

**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 331.108:616-051

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СИСТЕМІ ОХОРОНИ  
ЗДОРОВ'Я: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ»**

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

**Олександр ПРОКОПИШЕН**

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

**Олександр ГАЛАЧЕНКО**

## АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота присвячена комплексному аналізу управління персоналом у системі охорони здоров'я в умовах трансформаційних та кризових змін, зокрема в період воєнного стану. Актуальність теми зумовлена ключовою роллю людського ресурсу в забезпеченні функціонування закладів охорони здоров'я та необхідністю адаптації кадрової політики до сучасних викликів, таких як кадровий дефіцит, міграція медичних працівників, професійне вигорання та зростання навантаження на персонал. Особлива увага приділена проблематиці управління персоналом у військових лікувальних закладах, де кадрові рішення мають безпосередній вплив на якість медичного забезпечення військовослужбовців і збереження їхнього життя.

У роботі визначено теоретико-методичні засади управління персоналом у закладах охорони здоров'я, розкрито сутність кадрової політики, її роль у забезпеченні ефективності діяльності медичних організацій та окреслено ключові підходи до формування кадрової стратегії. Проаналізовано зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на кадрову політику, зокрема демографічні тенденції, соціально-економічну ситуацію, нормативно-правове регулювання, військово-політичні обставини та технологічний розвиток. Значну увагу приділено розгляду міжнародних підходів до кадрового менеджменту, зокрема рекомендацій ВООЗ щодо розвитку кадрових ресурсів у сфері охорони здоров'я.

Проведено детальну організаційно-економічну характеристику Військово-медичного клінічного центру Центрального регіону, визначено специфіку його структури, функціональних напрямів діяльності, кадрового складу та системи управління персоналом. У межах аналітичної частини досліджено рівень забезпеченості медичними кадрами, структуру персоналу, наявні механізми мотивації, систему розвитку та оцінювання компетентностей. Окремо проаналізовано вплив воєнного стану на кадрову

політику: зростання навантаження на персонал, ризики професійного вигорання, ротацію кадрів, особливості комплектування військових медичних підрозділів, необхідність оперативного прийняття управлінських рішень і посилення психологічної підтримки працівників.

У результаті дослідження визначено основні проблеми управління персоналом у ВМКЦ ЦР і обґрунтовано напрями його вдосконалення. Запропоновано практичні рекомендації щодо підвищення ефективності кадрової політики: формування сучасної системи мотивації, удосконалення механізмів добору та адаптації персоналу, впровадження цифрових HR-технологій, розвиток компетентнісної моделі управління, оптимізацію системи безперервного професійного розвитку, удосконалення внутрішньої комунікації та створення сприятливого психологічного середовища.

Практична цінність роботи полягає у можливості використання запропонованих заходів для підвищення ефективності управління людськими ресурсами у військових закладах охорони здоров'я загалом, сприяючи зміцненню кадрового потенціалу та підвищенню якості медичної допомоги.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	8
1.1. Сутність та особливості управління персоналом в системі охорони здоров'я.....	8
1.2. Теоретичні підходи до формування кадрової політики у закладах охорони здоров'я.....	15
1.3. Нормативно-правове забезпечення кадрового менеджменту у сфері охорони здоров'я.....	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛУ У ВІЙСЬКОВО-МЕДИЧНОМУ КЛІНІЧНОМУ ЦЕНТРІ ЦЕНТРАЛЬНОГО РЕГІОНУ.....	33
2.1. Організаційно-економічна характеристика Військово- медичного клінічного центру Центрального регіону.....	33
2.2. Оцінка ефективності системи управління персоналом у Військово-медичному клінічному центрі Центрального регіону.....	40
2.3. Вплив воєнного стану на кадрову політику.....	45
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ВІЙСЬКОВО-МЕДИЧНОМУ КЛІНІЧНОМУ ЦЕНТРІ ЦЕНТРАЛЬНОГО РЕГІОНУ.....	49
3.1. Стратегії залучення, мотивації та утримання медичних працівників Військово-медичного клінічного центру Центрального регіону.....	49
3.2. Цифрові технології в управлінні персоналом Військово- медичного клінічного центру Центрального регіону.....	53
3.3. Рекомендації щодо формування ефективної кадрової стратегії Військово-медичного клінічного центру Центрального регіону.....	63
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	75
ДОДАТКИ.....	82

## ВСТУП

*Актуальність дослідження.* Система охорони здоров'я є однією з ключових сфер суспільного життя, оскільки безпосередньо впливає на якість життя населення, рівень соціального захисту та національну безпеку держави. В умовах воєнного стану та трансформації суспільно-економічних процесів особливого значення набуває ефективне управління персоналом у закладах охорони здоров'я. Медичні працівники виступають головним ресурсом галузі, від їх професіоналізму, мотивації та організованості залежить доступність і якість медичних послуг. Тому пошук шляхів удосконалення кадрової політики в закладах охорони здоров'я, зокрема у військових лікувальних закладах, є вкрай важливим завданням сучасного менеджменту.

Питанням управління персоналом у системі охорони здоров'я в контексті дослідження приділяли увагу такі вчені, як: Борщ В.І., Бричко А.М., Денисенко М.П., Бреус С.В., Левченко О.М., Жеков І.І., Халецький А.В., Звірич В.В., Малігон Ю. М. Водночас, попри зростаючу увагу до проблем кадрового менеджменту, ключові аспекти механізму управління персоналом закладів охорони здоров'я залишаються недостатньо опрацьованими та потребують подальшого теоретичного обґрунтування й практичного удосконалення. Сучасні виклики та загрози, що актуалізують цю проблему, пов'язані з: кадровим дефіцитом і міграцією медичних працівників за кордон; нерівномірним розподілом фахівців між регіонами та рівнями медичної допомоги; професійним вигоранням персоналу через надмірне навантаження та стресові умови праці; недостатнім рівнем оплати праці й обмеженими можливостями кар'єрного розвитку; цифровою трансформацією медицини, що вимагає нових компетенцій і адаптації управлінських механізмів; викликами безпеки та кризовими ситуаціями (зокрема, воєнний стан, пандемії, надзвичайні події), які потребують гнучких і швидких кадрових рішень.

Отже, подальші дослідження у сфері управління персоналом охорони здоров'я мають бути спрямовані на розробку сучасних моделей, інструментів і стратегій, здатних забезпечити стійкий розвиток медичної галузі в умовах динамічних змін.

*Гіпотеза дослідження.* Передбачається, що впровадження сучасних методів управління персоналом, адаптованих до умов воєнного стану, підвищить результативність роботи медичного персоналу, зменшить кадровий дефіцит, покращить психологічну стійкість працівників і сприятиме загальному підвищенню якості надання медичної допомоги.

*Метою роботи* є обґрунтування теоретичних засад, аналіз сучасного стану, викликів, можливостей та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом у закладах охорони здоров'я, зокрема у Військово-медичному клінічному центрі Центрального регіону.

Для досягнення мети необхідно вирішити такі *завдання*:

- розкрити сутність та особливості управління персоналом у сфері охорони здоров'я;
- дослідити теоретичні підходи до формування кадрової політики закладів охорони здоров'я;
- проаналізувати нормативно-правове забезпечення кадрового менеджменту;
- надати організаційно-економічну характеристику досліджуваного закладу охорони здоров'я;
- оцінити ефективність системи управління персоналом та визначити вплив воєнного стану на кадрову політику;
- запропонувати напрями удосконалення управління персоналом із використанням сучасних стратегій та цифрових технологій.

*Об'єктом дослідження* є процес управління персоналом у Військово-медичному клінічному центрі центрального регіону.

*Предметом дослідження* є теоретичні, методичні та практичні аспекти

кадрової політики у закладах охорони здоров'я.

*Методи дослідження.* У процесі дослідження використано методи аналізу та синтезу, порівняння, системного підходу, а також статистичні та графічні методи для оцінки сучасного стану управління персоналом у досліджуваному закладі.

*Наукова новизна роботи* полягає у комплексному дослідженні впливу воєнного стану на кадрову політику військово-медичного закладу та у формуванні практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності системи управління персоналом у сфері охорони здоров'я.

*Практична цінність дослідження.* Результати дослідження можуть бути використані у діяльності закладів охорони здоров'я для вдосконалення кадрової політики, підвищення рівня мотивації та професійного розвитку персоналу, а також у процесі підготовки майбутніх фахівців з менеджменту в охороні здоров'я.

*Апробація результатів дослідження* здійснена шляхом підготовки тез і участі у науково-практичній конференції: Прокопишен О.В. Цифрові технології в управлінні персоналом медичних організацій. *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики*: Матеріали чотирнадцятої науково-практичної конференції, 12 вересня 2025 р. Одеса: ОНЕУ. 585 с. С. 315-316.

*Структура роботи.* Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи становить 76 сторінок, у тому числі 19 таблиць і 4 рисунка.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

#### 1.1. Сутність та особливості управління персоналом в системі охорони здоров'я

Найціннішим ресурсом будь-якої організації є її працівники – їхній інтелектуальний потенціал, творчі здібності та здатність до інновацій. Саме тому необхідною передумовою ефективної діяльності організації виступає розвиток персоналу та належний рівень управління ним. У сфері охорони здоров'я кадрова політика набуває особливого значення, адже ефективність діяльності закладів охорони здоров'я безпосередньо залежить від професіоналізму, відповідальності та мотивації персоналу. У цьому контексті доцільно розглянути сутність та структуру самої системи охорони здоров'я.

Система охорони здоров'я – це сукупність організаційних, управлінських, правових, фінансових, соціально-економічних та медичних заходів, спрямованих на забезпечення збереження і зміцнення здоров'я населення, попередження захворювань, надання медичної допомоги та реабілітаційних послуг [57].

До її структури входять:

- органи державної влади та місцевого самоврядування, які формують політику у сфері охорони здоров'я;
- заклади охорони здоров'я (лікарні, поліклініки, амбулаторії, центри ПМСД, приватні заклади охорони здоров'я тощо);
- медичні та фармацевтичні працівники, які безпосередньо надають допомогу;
- система фінансування (державний бюджет, місцеві бюджети, Національна служба здоров'я України, приватні фонди, страхові внески);
- нормативно-правова база, яка визначає порядок діяльності системи

(закони, постанови, розпорядження, стратегії).

Головна мета системи охорони здоров'я – забезпечення доступної, якісної та ефективної медичної допомоги населенню, підвищення тривалості та якості життя, профілактика захворювань і формування здорового способу життя.

Управління персоналом організації – спрямована діяльність керівництва організації, керівників та спеціалістів підрозділів системи управління персоналом, що включає розробку концепції та стратегії кадрової політики, принципів та методів управління персоналом організації [26, с. 26].

Сутність управління персоналом у закладах охорони здоров'я полягає в цілеспрямованому впливі керівництва на працівників з метою забезпечення їх оптимальної кількості, структури, кваліфікації та результативності праці. Це процес планування, добору, розстановки кадрів, їхнього професійного розвитку, мотивації та контролю, що забезпечує якісне надання медичних послуг.

Керівники сучасних закладів охорони здоров'я усвідомлюють, що ефективність управління неможлива без результативної кадрової політики, яка має бути узгоджена з концепцією розвитку установи. Головна мета кадрової політики полягає у швидкому реагуванні на зміни довкілля, коригуванні стратегічних та оперативних цілей відповідно до нових напрямів розвитку, визначенні актуальних завдань та пошуку шляхів їх вирішення, а також в організації процесу досягнення поставлених цілей. Отже, в закладах охорони здоров'я необхідно вчасно впроваджувати кадрові зміни.

У системі охорони здоров'я провідне значення має медичний персонал, адже саме він є основною ланкою у процесі надання медичних послуг і допомоги. Це, у свою чергу, визначає одне з головних завдань менеджменту охорони здоров'я – забезпечення ефективного управління процесами формування та розвитку кадрового потенціалу галузі.

До ключових особливостей управління персоналом у сфері охорони

здоров'я належать:

1. Високий рівень відповідальності персоналу. Помилки у роботі медичних працівників можуть мати критичні наслідки для життя та здоров'я пацієнтів, що потребує особливої уваги до відбору кадрів та їхнього професійного розвитку.

2. Специфіка кадрової структури. У закладах охорони здоров'я працюють фахівці різних рівнів – від лікарів високої кваліфікації до середнього та молодшого медичного персоналу, що вимагає гнучких підходів до управління.

3. Необхідність постійного професійного розвитку. Медична сфера швидко розвивається, тому важливим завданням управління є організація системи безперервного навчання та підвищення кваліфікації персоналу.

4. Емоційне та психологічне навантаження. Робота медичного персоналу пов'язана зі стресовими ситуаціями, що вимагає впровадження механізмів психологічної підтримки та мотивації.

5. Вплив нормативно-правового регулювання. Діяльність закладів охорони здоров'я чітко регламентується державними стандартами, наказами МОЗ та іншими документами, що визначають кадрову політику у сфері охорони здоров'я.

6. Соціальна значущість праці. Управління персоналом у медичній сфері має враховувати не лише економічні показники, а й соціальну місію – забезпечення доступності та якості медичних послуг.

Механізм управління персоналом у медичних організаціях має свою специфіку, що зумовлена соціальною значущістю галузі, високим рівнем державного регулювання та особливими вимогами до професійної підготовки кадрів. На відміну від цього, управління персоналом у приватному секторі орієнтоване переважно на досягнення економічної ефективності, гнучкість управлінських процесів і максимізацію прибутку (табл. 1.1).

Передусім, мета управління персоналом у закладах охорони здоров'я

полягає в забезпеченні якісного, безпечного та доступного медичного обслуговування населення, тоді як у приватному підприємстві головною ціллю є підвищення прибутковості, конкурентоспроможності та продуктивності праці.

Таблиця 1.1

Відмінності в управлінні персоналом приватного підприємства та підприємства системи охорони здоров'я

Критерій	Приватне підприємство	Система охорони здоров'я
1. Основна мета управління персоналом	Підвищення прибутковості, ефективності роботи та конкурентоспроможності підприємства	Забезпечення якісного, доступного та безпечного медичного обслуговування населення
2. Підбір і підготовка кадрів	Відбір персоналу за професійними навичками, досвідом і потенціалом; навчання з метою підвищення продуктивності	Вимагає спеціальної освіти, сертифікації, постійного підвищення кваліфікації; суворе регламентація вимог
3. Мотивація персоналу	Переважає матеріальна мотивація – премії, бонуси, кар'єрне зростання	Важлива нематеріальна мотивація – покликання, престиж професії, суспільна користь; матеріальні стимули часто обмежені
4. Організаційна структура і стиль управління	Гнучка структура, швидке прийняття рішень, інноваційний підхід	Ієрархічна структура, централізоване управління, дотримання протоколів і нормативів
5. Оцінювання ефективності праці	За економічними показниками – прибуток, продуктивність, досягнення цілей	За якістю медичних послуг, рівнем задоволеності пацієнтів, дотриманням стандартів
6. Регулювання і контроль	Висока автономія у прийнятті кадрових рішень; мінімальне державне втручання	Суворе державне регулювання (накази МОЗ, ліцензування, професійні стандарти)
7. Соціальна місія	Орієнтація на комерційний успіх і розвиток бізнесу	Суспільно важлива місія – охорона здоров'я населення та збереження життя людей

Джерело: складено автором

Характер діяльності закладів охорони здоров'я має соціальну спрямованість і регламентується етичними нормами, державними стандартами та нормативно-правовими актами. У приватному бізнесі діяльність носить комерційний характер і визначається ринковими умовами,

що забезпечує більшу автономність та адаптивність до змін зовнішнього середовища.

Підбір і підготовка кадрів у сфері охорони здоров'я потребують спеціальної освіти, обов'язкової сертифікації, безперервного професійного розвитку та дотримання стандартів Міністерства охорони здоров'я. У приватному секторі підбір персоналу базується на професійних навичках, досвіді та потенціалі працівників, а навчання здійснюється відповідно до потреб підприємства.

В аспекті мотиваційного механізму заклади охорони здоров'я поєднують матеріальні та нематеріальні стимули. Важливу роль відіграють такі чинники, як професійне покликання, соціальне визнання та етична відповідальність. У приватних підприємствах переважає матеріальна мотивація: заробітна плата, бонуси, премії, кар'єрне зростання.

Оцінювання ефективності праці у системі охорони здоров'я здійснюється на основі якості медичних послуг, рівня задоволеності пацієнтів і дотримання медичних протоколів. Натомість у приватному бізнесі ефективність вимірюється фінансовими результатами, виконанням планів і зростанням продуктивності.

Суттєвою є також різниця у регулюванні та контролі. Медична галузь має високий рівень державного втручання: діяльність регламентується законами, наказами МОЗ, ліцензійними вимогами та професійними стандартами. Приватні підприємства мають значно більшу свободу в ухваленні кадрових рішень, обмежену переважно трудовим законодавством і внутрішньою політикою компанії.

Щодо організаційної структури управління, заклади охорони здоров'я характеризуються ієрархічністю, чітким розподілом функцій та централізованим прийняттям рішень. Натомість приватні підприємства відзначаються більш гнучкою, децентралізованою структурою, що сприяє оперативному реагуванню на зміни ринку.

Кадрові ризики та виклики у медичній сфері включають дефіцит кваліфікованих кадрів, міграцію медиків за кордон, професійне вигорання та моральну відповідальність за життя пацієнтів. У приватному секторі основними ризиками є висока плинність кадрів, конкуренція на ринку праці та необхідність постійного підвищення ефективності роботи персоналу.

Нарешті, роль держави у регулюванні управління персоналом медичних організацій є визначальною, адже вона встановлює політику, стандарти, норми та механізми фінансування. У приватному секторі втручання держави є мінімальним і обмежується податковими та трудовими вимогами.

Однією з ключових невирішених проблем на макrorівні залишається відсутність цілісної та надійної інформаційної системи управління людськими ресурсами в охороні здоров'я (Human Resources for Health Information System, HRHIS) [29]. Така системна прогалина суттєво ускладнює, а подекуди й унеможлиблює ефективне стратегічне планування кадрових потреб у галузі. Незважаючи на наявні ініціативи з її вдосконалення, зокрема спільні проєкти Міністерства охорони здоров'я України та ВООЗ, все ще спостерігаються істотні проблеми із повнотою збору даних та інтеграцією HRHIS з іншими інформаційними системами, що залишається одним із головних викликів для системи управління.

