

Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»
Інститут дистанційного навчання

На правах рукопису

Білик Оксана Миколаївна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Управління професійним розвитком медичних працівників

подається на здобуття
ступеня вищої освіти “*Магістр*”
Спеціальність “*Менеджмент*”

Науковий керівник:

к.е.н., доцент

Сливка О.А.

Виконано студенткою групи:

ТУтр – 8 – 22 – МІМ (2,0 здс)

(підпис)

Рукопис закінчено _____

(дата)

Київ 2026

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ МЕДИЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ	7
1.1. Сутність та зміст професійного розвитку медичних працівників	7
1.2. Сучасні підходи та моделі управління професійним розвитком персоналу в закладах охорони здоров'я	18
Висновки до розділу 1	29
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ МЕДИЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ У ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	31
2.1. Організаційно-управлінська характеристика закладу охорони здоров'я	31
2.2. Оцінка стану професійного розвитку медичних працівників КНП «ТМКЛШД»	39
2.3. Аналіз управління професійним розвитком медичних працівників	53
Висновки до розділу 2	58
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ МЕДИЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ	60
Висновки до розділу 3	69
ВИСНОВКИ	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	73

ВСТУП

Сьогодні сфера охорони здоров'я України перебуває в умовах масштабної трансформації. Такий шлях зумовлений реформуванням галузі, цифровізацією медичних послуг, інтеграцією міжнародних стандартів медичної допомоги та необхідністю адаптації до сучасних соціально-економічних викликів. Важливо, що цей процес охоплює всю сукупність елементів системи охорони здоров'я. Зокрема, нормативно-правове регулювання, організаційно-управлінські механізми, фінансове забезпечення, кадрову політику, розвиток медичної інфраструктури та впровадження інноваційних технологій. Особливе місце в зазначених змінах посідає людський капітал, оскільки саме професійний рівень медичних працівників значною мірою визначає ефективність функціонування системи охорони здоров'я та якість надання медичних послуг населенню.

Міністерство охорони здоров'я зазначає, що у 2025 році в системі охорони здоров'я України працювало близько 475 тис. медичних та фармацевтичних працівників [47]. У звіті також вказується, що у 2024 році чисельність лікарів усіх спеціальностей становила 127 675 осіб. Щодо мережі закладів охорони здоров'я, то у 2024 році функціонувало 2274 амбулаторно-поліклінічні заклади [47], включаючи стоматологічні установи, а кількість закладів, у яких були організовані денні стаціонари, становила 1092 одиниці [47].

Водночас в умовах повномасштабної війни та післявоєнного відновлення держави потреба у висококваліфікованих медичних працівниках і розширенні спроможностей закладів охорони здоров'я продовжує зростати. Збільшення кількості військових і цивільних пацієнтів, необхідність надання реабілітаційної допомоги, впровадження сучасних медичних технологій та інтеграція європейських стандартів охорони здоров'я формують нові вимоги до професійної діяльності медичного персоналу.

За таких умов особливого значення набуває професійний розвиток

медичних працівників, який виступає важливою складовою кадрової політики у сфері охорони здоров'я. Медичні працівники повинні постійно оновлювати професійні знання, удосконалювати практичні навички, опановувати нові методи діагностики та лікування, розвивати цифрові, комунікативні та управлінські компетентності. Саме безперервне навчання та професійне вдосконалення дозволяють забезпечити відповідність рівня професійної компетентності медичних працівників сучасним потребам системи охорони здоров'я та міжнародним стандартам надання медичної допомоги.

Таким чином, професійний розвиток медичних працівників є не лише інструментом підвищення індивідуальної професійної майстерності, але й важливим фактором забезпечення ефективності функціонування всієї системи охорони здоров'я, підвищення якості медичних послуг та зміцнення кадрового потенціалу галузі.

Особливої актуальності питання управління професійним розвитком медичних працівників набули в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення України. Медичні працівники змушені працювати в умовах підвищеного навантаження, кадрового дефіциту, психологічного стресу та постійних змін у функціонуванні системи охорони здоров'я. За таких умов ефективна система управління професійним розвитком персоналу стає важливим інструментом підвищення якості медичної допомоги, професійної адаптації працівників і забезпечення стійкості медичних закладів.

Теоретичні та практичні аспекти управління персоналом, професійного розвитку кадрів, формування компетентностей та розвитку людського капіталу досліджували численні українські та зарубіжні науковці. Значний внесок у розвиток теорії управління людськими ресурсами зробили М. Армстронг, Г. Беккер, П. Друкер, Д. Ульріх, С. Роббінс, а також українські дослідники В. Колпаков, О. Крушельницька, А. Колот, Н. Нижник та інші. Водночас питання управління професійним розвитком медичних працівників у контексті сучасних викликів системи охорони здоров'я потребують

подальшого наукового осмислення та практичного вдосконалення.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю формування ефективних механізмів управління професійним розвитком медичних працівників, які забезпечуватимуть безперервне підвищення рівня їх професійної компетентності, адаптацію до сучасних вимог медичної практики та покращення якості надання медичних послуг населенню.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні теоретичних засад та розробленні практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління професійним розвитком медичних працівників на прикладі КНП «Тернопільська міська комунальна лікарня швидкої допомоги».

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання дослідження:

дослідити теоретичні засади професійного розвитку медичних працівників;

розкрити сутність та особливості управління професійним розвитком персоналу в закладах охорони здоров'я;

проаналізувати нормативно-правове забезпечення безперервного професійного розвитку медичних працівників в Україні;

узагальнити сучасні підходи та моделі управління професійним розвитком персоналу в закладах охорони здоров'я;

провести організаційно-економічний аналіз діяльності КНП «Тернопільська міська комунальна лікарня швидкої допомоги»;

оцінити сучасний стан професійного розвитку медичних працівників КНП «ТМКЛШД»;

здійснити оцінювання ефективності існуючої системи управління професійним розвитком медичних працівників КНП «ТМКЛШД»;

розробити практичні рекомендації щодо удосконалення системи управління професійним розвитком медичних працівників.

Об'єктом дослідження є медичні працівники КНП «ТМКЛШД».

Предметом дослідження є система управління професійним розвитком медичних працівників КНП «ТМКЛШД».

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження: аналіз і синтез, узагальнення, порівняння, системний підхід, анкетування, графічний метод та метод моделювання, SWOT-аналіз, статистичний метод, абстрактно-логічний метод.

Наукова новизна дослідження полягає в удосконаленні підходів до управління професійним розвитком медичних працівників шляхом поєднання компетентнісного підходу, механізмів мотивації персоналу та сучасних цифрових технологій навчання.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій керівниками закладів охорони здоров'я для підвищення ефективності системи управління професійним розвитком медичних працівників, удосконалення кадрової політики та покращення якості медичних послуг.

Інформаційну базу дослідження становлять нормативно-правові акти України у сфері охорони здоров'я, статистичні матеріали, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, матеріали досліджуваного закладу охорони здоров'я - КНП «Тернопільська міська комунальна лікарня швидкої допомоги».

Структура магістерської роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний зміст роботи складає 80 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ МЕДИЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ

1.1. Сутність та зміст професійного розвитку медичних працівників

Професійний розвиток є складною соціально-економічною категорією, яка охоплює сукупність процесів, спрямованих на формування, удосконалення та реалізацію професійних знань, умінь, навичок і компетентностей працівника. Цей термін широко використовується в теорії управління персоналом, економіці праці, менеджменті людських ресурсів та організаційній психології для характеристики процесу безперервного професійного вдосконалення працівників відповідно до потреб організації та вимог зовнішнього середовища.

Дослідники проблем людського капіталу та управління персоналом, зокрема М. Армстронг [48], Д. Ульріх [66], П. Друкер [50], А. Колот [17;18], О. Крушельницька [22] та В. Колпаков [19], наголошують, що професійний розвиток є одним із ключових чинників досягнення стратегічних цілей організації, підвищення продуктивності праці, забезпечення конкурентоспроможності та формування її кадрового потенціалу. Саме рівень професійної підготовки працівників визначає здатність організації адаптуватися до змін, впроваджувати інновації та забезпечувати стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Водночас професійний розвиток медичних працівників має значно ширше значення порівняно з іншими сферами професійної діяльності. Його роль виходить за межі забезпечення ефективності функціонування окремого закладу охорони здоров'я та набуває важливого суспільного значення. Медичні працівники забезпечують збереження та відновлення здоров'я населення, сприяють підвищенню якості життя громадян, підтримують працездатність населення та людський потенціал держави. Від рівня їх

професійної компетентності безпосередньо залежить якість медичної допомоги, безпека пацієнтів та результати лікування.

