнення результатів. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-51>

70. Петрушенко В.В. Особливості мотиваційно-ціннісного ставлення правників до професійної діяльності та задоволеності нею на різних етапах кар'єри. *Психологія та соціальна робота*. 2024. № 1, С. 225-232. DOI: <https://doi.org/10.32782/2707-0409.2024.1.20>

71. Петрушенко В.В., Чорна В.В. Відновлення та розвиток системи охорони здоров'я України, втілення напрямів зміцнення ментального/психічного здоров'я ВООЗ. *Вісник Вінницького національного медичного університету*. 2024. Т. 28. № 4. С. 723-731. DOI: [https://doi.org/10.31393/reports-vnmedical-2024-28\(4\)-25](https://doi.org/10.31393/reports-vnmedical-2024-28(4)-25)

72. Радченко В. Професійна діяльність медичних сестер у контексті стресових ситуацій: психологічні аспекти та наслідки. *Psychosomatic Medicine and General Practice*. 2025. Т. 10. № 2. DOI: 10.26766/PMGP.V10I2.639

73. Ребрик П.М. Мотивація персоналу: інструменти впливу на якість праці. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2024. № 4 (76). С. 117-122. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/76-15>

74. Самокіщук Р. Моделі мотивації медичних працівників у сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-147>

75. Сірош Д., Дідур Г. Кадровий дефіцит та виснаження людського капіталу як детермінанти уповільнення економічного розвитку України. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-100>

76. Ситник Й., Требко А. Світоглядні та ментальні пріоритети у формуванні системи управління персоналом. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-108>

77. Стадник Г., Прасол В. Методичні аспекти удосконалення управління чисельністю персоналу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. № 75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-68>

78. Тертична Л., Семенова Д. Діджиталізація в сфері управління персоналом. *Економіка та суспільство*. 2025. № 73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-81>

79. Турло Н.П., Осадчук О.В. Стан ринку праці та мотивація персоналу в Україні в умовах воєнного стану. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 97-103. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-18>

80. Харченко Т., Rong M. Мотивація талантів як метод соціально-економічного розвитку управління персоналом. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-95>

81. Холодницька А.В., Мотуз В.О. Використання сучасних інструментів підтримання мотивації та ефективності використання трудового потенціалу персоналу. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 12. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-03>

82. Черевань І., Коваленко Ю., Голець С. Мотивація персоналу підприємств: сучасні тренди в умовах воєнного стану. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 4 (51). С. 104-109. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-14>

83. Шаталова Л. Сучасний погляд на розвиток теорій мотивації праці. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-164>

84. Шатілова І.В., Сенишин О. Системи мотивації персоналу на підприємстві. *Grail of science*. 2024. № 35. С. 58-60. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.19.01.2024.011>

85. Шубала І., Савчук О. Стимулювання продуктивної зайнятості населення в контексті повоєнного економічного відновлення. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-4>

86. Сторінка сайту КНП «Подільський регіональний центр онкології Вінницької обласної ради». URL: <https://www.prcovn.ua/elementor-2048/>

87. Сторінка КНП «Подільський регіональний центр онкології Вінницької обласної ради» у Facebook. URL: <https://www.facebook.com/prcovn>

88. Сторінка КНП «Подільський регіональний центр онкології Вінницької обласної ради» у Instagram. URL: <https://www.instagram.com/onko.vn.ua/?fbclid=IwAR3cNOdgwvkAYKL-0X8WwiC0JFlwz4E1G7ZRHNeOE7AEWYhlvQWrypB8t3Y>

89. Clarity Project КНП «Подільський регіональний центр онкології Вінницької обласної ради» (фінансова звітність) URL: <https://clarity-project.info/edr/05484161/yearly-finances>

90. Гугл-форма для анкетування працівників КНП «Подільський регіональний центр онкології Вінницької обласної ради». URL: <https://forms.gle/gm3uJ64KQ2QQ7mCy6>

ДОДАТКИ