Відсутність достовірного механізму збору та аналізу даних створює суттєвий розрив між потребою в обґрунтованих управлінських рішеннях і можливістю їх прийняття. Унаслідок цього рішення часто ухвалюються на основі інтуїтивних оцінок або неповної інформації, а не на доказовій чи аналітичній базі, що суперечить принципам сучасного управління людськими ресурсами (HRM). Без точного уявлення про реальний кадровий потенціал системи охорони здоров'я – кількість фахівців, рівень їхньої кваліфікації та територіальний розподіл – неможливо розробити ефективні стратегії подолання кадрового дефіциту чи профілактики професійного вигорання [29].

Отже, управління персоналом у закладах охорони здоров'я слід

розглядати як багатогранний процес, який поєднує класичні інструменти кадрового менеджменту з урахуванням специфіки медичної діяльності. Ефективність цього процесу визначає рівень функціонування всієї системи охорони здоров'я та має стратегічне значення для суспільства, особливо в умовах воєнного стану та зростання навантаження на заклади охорони здоров'я.

Таким чином, управління персоналом у системі охорони здоров'я є одним із ключових чинників забезпечення ефективності функціонування галузі, оскільки саме людський ресурс виступає основним носієм професійних знань, навичок і компетенцій, необхідних для якісного надання медичних послуг. Особливість кадрового менеджменту у цій сфері полягає у поєднанні соціальної місії з високим рівнем професійної відповідальності, нормативної регламентації та етичних вимог до працівників. На відміну від приватного сектору, де управління персоналом орієнтоване переважно на досягнення економічної ефективності, у закладах охорони здоров'я пріоритетом є збереження життя і здоров'я людини, що вимагає особливої уваги до відбору, підготовки та мотивації кадрів.

Водночас управління людськими ресурсами у вітчизняній системі охорони здоров'я стикається з низкою викликів – кадровим дефіцитом, старінням медичних працівників, міграцією фахівців, а також відсутністю повноцінної інформаційно-аналітичної системи для стратегічного планування потреб у персоналі. Ці проблеми знижують гнучкість системи й ускладнюють ухвалення ефективних управлінських рішень. Отже, удосконалення механізмів управління персоналом у сфері охорони здоров'я має базуватися на принципах доказового менеджменту, цифровізації кадрових процесів, розвитку системи безперервного професійного навчання та формуванні мотиваційного середовища, орієнтованого на підвищення престижу медичної професії.

## **1.2. Теоретичні підходи до формування кадрової політики у закладах охорони здоров'я**

Кадрова політика є стратегічним інструментом управління персоналом, що визначає принципи, напрями та методи роботи з кадрами в організації. У закладах охорони здоров'я вона має особливе значення, адже забезпечує баланс між потребами закладу у висококваліфікованих кадрах та можливостями їх ефективного використання для надання якісних медичних послуг.

Кадрова політика закладу охорони здоров'я – це сукупність правил і принципів, що визначають стратегічні напрями ефективного управління людськими ресурсами (формування, відтворення, розвиток, ефективне використання, адаптація, мотивація та стимулювання персоналу) відповідно до загальної стратегії закладу охорони здоров'я. Отже, кадрова політика – це стратегічний інструмент системи управління персоналом організації, який охоплює широкий спектр питань, починаючи від залучення висококваліфікованих фахівців до розвитку їх професіоналізму [41, с. 344].

Головною метою кадрової політики у сфері охорони здоров'я є забезпечення закладів кваліфікованими працівниками, їхнє раціональне розміщення на посадах та визначення конкретних функціональних завдань. Водночас важливим завданням виступає формування гнучкої системи, здатної оперативно реагувати на кризові ситуації, ефективно вирішувати існуючі проблеми та завчасно враховувати можливі виклики майбутнього [57, с. 111].

Кадрова політика закладів охорони здоров'я визначається як система заходів, спрямованих на формування, розвиток і збереження професійного кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я. Її основними завданнями є:

- забезпечення закладу охорони здоров'я необхідними за кількістю та кваліфікацією працівниками;
- створення умов для професійного та кар'єрного розвитку персоналу;
- підвищення мотивації та задоволеності працею;
- формування корпоративної культури, орієнтованої на якісне

обслуговування пацієнтів.

Кадрова політика на державному рівні має на меті забезпечити результативне функціонування системи охорони здоров'я. Згідно з оцінками міжнародних експертів, для досягнення національних і глобальних цілей у сфері медицини необхідно сформувати корпус кваліфікованих медичних фахівців. Відтак, для розбудови ефективної кадрової політики слід використовувати сучасні підходи – зокрема, розроблення та впровадження стратегії кадрового забезпечення, що ґрунтується на реальних потребах медичної галузі [35, с. 34].

Розроблення кадрової політики галузі має бути орієнтоване насамперед на підвищення продуктивності та результативності праці як окремих медичних фахівців, так і системи охорони здоров'я України загалом. Формування кадрової стратегії повинно базуватися на реальних потребах медичної сфери, адже саме людський ресурс є ключовим фактором успішності системних перетворень у цій галузі. Кадрова політика конкретного закладу охорони здоров'я виступає практичним інструментом реалізації стратегічних цілей управління персоналом і формується з урахуванням впливу як зовнішніх умов, так і внутрішньо організаційних чинників (табл. 1.2).

*Таблиця 1.2*

Зовнішні фактори, що впливають на формування кадрової політики у  
закладах охорони здоров'я

Група факторів	Характеристика впливу
Державна політика	Закони, постанови, накази МОЗ та вимоги НСЗУ визначають правила кадрового забезпечення
Соціально-економічні	Рівень фінансування, заробітна плата, економічна стабільність впливають на утримання кадрів
Демографічні тенденції	Старіння населення, міграція лікарів та медичних сестер формують попит і пропозицію кадрів
Воєнний стан, кризи	Мобілізація кадрів, робота в умовах підвищеного ризику, зростання навантаження
Міжнародні стандарти	Євроінтеграція та вимоги міжнародних організацій до кваліфікації персоналу

*Джерело: складено автором за [41; 57]*

Зокрема, демографічні дані свідчать про суттєві зміни у структурі та чисельності медичних працівників в Україні, що безпосередньо впливає на формування кадрової політики в галузі охорони здоров'я. За останні роки спостерігається тенденція до скорочення загальної кількості лікарів (рис. 1.1), що зумовлено як міграційними процесами, так і старінням кадрового складу.

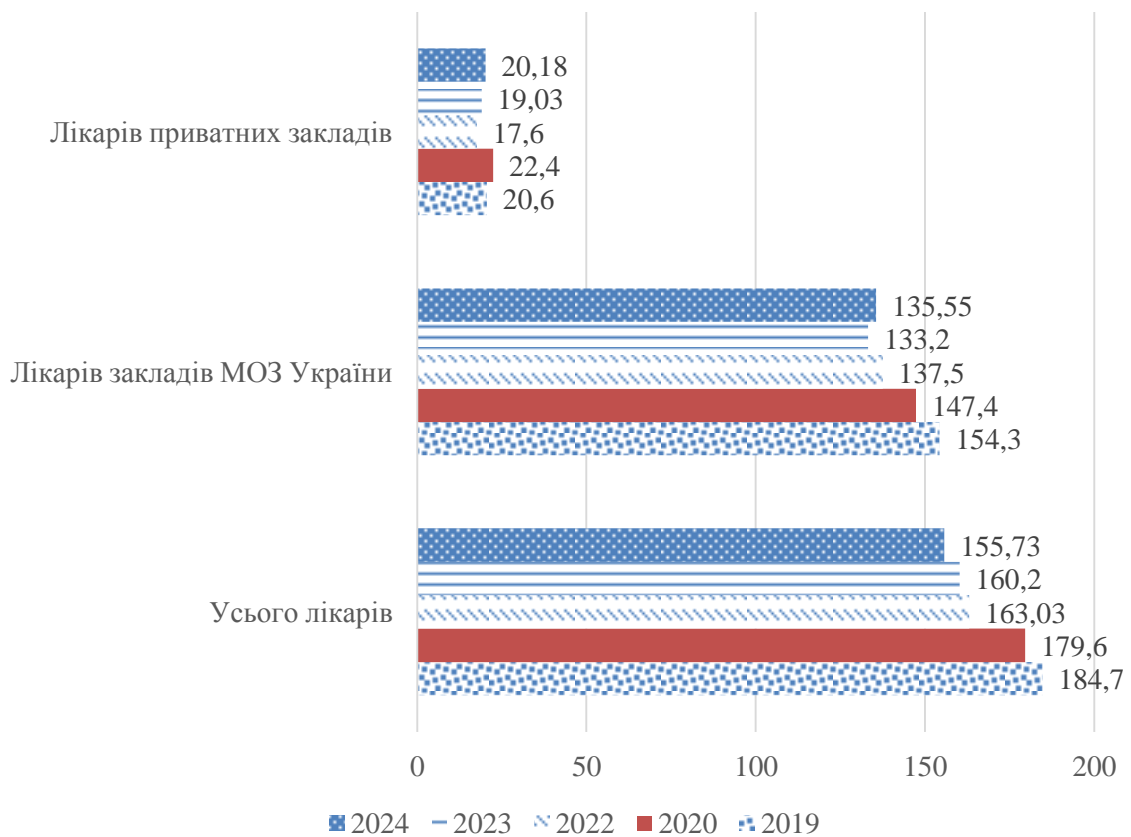


Рис. 1.1. Динаміка кількості лікарів в Україні за 2019-2024 рр., тис. чол.

Джерело: побудовано за даними [49]

Частка медичних фахівців віком понад 50 років перевищує 50 %, а середній вік лікаря постійно зростає. Значна частина молодих спеціалістів після здобуття освіти обирає роботу за кордоном або в приватному секторі через низький рівень оплати праці та обмежені можливості кар'єрного зростання.

Такі демографічні диспропорції призводять до дефіциту медичних кадрів, особливо у сільській місцевості та в окремих спеціальностях (терапевтичний, хірургічний, анестезіологічний профілі). Водночас у великих

містах спостерігається певна концентрація медичних працівників, що створює територіальний дисбаланс у забезпеченні населення медичною допомогою. Ці чинники вимагають від держави та керівництва закладів охорони здоров'я впровадження ефективної кадрової політики, спрямованої на оновлення, розвиток і справедливий розподіл кадрового потенціалу в системі охорони здоров'я.

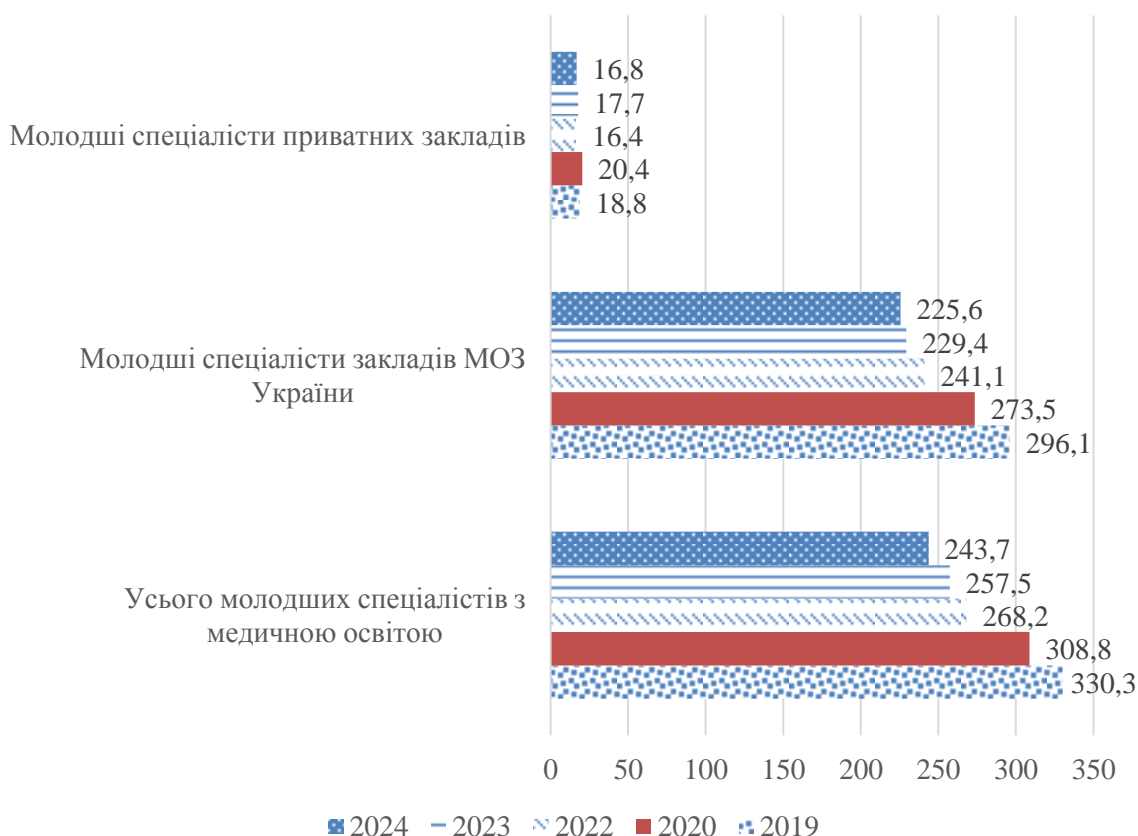


Рис. 1.2. Динаміка кількості молодших спеціалістів з медичною освітою в Україні за 2019-2024 рр., тис. чол.

Джерело: побудовано за даними [49]

Рис. 1.2 демонструє поступове скорочення чисельності молодших спеціалістів з медичною освітою в Україні упродовж 2019-2024 рр. Загальна кількість цієї категорії працівників зменшилася з 330,3 тис. осіб у 2019 р. до 243,7 тис. осіб у 2024 р., що свідчить про стійку тенденцію до зниження кадрового потенціалу середнього медичного персоналу. Найбільше скорочення відбулося серед молодших спеціалістів, які працюють у закладах,

підпорядкованих МОЗ України, тоді як у приватному секторі показники залишаються відносно стабільними.

Такі зміни можуть бути наслідком низького рівня заробітної плати, високого професійного навантаження, еміграції медичних кадрів та обмежених можливостей професійного зростання в державних закладах. Водночас стабільність чисельності молодших спеціалістів у приватних установах свідчить про підвищення привабливості недержавного сектору охорони здоров'я, який пропонує кращі умови праці та гнучкіші можливості для розвитку персоналу. Загалом динаміка вказує на необхідність удосконалення державної кадрової політики, спрямованої на підтримку середньої ланки медичних працівників, що є основою функціонування системи охорони здоров'я.

Формування кадрової політики у закладах охорони здоров'я є багатофакторним процесом, що визначається також внутрішніми умовами функціонування закладу охорони здоров'я (табл. 1.3). Ефективність кадрового менеджменту залежить від здатності адміністрації враховувати комплекс цих впливів.

*Таблиця 1.3*

Внутрішні фактори, що впливають на формування кадрової політики у закладах охорони здоров'я

Група факторів	Характеристика впливу
Стратегія розвитку	Кадрова політика має узгоджуватися з цілями і місією закладу
Організаційна структура	Розподіл функцій, стиль управління, рівень централізації впливають на добір персоналу
Фінансові можливості	Рівень доходів визначає оплату праці, соціальні гарантії та мотиваційні стимули
Кадровий потенціал	Кількісний та якісний склад персоналу, його кваліфікація, мобільність
Корпоративна культура	Психологічний клімат, цінності та командна взаємодія формують ефективність роботи
Технологічний розвиток	Цифровізація, телемедицина та HR-технології змінюють вимоги до компетенцій працівників

*Джерело: складено автором за [41; 57]*

Ефективна система мотивації є ключовою умовою збереження та

розвитку кадрового потенціалу медичної сфери. Дослідження свідчать, що хоча рівень заробітної плати залишається важливим чинником, він не є єдиним стимулом для медичних працівників. У приватних закладах охорони здоров'я активно застосовуються різноманітні матеріальні інструменти мотивації – премії за перевиконання планових показників, відсоткові надбавки залежно від кількості пацієнтів, підвищення базової заробітної плати. Такі підходи дозволяють фахівцям впливати на власний дохід і водночас підвищувати продуктивність праці [29].

Разом із тим, дедалі більшої ваги набувають нематеріальні форми стимулювання. До них належать: публічне визнання досягнень, професійні нагороди, можливості для навчання й підвищення кваліфікації за рахунок роботодавця, перспективи кар'єрного зростання. Не менш важливими залишаються сприятливий психологічний клімат, поважне ставлення з боку колег і керівництва, а також належні умови праці. Ефективна система заохочень має бути прозорою, справедливою та зрозумілою для всіх працівників, спрямованою на підвищення залученості персоналу й стимулювання постійного професійного розвитку.

Сучасні виклики у сфері охорони здоров'я в Україні зумовлюють потребу у впровадженні нових підходів до формування результативної кадрової політики. Вона передбачає належне укомплектування закладів охорони здоров'я кваліфікованими фахівцями та забезпечення їх безперервного професійного розвитку, що безпосередньо впливає на якість медичної допомоги для населення. Водночас кадрова політика виступає ключовим механізмом реформування галузі, спрямованим на пріоритетність інтересів пацієнтів, підвищення рівня задоволеності суспільства якістю й доступністю медичних послуг [55].

У науковій літературі виділяють декілька теоретичних підходів до формування кадрової політики [29]:

1. Адміністративний підхід – базується на суворому дотриманні

нормативно-правових актів, посадових інструкцій і формальних правил. Для закладів охорони здоров'я цей підхід традиційно був основним, оскільки діяльність сфери охорони здоров'я жорстко регламентується законодавством.