Особливої актуальності професійний розвиток медичних працівників набуває в умовах сучасних викликів, пов'язаних із реформуванням системи охорони здоров'я, цифровою трансформацією медичних послуг, поширенням новітніх медичних технологій та наслідками повномасштабної війни в Україні. За таких умов медичні працівники повинні постійно оновлювати професійні знання, удосконалювати практичні навички та освоювати сучасні методи діагностики, лікування й реабілітації пацієнтів.

Отже, виходячи із зазначеного, доцільним є дослідження сутності понять «професійний розвиток» та «професійний розвиток медичних працівників». Адже, саме вони становлять теоретичну основу формування ефективної системи управління людськими ресурсами у сфері охорони здоров'я.

Розвиток персоналу, як теоретичне поняття досліджували українські та зарубіжні науковці. Серед зарубіжних учених вагомий внесок у формування сучасних підходів до розвитку персоналу зробили М. Армстронг [48], П. Друкер [50], Д. Ульріх [66], Г. Беккер [49], Г. Мінцберг [57]. Варто виділити українських науковців, які активно розробляли підходи в управлінні розвитком персоналу, зокрема - А. Колот [17], О. Крушельницька [22], В. Колпаков [19], С. Цимбалюк [44], О. Грішнова [7;8], Л. Балабанова [1].

У західній науковій традиції розвиток персоналу розглядається через призму концепції Human Resource Development (HRD) та теорії людського капіталу. Засновниками теорії людського капіталу вважаються Г. Беккер [49], Т. Шульц [61] та Дж. Мінсер [57]. Вони довели, що інвестиції в освіту, професійну підготовку та розвиток працівників сприяють зростанню продуктивності праці, підвищенню ефективності діяльності організації та економічному розвитку суспільства загалом. Відповідно до цієї концепції професійні знання, навички, досвід та компетентності працівників розглядаються як особливий вид капіталу, що потребує постійного розвитку

та вдосконалення.

Концепція Human Resource Development сформувалася наприкінці ХХ століття. Вона отримала розвиток у працях Л. Надлера [58], Р. Свонсона [63], Е. Голтона [54] та інших дослідників. Відповідно до даного підходу розвиток персоналу трактується як комплексний процес організаційного навчання, професійного вдосконалення та розвитку компетентностей працівників, спрямований на підвищення ефективності як окремого працівника, так і організації в цілому. Основними складовими HRD виступають професійне навчання, розвиток кар'єри та організаційний розвиток.

На думку Р. Свонсона та Е. Голтона [63], розвиток персоналу являє собою систематичний процес підвищення професійного потенціалу працівників через навчання та розвиток, що забезпечує досягнення стратегічних цілей організації. Водночас М. Армстронг [48] розглядає розвиток персоналу як безперервний процес розширення знань, умінь та компетентностей працівників, необхідних для ефективного виконання поточних і майбутніх професійних завдань.

Особливий інтерес для дослідження розвитку персоналу становлять праці А. М. Колота [17], який розглядає цю категорію як комплексний, системний і безперервний процес професійного, інтелектуального та особистісного зростання працівника. Науковець зазначає, що розвиток персоналу не обмежується лише професійним навчанням або підвищенням кваліфікації, а охоплює широкий спектр заходів, серед яких планування професійної кар'єри, формування кадрового резерву, розвиток управлінських компетентностей, удосконалення організаційної культури та створення умов для реалізації потенціалу працівників. На думку А. М. Колота, розвиток персоналу є взаємовигідним процесом як для працівника, так і для організації. Для працівника він створює можливості для професійного та особистісного саморозвитку, підвищення конкурентоспроможності на ринку праці та кар'єрного зростання. Зазначимо, що аналізований підхід є актуальним для працівників медичної сфери. Адже, професійний розвиток

медичних працівників повинен розглядатися не лише як інструмент підвищення їхньої кваліфікації, але й як важливий механізм забезпечення якості медичної допомоги, безпеки пацієнтів та ефективності функціонування закладів охорони здоров'я.

Відома дослідниця О.М. Крушельницька зазначає, що «розвиток персоналу — це системний процес, який включає професійне навчання, кадрове висування, оцінку і стимулювання праці, спрямований на приведення у відповідність якісних характеристик персоналу до цілей і завдань підприємства» [22].

Український науковець В.М. Данюк, вивчаючи розвиток персоналу, зазначає, що вона є системою «взаємопов'язаних економічних, соціальних та організаційних заходів, спрямованих на підвищення кваліфікації, виявлення та розвиток здібностей працівників, формування в них сучасного економічного мислення, адаптації до умов динамічного середовища» [26].

Дещо ширше трактування розвитку персоналу пропонує українська науковиця О. А. Грішнова. Вона розглядає розвиток персоналу як «сукупність організаційно-економічних заходів, спрямованих на забезпечення професійного зростання працівників та підвищення ефективності використання трудового потенціалу організації» [7]. На її думку, розвиток персоналу охоплює не лише професійне навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників, але й професійну адаптацію, оцінювання кандидатів на вакантні посади, періодичне оцінювання персоналу, планування ділової кар'єри, службово-професійне просування та формування кадрового резерву.

Такий підхід свідчить про комплексний характер розвитку персоналу, який передбачає цілеспрямований вплив на всі етапи професійної діяльності працівника – від його входження до організації до досягнення високого рівня професійної майстерності та кар'єрного зростання. При цьому розвиток персоналу розглядається не лише як інструмент підвищення професійної компетентності, а й як важливий механізм забезпечення ефективної кадрової

політики та довгострокового розвитку організації.

Науковець Хміль Ф. І. визначає розвиток персоналу як «повторюваний процес, що веде до досягнення таких показників рівня кваліфікації працівників, які відповідають стратегії розвитку організації» [43 , с. 325]. У цьому визначенні акцентується увага на тісному взаємозв'язку між розвитком персоналу та стратегічним управлінням організацією. На думку Ф. І. Хміля, розвиток персоналу не є одноразовим заходом чи окремою функцією кадрової роботи, а являє собою систематичний процес постійного вдосконалення професійних знань, умінь і навичок працівників відповідно до змін зовнішнього середовища та потреб організації. Такий підхід підкреслює необхідність безперервного професійного навчання та адаптації персоналу до нових умов діяльності.

Загалом, у науковій літературі з проблематики розвитку персоналу сформувалося три підходи до визначення його сутності та змісту. На рис. 1.1 показано їх.

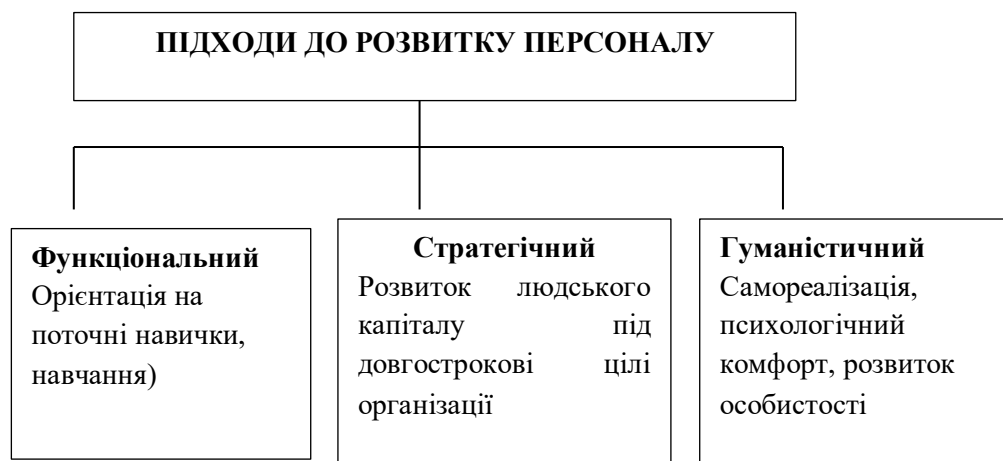


Рис. 1.1. Класифікація підходів до розуміння поняття людський розвиток

Отже, функціональний або вузький підхід до розуміння людського розвитку ґрунтується на його баченні лише як професійного навчання, підвищення кваліфікації та адаптації до нових технологій. Щодо стратегічного підходу у людському розвитку, то він розглядається як інструмент реалізації довгострокових цілей організації. Тобто, з цією метою відбувається формування профілів компетентностей працівників, управління

талантами, створення кадрового резерву для лідерських позицій. Гуманістичний підхід або особисто орієнтований має інші цілі. В його основі лежить концепція інвестування у людину, в тому числі й найманого працівника як у найцінніший ресурс. Велика увага у цьому підході приділяється психологічній адаптації працівника, розвитку його гнучких навичок, мотивації, запобіганню вигоранню. Особливого значення набуває створення сприятливого організаційного середовища, яке стимулює навчання, самореалізацію та розкриття потенціалу працівників.