2. Економічний підхід – розглядає персонал як ресурс, ефективність якого можна вимірювати та оптимізувати за допомогою економічних показників (продуктивність, витрати, ефективність використання фонду оплати праці). У закладах охорони здоров'я цей підхід важливий для раціонального використання бюджетних і страхових коштів.

3. Соціально-психологічний підхід – акцентує увагу на мотивації, задоволеності працею, корпоративній культурі та командній взаємодії. Для сфери охорони здоров'я він є особливо актуальним, оскільки діяльність медичного персоналу пов'язана з високими емоційними та психологічними навантаженнями.

4. Компетентнісний підхід – орієнтується на оцінку й розвиток професійних компетенцій працівників. У закладах охорони здоров'я цей підхід реалізується через систему атестації, ліцензування, безперервного професійного розвитку (БПР).

5. Стратегічний підхід – передбачає узгодження кадрової політики із загальною стратегією розвитку організації. Для закладів охорони здоров'я це означає адаптацію кадрової роботи до сучасних викликів: воєнного стану, цифровізації, реформування системи охорони здоров'я.

У контексті військової медицини формування кадрової політики має свої особливості, які поєднують елементи всіх наведених теоретичних підходів, але набувають специфічного змісту з огляду на умови діяльності Збройних Сил України.

Адміністративний підхід у військово-медичних закладах залишається одним із провідних, адже діяльність медичного персоналу суворо регламентується нормативно-правовими актами, статутами Збройних Сил, наказами Міністерства оборони та керівними документами Медичних сил.

Дотримання дисципліни, чітке виконання наказів і підпорядкованість командуванню є невід'ємними складовими кадрової політики у військовій медицині.

Економічний підхід у військовій медицині має обмежене, але зростаюче значення. З огляду на перехід до більш ефективного використання ресурсів та запровадження сучасних механізмів фінансового забезпечення (наприклад, у межах оборонного бюджету та міжнародних програм підтримки), зростає потреба у підготовці управлінців, здатних оцінювати ефективність використання фінансових і матеріальних ресурсів у медичних підрозділах.

Соціально-психологічний підхід має особливу вагу, оскільки військові медики працюють у стресових, небезпечних і надзвичайно відповідальних умовах. Високе навантаження, моральна відповідальність за життя військовослужбовців і постійна психологічна напруга потребують розвитку системи підтримки персоналу, запобігання професійному вигоранню та формування згуртованої команди.

Компетентнісний підхід реалізується через підготовку військових медиків відповідно до стандартів НАТО, систему військово-медичної освіти, безперервний професійний розвиток та спеціальну підготовку з тактичної медицини. Високий рівень компетентності персоналу є запорукою боєздатності підрозділів і якісного медичного забезпечення військ.

Стратегічний підхід у кадровій політиці військової медицини пов'язаний із реалізацією Стратегії розвитку Медичних сил Збройних Сил України до 2035 року. Він спрямований на створення сучасної системи кадрового менеджменту, здатної забезпечити потреби Збройних Сил у висококваліфікованих медичних кадрах, інтегрованих у єдиний медичний простір України та сумісній зі стандартами держав-членів НАТО.

Таким чином, кадрова політика у закладах охорони здоров'я має бути комплексною та інтегрувати різні підходи. Зокрема, кадрова політика у військовій медицині має комплексний характер – поєднує нормативну

жорсткість, економічну доцільність, психологічну підтримку, професійний розвиток і стратегічне бачення розвитку медичної служби в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення. Її ефективність забезпечується не лише нормативною базою, але й економічними стимулами, створенням умов для професійного зростання, психологічним кліматом у колективі та стратегічним баченням розвитку закладу.

Отже, теоретичні підходи до формування кадрової політики у закладах охорони здоров'я відображають різні аспекти управління людськими ресурсами, що мають бути гармонійно поєднані для досягнення ефективності функціонування галузі. У сучасних умовах медична кадрова політика повинна ґрунтуватися не лише на адміністративно-нормативних принципах, але й на економічній доцільності, соціально-психологічних чинниках та компетентнісному розвитку працівників. Такий багаторівневий підхід забезпечує не лише раціональне використання кадрового потенціалу, але й підвищення мотивації, лояльності та професійної самореалізації персоналу. В умовах воєнного стану особливої актуальності набуває стратегічний компонент кадрової політики, який передбачає гнучкість, адаптивність і здатність швидко реагувати на зміну зовнішніх та внутрішніх викликів. У військовій медицині така політика набуває особливого змісту, поєднуючи дисципліну й нормативність із потребою у психологічній підтримці, розвитку професійних компетенцій і стратегічному плануванні кадрового забезпечення.

### **1.3. Нормативно-правове забезпечення кадрового менеджменту у сфері охорони здоров'я**

Система кадрового менеджменту у сфері охорони здоров'я України базується на розгалуженій нормативно-правовій, доктринальній та стратегічній основі, що визначає принципи, механізми та порядок організації роботи з персоналом закладів охорони здоров'я – як цивільних, так і військових (Додаток А).

Всесвітня організація охорони здоров'я визнає проблему управління людськими ресурсами (кадрами, персоналом) та дефіциту працівників у сфері охорони здоров'я як «глобальний ризик». За оцінками, у світі наразі спостерігається нестача близько 7,2 мільйона медичних фахівців. Крім того, все більше загострюються питання професійної та територіальної диспропорції кадрів. З метою подолання цих викликів було розроблено Глобальну стратегію розвитку кадрових ресурсів охорони здоров'я на 2016-2030 роки (WHO Global Strategy on Human Resources for Health 2016-2030) [62].

Що ж до України, то наразі жоден нормативно-правовий акт, який регламентує кадрову політику у сфері охорони здоров'я, не містить комплексної стратегічної програми, спрямованої на вирішення проблем кадрового забезпечення галузі. У чинних документах відсутні чітко визначені концептуальні завдання, механізми та інструменти реалізації політики управління персоналом у закладах охорони здоров'я. Водночас у них частково відображено напрями вдосконалення системи підготовки медичних кадрів – зокрема, підвищення якості освіти, оновлення національних стандартів підготовки фахівців, а також планування кадрового забезпечення відповідно до потреб системи охорони здоров'я, з урахуванням її реформування та демографічних змін у країні.

Функціонування системи управління персоналом у закладах охорони здоров'я України базується на розгалуженій системі нормативно-правових

актів, що регламентують трудові відносини, порядок організації роботи медичного персоналу, їхній соціальний захист, права та обов'язки.

Ключовими законодавчими актами, які регулюють кадрову політику у сфері охорони здоров'я, є:

1. Конституція України (1996 р.) – закріплює право кожного громадянина на працю (ст. 43) та на охорону здоров'я (ст. 49), що визначає необхідність належного кадрового забезпечення закладів охорони здоров'я [1].

2. Кодекс законів про працю України (КЗпП) – регулює трудові відносини, прийом та звільнення працівників, умови праці, робочий час і час відпочинку, охорону праці [2].

3. Основи законодавства України про охорону здоров'я (1992 р.) – визначають правові, організаційні та соціально-економічні засади охорони здоров'я, включаючи кадрове забезпечення закладів охорони здоров'я [3].

4. Закон України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» (2017 р.) – регламентує нову модель фінансування охорони здоров'я та підкреслює роль медичних кадрів як ключового ресурсу системи [6].

5. Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності» та підзаконні акти МОЗ – регулюють ліцензування медичної практики та вимоги до кваліфікації персоналу [7].

6. Закон України «Про освіту» та «Про вищу освіту» – визначають засади підготовки та перепідготовки медичних кадрів, впровадження системи безперервного професійного розвитку [9].

7. Закон України «Про правовий режим воєнного стану» – містить положення щодо особливостей функціонування закладів охорони здоров'я та кадрової політики в умовах війни, зокрема мобілізації медичних працівників [11].

Отже, на загальнодержавному рівні основою нормативно-правового

забезпечення кадрової політики у сфері охорони здоров'я є Конституція України, закони України «Про охорону здоров'я», «Про працю», «Про державну службу», «Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей», а також підзаконні акти Міністерства охорони здоров'я (МОЗ) і Міністерства оборони України (МОУ).

Окрім законів, важливу роль відіграють підзаконні нормативні акти, серед яких:

- накази Міністерства охорони здоров'я України (зокрема наказ № 681 від 22.12.2010 р. «Про затвердження довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників» та наказ № 446 від 22.02.2019 р. «Деякі питання безперервного професійного розвитку лікарів»);

- методичні рекомендації МОЗ та НСЗУ щодо кадрового забезпечення та організації роботи закладів охорони здоров'я;

- галузеві угоди та колективні договори у закладах охорони здоров'я, які визначають умови праці, соціальні гарантії, оплату праці та мотиваційні механізми.

Одним із ключових нормативно-правових актів у сфері кадрового управління охорони здоров'я є Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 січня 2025 року № 34-р [12], яким узгоджено Стратегію розвитку системи охорони здоров'я на період до 2030 року. Цей документ зобов'язує органи державної влади та місцевого самоврядування враховувати положення Стратегії під час розроблення своїх програм і стратегій, а також забезпечує щорічний моніторинг та звітність про виконання операційного плану.

Ключовим документом стратегічного характеру виступає Воєнно-медична доктрина України [13], затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 31 жовтня 2018 року. Цей документ визначає державну політику у сфері охорони здоров'я військовослужбовців, спрямовану на формування єдиної системи медичного забезпечення сил оборони відповідно до стандартів НАТО та вимог національного законодавства.

Доктрина встановлює основні принципи управління людськими ресурсами у військовій медицині, зокрема [34, с. 9]:

- централізоване управління кадровим потенціалом;
- відповідальність держави за підготовку, розвиток і захист медичних кадрів;
- міжвідомчу координацію та взаємодію між системою охорони здоров'я і Збройними Силами України;
- створення умов для безперервного професійного розвитку військових медиків;
- удосконалення системи мотивації та соціального забезпечення медичного персоналу.

На рівні сил оборони кадровий менеджмент у медичній сфері регламентується системою доктринальних документів, розроблених відповідно до підходів НАТО. До них належать: «Принципи і політика медичного забезпечення сил оборони України»; Доктрина медичного забезпечення Збройних Сил України; Доктрина «Медичні сили Збройних Сил України»; Стратегія розвитку Медичних сил ЗС України до 2035 року.

Ці документи визначають кадрову політику у військовій медицині, передбачаючи розвиток кадрового потенціалу, створення єдиної системи підготовки фахівців, стандартизацію навчання відповідно до міжнародних вимог і принципів сумісності з партнерами по НАТО.

Зокрема, Стратегія розвитку Медичних сил до 2035 року визначає бачення і місію Медичних сил ЗС України, окреслює пріоритети кадрової політики – формування професійного, стійкого, мотивованого персоналу; упровадження системи військово-медичної освіти нового зразка; забезпечення ефективного управління кар'єрним зростанням медиків та інтеграції цивільних і військових медичних кадрів у єдиний медичний простір держави [34, с. 10].

На рівні Збройних Сил кадрове управління в системі медичного

забезпечення здійснюється відповідно до низки керівних документів, серед яких: настанова з медичного забезпечення ЗС України на особливий період; керівництво з медичної евакуації у Збройних Силах України; керівництво з медичного забезпечення ЗС України у мирний час. Ці документи регламентують порядок формування, розподілу та управління персоналом медичної служби, вимоги до професійної підготовки, організацію роботи в умовах бойових дій, евакуації та надання допомоги пораненим. Вони визначають обов'язки командирів та керівників медичних підрозділів щодо кадрового планування, атестації, навчання й ротації персоналу.

На рівні Медичних сил ЗСУ діють доктрини, затверджені Командуванням Медичних сил, які деталізують функціональні напрями кадрового менеджменту: Доктрина з військової охорони здоров'я; Доктрина з превентивної медицини у ЗС України; Доктрина з медичного планування; Доктрина з медичної інформаційної системи; Доктрина з медичної розвідки тощо. Ці документи визначають не лише організаційні засади медичного забезпечення, але й кадрову політику – систему добору, підготовки, ротації, підвищення кваліфікації та оцінювання ефективності персоналу. Зокрема, вони встановлюють стандарти компетентності, алгоритми управління кар'єрою військових медиків і вимоги до морально-психологічної підготовки кадрів.

Таким чином, нормативно-правове забезпечення кадрового менеджменту у сфері охорони здоров'я України, зокрема у військовій медицині, ґрунтується на багаторівневій системі державних, відомчих і доктринальних документів. Ця система забезпечує єдність підходів до формування, підготовки та розвитку кадрового потенціалу, спрямованого на підвищення ефективності медичного забезпечення військовослужбовців та адаптацію української медичної системи до стандартів НАТО. Водночас актуальним завданням залишається гармонізація нормативної бази з сучасними умовами воєнного часу та потребами системи охорони здоров'я

загалом.

Попри наявність розгалуженої системи доктринальних документів, нормативно-правове забезпечення кадрового менеджменту у сфері охорони здоров'я потребує подальшого удосконалення. Досвід, отриманий під час відбиття повномасштабної агресії російської федерації, показав необхідність регулярного оновлення доктрин, узгодження їх з міжнародними стандартами, посилення ролі людського фактору та впровадження сучасних підходів до управління персоналом – зокрема HR-аналітики, цифровізації кадрових процесів, психологічної підтримки медиків тощо.

Важливо підкреслити, що кадровий менеджмент у сфері охорони здоров'я також перебуває під впливом міжнародних документів, зокрема:

1. Конвенцій та рекомендацій МОП (Міжнародної організації праці), що регулюють права працівників;

2. Європейських стандартів у сфері охорони здоров'я, які Україна поступово інтегрує в національну систему.

Жоден із чинних нормативно-правових актів України, що регулюють кадрову політику у сфері охорони здоров'я, не містить комплексної стратегічної програми розв'язання проблем кадрового забезпечення, чіткого визначення концептуальних завдань та механізмів реалізації кадрової політики. Водночас у цих документах частково відображено окремі ключові аспекти, зокрема вдосконалення державних освітніх стандартів підготовки медичних кадрів з метою підвищення якості їхньої професійної підготовки, забезпечення та управління якістю медичної допомоги, прогнозування потреби у фахівцях відповідно до трансформацій у сфері охорони здоров'я та демографічної ситуації в країні [39, с. 15].

Основні недоліки чинної нормативно-правової бази щодо кадрового забезпечення системи охорони здоров'я:

1. Відсутність цілісної стратегії – у нормативних актах немає комплексної програми кадрової політики з чітко визначеними завданнями,

пріоритетами та механізмами реалізації.

2. Фрагментарність регулювання – кадрові питання розглядаються лише частково в різних законах і підзаконних актах, без системного узгодження між ними.

3. Неврахування довгострокових потреб – законодавство не передбачає чітких механізмів прогнозування потреб у кадрах з урахуванням демографічних змін та трансформацій у медичній сфері.

4. Недостатня увага до мотиваційних механізмів – акти регламентують трудові відносини й кваліфікаційні вимоги, але майже не приділяють уваги стимулюванню, утриманню та професійному розвитку кадрів.

5. Відсутність акценту на регіональну специфіку – нормативна база не враховує дисбаланси у забезпеченні кадрами між міськими і сільськими територіями, а також між різними рівнями медичної допомоги.

6. Недостатня інтеграція міжнародних стандартів – хоча Україна орієнтується на європейські вимоги, вони ще не повною мірою закріплені у національному законодавстві.

7. Обмежений контроль і моніторинг – чинні документи не передбачають ефективних інструментів оцінки та контролю кадрового забезпечення закладів охорони здоров'я .

Протягом тривалого часу в медичній системі України, як і в багатьох інших країнах світу, простежується негативна тенденція у сфері кадрового забезпечення. Вона проявляється у зменшенні кількості лікарів та молодшого медичного персоналу з відповідною освітою, а також у зниженні рівня укомплектованості штатних посад лікарів і медичних сестер. Останніми роками в Україні триває масштабне реформування системи охорони здоров'я, одним із ключових завдань якого є забезпечення закладів охорони здоров'я необхідними кадрами. Це є передумовою для укладення договорів лікувально-профілактичних установ з Національною службою здоров'я України та отримання ними належного рівня фінансування [55].

З квітня 2020 року на нову модель фінансування перейшли заклади охорони здоров'я другого рівня, що надають спеціалізовану медичну допомогу. Після укладення договорів з Національною службою здоров'я України ці установи почали отримувати фінансування у вигляді відшкодувань за фактично надані медичні послуги в межах програми медичних гарантій [55].

Недостатня увага державних органів влади до проблем кадрового забезпечення системи охорони здоров'я України спричинила низку негативних явищ і тенденцій, серед яких:

- зменшення чисельності лікарів та середнього медичного персоналу, особливо у сільській місцевості;
- зниження соціального статусу та престижності професії лікаря;
- істотне скорочення обсягів підготовки медичних кадрів у закладах вищої та післядипломної освіти;
- ускладнення доступу громадян до медичної освіти, зокрема післядипломної, через її високу вартість;
- диспропорції у розподілі медичних кадрів між міською та сільською місцевістю, а також між різними рівнями надання медичної допомоги (первинним, вторинним і третинним);
- активізація неконтрольованих міграційних процесів серед медичних працівників, що виїжджають за кордон у пошуках кращих умов праці.

Таким чином, нормативно-правове забезпечення кадрового менеджменту в медичній сфері є багаторівневим і охоплює як національне законодавство, так і міжнародні стандарти. Його ефективна реалізація забезпечує правовий захист медичних працівників, створює умови для підвищення їхньої кваліфікації та формує основу для модернізації системи управління персоналом в охороні здоров'я.

Отже, нормативно-правове забезпечення кадрового менеджменту у сфері охорони здоров'я України формує цілісну, проте складну й

багатоаспектну систему, що поєднує державні, галузеві та доктринальні документи. Її завданням є регулювання трудових відносин, підготовки, атестації, розвитку та соціального захисту медичних працівників як цивільних, так і військових закладів. Основу становлять Конституція України, Кодекс законів про працю, Основи законодавства України про охорону здоров'я, закони у сфері освіти, фінансових гарантій та воєнного стану. Важливу роль відіграють також накази МОЗ, методичні рекомендації НСЗУ, галузеві угоди й колективні договори, які регламентують організацію кадрової роботи, умови праці та професійного розвитку персоналу. У військовій медицині нормативна база доповнюється доктринальними документами, що базуються на стандартах НАТО та передбачають єдину систему підготовки, розвитку і ротації медичних кадрів.

Разом із тим, чинна нормативно-правова база має низку недоліків, що знижують ефективність кадрового менеджменту у сфері охорони здоров'я. Вона залишається фрагментарною, не містить комплексної стратегії розвитку кадрового потенціалу, недостатньо враховує регіональні диспропорції, демографічні тенденції та потреби післявоєнного відновлення. Актуальним завданням є гармонізація національного законодавства з міжнародними стандартами, посилення механізмів моніторингу, прогнозування потреб у кадрах і впровадження сучасних HR-технологій. В умовах воєнного стану та трансформації медичної системи саме вдосконалення нормативно-правового забезпечення має стати ключовою передумовою формування стійкої, мотивованої та професійної кадрової основи галузі охорони здоров'я України.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛУ У ВІЙСЬКОВО-МЕДИЧНОМУ КЛІНІЧНОМУ ЦЕНТРІ ЦЕНТРАЛЬНОГО РЕГІОНУ

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика Військово-медичного клінічного центру центрального регіону

Військово-медичний клінічний центр Центрального регіону (скорочено ВМКЦ ЦР) є одним із провідних закладів охорони здоров'я, який забезпечує надання медичних послуг як військовослужбовцям, так і цивільному населенню Центрального регіону України. Діяльність центру охоплює лікування, реабілітацію пацієнтів та надання високоспеціалізованої медичної допомоги, що відповідає сучасним стандартам якості (табл. 2.1).

*Таблиця 2.1*

#### Загальна характеристика Військово-медичного клінічного центру Центрального регіону (ВМКЦ ЦР)

Параметр	Характеристика
Повне найменування	Військово-медичний клінічний центр Центрального регіону (ВМКЦ ЦР)
ЄДРПОУ	07816153
Юридична адреса	Вінницька область, м. Вінниця, вул. Князів Коріатовичів, буд. 185
Статус	Державна установа, заклад МОУ (підпорядкування Міністерству оборони)
Керівник	Пашковський Сергій Миколайович
Основна діяльність	Надання медичної допомоги, діяльність лікарняного закладу; також інші суміжні медичні послуги (стоматологія, загальна медична практика)

*Джерело: складено автором за даними [48]*

Заклад вирізняється розвиненою інфраструктурою, до складу якої входять клінічні відділення, діагностичні лабораторії, операційні блоки, відділення інтенсивної терапії, а також сучасне медичне обладнання. Важливим чинником ефективної роботи центру є висококваліфікований медичний персонал, який забезпечує належний рівень професіоналізму та

якості надання медичної допомоги.

Військово-медичний клінічний центр Центрального регіону (ВМКЦ ЦР) проходить акредитацію в Головній акредитаційній комісії при Міністерстві охорони здоров'я України та має отримувати вищу (або першу) категорію, що засвідчує відповідність закладу вимогам щодо надання медичної допомоги належного рівня.

Здійснення господарської діяльності у сфері медичної практики у ВМКЦ ЦР підтверджується наявністю відповідної ліцензії.

Військово-медичний клінічний центр Центрального регіону – провідний та єдиний у Збройних Силах України заклад охорони здоров'я, який забезпечує аеромедичну евакуацію, проводить стаційну лікарсько-льотну експертизу, а також здійснює медичну реабілітацію та відновлювальне лікування особового складу льотних підрозділів.

ВМКЦ ЦР підпорядкований МОУ державний заклад з типовою для ВМКЦ мережею відділень і клінік (керівництво – начальник/головний лікар, заступники, відділи: медичний, кадровий, матеріально-технічний, планово-економічний тощо). Центр також взаємодіє з медичними кафедрами та університетами (міжвузівське співробітництво для практик і наукових робіт).

Структура ВМКЦ ЦР (рис. 2.1) побудована таким чином, щоб забезпечити ефективне управління, високий рівень медичного обслуговування та безперервне функціонування закладу в умовах мирного та військового стану. Центр має чітко визначену організаційну систему, що охоплює адміністративне управління, лікувальні підрозділи, служби забезпечення та допоміжні структури.

Кожний структурний підрозділ виконує конкретні завдання, спрямовані на реалізацію головної мети – надання високоякісної медичної допомоги військовослужбовцям, ветеранам, членам їх сімей та іншим категоріям осіб, які мають право на лікування у військово-медичних закладах.

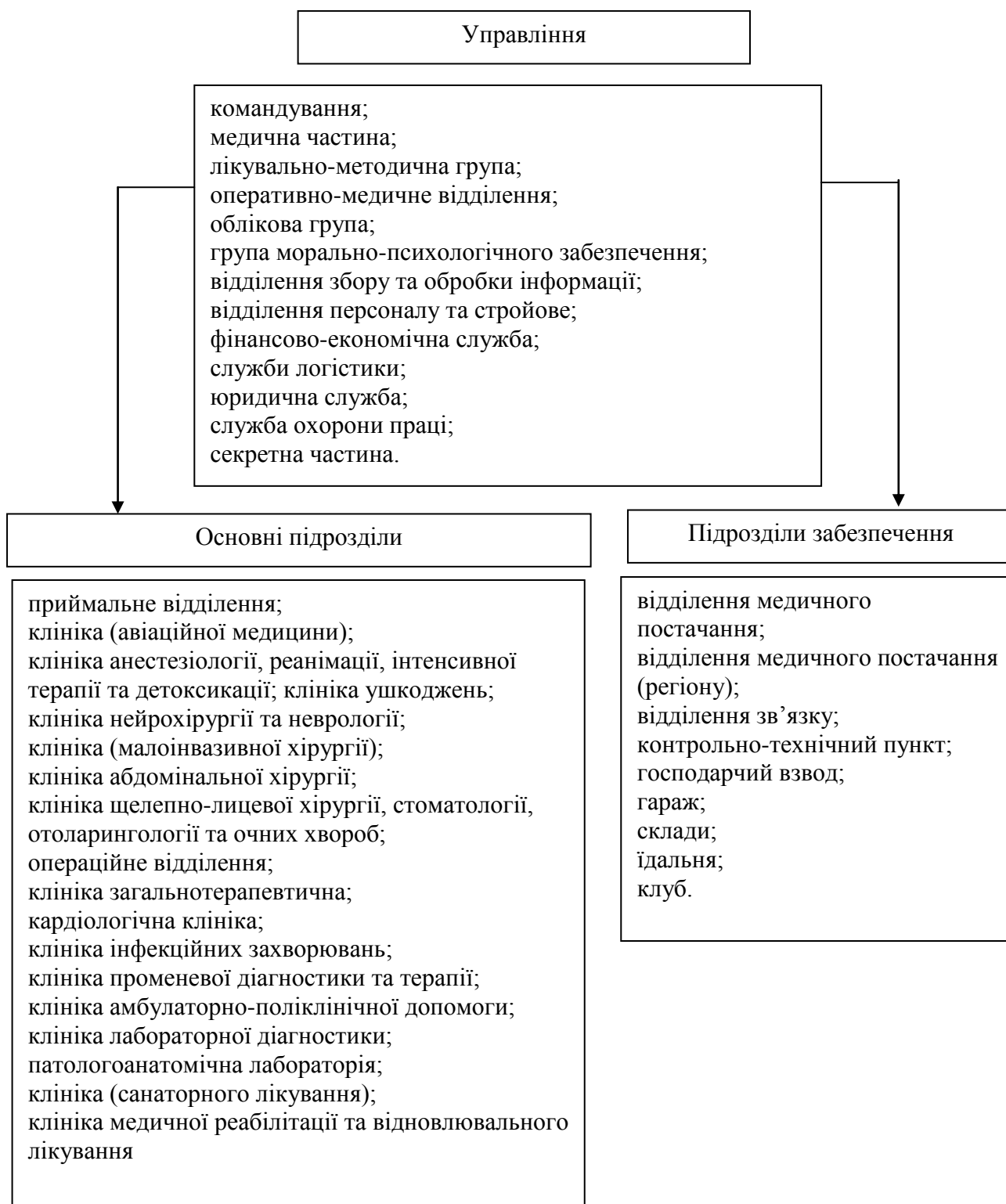


Рис. 2.1. Організаційна структура Військово-медичного клінічного центру центрального регіону

*Джерело: побудовано за даними положення про ВМКЦ ЦР*

Організаційна структура ВМКЦ ЦР забезпечує погоджену роботу між

управлінськими, клінічними та технічними ланками, що дає змогу оперативно реагувати на виклики, пов'язані з медичним забезпеченням Збройних Сил України, зокрема в умовах воєнного стану.

На рис. 2.1 наведено основні структурні елементи ВМКЦ Центрального регіону, до складу якого входять управлінські, лікувальні та забезпечувальні підрозділи.

Основні завдання Військово-медичного клінічного центру Центрального регіону представимо у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Основні завдання та функції Військово-медичного клінічного центру  
центрального регіону

Задача	Основні функції
1	2
Бойова та мобілізаційна готовність	Забезпечення постійної готовності центру та підпорядкованих медичних установ до виконання завдань за призначенням у мирну та воєнну годину. Керівництво медичним забезпеченням під час застосування військ (сил).
Медичне забезпечення військовослужбовців	Надання екстреної, кваліфікованої, спеціалізованої та високоспеціалізованої медичної допомоги. Організація амбулаторного, стаціонарного, реабілітаційного та санаторно-курортного лікування. Проведення профілактичних заходів для запобігання захворюваності та травматизму.
Медична евакуація та експертиза	Організація аеромедичної евакуації поранених та хворих автомобільним та авіаційним транспортом. Проведення військово-лікарської та лікарсько-льотної експертизи льотно складу та авіаційного персоналу.
Організація системи управління медичним забезпеченням	Координація діяльності військово-закладів охорони здоров'я в зоні відповідальності. Надання методичної, практичної та організаційної допомоги підпорядкованим медичним підрозділам. Взаємодія з органами охорони здоров'я, іншими силовими структурами та цивільними лікарями
Підготовка та розвиток медичних кадрів	Перепідготовка, атестація та підвищення кваліфікації медичного персоналу. Управління кар'єрою військових лікарів. Підготовка слухачів Української військово-медичної академії та авіаційних лікарів.
Наукова та інноваційна діяльність	Проведення наукових досліджень та раціоналізаторських розробок. Впровадження сучасних методів діагностики, лікування, реабілітації та телемедицини. Проведення науково-практичних конференцій.
Інформатизація та кібербезпека	Розвиток медичних інформаційних систем та телемедицини. Забезпечення захисту інформації, державної таємниці та кібербезпеки у сфері медичного забезпечення.

Продовження табл. 2.2

1	2
Матеріально-технічне забезпечення	Планування потреб у медичному майні, обладнанні, медикаментах та транспорті. Облік, зберігання, ефективне використання та технічне обслуговування медичного майна. Забезпечення закладів в зоні відповідальності необхідними ресурсами.
Контроль та якість медичної допомоги	Внутрішній контроль за діяльністю закладів охорони здоров'я. Забезпечення державних стандартів якості медичних послуг. Аналіз результатів роботи та розробка пропозицій щодо підвищення ефективності лікувального процесу.
Фінансово-господарська діяльність	Раціональне використання бюджетних коштів та благодійної допомоги. Ведення бухгалтерського обліку, звітності, претензійної та судової роботи. Контроль за будівництвом, реконструкцією та ремонтом об'єктів медичного призначення.

Джерело: побудовано за даними положення про ВМКЦ ЦР

Основне джерело фінансування Військово-медичного клінічного центру Центрального регіону державний бюджет через Міністерство оборони. ВМКЦ ЦР активно здійснює замовлення через систему публічних закупівель: лікарські засоби, медичне обладнання, послуги з обслуговування, ремонт, меблі тощо (рис. 2.2).

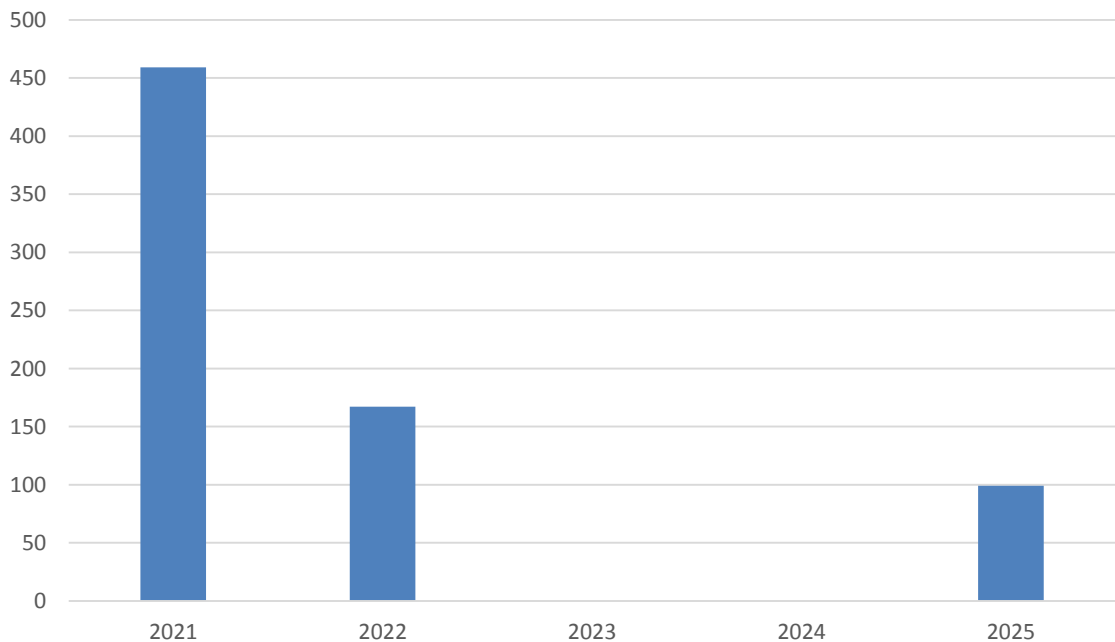


Рис. 2.2. Динаміка державних закупівель, тис. грн.

Джерело: побудовано за даними [48]

Основними сильними сторонами ВМКЦ ЦР є:

1. Незважаючи на воєнний стан і виклики, має налагоджений механізм державних закупівель через Prozorro, що дозволяє прозоро купувати медикаменти, обладнання, послуги.

2. Розташування у Вінниці – важливому центрі в Центральному регіоні, що дозволяє забезпечувати обслуговування об'єктів ЗСУ, ветеранів, та населення регіону.

3. Великий спектр видів медичної діяльності (лікарня, стоматологія, загальна практика тощо), що забезпечує комплексний підхід.

Основні ризики та обмеження:

1. Відсутність публічної деталізованої фінансової звітності у вільному доступі (щоб зробити повний фінансовий аналіз треба отримати річний звіт/ звіт про виконання бюджету закладу).

2. Залежність від державного фінансування і процедур тендерів може уповільнювати закупівлі у позаштатних ситуаціях.

3. Потреби в модернізації обладнання (тендери на операційні блоки йдуть регулярно) – означає значні капіталовкладення, які частково покриваються за програмами/грантами/держзамовленням.

Таким чином, ВМКЦ ЦР – провідний регіональний військово-медичний заклад у Вінниці з багатопрофільною клінічною базою, активною участю в лікуванні поранених і науковій роботі. Військово-медичний клінічний центр Центрального регіону (ВМКЦ ЦР) є одним із ключових елементів системи військової медицини України, що виконує стратегічно важливі функції у забезпеченні медичної готовності Збройних Сил та наданні високоспеціалізованої допомоги військовослужбовцям, ветеранам і цивільному населенню. Центр поєднує лікувально-діагностичну, експертну, реабілітаційну, наукову та навчальну діяльність, що формує його статус як багатопрофільного та висококваліфікованого медичного осередку.

Організаційна структура ВМКЦ ЦР відзначається чітким розподілом управлінських і функціональних підрозділів, що забезпечує узгодженість

роботи між адміністративними, клінічними та технічними службами, дозволяючи оперативно реагувати на потреби військової медицини, зокрема під час воєнного стану. Центр має налагоджену систему матеріально-технічного забезпечення, активно використовує державну систему закупівель ProZorro, що гарантує прозорість фінансування та ефективність використання бюджетних коштів.

Разом із тим, діяльність закладу має певні організаційно-економічні обмеження, зокрема залежність від державного фінансування, потребу у модернізації медичного обладнання, а також відсутність публічної деталізованої фінансової звітності.

Незважаючи на ці виклики, ВМКЦ ЦР демонструє високий рівень ефективності, що забезпечується професійністю персоналу, стратегічною організацією управління та системною підтримкою Міністерства оборони України.

## 2.2. Оцінка ефективності системи управління персоналом у Військово-медичному клінічному центрі центрального регіону

Військово-медичний клінічний центр Центрального регіону є одним із найбільших лікувально-профілактичних закладів Міністерства оборони України, який забезпечує медичне обслуговування військовослужбовців, ветеранів та громадянського населення Центрального регіону України. До складу Центру входить понад 20 клінік та відділень, а загальний ліжковий фонд становить приблизно 475 місць (за відкритими даними Вінницької міської ради). Така структура потребує ефективної системи управління персоналом, орієнтованої на дисципліну, професіоналізм та безперервне навчання.

Кадрова політика центру формується відповідно до нормативних актів Міністерства оборони України, законодавства про працю та спеціальних положень щодо військових медичних працівників.

Механізм управління персоналом у ВМКЦ ЦР має комплексний і багаторівневий характер, що поєднує елементи державного управління, військової дисципліни та медичного менеджменту. Він спрямований на забезпечення високої ефективності роботи персоналу в умовах військово-медичної служби, зокрема під час воєнного стану, а також на підтримання належного рівня підготовки, дисципліни й професіоналізму кадрів.