У структурі розвитку персоналу професійний розвиток займає центральне місце, оскільки безпосередньо пов'язаний із процесом удосконалення професійних знань, умінь, навичок і компетентностей працівника.

Коли йде мова про професійний розвиток персоналу, то під ним розуміють процес динамічних змін у професійній структурі працівника. При цьому, на нього мають вплив дві групи чинників. Перша пов'язана з внутрішніми прагненнями особи. Сюди відносять особистісні характеристиками працівника, його мотивацією до професійного зростання, потребою в самореалізації, прагненням до кар'єрного просування, професійними інтересами та готовністю до безперервного навчання. Саме внутрішня мотивація значною мірою визначає активність особистості у процесі професійного вдосконалення та її здатність до самоосвіти й саморозвитку.

Друга група чинників охоплює зовнішні організаційні умови, у яких здійснюється професійна діяльність працівника. До них належать система професійного навчання та підвищення кваліфікації, можливості кар'єрного зростання, кадрова політика організації, рівень матеріального та нематеріального стимулювання, організаційна культура, стиль управління, умови праці та підтримка професійного розвитку з боку керівництва. Саме зовнішнє середовище створює необхідні передумови для реалізації професійного потенціалу працівників та забезпечує можливості для їх

професійного зростання.

Професійний розвиток є результатом постійної взаємодії зазначених груп чинників. Навіть за наявності високої внутрішньої мотивації працівника його професійне зростання може бути обмеженим за відсутності сприятливих організаційних умов. Водночас ефективна система розвитку персоналу не забезпечить очікуваних результатів без зацікавленості самого працівника у власному професійному вдосконаленні. Тому успішний професійний розвиток можливий лише за умови поєднання особистісної мотивації та належного організаційного забезпечення цього процесу.

Така взаємодія має важливе значення для медичних працівників. Адже, їх професійна діяльність вимагає постійного оновлення знань, освоєння нових медичних технологій, дотримання сучасних клінічних стандартів та готовності до реагування на нові виклики у системі охорони здоров'я.

Загалом, у зарубіжній та вітчизняній практиці у визначенні професійного розвитку існують різноманітні підходи. Вони відрізняються залежно від наукової школи, галузі дослідження та особливостей професійної діяльності. Однак спільним для більшості визначень є розуміння професійного розвитку як безперервного процесу вдосконалення професійного потенціалу працівника.

Зокрема, відомо, що у межах концепції Professional Development [52; 53;68], яка є достатньо відомою у закордонних фахівців, професійний розвиток розглядається як формальне або неформальний процес навчання, за допомогою якого фахівці підтримують оновлюють та розширюють свої знання та навички після отримання базової освіти. Такі заходи їм допомагають у професійній придатності, зважаючи на достатньо динамічне професійне середовище у будь якій сфері діяльності.

Українська дослідниця О. Ф. Новікова, визначає професійний розвиток як «процес безперервного вдосконалення професійних знань, умінь і навичок працівників, підвищення їхньої кваліфікації та професійної майстерності відповідно до потреб інноваційного розвитку економіки та суспільства» [29].

У цьому визначенні акцентується увага на необхідності постійного оновлення професійних компетентностей працівників у відповідь на зміни соціально-економічного середовища, технологічний прогрес та зростання вимог до якості професійної діяльності.

Важливе значення для розуміння сутності професійного розвитку має підхід А. М. Колота. Науковець визначає професійний розвиток як «процес підготовки працівників до виконання нових виробничих і управлінських функцій, зайняття вищих посад, вирішення складніших завдань» [17]. Таке трактування дозволяє розглядати професійний розвиток не лише як підвищення рівня професійних знань і навичок, але й як механізм підготовки працівника до нових викликів професійної діяльності та кар'єрного зростання.

У запропонованому визначенні ключовим є розуміння професійного розвитку як процесу, що має безперервний характер і триває протягом усього трудового життя особистості. Професійний розвиток не завершується після отримання освіти або досягнення певного рівня кваліфікації. Воно буде продовжуватися протягом усієї професійної діяльності працівника. Це зумовлено постійними змінами у технологіях, організації праці, професійних стандартах та вимогах до компетентностей фахівців.

Особливістю підходу А. М. Колота є акцент на перспективному характері професійного розвитку. Його метою є не лише забезпечення ефективного виконання поточних професійних обов'язків, але й формування готовності працівника до виконання складніших функцій, розширення сфери професійної відповідальності та просування по кар'єрній траєкторії. Таким чином, професійний розвиток стає важливим інструментом реалізації потенціалу працівника та забезпечення його професійної мобільності.

Для сфери охорони здоров'я такий підхід має особливе значення, оскільки професійна діяльність медичних працівників характеризується високою динамікою розвитку медичної науки, постійним оновленням клінічних протоколів, появою нових методів діагностики та лікування. У

зв'язку з цим професійний розвиток медичних працівників повинен здійснюватися безперервно та забезпечувати їхню готовність до виконання нових професійних функцій, освоєння інноваційних технологій, зайняття управлінських посад та роботи в умовах сучасних викликів системи охорони здоров'я.

У контексті аналізу підходів до розуміння сутності професійного розвитку доцільно звернутися і до його нормативно-правового трактування. Важливим джерелом правового регулювання у цій сфері є Закон України «Про професійний розвиток працівників» [31]. Водночас слід зазначити, що зазначений нормативно-правовий акт не містить окремого чіткого визначення поняття «професійний розвиток працівників». Натомість зміст його положень дозволяє зробити висновок, що професійний розвиток переважно ототожнюється із професійним навчанням працівників.

Зокрема, законодавець акцентує увагу на процесах набуття працівниками нових знань, умінь та навичок, необхідних для ефективного виконання професійних обов'язків і підвищення результативності праці. Відповідно до положень Закону України «Про професійний розвиток працівників» [31], професійне навчання розглядається як процес цілеспрямованого формування у працівників спеціальних знань, розвитку необхідних навичок і вмінь, що дають можливість підвищувати продуктивність праці, якісно виконувати функціональні обов'язки, освоювати нові види професійної діяльності та адаптуватися до змін у виробничому середовищі. До його складових належать первинна професійна підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації працівників відповідно до потреб роботодавця та ринку праці.

Разом з тим, аналіз сучасних наукових підходів свідчить, що професійний розвиток є значно ширшим поняттям порівняно з професійним навчанням. Якщо професійне навчання спрямоване насамперед на набуття або оновлення професійних знань і навичок, то професійний розвиток охоплює також професійну адаптацію, оцінювання результатів діяльності,

планування кар'єри, розвиток лідерських та управлінських компетентностей, формування кадрового резерву, мотивацію до професійного зростання та особистісне самовдосконалення працівника.

Таким чином, законодавчий підхід до професійного розвитку базується переважно на освітній складовій цього процесу та акцентує увагу на професійному навчанні працівників. Водночас сучасні наукові концепції дозволяють розглядати професійний розвиток як комплексний і безперервний процес професійного, кар'єрного та особистісного зростання працівника, спрямований на підвищення його професійної компетентності та забезпечення ефективної трудової діяльності протягом усього періоду професійної активності.