Таблиця 2.3

### Структурні елементи механізму управління персоналом ВМКЦ ЦР

Елемент механізму	Зміст
Нормативно-правова база	Конституція України, закони «Про Збройні Сили України», «Про охорону здоров'я», накази МОУ та МОЗ, статuti ЗСУ, положення про ВМКЦ ЦР, внутрішні регламенти та посадові інструкції
Організаційна структура управління	Керівництво здійснює начальник ВМКЦ ЦР через заступника з медичної частини. У підпорядкуванні – начальники клінік, відділень, середній і молодший медперсонал. Кожен підрозділ має чітко визначену вертикаль управління
Кадрове планування	Формування штату, розподіл посад за спеціальністю, урахування потреб медичної служби ЗСУ та мобілізаційної готовності. Визначення потреби у фахівцях різного рівня кваліфікації
Підбір і розстановка кадрів	Здійснюється відповідно до вимог військової служби, професійної підготовки та результатів атестації. Особлива увага приділяється

Продовження таблиці 2.3

1	2
	морально-психологічним якостям, стресостійкості та фізичній підготовці
Професійний розвиток і навчання	Систематичне підвищення кваліфікації, участь у курсах БПР, військово-медичних конференціях, стажуваннях у цивільних та військових клініках, навчання з питань аеромедичної евакуації
Мотивація персоналу	Поєднання матеріальних (зарплата, премії, надбавки за звання, вислугу, участь у бойових діях) та нематеріальних стимулів (визнання, нагороди, просування по службі, навчання за рахунок МОУ)
Оцінювання та атестація	Регулярне оцінювання службової діяльності, атестації лікарів та середнього персоналу, перевірка готовності до дій в умовах надзвичайних ситуацій та бойових дій
Дисциплінарний контроль і військова субординація	Управління базується на принципі єдиноначальності, суворому дотриманні військової дисципліни, наказів і розпоряджень вищого керівництва
Соціальний захист персоналу	Забезпечення медичного обслуговування, психологічної підтримки, відпусток, соціальних гарантій, страхування, допомоги пораненим або учасникам бойових дій

*Джерело: складено автором*

У центрі працюють:

- військовослужбовці медичної служби (офіцери, сержанти, контрактники);
- цивільні лікарі та середній/молодший медичний персонал;
- адміністративно-господарський персонал.

Штатна чисельність становити від близько 700 осіб, з яких близько 60-70% – медичний персонал. Така структура відповідає типовим нормативам МОУ щодо лікарняних закладів аналогічного масштабу.

Ключові елементи системи управління персоналом:

1. Планування потреб у кадрах. Визначається відповідно до бойових завдань та обсягу медичних послуг. Планування здійснюється централізовано через МОУ, але корегується керівництвом центру залежно від навантаження у воєнний період.

2. Підбір та розстановка кадрів. Кандидати на посади лікарів та медичних сестер проходять конкурсний відбір та перевірку. Значна частина

персоналу – випускники Військово-медичної академії, Національного медичного університету ім. Богомольця, Вінницького НМУ ім. Пирогова.

3. Професійний розвиток. Персонал систематично проходить атестацію, курси підвищення кваліфікації, військово-медичні тренінги. Центр співпрацює з ВНМУ, проводить науково-практичні конференції та навчання з військової хірургії та реабілітації.

4. Мотивація та оцінювання персоналу. Основою є військові звання, посади, стаж служби та якість виконання обов'язків. Моральна мотивація – висока, оскільки працівників безпосередньо долучено до спасіння життя військовослужбовців. Проте фінансові стимули залишаються обмеженими через жорстке бюджетне фінансування.

5. Соціальне забезпечення. Медичний персонал має право на соціальні гарантії військовослужбовців (житло, санаторне лікування, пільги). У структурі Центру діє санаторне відділення, де персонал може проходити реабілітацію після бойового навантаження.

Ефективність системи управління можна оцінити за кількома напрямками (табл. 2.4).

*Таблиця 2.4*

Оцінка ефективності управління персоналом Військово-медичного клінічного центру центрального регіону

Критерій	Оцінка	Особливості
Кадрова укомплектованість	Висока (≈90–95 %)	Нестача кадрів спостерігається лише у вузьких спеціальностях (анестезіологія, травматологія)
Кваліфікація персоналу	Висока	Понад 60 % лікарів мають вищу чи першу категорію, чимало – наукові ступені
Плинність кадрів	Низька	Основний склад стабільний, що типово для військових структур
Навчання та розвиток	Системне	Курси, семінари, стажування в інших ВМКЦ та ВНМУ
Мотивація	Середня	Обмежене матеріальне стимулювання компенсується моральною мотивацією та корпоративною культурою
Організаційна дисципліна	Висока	Військова підпорядкованість забезпечує чітке виконання завдань

*Джерело: складено автором*

Загалом, ефективність системи управління персоналом ВМКЦ ЦР оцінюється як висока, але потребує подальшого розвитку у напрямках:

- цифровізація кадрового обліку;
- запровадження системи КРІ для цивільних співробітників;
- удосконалення нематеріальної мотивації (визнання, преміювання за інноваційні пропозиції);
- покращення умов праці та психологічної підтримки медичного персоналу.

Основні проблеми в системі управління персоналом ВМКЦ ЦР:

- недостатній рівень матеріального стимулювання медперсоналу у порівнянні з цивільними лікарнями;
- обмежені можливості швидкого поповнення кадрів у кризових ситуаціях;
- психологічне вигорання персоналу через роботу з пораненими військовими;
- потреба в оновленні житлово-побутових умов для медпрацівників.

Резерви підвищення ефективності управління персоналом ВМКЦ ЦР:

- удосконалення системи кадрового планування (використання HR-аналітики);
- впровадження системи наставництва для молодих спеціалістів;
- розширення співпраці з медичними університетами для підготовки кадрів;
- розвиток системи внутрішньої комунікації та корпоративної культури.

Таким чином, система управління персоналом у Військово-медичному клінічному центрі Центрального регіону характеризується високим рівнем організованості, дисципліни та професіоналізму, що забезпечує стійке функціонування установи навіть в умовах воєнного стану. Однак ефективність кадрового менеджменту може бути підвищена за рахунок

удосконалення мотиваційних механізмів, автоматизації HR-процесів та розширення співпраці з освітніми установами. Завдяки суворій дисципліні, системності у плануванні кадрів та злагодженій роботі управлінської вертикалі, центр забезпечує стабільну діяльність навіть у складних умовах воєнного стану. Високий рівень кваліфікації лікарів, низька плинність кадрів і наявність постійної системи підвищення кваліфікації свідчать про ефективність кадрової політики та відповідальне ставлення керівництва до розвитку персоналу.

Разом із тим, управління кадрами у ВМКЦ ЦР стикається з низкою системних проблем, серед яких – обмежене матеріальне стимулювання, кадровий дефіцит у вузьких спеціальностях, психологічне навантаження персоналу та потреба у модернізації умов праці. Це вимагає посилення мотиваційних механізмів, розвитку програм психологічної підтримки, впровадження сучасних HR-технологій (зокрема цифровізації кадрового обліку) та створення системи наставництва для молодих спеціалістів.

Таким чином, ефективність системи управління персоналом у ВМКЦ ЦР можна оцінити як високу, оскільки вона забезпечує стійке функціонування закладу, оперативне реагування на виклики та підтримання високих стандартів медичного обслуговування військовослужбовців. Подальше вдосконалення кадрової політики має бути спрямоване на розвиток людського капіталу через інноваційні форми навчання, підвищення мотивації, партнерство з освітніми та науковими установами, що дозволить підвищити конкурентоспроможність і стійкість військово-медичної служби України в цілому.

### **2.3. Вплив воєнного стану на кадрову політику**

Саме кадрова політика визначає ефективність діяльності будь-якої організації, особливо у сфері військової медицини. Зважаючи на специфіку роботи закладу ВМКЦ ЦР, управління персоналом має ключове значення для забезпечення високого рівня медичного обслуговування та стабільного функціонування центру.

ВМКЦ ЦР здійснює активний відбір медичних та немедичних працівників, орієнтуючись на професійні навички, досвід, кваліфікацію та морально-психологічну готовність кандидатів. При цьому враховуються особливості надання допомоги військовослужбовцям та необхідність у фахівцях різних спеціальностей – від лікарів та медсестер до адміністративного персоналу.

Важливим напрямом кадрової політики є розвиток персоналу. Центр забезпечує постійне підвищення кваліфікації співробітників, організовує навчальні курси, стажування, науково-практичні конференції та тренінги. Особлива увага приділяється підготовці нових працівників та навчанню їх роботі в умовах військової медицини.

Для підвищення мотивації персоналу ВМКЦ ЦР впроваджує систему преміювання, заохочує за досягнення в роботі, створює комфортні умови праці та сприяє професійному зростанню. Значна увага приділяється підтриманню позитивного морально-психологічного клімату, що є надзвичайно важливим для ефективної роботи медичного колективу в умовах війни.

Кадрова політика також охоплює ефективне планування робочого часу, графіків чергувань та відпусток, що дає змогу забезпечити безперервність надання медичної допомоги. У разі підвищеного навантаження графіки роботи коригуються відповідно до оперативних потреб.

Окрему роль відіграє адаптація нових працівників до специфіки діяльності ВМКЦ ЦР. Цей процес включає ознайомлення з внутрішніми

правилами, стандартами роботи, проходження інструктажів та формування командної взаємодії.

Враховуючи потребу у висококваліфікованих фахівцях, ВМКЦ ЦР підтримує співпрацю з іншими закладами охорони здоров'я, в тому числі міжнародними, залучаючи іноземних експертів до навчання, обміну досвідом та реалізації спільних освітніх та наукових проектів.

Запровадження воєнного стану в Україні з 24 лютого 2022 року суттєво вплинуло на всі складові системи державного управління, зокрема на кадрову політику у військовій медицині. Для Військово-медичного клінічного центру Центрального регіону (м. Вінниця), який є базовим лікувальним закладом Міністерства оборони України в центральній частині держави, ці зміни мали комплексний характер: від перегляду штатної структури до перебудови системи мотивації, підготовки та утримання персоналу.

Основні зміни у кадровій політиці під час воєнного стану:

1. Посилення мобілізаційної готовності. Частина персоналу було переведено на посилений режим несення служби, сформовано чергові медичні бригади для прийому поранених, а також мобільні групи для евакуації з районів бойових дій. Водночас укомплектування штатних структур здійснювалося прискореними темпами через залучення військових лікарів, резервістів і добровольців із цивільних лікарень.

2. Перерозподіл кадрових ресурсів. Значну частину персоналу ВМКЦ ЦР відряджали до передових госпіталів або мобільних госпіталів ЗСУ. Це зумовило необхідність гнучкого управління кадрами – тимчасового суміщення посад, перерозподілу обов'язків між фахівцями, збільшення навантаження на середній медичний персонал.

3. Оновлення підходів до підготовки кадрів. У зв'язку з великою кількістю бойових поранень було змінено зміст післядипломної освіти:

– пріоритет надається хірургії бойових травм, тактичній медицині, реабілітації та психологічній допомозі;

- організовано короткотермінові курси для лікарів та фельдшерів за стандартами НАТО;
- налагоджено співпрацю з міжнародними медичними місіями та волонтерськими організаціями.

4. Психологічна підтримка персоналу. З огляду на високе емоційне навантаження, у Центрі було впроваджено систему психологічного супроводу медиків, групові заняття з психологами та програми емоційної розрядки. Це стало новим елементом кадрової політики в умовах війни.

5. Зміна мотиваційних механізмів. Фінансова мотивація персоналу частково зросла за рахунок надбавок за службу в умовах воєнного стану, роботи з пораненими та чергуваннями. Проте ключову роль почали відігравати нематеріальні стимули – почуття обов'язку, професійна гордість, громадське визнання, корпоративна солідарність.

Нові кадрові виклики Військово-медичного клінічного центру центрального регіону:

1. Дефіцит кадрів у певних спеціальностях (анестезіологи, травматологи, хірурги-реабілітологи).

2. Фізичне та моральне виснаження персоналу через постійне навантаження.

3. Проблеми із заміщенням вакантних посад у зв'язку з відрядженнями, пораненнями чи загибеллю військових медиків.

4. Потреба у швидкому відновленні резерву кадрів через співпрацю з цивільними лікарями, медичними університетами, волонтерами.

Попри труднощі, війна сприяла:

- формуванню нового рівня професійної згуртованості та дисципліни у колективі;
- розвитку компетентності у сфері військово-польової медицини та тактичної евакуації;
- розширення міжнародної співпраці (отримання допомоги та тренінгів

від партнерів з НАТО, Червоного Хреста тощо);

– підвищення авторитету медичних працівників та зміцнення корпоративної культури в межах ВМКЦ ЦР.

Таким чином, військовий стан істотно трансформувач кадрову політику Військово-медичного клінічного центру центрального регіону. Управління персоналом стало більш гнучким, оперативним та кризово-орієнтованим. З'явилися нові напрямки кадрової роботи – психологічна підтримка, ротація персоналу, формування кадрового резерву з числа добровольців. Незважаючи на складні умови, колектив центру продемонстрував високий рівень стійкості, професіоналізму та здатності до адаптації, що є свідченням ефективності кадрової політики в умовах воєнного стану.

Введення воєнного стану стало потужним фактором трансформації кадрової політики у Військово-медичному клінічному центрі центрального регіону. В умовах підвищеного ризику, нестачі кадрів та неперервного навантаження система управління персоналом набула кризово-адаптивного характеру, орієнтованого на оперативність, мобільність та психологічну стійкість фахівців.

Зміни у кадровій політиці торкнулися всіх ключових напрямів – від підбору та розподілу кадрів до системи мотивації та професійного розвитку. Було посилено мобілізаційну готовність, удосконалено підходи до підготовки кадрів за військово-медичними стандартами, розширено співпрацю з цивільними та міжнародними структурами. Значну увагу приділено психологічній підтримці персоналу, що стало одним із нових елементів кадрової політики у військовий час.

Незважаючи на зростання професійного навантаження, кадровий склад Центру зберіг високий рівень згуртованості, дисципліни та відданості справі. Водночас війна виявила ряд системних проблем: дефіцит лікарів окремих спеціальностей, фізичне та емоційне виснаження персоналу, потребу у формуванні стабільного кадрового резерву.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ВІЙСЬКОВО-МЕДИЧНОМУ КЛІНІЧНОМУ ЦЕНТРІ ЦЕНТРАЛЬНОГО РЕГІОНУ

#### **3.1. Стратегії залучення, мотивації та утримання медичних працівників Військово-медичного клінічного центру Центрального регіону**

У сучасних умовах воєнного стану питання забезпечення закладів охорони здоров'я висококваліфікованими кадрами набуває особливої актуальності. Для Військово-медичного клінічного центру Центрального регіону (ВМКЦ ЦР) стратегічним завданням є формування стійкої, мотивованої та професійної команди медичних працівників, здатних ефективно виконувати завдання в умовах підвищеного навантаження та ризику.

Розробка стратегії залучення, мотивації та утримання персоналу має базуватися на принципах людиноцентричності, професіоналізму, безперервного розвитку та корпоративної підтримки. Вона спрямована на формування умов, які забезпечують не лише стабільну кадрову укомплектованість, але й розвиток потенціалу кожного працівника.

Основна мета стратегії залучення персоналу – створення системи, що дозволяє ефективно залучати до служби у ВМКЦ ЦР фахівців із високим рівнем компетентності, морально-психологічною готовністю та прагненням до служіння суспільству.

Ключові напрями стратегії:

1. Партнерство з освітніми закладами. Розширення співпраці з Українською військово-медичною академією, ВНМУ ім. М.І. Пирогова, Національним медичним університетом ім. О. Богомольця з метою цільової підготовки військових медиків.

2. Стажування та практика. Запровадження системи стажувань для студентів медичних ВНЗ у підрозділах ВМКЦ ЦР із можливістю подальшого працевлаштування.

3. Іміджева комунікація. Формування позитивного образу військового медика через інформаційні кампанії, соціальні мережі, участь у професійних форумах і профорієнтаційних заходах.

4. Залучення резерву кадрів. Розвиток бази даних резервістів та волонтерів медичної служби, які можуть бути оперативно залучені у разі підвищеного навантаження.

5. Гнучкі механізми працевлаштування. Створення умов для тимчасового чи дистанційного залучення фахівців із цивільних закладів охорони здоров'я, а також співпраця з волонтерськими медичними організаціями.

6. Мотиваційна політика ВМКЦ ЦР має поєднувати матеріальні та нематеріальні інструменти впливу, орієнтовані на професійне визнання, розвиток і стабільність роботи.

Основні складові мотиваційної стратегії:

1. Матеріальна мотивація: впровадження системи гнучких надбавок за складність та інтенсивність роботи; преміювання за участь у бойових діях, науковій діяльності, інноваційних проєктах; створення механізму додаткового страхування життя та здоров'я військових медиків.

2. Нематеріальна мотивація: запровадження програми визнання заслуг (нагороди, подяки, відзнаки МОУ, публічне вшанування); розробка системи кар'єрного зростання – можливість переходу на вищі посади або академічне навчання; проведення корпоративних заходів, спрямованих на зміцнення командного духу та психологічної стійкості.

3. Психологічна підтримка: регулярна робота психологічної служби з персоналом; групові заняття для профілактики емоційного вигорання; створення програм реабілітації медпрацівників після служби в зоні бойових дій.

Метою стратегії утримання персоналу є забезпечення стабільності кадрового складу, зменшення плинності кадрів і створення умов для довгострокового професійного зростання працівників. Основні напрями:

1. Розвиток кар'єрних траєкторій. Формування чітких маршрутів професійного зростання для лікарів, середнього та молодшого персоналу.

2. Система наставництва. Закріплення досвідчених фахівців за молодими спеціалістами для передачі практичних навичок і адаптації до умов військової медицини.

3. Покращення умов праці. Поступова модернізація приміщень, оновлення медичного обладнання, забезпечення житлом або компенсаціями для працівників.

4. Соціальна стабільність. Забезпечення працівників пільгами, санаторним лікуванням, участю в програмах МОУ щодо житлового кредитування.

5. Розвиток корпоративної культури. Підтримка традицій військової медицини, створення сприятливого морально-психологічного клімату, орієнтація на колективну взаємодію.

Реалізація зазначених стратегій у ВМКЦ ЦР дасть змогу: забезпечити стабільну кадрову укомплектованість і знизити рівень плинності кадрів; підвищити рівень професійної мотивації та лояльності персоналу; створити ефективну систему розвитку людського капіталу військової медицини; зміцнити імідж ВМКЦ ЦР як провідного закладу охорони здоров'я системи МОУ; підвищити якість медичних послуг і стійкість закладу до кризових ситуацій.

Отже, реалізація системних стратегій залучення, мотивації та утримання персоналу у Військово-медичному клінічному центрі Центрального регіону є ключовою передумовою ефективного функціонування закладу в сучасних умовах. Запропонований комплекс заходів спрямований на підвищення престижу військової медичної служби, формування стабільного кадрового потенціалу, розвиток професійної

компетентності та створення сприятливого морально-психологічного клімату.

Таблиця 3.1

Комплекс стратегій залучення, мотивації та утримання персоналу у  
Військово-медичному клінічному центрі Центрального регіону

Напрямок	Мета	Основні заходи	Очікуваний результат
Залучення персоналу	Формування стабільного кадрового складу та залучення висококваліфікованих фахівців	співпраця з медичними університетами (профорієнтація, цільова підготовка); стажування та практика студентів; інформаційні кампанії щодо престижу військової медицини; формування резерву кадрів і співпраця з волонтерами; запровадження гнучких механізмів працевлаштування	збільшення кількості молодих фахівців; підвищення привабливості служби у ВМКЦ ЦР; зниження кадрового дефіциту
Мотивація персоналу	Підвищення професійної активності, лояльності та задоволеності працівників	система преміювання, надбавок і страхування; програма визнання заслуг (нагороди, подяки, відзнаки); можливості кар'єрного росту та навчання; психологічна підтримка і профілактика вигорання; корпоративні заходи	зростання рівня професійної мотивації; підвищення продуктивності праці; зміцнення командного духу та психологічної стійкості
Утримання персоналу	Забезпечення стабільності кадрового складу, зниження плинності кадрів та збереження професійного потенціалу	удосконалення системи соціальних гарантій (житло, медичне страхування, відпустки); створення сприятливих умов праці та безпечної робочої середовища; індивідуальні плани професійного розвитку; система наставництва та підтримки молодих спеціалістів; цифровізація кадрових процесів та зворотний зв'язок з персоналом; психологічна реабілітація після ротацій та бойових завдань	зменшення рівня плинності кадрів; підвищення рівня задоволеності працівників умовами служби; збереження висококваліфікованих фахівців у системі; формування стійкого кадрового ядра ВМКЦ ЦР

Поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, а також системи кар'єрного зростання та соціальної підтримки дозволить зменшити плинність кадрів і забезпечити високу якість медичної допомоги військовослужбовцям та цивільному населенню. Водночас ефективне впровадження цих стратегій вимагає удосконалення кадрової політики та цифровізації ВМКЦ ЦР.

### **3.2. Цифрові технології в управлінні персоналом Військово-медичного клінічного центру Центрального регіону**

У сучасних умовах воєнного стану цифровізація кадрових процесів набуває особливого значення для підвищення ефективності управління людськими ресурсами у військово-медичних закладах. Вона забезпечує оперативність прийняття управлінських рішень, прозорість кадрових процедур, а також створює можливості для стратегічного планування та оптимального розподілу персоналу в умовах постійних змін.

Для Військово-медичного клінічного центру Центрального регіону (ВМКЦ ЦР) цифрові технології стали ключовим інструментом для модернізації кадрового менеджменту. Центр активно впроваджує елементи електронного обліку персоналу, автоматизованого документообігу та інформаційно-аналітичних систем, що дозволяють підвищити ефективність управлінських процесів.

Основними напрямками цифрової трансформації кадрової політики у ВМКЦ ЦР є:

1. Електронний кадровий облік – ведення цифрових особових справ працівників, що містять інформацію про освіту, військові звання, атестації, курси підвищення кваліфікації, участь у бойових діях тощо. Це дозволяє оперативно формувати звітність та контролювати кадровий рух.

2. Використання HR-аналітики – аналіз показників плинності кадрів, навантаження та ефективності праці для виявлення потреб у спеціалістах та прогнозування кадрових ризиків.

3. Цифрове планування навчання – створення бази даних щодо освітніх програм, сертифікацій та дистанційного навчання з використанням онлайн-платформ, що сприяє неперервному професійному розвитку персоналу.

4. Електронний документообіг – автоматизація процесів погодження наказів, розпоряджень та службових записок через захищені цифрові системи, що скорочує час прийняття рішень та мінімізує бюрократичні затримки.

5. Інтеграція з державними платформами – використання системи Prozorro для кадрових закупівель та забезпечення прозорості фінансових операцій, а також поступова інтеграція з єдиною інформаційною системою МОУ для уніфікації кадрового обліку.

6. Системи внутрішньої комунікації – створення захищених корпоративних каналів зв'язку (внутрішні портали, електронні дошки оголошень), що забезпечують ефективну взаємодію між підрозділами та сприяють формуванню командної культури.

Цифрові рішення також дозволяють посилити психологічну підтримку персоналу. Використання онлайн-платформ для моніторингу емоційного стану військових медиків, проведення дистанційних консультацій із психологами та обміну досвідом між підрозділами сприяє збереженню працездатності та зниженню рівня професійного вигорання.

У контексті воєнного часу цифровізація кадрових процесів у ВМКЦ ЦР має не лише управлінський, а й стратегічний характер. Вона забезпечує можливість швидкого формування кадрового резерву, ефективного розподілу фахівців за напрямками роботи та створює інформаційну основу для прийняття рішень на рівні Міністерства оборони України.

Отже, впровадження цифрових технологій у систему управління персоналом військово-медичних установ сприяє підвищенню їхньої стійкості, прозорості та ефективності. Для подальшого розвитку цього напрямку доцільним є розширення цифрової інфраструктури, інтеграція із загальнодержавною системою медичних даних, підвищення цифрових компетентностей управлінців та створення єдиного інформаційного простору кадрового менеджменту у військовій медицині України [27].

Пропозиції щодо впровадження цифрових технологій у Військово-медичному клінічному центрі Центрального регіону представимо у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Пропозиції щодо впровадження цифрових технологій у Військово-медичному клінічному центрі Центрального регіону

Напрямок	Характеристика
1	2
Розширити використання онлайн-платформ для підвищення кваліфікації персоналу	Рекомендується системно інтегрувати у професійне навчання ресурси таких освітніх платформ, як <i>MedEdu</i> , <i>Prometheus</i> , <i>Accemedin</i> , <i>Health Workers Training Hub</i> та <i>Coursera</i> . Це дозволить медичним працівникам Центру отримувати актуальні знання з клінічної практики, управління медичними процесами, цифрової трансформації та міжнародних стандартів охорони здоров'я
Створити внутрішню програму неперервного професійного розвитку персоналу	Доцільно запровадити власну електронну платформу або навчальний модуль на базі ВМКЦ ЦР, що містить навчальні курси, відеолекції, тести, а також матеріали з психологічної підтримки військових медиків. Це сприятиме накопиченню знань і формуванню єдиного освітнього середовища Центру
Запровадити систему електронного обліку навчальних досягнень та сертифікації кадрів	Рекомендується використовувати цифрові HR-рішення для моніторингу проходження курсів, атестацій, тренінгів та фіксації результатів у персональних електронних профілях. Це підвищить прозорість оцінки професійного розвитку та дозволить ефективніше планувати кадровий резерв
Покращити співпрацю з вищими медичними навчальними закладами	Доцільно укласти угоди про партнерство з університетами, які мають розвинену систему дистанційного освіти, з метою проведення спільних вебінарів, стажувань, симуляційних тренінгів та спільних наукових досліджень. Це сприятиме залученню молодих фахівців і підвищенню престижу служби у військовій медицині
Активізувати частку персоналу в міжнародних онлайн-програмах та вебінарах	Варто заохочувати працівників Центру брати участь у навчальних курсах, що проводяться міжнародними організаціями, зокрема <i>Médecins Sans Frontières</i> , <i>ВООЗ</i> чи університетами ЄС. Таке залучення допоможе перейняти передовий досвід та впровадити сучасні стандарти лікування та управління
Розробити систему наставництва за допомогою цифрових інструментів	Пропонується впровадити електронну платформу менторства, де досвідчені фахівці Центру зможуть консультувати молодих спеціалістів, ділитися практичним досвідом, надавати рекомендації та проводити віртуальні тренінги
Підтримувати психологічну стійкість персоналу через цифрові освітні програми	Рекомендується впровадити онлайн-курси з тем «Профілактика професійного вигорання», «Психологічна допомога військовослужбовцям» та «Саморегуляція в умовах стресу». Це допоможе зменшити рівень емоційного навантаження та підтримати моральний стан колективу
Забезпечити технічні умови для ефективного дистанційного навчання	Доцільно оновити комп'ютерну базу, забезпечити стабільний доступ до мережі Інтернет, створити навчальні зони з мультимедійним обладнанням, що дозволить персоналу зручно проходити онлайн-курси під час служби

Джерело: складено автором

У зв'язку з необхідністю підвищення професійної готовності медичних працівників Військово-медичного клінічного центру Центрального регіону, забезпечення їхньої здатності ефективно виконувати службові обов'язки в умовах воєнного стану та відповідності сучасним національним і міжнародним стандартам охорони здоров'я, пропонуємо комплексну багатомодульну програму професійного навчання.

Програма охоплює ключові напрями військової та цивільної медицини: клінічну підготовку, екстрену та тактичну медицину, заходи з психологічної підтримки, сучасні підходи до медичного менеджменту та цифрової трансформації, а також реабілітацію поранених військовослужбовців. Для навчання використано ресурси провідних освітніх платформ – MedEdu [50], Prometheus [51], Accemedin [52], Health Workers Training Hub (WHO) [53], Coursera [54] – що забезпечує доступ до актуальних, доказових та міжнародно визнаних програм.

Структурований зміст навчальних модулів представлено у таблицях 3.3.-3.7.

Для забезпечення системного та поетапного підвищення кваліфікації медичних працівників ВМКЦ Центрального регіону навчальна програма структурована за тематичними модулями, що охоплюють основні напрями клінічної та військової медицини. Кожен модуль містить добірку курсів із перевірених освітніх платформ, які відповідають сучасним стандартам доказової медицини та вимогам підготовки персоналу в умовах воєнного стану.

У таблиці 3.3 представлено зміст Модуля 1 «Клінічна медицина та стандарти допомоги», який спрямований на оновлення професійних компетенцій, удосконалення клінічного мислення, формування готовності до роботи в умовах невідкладних станів, масових санітарних втрат та бойових поранень. Курси охоплюють протокольну медицину, інфекційний контроль, інтенсивну терапію, тактичну медицину та реагування на надзвичайні

ситуації й забезпечують комплексне оновлення знань відповідно до національних та міжнародних вимог.

Таблиця 3.3

Модуль 1 – Клінічна медицина та стандарти допомоги

Платформа	Назва курсу	Очікувані результати	Тривалість
MedEdu	Клінічні маршрути пацієнтів	Оновлення знань щодо протоколів МОЗ	4-6 год
MedEdu	Тактична медицина ТССС (базова)	Оволодіння навичками домедичної допомоги в бойових умовах	8-12 год
MedEdu	Інфекційний контроль	Підвищення інфекційної безпеки	3-4 год
Accemedin	Надання допомоги під час НС	Дії у випадку масових втрат	6 год
Accemedin	Інтенсивна терапія	Оновлення знань з ІТ та стабілізації	6-8 год
WHO Hub	Basic Emergency Care	Реагування на екстрені клінічні стани	8 год

*Джерело: складено автором*

Наступним етапом комплексної програми підвищення кваліфікації є Модуль 2 «Військово-польова медицина та евакуація», який спрямований на підготовку медичних працівників до дій в умовах бойових операцій, надзвичайних ситуацій та масових санітарних втрат. Особлива увага приділяється опануванню алгоритмів аеромедичної евакуації, проведенню медичного сортування, організації допомоги при множинних ураженнях, забезпеченню безперервності медичної евакуації на всіх етапах та роботі в умовах обмежених ресурсів. Курси, включені до модуля, формують навички, необхідні для ефективної роботи у складі військово-медичних підрозділів, зміцнюють готовність персоналу до реагування на кризові ситуації та забезпечують відповідність міжнародним стандартам, включно з підходами НАТО та ВООЗ. Структура модуля подана в таблиці 3.4.

В умовах тривалого воєнного стану, інтенсивного робочого навантаження та постійного контакту з пораненими військовослужбовцями психологічна стійкість медичного персоналу набуває критичного значення.

Саме тому до комплексної програми підвищення кваліфікації включено Модуль 3 «Психологічна підтримка та стійкість», спрямований на зміцнення емоційного благополуччя працівників, формування навичок стрес-менеджменту, профілактику професійного вигорання та покращення комунікації в умовах кризи.

Таблиця 3.4

## Модуль 2 – Військово-польова медицина та евакуація

Платформа	Назва курсу	Очікувані результати	Тривалість
MedEdu	Аеромедична евакуація	Розуміння етапів та алгоритмів	4 год
MedEdu	Сортування поранених	Triage в умовах бойових дій	4 год
WHO Hub	Mass Casualty Management	Алгоритми роботи при масових пораненнях	6 год
WHO Hub	Health Logistics	Основи логістики в НС	5 год
Coursera	Trauma Emergencies and Care	Робота з травмами, шок, кровотеча	12 год
Coursera	Disaster Preparedness	Готовність до надзвичайних ситуацій	8–10 год

*Джерело: складено автором*

Курси модуля орієнтовані як на розвиток умінь надавати першу психологічну допомогу пацієнтам та колегам, так і на опанування інструментів саморегуляції, що є необхідними для підтримання працездатності в екстремальних умовах військово-медичної служби. Детальна структура модуля представлена у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

## Модуль 3 – Психологічна підтримка та стійкість

Платформа	Назва курсу	Очікувані результати	Тривалість
Prometheus	Перша психологічна допомога	Навички підтримки колег і пацієнтів	4 год
Prometheus	Психологія стресу	Саморегуляція та запобігання вигоранню	3-4 год
Accemedin	Комунікація в кризі	Покращення комунікативних навичок	2-3 год
Accemedin	Профілактика вигорання	Робота зі стресом у медиків	2 год
WHO Hub	Stress Management	Методи самопомоги	3 год

*Джерело: складено автором*

Подальший розвиток спроможностей Військово-медичного клінічного центру Центрального регіону неможливий без упровадження сучасних цифрових рішень та зміцнення управлінських компетентностей медичного персоналу.

Саме тому до програми включено Модуль 4 «Цифрова трансформація та медичний менеджмент», який охоплює ключові аспекти електронної охорони здоров'я, управління медичними інформаційними системами, використання медичної аналітики та забезпечення якості медичної допомоги. Курси модуля спрямовані на формування навичок роботи з цифровими інструментами, удосконалення управлінських рішень у кризових ситуаціях, опанування методів менеджменту персоналу, планування ресурсів і впровадження системи безперервного покращення якості. Представлений у таблиці 3.6 зміст модуля забезпечує комплексну підготовку фахівців відповідно до сучасних вимог реформованої системи охорони здоров'я та міжнародних стандартів.

*Таблиця 3.6*

Модуль 4 – Цифрова трансформація та медичний менеджмент

Платформа	Назва курсу	Очікувані результати	Тривалість
1	2	3	4
Prometheus	Цифрова трансформація в охороні здоров'я	Робота з MIS, електронними даними	5 год
Prometheus	Державне управління в кризі	Основи управління в медзакладі	4 год
Accemedin	Медичний менеджмент	Планування, персонал, якість	6 год
Accemedin	Якість і безпека лікування	Менеджмент ризиків	2-3 год
Coursera	Data Analytics in Healthcare	Медична аналітика	12 год
Coursera	Digital Health	Міжнародні цифрові стандарти	8 год

*Джерело: складено автором*

В умовах збройної агресії та зростання кількості поранених військовослужбовців реабілітація та тривалий догляд набувають особливої стратегічної важливості для Військово-медичного клінічного центру Центрального регіону. Від ефективності реабілітаційних заходів залежить

швидкість відновлення фізичних функцій, психологічна адаптація, повернення військовослужбовців до служби або мирного життя.

Таблиця 3.7

Модуль 5 – Реабілітація та тривалий догляд

Платформа	Назва курсу	Очікувані результати	Тривалість
MedEdu	Реабілітація військовослужбовців	Сучасні реабілітаційні протоколи	4-6 год
MedEdu	Мультидисциплінарна реабілітація	Командна робота в реабілітації	4 год
Accemedin	Реабілітаційні протоколи	Оновлені стандарти MoH Rehab	3 год
Coursera	Trauma Rehabilitation	Програми відновлення після травм	10 год
Coursera	Pain Management	Контроль больового синдрому	6 год

*Джерело: складено автором*

Саме тому до комплексної програми професійного розвитку включено Модуль 5 «Реабілітація та тривалий догляд», який охоплює сучасні протоколи відновлення, міждисциплінарний підхід у роботі реабілітаційних команд, методи контролю болю та міжнародні практики довготривалої допомоги після травм. Курси модуля спрямовані на формування практичних умінь, необхідних для роботи з пораненими, хронічними пацієнтами та особами з тривалими наслідками бойових уражень. Детальний зміст модуля наведено у таблиці 3.7.

Програма розрахована на поєднання освітнього процесу зі службовим навантаженням і передбачає поступове формування компетентностей, які є критично важливими для роботи медичного персоналу в умовах підвищеної інтенсивності та ризиків.

Перехід до наступного напрямку є логічним продовженням загального підходу до модернізації системи військової медицини. Сучасні виклики, зумовлені воєнним станом, дефіцитом медичних кадрів та потребою у швидкому прийнятті клінічних рішень, зумовлюють необхідність активного розвитку телемедицини в системі охорони здоров'я. Для Військово-медичного клінічного центру Центрального регіону (ВМКЦ ЦР)

впровадження телемедичних технологій є важливим напрямком підвищення ефективності діагностики, лікування та медичної координації між підрозділами.