Зважаючи на наведені теоретичні підходи до трактування професійного розвитку, доцільно сформулювати авторське визначення цього поняття стосовно сфери охорони здоров'я. На нашу думку, професійний розвиток медичних працівників – це безперервний процес еволюції професійної спроможності медичного персоналу, який передбачає постійне оновлення теоретичних знань, удосконалення практичних клінічних навичок та формування сучасних професійних компетентностей, зокрема цифрових, комунікативних, управлінських і лідерських, шляхом інтеграції формальної, неформальної та інформальної освіти протягом усього періоду професійної діяльності.

Метою такого розвитку є забезпечення високої якості медичної допомоги, підвищення безпеки пацієнтів, підтримання професійної конкурентоспроможності медичних працівників та зміцнення кадрового потенціалу системи охорони здоров'я. В умовах реформування медичної галузі, цифровізації медичних послуг та зростання суспільних потреб у якісній медичній допомозі професійний розвиток стає одним із ключових чинників ефективного функціонування закладів охорони здоров'я та всієї системи охорони здоров'я держави.

Виходячи із запропонованого визначення, можна виокремити основні

ознаки професійного розвитку медичних працівників.

По-перше, йому властива безперервність, оскільки професійне вдосконалення триває протягом усього періоду професійної діяльності медичного працівника та не обмежується етапом здобуття базової медичної освіти.

По-друге, професійний розвиток базується на поєднанні різних форм освіти – формальної, неформальної та інформальної. Це забезпечує можливість постійного оновлення знань і компетентностей відповідно до сучасних досягнень медичної науки та практики.

По-третє, характерною ознакою є багатовекторність розвитку компетентностей. Сучасний медичний працівник повинен не лише володіти професійними клінічними знаннями та практичними навичками (hard skills), але й розвивати цифрову грамотність, здатність працювати з електронною системою охорони здоров'я, телемедичними технологіями та медичними інформаційними системами. Водночас важливого значення набувають гнучкі навички (soft skills), зокрема комунікація, емоційний інтелект, етична поведінка, робота в команді, стресостійкість та здатність до прийняття рішень у складних ситуаціях.

По-четверте, професійний розвиток має цілеспрямований та керований характер, що передбачає планування, моніторинг і оцінювання результатів професійного зростання. Його реалізація повинна відповідати як індивідуальним потребам медичного працівника, так і стратегічним цілям розвитку закладу охорони здоров'я та галузі загалом.

По-п'яте, професійний розвиток медичних працівників характеризується високою соціальною значущістю, оскільки його кінцевою метою є забезпечення якісної та безпечної медичної допомоги, збереження здоров'я населення, підвищення тривалості та якості життя громадян, а також збереження й розвиток людського капіталу держави.

Таким чином, професійний розвиток медичних працівників слід розглядати як стратегічний ресурс системи охорони здоров'я, що забезпечує

її кадрову стійкість, інноваційний розвиток та здатність ефективно реагувати на сучасні виклики суспільства.

1.2. Сучасні підходи та моделі управління професійним розвитком персоналу в закладах охорони здоров'я

Для ефективного професійного розвитку медичних працівників необхідно забезпечити належне управління цим процесом. В умовах постійних змін у системі охорони здоров'я, розвитку медичних технологій, цифровізації медичних послуг та зростання вимог до якості медичної допомоги професійний розвиток не може відбуватися стихійно або виключно за рахунок особистої ініціативи працівників. Він потребує системного планування, організації, координації та контролю з боку керівництва закладів охорони здоров'я.

Загалом, українська практика управління професійним розвитком медичних працівників побудована на поєднанні державного регулювання, вимог системи безперервного професійного розвитку та внутрішніх механізмів управління персоналом у закладах охорони здоров'я. Таким чином, реалізується принцип безперервного професійного розвитку медичних працівників. Цей принцип професійного розвитку аналізованої категорії працівників визначений та закріплений у нормативних актах. Відповідно до чинного законодавства медичні працівники самостійно обирають освітні заходи та напрями професійного вдосконалення, а результати такого навчання підтверджуються через систему обліку балів безперервного професійного розвитку (БПР).

Поряд з цим необхідно розуміти, що управління процесом професійного розвитку медичних працівників має здійснювати адміністрація медичних установ. Вона має створювати умови створювати організаційні, фінансові та інформаційні умови для професійного навчання персоналу. Таким чином, сприяти участі працівників у програмах підвищення кваліфікації,

конференціях, тренінгах та інших заходах професійного розвитку.

Побудова системи професійного розвитку медичних працівників здійснюється на основі нормативно-правового регулювання, яке визначає вимоги до професійної підготовки, кваліфікації, компетентностей та порядку професійного вдосконалення фахівців сфери охорони здоров'я. Саме нормативні акти формують правові засади підготовки, професійної діяльності та безперервного професійного розвитку медичного персоналу, забезпечуючи єдині стандарти якості медичної допомоги та безпеки пацієнтів.

Особливістю сфери охорони здоров'я є високий рівень державного регулювання професійної діяльності медичних працівників. Вимоги до медичних професій чітко визначаються законодавством та професійними стандартами, оскільки результати діяльності медичного персоналу безпосередньо пов'язані із збереженням життя і здоров'я людини. Особи, які мають намір здійснювати професійну діяльність у сфері охорони здоров'я, повинні володіти відповідним рівнем освіти, професійними знаннями та практичними навичками, що підтверджуються дипломами про освіту, сертифікатами лікаря-спеціаліста, документами про проходження інтернатури, а в окремих випадках – ліцензіями та іншими кваліфікаційними документами.

У зв'язку з цим професійний розвиток медичних працівників розпочинається ще на етапі входження в професію та продовжується протягом усього періоду професійної діяльності. Після здобуття базової медичної освіти фахівець проходить інтернатуру, спеціалізацію, підвищення кваліфікації, бере участь у системі безперервного професійного розвитку та постійно вдосконалює власні професійні компетентності відповідно до сучасних вимог медичної практики.

Важливим чинником розвитку системи професійного розвитку медичних працівників виступають процеси європейської інтеграції України та її поступове входження до міжнародного професійного й освітнього простору.

Це зумовлює необхідність гармонізації національних вимог до підготовки медичних кадрів із міжнародними стандартами та рекомендаціями провідних міжнародних організацій.

Саме тому поряд із національним законодавством важливе значення для професійного розвитку медичних працівників мають міжнародні угоди, стандарти та рекомендації. Вони впливають на формування вимог до медичної освіти, професійної сертифікації, розвитку компетентностей і безперервного професійного навчання медичних працівників. Особливу роль у цьому процесі відіграють рекомендації Всесвітньої організації охорони здоров'я (ВООЗ), стандарти Всесвітньої федерації медичної освіти (WFME), принципи Болонського процесу та концепція Continuing Professional Development (CPD), які визначають сучасні підходи до професійного розвитку медичних працівників у більшості розвинених країн світу.

У зарубіжній практиці управління професійним розвитком медичних працівників широкого поширення набув компетентнісний підхід. Його сутність полягає у визначенні, формуванні та розвитку компетентностей, необхідних для успішного виконання професійних обов'язків. У сучасній науковій літературі компетентність розглядається як інтегральна характеристика особистості, що поєднує професійні знання, практичні навички, професійний досвід, ціннісні орієнтації, особистісні якості та поведінкові характеристики, які забезпечують досягнення високих результатів професійної діяльності.

Компетентнісний підхід активно використовується у країнах Європейського Союзу, США, Канаді та інших розвинених країнах як основа системи підготовки та професійного розвитку медичних працівників. Його ключовою особливістю є орієнтація не на формальне проходження освітніх програм, а на досягнення конкретних результатів навчання та формування професійних компетентностей, необхідних для якісного виконання професійних функцій.

Крім того, важливу роль у розвитку компетентнісного підходу та систем

безперервного професійного навчання медичних працівників відіграє Всесвітня організація охорони здоров'я (ВООЗ). У своїх стратегічних документах та рекомендаціях ВООЗ наголошує, що забезпечення високої якості медичної допомоги неможливе без постійного професійного вдосконалення медичного персоналу. Саме тому організація рекомендує національним урядам формувати та підтримувати ефективні системи безперервного професійного розвитку для всіх категорій працівників сфери охорони здоров'я [69]. На думку експертів ВООЗ, система безперервного професійного розвитку повинна забезпечувати постійне оновлення професійних знань і навичок медичних працівників відповідно до сучасних досягнень медичної науки, розвитку медичних технологій та потреб населення у медичних послугах. Особливий акцент робиться на формуванні компетентностей.

В Україні також спостерігається поступова інтеграція компетентнісного підходу у систему управління професійним розвитком медичних працівників. Це зумовлено необхідністю гармонізації національної системи охорони здоров'я з європейськими стандартами та підвищення якості медичної допомоги. Водночас специфіка медичної діяльності надає компетентнісному підходу особливого значення. Насамперед це пов'язано з високим рівнем відповідальності медичних працівників за результати своєї професійної діяльності, оскільки від якості їхніх рішень та дій залежать життя і здоров'я пацієнтів.

Отже, медичний працівник повинен володіти широким спектром компетентностей. Поряд із професійно-клінічними компетентностями, які є основою медичної практики, важливого значення набувають комунікативні, цифрові, управлінські, етичні та лідерські компетентності. Зокрема, медичний працівник повинен ефективно взаємодіяти з пацієнтами та колегами, використовувати електронну систему охорони здоров'я, працювати з цифровими медичними технологіями, дотримуватися етичних стандартів професії та бути готовим до прийняття відповідальних рішень у

складних професійних ситуаціях.

Варто зазначити, що компетентнісний підхід безпосередньо пов'язаний із принципом безперервності професійного розвитку медичних працівників. Формування та підтримання необхідного рівня компетентностей неможливе без постійного оновлення знань, удосконалення практичних навичок та освоєння нових професійних функцій. Саме тому компетентнісний підхід став концептуальною основою сучасної системи безперервного професійного розвитку медичних працівників.

В основі компетентнісного підходу лежить формування профілів компетентностей для різних категорій медичних працівників. Такі профілі визначають перелік професійних компетентностей, необхідних для виконання конкретних функціональних обов'язків, та виступають орієнтиром для планування професійного розвитку персоналу. Зазначимо, що кожний медичний працівник формує власний профіль в системі безперервного професійного розвитку (БПР). Загалом, безперервний професійний розвиток (БПР) медичних працівників можна вважати компонентом атестації.

Отже, кожен медичний працівник через використання безперервного професійного розвитку формує власну траєкторію професійного розвитку. Вони особисто обирають освітні заходи, в яких вбачають потребу, або спеціалізації, а також підвищення рівня відповідності посадовим обов'язкам. Фактично система БПР створює індивідуальний професійний профіль фахівця, який відображає його освітню активність, набуті компетентності та результати професійного вдосконалення.

Система БПР у системі охорони здоров'я регулюється низкою правових актів. Вони визначають організаційні, правові та методичні засади професійного вдосконалення медичних працівників. Важливим етапом реформування системи професійного розвитку стало прийняття Кабінетом Міністрів України у 2021 році Постанови № 725 «Положення про систему безперервного професійного розвитку працівників сфери охорони здоров'я» [33]. У подальшому зазначений документ неодноразово оновлювався

відповідно до потреб розвитку галузі, а його остання редакція була затверджена у жовтні 2025 року. У аналізованому положенні визначається поняття «безперервний професійний розвиток працівників сфери охорони здоров'я». Крім того, у ньому розкриваються основні умови здійснення БПР медичних працівників. Важливо, що у зазначеному положенні велика увага приділяється основним формам та видам БПР медичних працівників.

У Наказі Міністерства Охорони Здоров'я України «Деякі питання безперервного професійного розвитку лікарів» [10], який був прийнятий 22.02.2019 року, та постійно оновлювався (останній 27.06.2025 р), визначено оцінювання безперервного професійного розвитку медичних працівників. Тобто, встановлено кількість балів, які мають здобути працівники охорони здоров'я у щорічних атестаціях. Зазначимо, що у аналізованому документі визначено початок перевірки формування профілів безперервного професійного розвитку медичних працівників у 2021 року. У Положенні, також вказується кількість необхідних балів, які мали отримати медичні працівники з 2019 року. Зокрема, зазначається, що у 2025 році для проходження атестації медичні працівники мали отримати та подавати «щонайменше 50 балів безперервного професійного розвитку за кожен попередній рік» [10]. Аналізований нормативний документ також визначає умови організації, проведення та проходження лікарями атестації. Отже, фактично портфоліо стає інструментом формування та моніторингу індивідуального профілю компетентностей медичного працівника.

Стратегічне значення професійного розвитку медичних працівників також підтверджується положеннями «Стратегії розвитку системи охорони здоров'я на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках» [32]. Однією з ключових цілей цього стратегічного документа визначено забезпечення умов для розвитку та реалізації кадрового потенціалу національної системи охорони здоров'я [32].

У межах реалізації зазначеної цілі особлива увага приділяється стимулюванню нових форм безперервного професійного розвитку

керівників, професіоналів та фахівців сфери охорони здоров'я. Водночас стратегія передбачає розвиток цифрових компетентностей медичних працівників, підвищення рівня цифрової грамотності, формування інформаційної культури та забезпечення кібербезпеки в системі охорони здоров'я. Окремим напрямом визначено впровадження прозорих і конкурентоспроможних механізмів відбору, кар'єрного розвитку та професійного зростання працівників галузі.

Аналізуючи нормативне забезпечення професійного розвитку медичних працівників, варто звернути увагу на ЗУ «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо підготовки, безперервного професійного розвитку та професійної діяльності за професіями у сфері охорони здоров'я» [34], який було прийнято 12.02.2025. Прийняття цього нормативно-правового акта стало важливим етапом модернізації системи підготовки та професійного розвитку медичних кадрів в Україні, а також подальшого наближення національної системи охорони здоров'я до європейських стандартів.

Важливим положенням Закону є посилення компетентнісного підходу до підготовки та професійного розвитку медичних кадрів. Законодавець акцентує увагу не лише на формальному підтвердженні кваліфікації, а й на необхідності постійного підтримання та розвитку професійних компетентностей відповідно до сучасних потреб системи охорони здоров'я. Такий підхід відповідає міжнародним стандартам Continuing Professional Development (CPD) та рекомендаціям Всесвітньої організації охорони здоров'я щодо забезпечення якості медичної допомоги через безперервне професійне навчання.

Крім того, закон створює правові передумови для подальшого розвитку системи безперервного професійного розвитку, удосконалення процедур оцінювання професійних компетентностей, цифровізації процесів професійного навчання та впровадження сучасних механізмів професійної сертифікації медичних працівників. Значна увага приділяється також

підвищенню прозорості процедур професійного розвитку, розширенню можливостей для індивідуального планування освітньої траєкторії та посиленню відповідальності працівників за підтримання власного професійного рівня.

Наказ Міністерство Охорони здоров'я України від 16.04.2025 № 650 «Про затвердження Порядку проведення атестації працівників сфери охорони здоров'я та внесення змін до деяких наказів Міністерства охорони здоров'я України» [33] упорядкував умови та критерії атестації працівників сфери охорони здоров'я. Прийняття цього нормативно-правового акта стало важливим кроком у вдосконаленні механізмів оцінювання професійної компетентності працівників сфери охорони здоров'я. Крім того, його положення приводили процедуру атестації у відповідність до сучасної моделі безперервного професійного розвитку. Зокрема ним було визначено умови ведення особистого освітнього профілю медичних працівників, включно з обліком балів безперервного професійного розвитку. Зазначимо, що цим наказом було оновлено критерії нарахування балів БПР медичних працівників.

Фактично прийняття зазначеного наказу засвідчило перехід від традиційної моделі атестації, орієнтованої переважно на підтвердження кваліфікаційної категорії, до сучасної компетентнісної моделі оцінювання професійної діяльності. У центрі уваги перебуває не лише формальна освіта медичного працівника, а й його постійна професійна активність, участь у заходах безперервного професійного розвитку, рівень сформованих компетентностей та готовність до професійного вдосконалення.

Слід зазначити, що безперервний професійний розвиток тісно пов'язаний із процедурою професійної атестації медичних працівників. Накопичення балів БПР виступає одним із механізмів підтвердження професійної активності фахівця та його готовності підтримувати належний рівень професійної компетентності. У цьому контексті БПР можна розглядати як важливий компонент сучасної системи атестації медичних

працівників, оскільки оцінюється не лише факт проходження певного навчання, а й систематичність професійного розвитку протягом усього періоду професійної діяльності.