Доцільним є створення телемедичного координаційного центру для дистанційних консультацій між лікарями ВМКЦ ЦР, медичними ротами на передовій, госпіталями та профільними інститутами МОЗ України. Така система дозволить оперативно обмінюватися медичними даними, надавати експертну допомогу та погоджувати клінічні рішення в режимі реального часу.

Доцільно запровадити телерадіологію, телехірургію та телекардіологію з використанням цифрових медичних зображень (рентген, КТ, УЗД, ЕКГ), які можуть передаватися для експертного аналізу до фахівців інших військових чи цивільних закладів охорони здоров'я. Це зменшить час постановки діагнозу та підвищити якість медичних рішень.

Актуальним є також використання телемедицини для психологічної підтримки військовослужбовців. Рекомендується створити систему дистанційних психологічних консультацій та групових зайняття для військових, що проходять реабілітацію. Це сприятиме профілактиці ПТСР, емоційному вигоранню та підтриманню психічної стійкості персоналу.

ВМКЦ ЦР може регулярно проводити телемедичні конференції та клінічні розбори складних випадків за участю провідних спеціалістів із Києва, Львова, Харкова та міжнародних експертів. Такі заходи сприятимуть професійному розвитку персоналу та формуванню єдиного стандарту медичної допомоги у військових підрозділах.

Важливо забезпечити сумісність телемедичних платформ з електронними медичними картками пацієнтів, системою eHealth та базами даних МОЗ України. Це дасть змогу створити безперервний ланцюг «польовий медпункт – ВМКЦ ЦР – спеціалізований госпіталь» та підвищити ефективність управління медичною інформацією.

Необхідно модернізувати інфраструктуру Центру – покращити інтернет-зв'язок, закупити камери високої розподільної здатності, серверне обладнання, програмне забезпечення для відеоконференцій. Особливу увагу слід приділити захисту персональних даних та інформаційної безпеки відповідно до стандартів НАТО.

Рекомендується організувати серію тренінгів та семінарів для лікарів, середнього медперсоналу та технічних спеціалістів щодо ефективного використання телемедичних інструментів. Навчання може проводитися спільно зі спеціалістами МОЗ, НСЗУ або ІТ-компаніями, що спеціалізуються на медичних технологіях.

Таким чином, впровадження цифрових технологій у систему управління персоналом Військово-медичного клінічного центру Центрального регіону (ВМКЦ ЦР) є важливим етапом модернізації кадрової політики в умовах воєнного стану. Цифровізація дозволяє підвищити ефективність управлінських процесів, оптимізувати кадровий облік, забезпечити прозорість процедур та створити умови для стратегічного планування людських ресурсів у реальному часі.

Особливої актуальності набуває впровадження телемедицини як складової цифрової трансформації медичної сфери. Її використання у ВМКЦ ЦР сприятиме оперативному обміну клінічною інформацією між лікувальними підрозділами, покращенню координації між військовими госпіталями та фаховими центрами МОЗ України, а також підвищенню якості діагностики, лікування та психологічної підтримки військовослужбовців.

Таким чином, цифрові технології у ВМКЦ ЦР не лише удосконалюють кадровий менеджмент, а й зміцнюють загальну функціональну стійкість медичної служби. Вони створюють умови для неперервного професійного розвитку персоналу, швидкої адаптації до екстремальних умов військового часу та підвищення рівня медичного забезпечення Збройних Сил України.

### **3.3. Рекомендації щодо формування ефективної кадрової стратегії Військово-медичного клінічного центру Центрального регіону**

Формування ефективної кадрової стратегії у сфері охорони здоров'я є головною умовою забезпечення стійкості, якості та конкурентоспроможності медичної системи України, особливо в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення. Така стратегія має ґрунтуватися на засадах наукової обґрунтованості, прогнозування, неперервного професійного розвитку та соціальної підтримки персоналу.

Основні рекомендації щодо удосконалення кадрової стратегії в медичних та військово-медичних установах можна узагальнити за кількома напрямками:

#### **А. Стратегічне планування кадрових ресурсів.**

1. Запровадити систему довгострокового прогнозування потреб у кадрах з урахуванням демографічних тенденцій, регіональних відмінностей та специфіки військово-закладів охорони здоров'я.

2. Розробити єдину державну Кадрову стратегію охорони здоров'я України, що визначатиме пріоритети розвитку людських ресурсів на 5-10 років.

3. Забезпечити інтеграцію кадрової політики МОЗ та МОУ для погодженого розвитку цивільного та військового медичного персоналу.

#### **Б. Розвиток людського капіталу та професійних компетенцій.**

1. Впровадити системну модель неперервного професійного навчання на основі цифрових освітніх платформ, симуляційних тренінгів та міжнародних стандартів.

2. Створити механізми кар'єрного планування для медичних працівників, які поєднують професійне зростання з мотиваційними стимулами.

3. Підтримувати співпрацю між медичними університетами, науковими установами та клінічними базами з метою обміну досвідом та впровадження

інноваційних практик.

В. Мотиваційна та соціальна політика.

1. Запровадити гнучкі системи матеріального стимулювання, що враховують складність та ризики роботи медичного персоналу, особливо у військових умовах.

2. Забезпечити психологічну підтримку працівників через спеціальні програми реабілітації, тренінги з емоційної стійкості та розвиток служб психологічної допомоги.

3. Розширити систему соціальних гарантій – медичне страхування, забезпечення житлом, освітніх грантів для дітей медичних працівників тощо.

Г. Цифровізація управління персоналом.

1. Активно впроваджувати сучасні HR-технології: електронний кадровий облік, системи аналітики, онлайн-навчання, внутрішні комунікаційні платформи.

2. Розвивати єдину інформаційну систему управління людськими ресурсами у сфері охорони здоров'я, інтегровану з базами даних МОЗ, НСЗУ та МОУ.

3. Підвищувати цифрові компетентності керівного складу та кадрових фахівців.

Д. Формування кадрового резерву та лідерського потенціалу.

1. Створити механізми наставництва для молодих спеціалістів, поєднаних із системою оцінювання лідерських якостей та управлінського потенціалу.

2. Розвивати інститути кадрового резерву у військово-медичних установах для забезпечення безперервності управління у кризових ситуаціях.

3. Підтримувати участь українських медиків у міжнародних програмах стажування та професійних обмінах.

Е. Післявоєнна відбудова та кадрова стабільність.

1. Спрямувати кадрову політику на реінтеграцію медиків, які брали

участь у бойових діях, забезпечуючи їм умови для професійного та психологічного відновлення.

2. Забезпечити баланс між військовою дисципліною та гуманістичними цінностями в кадровому управлінні, що сприятиме збереженню довіри та відданості персоналу.

3. Розробити програми кадрової мобільності, що дозволять оперативно реагувати на зміни в потребах системи охорони здоров'я.

Для забезпечення ефективного управління кадровими ресурсами в системі охорони здоров'я, особливо в умовах воєнного стану, необхідно чітко визначити стратегічні пріоритети та інструменти оцінювання їхньої результативності. Формування сучасної кадрової політики передбачає системний підхід, який охоплює планування, розвиток компетентностей, мотивацію персоналу, цифровізацію управлінських процесів та створення кадрового резерву.

З метою структуризації основних напрямів роботи та забезпечення їх вимірюваності представимо таблицю 3.8, яка узагальнює ключові напрями кадрової політики, конкретні дії в їх межах та відповідні показники ефективності (КРІ), що дозволяють здійснювати регулярну оцінку та корекцію кадрової стратегії.

*Таблиця 3.8*

Стратегічні напрями кадрової політики та їх індикатори ефективності

Напрямок	Ключові дії	Показники ефективності (КРІ)	Періодичність оцінки
Стратегічне планування кадрових ресурсів	Прогнозування потреб у кадрах, аналіз демографії, формування штатної політики	Точність прогнозу; укомплектованість штатів (%); рівень дефіциту кадрів	Щороку
Розвиток компетентностей і професійних навичок	Підвищення кваліфікації, БПР, симуляційні тренінги, сертифікація	% працівників, які пройшли БПР; відповідність стандартам МОЗ/НАТО; індекс професійної готовності	Щопівроку
Мотивація і соціальний захист	Матеріальні стимули, психологічна	Рівень задоволеності персоналу; коефіцієнт	Щоквартально

Продовження таблиці 3.8

1	2	3	4
персоналу	підтримка, соцгарантії	плинності кадрів; індекс залученості	
Цифровізація HR-процесів	Запровадження HRIS, електронний облік, аналітика	% цифровізованих HR-процесів; швидкість обробки документів; точність даних	Щоквартально
Формування кадрового резерву та лідерства	Наставництво, розвиток управлінських компетенцій, резерв на керівні посади	Кількість сформованих кандидатів у резерв; результативність наставництва	Щороку

Джерело: складено автором

Ефективне функціонування Військово-медичного клінічного центру Центрального регіону значною мірою залежить від рівня професійної підготовки та сформованих компетентностей персоналу. В умовах воєнного стану до медичних працівників висуваються підвищені вимоги не лише щодо клінічної майстерності, а й щодо готовності діяти в екстремальних ситуаціях, швидко приймати рішення та забезпечувати безперервність надання медичної допомоги пораненим військовослужбовцям.

Для забезпечення належної якості роботи Центру була сформована модель компетентностей, яка охоплює базові, клінічні та військово-специфічні компетенції, необхідні для кожної категорії персоналу. Така модель дозволяє структурувати вимоги до професійної діяльності, підвищити об'єктивність оцінювання персоналу, оптимізувати систему підготовки та планування кадрового розвитку.

Таблиця 3.9

#### Модель компетентностей медичного персоналу

Категорія персоналу	Базові компетенції	Клінічні компетенції	Військово-специфічні компетенції	Інструменти оцінки
1	2	3	4	5
Лікарі	Комунікація, етика, робота з MIS	Діагностика, лікування, протоколи МОЗ	Тактична медицина, робота під обстрілами, евакуація	Тестування, симуляції, атестація

Продовження таблиці 3.9

1	2	3	4	5
Середній медперсонал	Медична документація, первинний догляд	Ін'єкції, догляд, інтенсивна терапія	TCCC, робота в польових умовах	Практичні навички, OSCE
Парамедики	Перша допомога, транспортування	Алгоритми BLS/ALS	MEDEVAC, Triage	Практичні тести, тренінги
Керівники підрозділів	Лідерство, планування	Менеджмент якості, контроль протоколів	Управління в НС, мобілізація ресурсів	KPI, 360° оцінювання

Джерело: складено автором

Таблиця 3.9 відображає узагальнені компетентнісні вимоги для лікарів, середнього медичного персоналу, парамедиків та керівників підрозділів, а також перелік інструментів, які можуть використовуватися для оцінювання рівня сформованості цих компетентностей. Представлена модель є основою для побудови ефективної системи безперервного професійного розвитку персоналу та впровадження сучасних стандартів військової медицини.

Цифрові системи дозволяють автоматизувати рутинні кадрові операції, оптимізувати облік робочого часу, спростити планування навчання, а також забезпечити швидкий доступ до необхідної інформації для командирів та керівників підрозділів. Особливо важливою є можливість інтеграції медичних і кадрових даних, що підвищує точність управління персоналом у складних клінічних та оперативних ситуаціях.

Таблиця 3.10 узагальнює ключові цифрові HR-інструменти, що можуть застосовуватися у сфері охорони здоров'я, описує їх функціонал, основні переваги та потенційні напрями використання у ВМКЦ Центрального регіону. Представлена система дозволяє розглянути цифровізацію управління персоналом як один із важливих резервів підвищення ефективності та стійкості роботи Центру.

У системі військової медицини мотивація персоналу має вирішальне значення, оскільки саме від рівня залученості, стійкості та професійної готовності медиків залежить якість надання допомоги пораненим

військовослужбовцям та ефективність роботи всього лікувального закладу.

Таблиця 3.10

Цифрові HR-інструменти для охорони здоров'я та їх функціонал

Інструмент	Призначення	Переваги	Приклад застосування у ВМКЦ ЦР
HRIS (Human Resources Information System)	Електронний облік персоналу	Точність даних, швидка обробка	Ведення особових справ, облік чергувань
LMS (Learning Management System)	Онлайн-навчання	Моніторинг прогресу, сертифікація	Курси з тактичної медицини, БПР
eHealth-інтеграції	Медична документація	Прозорість, доступ до історій хвороб	Спільний доступ до клінічної інформації
Аналітичні панелі (HR Analytics Dashboard)	Прогнозування кадрів	Виявлення нестач, навантаження	Аналіз кадрової стійкості підрозділів
Системи внутрішніх комунікацій	Оперативні повідомлення	Зменшення помилок, швидкий обмін	Сповіщення про НС, мобілізацію команд

*Джерело: складено автором*

В умовах підвищених фізичних і психологічних навантажень, нестабільності та постійного оперативного реагування традиційні форми стимулювання потребують доповнення комплексним мотиваційним пакетом, що охоплює як матеріальні, так і нематеріальні інструменти підтримки.

Для ВМКЦ Центрального регіону особливо важливо забезпечити збалансовану систему мотивації, яка враховує специфіку військово-медичної служби, різні групи персоналу та їх професійні завдання. Ефективна мотиваційна модель повинна сприяти не лише утриманню кадрів, а й підвищенню їхньої кваліфікації, профілактиці професійного вигорання, формуванню кадрового резерву та покращенню організаційного клімату.

Таблиця 3.11 узагальнює ключові види стимулів, їх зміст та очікувані результати, а також визначає, для яких груп персоналу вони є найбільш релевантними. Представлена система дає можливість сформувавши цілісний мотиваційний пакет, що відповідає потребам військово-медичного персоналу

та підсилює їхню здатність ефективно працювати в умовах воєнного стану.

Таблиця 3.11

Мотиваційний пакет: матеріальні та нематеріальні стимули для медиків

Тип стимулу	Зміст	Очікуваний ефект	Група персоналу
Матеріальний	Доплати за ризики, премії, компенсації	Зменшення плинності кадрів	Усі категорії
Матеріальний (цільовий)	Гранти на навчання, оплата курсів	Підвищення компетентності	Лікарі, середній медперсонал
Соціальний	Медичне страхування, житло, транспорт	Підвищення лояльності	Військові медики
Психологічний	Перша психдопомога, супервізії	Профілактика вигорання	Персонал у зоні підвищених навантажень
Кар'єрний	Наставництво, кадровий резерв	Розвиток лідерства	Керівні кадри, молоді спеціалісти
Організаційний	Гнучкі графіки, ротації	Зменшення перевтоми	Персонал у відділеннях інтенсивної терапії

Джерело: складено автором

Нижче подано деталізований варіант таблиці 3.12 із конкретними орієнтовними цифрами, які можна використовувати у навчальній або аналітичній роботі. Вказані значення є наближеними до чинних практик МОЗ, МОУ та закладів охорони здоров'я України, але не порушують службових обмежень.

Таблиця 3.12

Мотиваційний пакет: матеріальні та нематеріальні стимули для медиків

(із орієнтовними показниками)

Тип стимулу	Зміст (кількісні параметри)	Очікуваний ефект (у % або показниках)	Група персоналу
1	2	3	4
Матеріальний	– Доплати за ризики: 20–30% посадового окладу – Премії за інтенсивність: до 15% – Компенсації за нічні чергування: 35% ставки	– Зменшення плинності кадрів на 10–15% – Підвищення задоволеності роботою на 20%	Усі категорії
Матеріальний (цільовий)	– Гранти на навчання: від 5 000 до 25 000 грн/рік – Оплата курсів БПР: 100% покриття – Відрядження на конференції: 2–4 рази на рік	– Підвищення кваліфікації на 1–2 категорії за 2 роки – Зростання компетентності за результатами атестації на 20–30%	Лікарі, середній медперсонал

Продовження таблиці 3.12

1	2	3	4
Соціальний	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Медичне страхування: до 10 000–15 000 грн/рік</li> <li>– Забезпечення службовим житлом: до 15–20% персоналу</li> <li>– Компенсація проїзду: 500–1 000 грн/міс.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Підвищення лояльності персоналу на 20–25%</li> <li>– Зменшення звернень щодо соціальних питань на 30%</li> </ul>	Військові медики
Психологічний	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Сесії першої психодопомоги: 2 рази на місяць</li> <li>– Групові супервізії: 1 раз на 2 тижні</li> <li>– Анонімна підтримка 24/7</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Зниження рівня емоційного вигорання на 20–35%</li> <li>– Скорочення лікарняних через стрес – до 10%</li> </ul>	Персонал у зоні підвищеного навантаження
Кар'єрний	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Наставництво: 6 місяців під керівництвом старшого фахівця</li> <li>– Формування кадрового резерву: 10–12% персоналу щороку</li> <li>– Курси з лідерства: 2–3 на рік</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Підвищення управлінського потенціалу на 15–20%</li> <li>– Скорочення часу адаптації молодих спеціалістів на 30%</li> </ul>	Керівні кадри, молоді спеціалісти
Організаційний	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Гнучкі графіки: впроваджено для 30–40% персоналу</li> <li>– Ротації між відділеннями: 1 раз на 6–12 місяців</li> <li>– Оптимізація навантаження: зменшення кількості понаднормових змін на 15–20%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Зниження перевтоми персоналу на 25%</li> <li>– Підвищення продуктивності роботи відділень на 10–12%</li> </ul>	Персонал відділень інтенсивної терапії

*Джерело: складено автором*

Запропонована система стимулів дозволить сформувати збалансовану та ефективну модель мотивації, адаптовану до умов військової медицини. Поєднання матеріальних, соціальних, психологічних та організаційних заходів підвищить стійкість, професійну активність та готовність персоналу працювати в умовах підвищеного навантаження. Це сприятиме оптимізації кадрової політики ВМКЦ ЦР та підвищенню якості медичної допомоги військовослужбовцям.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Управління персоналом у системі охорони здоров'я є одним із визначальних факторів ефективного функціонування галузі, адже саме людський капітал є носієм професійних знань, умінь та компетентностей, необхідних для надання якісних медичних послуг. Специфіка кадрового менеджменту в цій сфері полягає у поєднанні соціальної місії з високим рівнем професійної відповідальності, дотриманням нормативних вимог та етичних стандартів. На відміну від приватного сектору, де управління персоналом здебільшого спрямоване на досягнення економічної вигоди, в закладах охорони здоров'я першочерговим завданням є збереження життя та здоров'я людей, що потребує особливо ретельного підходу до відбору, підготовки та мотивації кадрів.