На відміну від традиційної моделі атестації, яка була орієнтована переважно на періодичне підтвердження кваліфікації, сучасна система БПР базується на принципах безперервності, самостійного планування професійного розвитку та особистої відповідальності медичного працівника за підтримання власного професійного рівня. Такий підхід відповідає міжнародним стандартам професійного розвитку медичних кадрів та сприяє формуванню культури навчання впродовж життя.

Важливим напрямом удосконалення системи професійного розвитку є впровадження принципів стратегічного управління персоналом. На відміну від традиційного кадрового менеджменту, стратегічне управління персоналом орієнтується на довгострокові цілі організації та розглядає працівників як стратегічний ресурс її розвитку.

У межах стратегічного підходу професійний розвиток персоналу інтегрується у загальну стратегію розвитку закладу охорони здоров'я. Планування потреб у навчанні та розвитку працівників здійснюється з урахуванням майбутніх змін у діяльності організації, впровадження нових медичних технологій, модернізації медичного обладнання та змін у структурі медичних послуг.

Варто зазначити, що стратегічне управління професійним розвитком медичних працівників є однією з ключових функцій системи управління персоналом, яка реалізується на різних рівнях управління системою охорони здоров'я. Його основною метою є забезпечення відповідності професійних компетентностей медичних працівників сучасним потребам галузі, стратегічним пріоритетам розвитку системи охорони здоров'я та очікуванням суспільства щодо якості медичних послуг.

Безпосередня реалізація стратегічного управління професійним розвитком медичних працівників здійснюється адміністрацією закладів

охорони здоров'я. Саме керівництво медичних установ відповідає за визначення потреб у професійному навчанні персоналу, планування індивідуальних траєкторій професійного розвитку, формування кадрового резерву, створення мотиваційних механізмів та забезпечення сприятливих умов для безперервного професійного вдосконалення працівників.

Водночас стратегічне управління професійним розвитком медичних працівників має багаторівневу структуру реалізації.

Низовий (локальний) рівень реалізується безпосередньо в закладах охорони здоров'я. На цьому рівні здійснюється аналіз кадрових потреб, оцінювання професійних компетентностей персоналу, планування професійного розвитку працівників, організація навчання та моніторинг результативності освітньої діяльності.

Середній (регіональний) рівень охоплює діяльність обласних та районних органів управління охороною здоров'я. Його основними завданнями є координація кадрової політики, прогнозування потреб у медичних кадрах, організація регіональних програм професійного розвитку, забезпечення доступності освітніх ресурсів та узгодження діяльності медичних закладів із регіональними потребами системи охорони здоров'я.

Найвищий (державний) рівень реалізується Міністерством охорони здоров'я України, яке формує державну політику у сфері професійного розвитку медичних працівників, розробляє нормативно-правову базу, визначає стратегічні напрями розвитку кадрового потенціалу галузі, впроваджує систему безперервного професійного розвитку та забезпечує інтеграцію української системи охорони здоров'я до міжнародних стандартів.

Ефективність стратегічного управління професійним розвитком медичних працівників значною мірою залежить від узгодженості дій усіх рівнів управління. Взаємодія державного, регіонального та локального рівнів дозволяє забезпечити цілісність кадрової політики, своєчасно реагувати на зміни у потребах системи охорони здоров'я та формувати висококваліфікований кадровий потенціал галузі.

Стратегічне управління професійним розвитком медичних працівників передбачає:

- прогнозування кадрових потреб;
- формування кадрового резерву;
- управління талантами;
- планування кар'єри медичних працівників;
- розвиток лідерського потенціалу;
- створення системи мотивації до професійного зростання.

Особливого значення набуває розвиток управлінських компетентностей керівників медичних закладів та середнього управлінського персоналу. Сучасний керівник повинен володіти навичками стратегічного мислення, управління змінами, командної роботи та прийняття ефективних управлінських рішень.

Однією з провідних тенденцій сучасного управління професійним розвитком персоналу є цифровізація освітніх процесів. Розвиток інформаційно-комунікаційних технологій створив нові можливості для організації безперервного професійного навчання медичних працівників незалежно від місця їх роботи та проживання.

Цифрові технології дозволяють забезпечити доступ до сучасних освітніх ресурсів, міжнародних наукових баз даних, професійних спільнот та програм підвищення кваліфікації. Вони сприяють індивідуалізації навчального процесу та створенню персоналізованих траєкторій професійного розвитку.

Серед основних цифрових інструментів професійного розвитку медичних працівників можна виділити:

- платформи дистанційного навчання;
- вебінари та онлайн-конференції;
- віртуальні симуляційні тренінги;
- електронні освітні курси;
- мобільні додатки для професійного навчання;
- електронні портфоліо професійного розвитку;

системи управління навчанням (Learning Management Systems).

Особливого поширення цифрові технології набули після пандемії COVID-19 та в умовах воєнного стану в Україні, коли дистанційне навчання стало одним із ключових механізмів забезпечення безперервного професійного розвитку медичних працівників.

Важливим напрямом цифровізації є використання симуляційних технологій та віртуальної реальності для відпрацювання клінічних навичок. Такі технології дозволяють моделювати складні клінічні ситуації без ризику для пацієнтів та підвищувати якість практичної підготовки медичного персоналу.

Крім того, цифровізація професійного розвитку сприяє автоматизації процесів обліку результатів навчання, накопичення балів безперервного професійного розвитку та моніторингу рівня професійних компетентностей медичних працівників.

Таким чином, сучасна система управління професійним розвитком медичних працівників базується на поєднанні компетентнісного підходу, стратегічного управління персоналом та цифрових технологій навчання. Комплексне використання зазначених підходів створює умови для формування висококваліфікованого кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я, підвищення якості медичної допомоги та забезпечення сталого розвитку системи охорони здоров'я України.

Висновки до розділу 1

Отже, аналіз теоретичних засад управління професійним розвитком медичних працівників дозволив сформулювати наступні висновки:

Професійний розвиток є складною багатокомпонентною категорією, яка охоплює процес безперервного вдосконалення професійних знань, практичних навичок, компетентностей та особистісного потенціалу працівників.

Визначено, що у сучасній науковій літературі сформувалися три основні підходи до трактування розвитку персоналу: функціональний, стратегічний та гуманістичний. Встановлено, що найбільш ефективним для сфери охорони здоров'я є їх комплексне поєднання.

Сформульовано авторське визначення професійного розвитку медичних працівників як безперервного процесу вдосконалення професійних знань, клінічних навичок та сучасних компетентностей шляхом інтеграції формальної, неформальної та інформальної освіти протягом усього періоду професійної діяльності.

Найбільш ефективними моделями управління професійним розвитком медичних працівників є компетентнісний підхід, стратегічне управління персоналом та цифровізація освітніх процесів. Визначено, що їх поєднання створює передумови для формування сучасної системи управління людськими ресурсами.

Здійснено аналіз нормативно-правового забезпечення професійного розвитку медичних працівників в Україні. Встановлено, що система професійного розвитку базується на механізмах безперервного професійного розвитку, сучасних процедурах атестації та поступово адаптується до міжнародних стандартів професійного навчання.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ МЕДИЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ У ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

2.1. Організаційно-управлінська характеристика закладу охорони здоров'я

В Україні триває інфраструктурний етап реформування системи охорони здоров'я. Він спрямований на оптимізацію мережі закладів охорони здоров'я, підвищення доступності спеціалізованої медичної допомоги та ефективніше використання кадрових, матеріально-технічних і фінансових ресурсів. Одним із ключових елементів цієї реформи стало формування спроможної мережі закладів охорони здоров'я. За цієї умовою, передбачено їх поділ на надкластерні, кластерні та загальні лікарні.

Дослідження управління професійним розвитком медичних працівників проводилося на базі - «Тернопільська міська комунальна лікарня швидкої допомоги», (КНП «ТМКЛШД») [15].

Відповідно до проведеної реформи Тернопільська міська лікарня швидкої допомоги отримала статус кластерної лікарні. Це свідчить про її важливу роль у забезпеченні населення спеціалізованою та високоспеціалізованою медичною допомогою. Крім того, важливою умовою виділення у кластер аналізованого медичного закладу є наявність необхідного кадрового, технологічного та організаційного потенціалу для надання широкого спектра медичних послуг.

На сьогодні заклад забезпечує надання медичної допомоги за 18 напрямками медичної діяльності. До них належать акушерство та гінекологія (II рівень перинатальної допомоги), алергологія, анестезіологія та інтенсивна терапія, дерматовенерологія, ендокринологія (без проведення хірургічних втручань), лікування інфекційних хвороб, кардіологія, у тому числі

інтервенційна, неврологія, нейрохірургія, отоларингологія, педіатрія, реабілітація, терапія, ортопедія і травматологія, урологія, хірургія, включаючи судинну хірургію, офтальмологія та паліативна допомога [25].

Офіційна юридична назва медичного закладу - комунальне некомерційне підприємство «Тернопільська міська комунальна лікарня швидкої допомоги», скорочена назва - КНП «ТМКЛШД» [15].

КНП «ТМКЛШД» має багаторічну історію розвитку та займає важливе місце в системі охорони здоров'я регіону. Протягом тривалого періоду функціонування заклад постійно модернізував матеріально-технічну базу, удосконалював організацію медичної допомоги та розширював спектр медичних послуг відповідно до потреб населення та сучасних тенденцій розвитку медичної галузі.

Водночас адміністрація закладу активно адаптує свою діяльність до сучасних трансформаційних процесів, які відбуваються в системі охорони здоров'я України. Особлива увага приділяється впровадженню сучасних управлінських підходів, цифровізації медичних процесів, розвитку кадрового потенціалу, удосконаленню системи безперервного професійного розвитку медичних працівників та підвищенню якості медичних послуг.

Організаційна структура КНП «ТМКЛШД» характеризується розгалуженою системою структурних підрозділів. До складу аналізованої організації входять структурні підрозділи. Вони функціонують без статусу юридичної особи та здійснюють свою діяльність у межах єдиної системи управління закладом охорони здоров'я [15].

До структури КНП «ТМКЛШД» входять:

поліклінічне відділення та стаціонарні відділення, розташовані за адресою: Україна, 46027, м. Тернопіль, вул. Волинська, 40;

поліклінічне відділення, розташоване за адресою: Україна, 46001, м. Тернопіль, вул. Руська, 47;

відділення паліативної допомоги, розташоване за адресою: Україна, 47251, с. Малашівці, Тернопільська область, Тернопільський район;

інформаційно-аналітичне відділення, розташоване за адресою: Україна, 46002, м. Тернопіль, вул. Шпитальна, 2.

Наявність декількох структурних підрозділів, територіально розташованих у різних локаціях, формує складну багаторівневу систему управління медичним закладом. Така організаційна структура дозволяє забезпечити доступність медичних послуг для населення, спеціалізацію окремих напрямів медичної діяльності та ефективний розподіл функціональних обов'язків між підрозділами.

Особливу роль у сучасних умовах відіграє інформаційно-аналітичне відділення. Він забезпечує цифровий супровід діяльності закладу, збір та аналіз медичної інформації, підтримку електронної системи охорони здоров'я та інформаційне забезпечення управлінських процесів.

Розгалужена структура підприємства безпосередньо впливає на систему управління професійним розвитком медичних працівників. Значна кількість структурних підрозділів, різнопрофільність медичних послуг та територіальна віддаленість окремих відділень потребують впровадження сучасних механізмів координації професійного розвитку персоналу, використання цифрових технологій навчання та формування єдиних стандартів професійної підготовки для всіх категорій працівників.

Аналіз фінансових показників КНП «ТМКЛШД» свідчить про позитивну тенденцію розвитку медичного закладу протягом 2020–2025 років. Зокрема, спостерігається суттєве зростання вартості активів підприємства. Якщо у 2020 році їх обсяг становив 74,7 млн грн, то у 2025 році він зріс до 378,1 млн грн, тобто збільшився більш ніж у 5 разів [16].

Найбільш інтенсивне зростання активів відбулося у 2024–2025 роках, що може бути пов'язано з проведенням медичної реформи, отриманням статусу кластерної лікарні, оновленням матеріально-технічної бази, залученням додаткового фінансування та розширенням спектра медичних послуг.

На рис. 2.1. показано динаміку активів та зобов'язань КНП «ТМКЛШД».

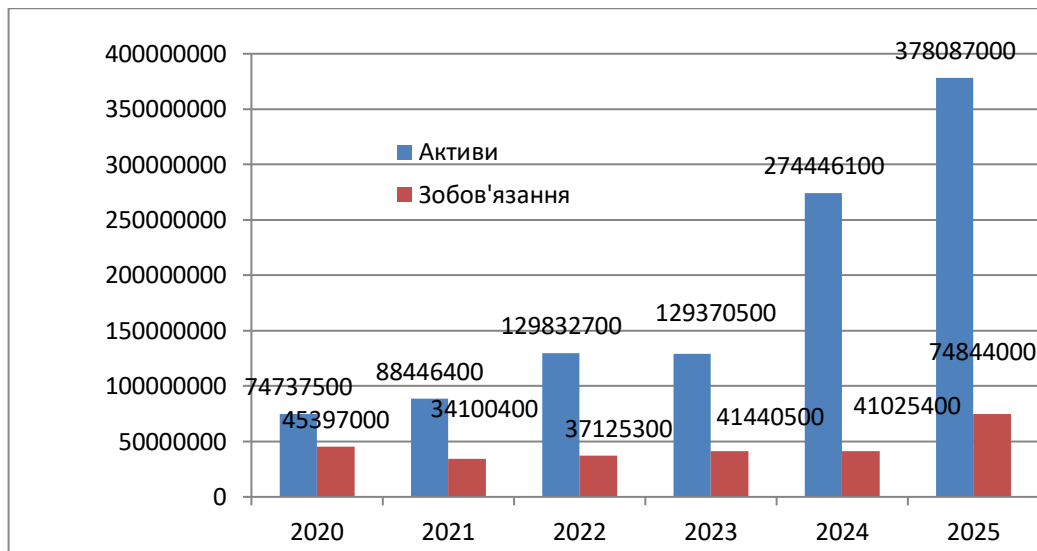


Рис. 2.1. Динаміка активів та зобов'язань КНП «ТМКЛШД» 2021-2025 роках, грн..

Динаміка зобов'язань характеризується відносною стабільністю упродовж 2020–2024 років. Їх величина коливалася в межах від 34,1 млн грн до 45,4 млн грн. [16]. Водночас у 2025 році спостерігається збільшення зобов'язань до 74,8 млн грн, що може бути обумовлено реалізацією інвестиційних проєктів, модернізацією інфраструктури та збільшенням обсягів господарської діяльності закладу.

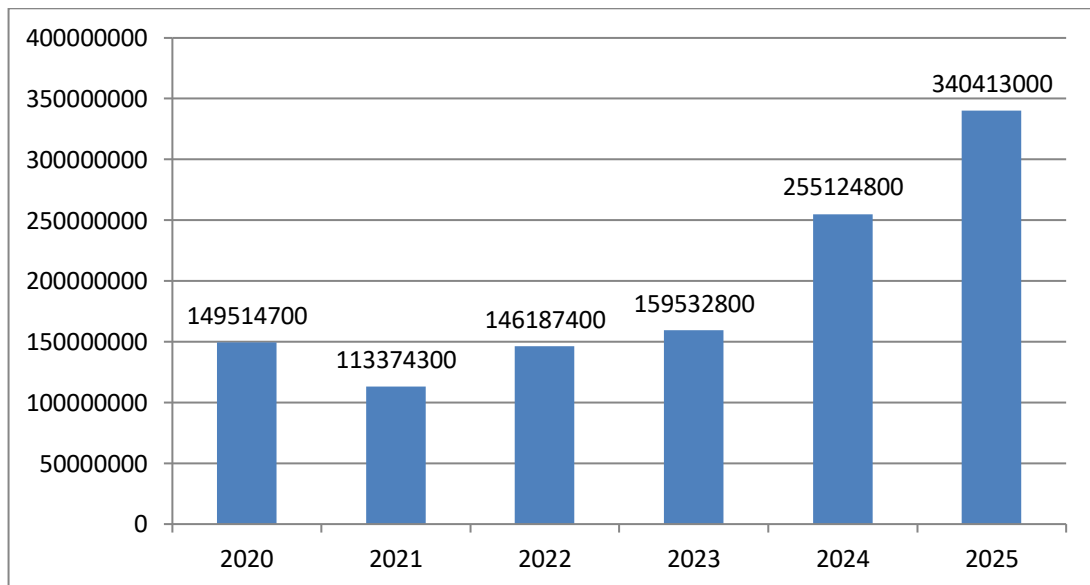


Рис. 2.2. Динаміка доходу КНП «ТМКЛШД» 2021-2025 роках, грн..