Водночас, система управління людськими ресурсами у вітчизняній охороні здоров'я стикається з низкою викликів – нестачею кадрів, старінням медичних працівників, міграцією спеціалістів та браком сучасної інформаційно-аналітичної бази для стратегічного планування потреб у персоналі. Такі проблеми знижують адаптивність галузі та ускладнюють прийняття ефективних управлінських рішень. Тому удосконалення кадрового менеджменту в медицині має ґрунтуватися на засадах доказового управління, цифровізації кадрових процесів, розвитку системи неперервного професійного навчання та створення мотиваційного середовища, спрямованого на підвищення престижу медичної професії.

Кадрова політика у сфері охорони здоров'я має бути цілісною та поєднувати різні підходи до управління персоналом. Зокрема, у військовій медицині вона набуває комплексного характеру, поєднуючи нормативну дисципліну, економічну обґрунтованість, психологічну підтримку, професійний розвиток та стратегічне бачення розвитку медичної служби як у період воєнного стану, так і під час післявоєнного відновлення. Її

ефективність визначається не лише досконалою нормативною базою, а й наявністю економічних стимулів, умов для професійного зростання, сприятливого психологічного клімату в колективі та чіткою стратегією розвитку закладу.

Нормативно-правове забезпечення кадрового менеджменту у сфері охорони здоров'я України становить цілісну, але водночас складну та багатовимірну систему, що об'єднує державні, галузеві та доктринальні акти. Її головна мета полягає у регулюванні трудових відносин, підготовки, атестації, професійного розвитку та соціальної захисту медичних працівників як у цивільних, так і у військових закладах охорони здоров'я. Основу цієї системи формують Конституція України, Кодекс законів про працю, основи законодавства України про охорону здоров'я, а також закони, що регулюють питання освіти, фінансових гарантій та правового режиму воєнного стану. Важливе місце посідають також накази Міністерства охорони здоров'я, методичні рекомендації НСЗУ, галузеві угоди та колективні договори, що визначають порядок організації кадрової роботи, умови праці та шляхи професійного зростання медичних працівників. У військовій медицині ця нормативна база доповнюється доктринальними документами, що спираються на стандарти НАТО та забезпечують єдину систему підготовки, розвитку та ротації медичних кадрів.

Військово-медичний клінічний центр Центрального регіону (ВМКЦ ЦР) є провідним військово-медичним закладом у місті Вінниця, який має розвинену багатопрофільну клінічну базу, активно бере участь у лікуванні поранених і веде наукову діяльність. Центр посідає ключове місце у системі військової медицини України, виконуючи стратегічно важливі завдання із забезпечення медичної готовності Збройних Сил, а також надання високоспеціалізованої допомоги військовослужбовцям, ветеранам та цивільним пацієнтам. Його діяльність охоплює лікувально-діагностичний, експертний, реабілітаційний, науковий та навчальний напрями, що визначає

статус закладу як багатопрофільного та висококваліфікованого медичного центру.

Організаційна структура ВМКЦ ЦР характеризується чітким розмежуванням управлінських та функціональних підрозділів, що забезпечує погоджену взаємодію адміністративних, клінічних та технічних служб. Такий підхід дозволяє ефективно реагувати на потреби військової медицини, особливо в умовах воєнного стану. Центр має розвинену систему матеріально-технічного забезпечення та активно використовує державну платформу закупівель Prozorro, що сприяє прозорості фінансових процесів та раціональному використанню бюджетних ресурсів.

Попри окремі організаційно-економічні обмеження – такі як залежність від державного фінансування, потреба в оновленні медичного обладнання та відсутність публічної деталізованої фінансової звітності – ВМКЦ ЦР демонструє високий рівень ефективності. Це стало можливим завдяки професіоналізму персоналу, стратегічно вибудованій системі управління та підтримці з боку Міністерства оборони України.

Водночас система управління персоналом у ВМКЦ ЦР зіштовхується з низкою комплексних викликів, серед яких – недостатній рівень матеріального стимулювання, дефіцит фахівців у вузьких медичних напрямках, високе психологічне навантаження працівників та потреба в оновленні умов праці. Подолання цих проблем потребує посилення мотиваційних інструментів, розвитку програм психологічної підтримки, впровадження сучасних HR-технологій (зокрема цифровізації кадрового обліку) та створення ефективної системи наставництва для молодих спеціалістів. Загалом ефективність управління кадрами у ВМКЦ ЦР можна оцінити як високу, адже діюча система забезпечує стабільне функціонування закладу, оперативне реагування на виклики та дотримання високих стандартів медичної допомоги військовослужбовцям. Удосконалення кадрової політики має зосереджуватися на розвитку людського капіталу через інноваційні форми

навчання, підвищення рівня мотивації, налагодження партнерства з освітніми та науковими установами. Це сприятиме зміцненню кадрового потенціалу, підвищенню конкурентоспроможності та стійкості військово-медичної служби України в цілому.

Вплив воєнного стану на кадрову політику ВМКЦ ЦР можна охарактеризувати як стимулювальний та трансформаційний. Він прискорив оновлення управлінських процесів, підвищивши значення людського чинника в забезпеченні обороноздатності країни та сприяв формуванню нового типу військового медика – висококваліфікованого, психологічно витривалого та мотивованого до служіння суспільству. Це свідчить про те, що кадрова політика Центру не лише успішно витримала виклики війни, а й стала більш ефективною, цілеспрямованою та орієнтованою на подальший розвиток.

Стратегія залучення, мотивації та утримання персоналу у Військово-медичному клінічному центрі Центрального регіону є фундаментом стабільного функціонування закладу в умовах воєнного стану. Її реалізація забезпечує формування професійного, згуртованого та мотивованого кадрового ядра, здатного ефективно виконувати завдання у складних умовах. Комплекс заходів, спрямований на розвиток партнерства з освітніми установами, удосконалення системи матеріального та нематеріального стимулювання, підтримку психологічної стійкості та кар'єрного зростання, сприяє підвищенню лояльності та професійної активності персоналу.

Цифровізація кадрових процесів забезпечує прозорість управлінських рішень, оперативний доступ до інформації, оптимізацію розподілу персоналу та підвищення рівня контролю за кадровими ресурсами. Особливо важливим є розвиток телемедицини як засобу підвищення якості діагностики, лікування та психологічної підтримки військовослужбовців. Таким чином, цифрові технології стають не лише інструментом управління, а й фактором стратегічної стійкості системи військової медицини України.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України № 254к/96-ВР ред. від 01.01.2020 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 02.10.2025).
2. Кодекс законів про працю України №322-08 ред. від 24.08.2024 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>. (Дата звернення: 03.10.2025).
3. Закон України «Основи законодавства України про охорону здоров'я» № 2801-ХІІ ред. від 27.09.2025 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#Text> (Дата звернення: 02.10.2025).
4. Закон України «Про відпустки» № 504-96 ВР ред. від 24.12.2023 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504/96-%D0%B2%D1%80#Text> (Дата звернення: 02.10.2025).
5. Закон України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування» № 1105-ХІV ред. від 24.08.2024 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1105-14#Text> (Дата звернення: 02.10.2025).
6. Закон України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» № 2168-VII ред. від 28.08.2025 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19#Text> (Дата звернення: 03.10.2025).
7. Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності» № 222-VIII ред. від 28.08.2025 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/222-19#Text> (дата звернення: 02.10.2025).
8. Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» № 2352-IX від 19.07.2022 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text> (дата звернення: 02.10.2025).
9. Закон України «Про освіту» № 2145-VIII ред. від 22.09.2025 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 02.10.2025).
10. Закон України «Про оплату праці» №108-95 ВР від 24.08.2024 URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text> (Дата звернення: 02.10.2025).

11. Закон України «Про правовий режим воєнного стану» №389-VIII ред. від 14.05.2025 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> (Дата звернення: 02.10.2025).

12. Розпорядження КМУ «Про схвалення Стратегії розвитку системи охорони здоров'я на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках» № 34-2025-р. від. 17.01.2025 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/34-2025-%D1%80#Text> (Дата звернення: 02.10.2025).

13. Постанова КМУ «Про затвердження Воєнно-медичної доктрини України» від 31.10.2018 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/910-2018-%D0%BF#Text> (Дата звернення: 11.10.2025).

14. Абрамова І.О. Антикризовий менеджмент персоналу в сучасних реаліях розвитку бізнесу. *Modern Economics*. 2020. № 24. С. 6-11.

15. Ажаман І. А., Жидков О.І., Гронська М.В. Трудовий потенціал як фактор інноваційного розвитку підприємства. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2021. № 2. С. 48-56.

16. Бикова А.П., Лобза А.В., Пильгун А.Р. Розроблення антикризової програми управління персоналом як стратегія подолання бізнес-проблем підприємства. *Держава та регіони*. 2022. № 1 (124). С. 67-71.

17. Богуславська С., Білоус С., Миколаєнко В. Форми сучасної кадрової політики підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56.

18. Бойда С.В. Соціально-психологічні аспекти управління персоналом підприємств у нестабільних зовнішніх умовах. *Економіка та суспільство*. 2022. № 46. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2014> DOI: 10.32782/2524-0072/2022-46-4 (дата звернення: 05.05.2025).

19. Борщ В.І. Сучасна парадигма системи управління персоналом

закладу охорони здоров'я. *Економіка та управління національним господарством*. 2019. № 1 (69). С. 73-79.

20. Бричко А.М. Ефективність управління персоналом як один із етапів ведення власної справи (на прикладі закладів охорони здоров'я). *Економіка та суспільство*. 2022. № 36. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1159/1117>

21. Волосовець О.П., Дячук Д.Д., Лурін І.А., Науменко О.М., Парій В.Д., Волосовець А.О. Кадрові ресурси охорони здоров'я України у роки пандемії COVID-19 та війни. *Клінічна та профілактична медицина*. 2025. № 1 (39). С. 117-131.

22. Головчук Ю.О., Паламаренко Я.В., Рисинець Т.П. Кадровий потенціал і психологічна ефективність у системі проєктного управління. *Бізнес Інформ*. 2025. № 7. С. 266-277. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-7-266-277>

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

24. Головчук Ю.О. Цифровізація медицини як ключовий фактор ефективного управління закладами охорони здоров'я. Цифрова трансформація економіки України шляхом інтеграції європейського досвіду в умовах війни та повоєнного відновлення: колективна монографія / за ред. А. В. Череп, І. М. Дашко, Ю. О. Огренич, О. Г. Череп, В. М. Гельман. Рига, Латвія: Baltija Publishing, 2025. 396 с. С. 113-162. URL: <https://dspace.vntu.edu.ua/123456789/10185>

25. 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. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.1.44>

26. Граціотова Г.О., Ясіновська М.О. Управління персоналом та

підвищення кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я України в умовах Європейської інтеграції. *ECONOMICS: time realities*. 2020. № 6 (52). С. 25-34.

27. Гуржий П.О. Цифрові технології в управлінському процесі закладів охорони здоров'я. *Економіка та суспільство*. 2024. №70. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5372>

28. Гуріна О.В., Кишковська О.Л., Скрипник К.М. Моделі і методи управління персоналом в умовах кризи. *Ефективна економіка*. 2019. №2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7554> (дата звернення: 05.10.2025).

29. Денисенко М.П., Бреус С.В., Левченко О.М. Методи та моделі управління персоналом закладів охорони здоров'я. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. №14. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/753> (дата звернення: 05.10.2025).

30. Добрянська Н.А., Фоміна Н.М. Новітні теорії управління конкурентоспроможністю персоналу в умовах діджиталізації та COVID-19. *ECONOMICS: time realities*. 2022. № 1 (59). С. 5-13.

31. Долга Г.В. Психологічні аспекти управління персоналом: проблеми теорії та практики. *Інтелект XXI*. 2018. №2. С. 71-75.

32. Євась Т.В., Огороднік А.О. Підходи до удосконалення управління персоналом закладів охорони здоров'я. *Подільський науковий вісник*. 2021. № 1 (17). С. 35-40.

33. Жаховський В.О. Роль військово-медичних клінічних центрів та стаціонарних військових госпіталів в системі медичного забезпечення Збройних Сил України під час антитерористичної операції та операції Об'єднаних сил на Сході України. 2020. URL: <https://camjournal.com/index.php/journal>

34. Жаховський В.О., Лівінський В.Г., Іванько О.М. Система нормативно-правових і доктринальних документів з військової охорони

здоров'я та медичного забезпечення збройних сил України. МАТЕРІАЛИ VII Науково-практичної конференції з міжнародною участю «Академічні читання імені Володимира Паська в рамках 33-ої Міжнародної медичної виставки «PUBLIC HEALTH 2024». 2024. Том 5. С. 8-12.

35. Жеков І.І. , Халецький А.В. Проблеми кадрового забезпечення медичної сфери в умовах реформування системи охорони здоров'я в Україні. *Економічний вісник*. 2021. №7. С. 30-41.

36. Занора В.О., Зачосова Н.В. Управління кадровою політикою суб'єкта господарювання: теоретичний базис. *Економіка та суспільство*. 2022. №38. URL: <https://economyandsociety.in.ua>. (дата звернення: 05.10.2025).

37. Звірич В.В. Методичні засади та принципи удосконалення механізму управління персоналом у галузі охорони здоров'я. Публічне урядування. 2022. № 2 (30). С. 32-39.

38. Іртищева І.О., Трушлякова А.Б., Трунін К.С., Тубальцева Н.П., Шарова Є.В. Соціально-психологічні аспекти управління персоналом в умовах пандемії covid-19. *Вісник ХНАУ*. Серія «Економічні науки»: зб. наук. пр. / Харк. нац. аграр. ун-т ім. В.В. Докучаєва. Харків: ХНАУ, 2020. № 3. С. 49-60.

39. Короленко В. В., Юрочко Т. П. Кадрова політика у сфері охорони здоров'я України в контексті європейської інтеграції. К., 2018. 96 с.

40. Ліганенко І.В., Стойнова М.Г. Кадрова політика як один із головних факторів складових організації. *Modern Economics*. 2022. №34. С. 63-67.

41. Максудов Р.В. Кадрова політика як інструмент стратегічного розвитку закладів охорони здоров'я у сфері охорони здоров'я. Матеріали XV Міжнародної науково-технічної конференції аспірантів та молодих вчених «Наукова весна» 2025. С. 344-345.

42. Малігон Ю. М. Державна кадрова політика у сфері охорони здоров'я: теоретичні засади та сучасні тенденції. *Економіка, управління та адміністрування*. 2020. №4 (4). С. 160-164.

43. Маляренко І, Кубіцький С. Впровадження інноваційних технологій в організацію розвитку персоналу в закладах охорони здоров'я. Матеріали конференцій МЦНД, 2025. С.30-39.

44. Марічерета В.Г., Борщ В.І., Жуковська В.М. та інші. Шляхи удосконалення надання медичних послуг через застосування механізмів управління кадровими змінами в закладі охорони здоров'я. *Одеський медичний журнал*. 2024. №6 (191). С. 73-82.

45. Мельник І.О., Разговорова А.А. Застосування соціально-психологічних методів управління колективом. *Modern Economics*. 2019. № 18. С.99-105.

46. Менеджмент персоналу: навчальний посібник / Укл. О. В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т. М. Березянко та ін. [За заг. ред. О. І. Драган]. Київ: МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.

47. Невмержицька С.М., Себта Г.В. Управління розвитком трудового колективу в сучасних умовах господарювання. *Інфраструктура ринку*. 2017. №14. С.232-236.

48. Офіційний сайт YouControl URL: <https://youcontrol.com.ua>.

49. Офіційний сайт державної установи «Центр громадського здоров'я Міністерства охорони здоров'я України URL: <http://phc.org.ua/monitoring-i-statistika/meddata-2>

50. Офіційний сайт MedEdu (українсько-швейцарський проєкт «Розвиток медичної освіти» URL: <https://mededu.org.ua/>

51. Офіційний сайт навчальної платформи Prometheus URL: <https://prometheus.org.ua/prometheus-free/kubernetes-basics/>

52. Офіційний сайт акселератора медичної інформації Accemedin URL: <https://accemedin.com/>

53. Офіційний сайт Health Workers Training Hub (WHO) URL: <https://www.who.int/teams/health-workforce/health-workforce-education-and-training>

54. Офіційний сайт Coursera URL:  
<https://www.coursera.org/courses?query=healthcare>
55. Сабецька Т.І. Аналіз кадрового забезпечення галузі охорони здоров'я України. *Економіка та суспільство*. 2022. №40. URL:  
<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1466/1411>
56. Сазонова Т.О., Даниленко В.В. Застосування психологічних методів управління персоналом підприємства в конкурентних умовах господарювання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2020. №29. С. 142 – 147.
57. Стойловська І. Формування та розвиток кадрової політики закладу охорони здоров'я. URL:  
<https://ur.knute.edu.ua/server/api/core/bitstreams/86edd418-e590-46e5-abab-e378c44e03a5/content>
58. Управління персоналом: підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
59. Управління персоналом: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О.А. Хілуха, П.М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк: ЛНТУ, 2023. 414 с.
60. Федорук Я.В. Кубіцький С.О. Зарубіжний досвід добору і відбору кадрів у медичних закладах: можливості адаптації в Україні. *Цифрове наукове суспільство: соціально-економічні, правові та міжнародні аспекти*. 2025. С. 55-68.
61. Чернявська І.М. Особливості управлінської праці в закладах системи охорони здоров'я. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом*. 2024. №3 (75). С. 93-97.
62. WHO Global Strategy on Human Resources for Health 2016–2030 URL:  
<https://www.who.int/publications/i/item/9789241511131>

# ДОДАТКИ