Дохід КНП «ТМКЛШД» протягом 2020-2025 років показує тенденцію до збільшення. Зокрема, у 2025 році в порівнянні з 2024 роком він

збільшився на 85288200 грн., або на 33,4% [16].

Зростання доходів аналізованої організації зумовлене кількома чинниками. Насамперед це пов'язано з розширенням переліку медичних послуг, що надаються на платній основі, збільшенням обсягів фінансування окремих пакетів медичних послуг, а також наданням спеціалізованої медичної допомоги військовослужбовцям в умовах воєнного стану. Крім того, позитивний вплив на фінансові результати справило отримання статусу кластерної лікарні, що сприяло розширенню функціональних можливостей закладу та збільшенню кількості пацієнтів.

Динаміка операційних витрат КНП «ТМКЛШД» за 2023–2024 роки, тис. грн. показано у таблиці 2.1 [15]

Таблиця 2.1

Динаміка витрат КНП «ТМКЛШД» за 2023–2024 роки, тис. грн. [15]

Показник	2023	2024	Абсолютне відхилення (+/-)	Темп приросту, %
Матеріальні затрати	36 470,0	45 230,3	+8 760,3	+24,0
Витрати на сировину й основні матеріали	26 300,0	32 200,0	+5 900,0	+22,4
Витрати на паливо та енергію	10 170,0	13 030,3	+2 860,3	+28,1
Витрати на оплату праці	69 478,3	69 500,0	+21,7	+0,03
Відрахування на соціальні заходи	15 203,4	15 290,0	+86,6	+0,6
Капітальні видатки	8 600,0	2 472,7	-6 127,3	-71,2
Інші операційні витрати	16 150,3	11 755,5	-4 394,8	-27,2
Операційні витрати, усього	145 902,0	144 248,5	-1 653,5	-1,1

Аналіз структури витрат КНП «ТМКЛШД» за 2023–2024 роки свідчить про певну трансформацію напрямів використання фінансових ресурсів медичного закладу. Незважаючи на збільшення окремих статей витрат, загальний обсяг операційних витрат у 2024 році дещо скоротився.

Зокрема, найбільш суттєве зростання спостерігається за статтею матеріальних затрат, які збільшилися на 8,8 млн грн, або на 24,0%, та становили 45,2 млн грн. Це пов'язано зі збільшенням вартості медичних

виробів, медикаментів, витратних матеріалів та забезпеченням функціонування структурних підрозділів закладу.

Витрати на сировину та основні матеріали зросли на 5,9 млн грн, або на 22,4%, а витрати на паливо та енергоносії – на 2,9 млн грн, або на 28,1%. Така тенденція є наслідком загального підвищення цін на енергетичні ресурси, комунальні послуги та матеріально-технічне забезпечення діяльності закладів охорони здоров'я.

Витрати на оплату праці у 2024 році залишилися практично незмінними та становили 69,5 млн грн. Аналогічно стабільними залишилися відрахування на соціальні заходи, які безпосередньо залежать від фонду оплати праці персоналу.

Водночас спостерігається суттєве скорочення капітальних видатків – на 6,1 млн грн, або на 71,2%, що може свідчити про завершення окремих інвестиційних проєктів, модернізації матеріально-технічної бази або перенесення капітальних інвестицій на наступні періоди. Також зменшилися інші операційні витрати на 27,2% [15].

Загалом операційні витрати підприємства у 2024 році становили 144,2 млн грн, що на 1,7 млн грн, або на 1,1%, менше порівняно з 2023 роком. Це свідчить про проведення певної політики оптимізації витрат та підвищення ефективності використання фінансових ресурсів [15].

Отже, значна частка витрат припадає на забезпечення кадрового потенціалу та матеріально-технічної бази медичного закладу. Саме фінансова стійкість підприємства створює передумови для інвестування у професійний розвиток медичних працівників, впровадження сучасних цифрових технологій навчання та реалізацію системи безперервного професійного розвитку персоналу.

Поряд з цим варто відзначити, що рівень чистого прибутку у 2024-2025 роках у КНП «ТМКЛШД» зменшився у порівнянні з попередніми періодами, і досягнув від'ємних значень. Якщо у 2021 році чистий прибуток становив 36,7 млн грн, то вже у 2023 році він скоротився до 4,8 млн грн. Починаючи з

2024 року, діяльність підприємства стала збитковою. Зокрема, у 2024 році чистий збиток становив 2,1 млн грн, а у 2025 році – 212,7 тис. грн.

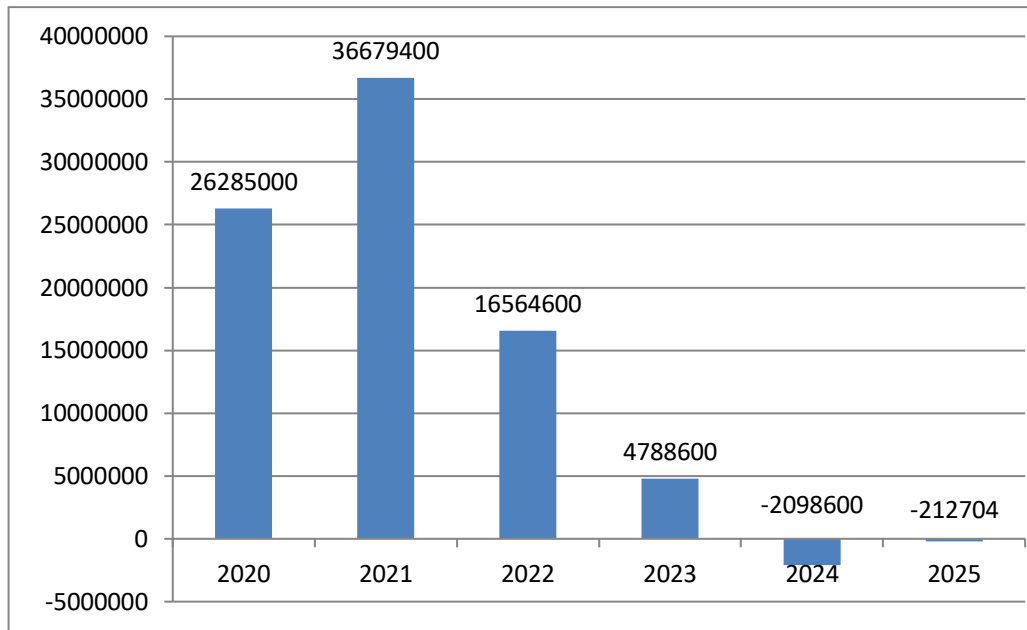


Рис. 2.3. Динаміка чистого прибутку КНП «ТМКЛШД» 2021-2025 роках, грн..

Таким чином, упродовж аналізованого періоду діяльність організації характеризувалася погіршенням показників чистого фінансового результату та переходом до збиткової діяльності у 2024–2025 роках. Найімовірніше, така ситуація пов'язана зі зростанням витрат на забезпечення функціонування медичного закладу, насамперед зі збільшенням вартості енергоносіїв, витратних матеріалів, медикаментів, медичного обладнання, а також підвищенням рівня оплати праці медичних працівників.

Крім того, суттєвий вплив на фінансові результати діяльності КНП «ТМКЛШД» мали інфляційні процеси, які спостерігалися у 2024–2025 роках. Зростання загального рівня цін призвело до збільшення операційних витрат закладу, що негативно позначилося на показниках його фінансової стійкості.

Водночас необхідно враховувати специфіку функціонування комунальних некомерційних підприємств у сфері охорони здоров'я. На відміну від суб'єктів господарювання комерційного сектору, їх діяльність спрямована насамперед на забезпечення доступності та якості медичної допомоги населенню, а не на отримання прибутку. Тому виникнення

від’ємного фінансового результату не завжди свідчить про неефективність діяльності закладу, а може бути наслідком збільшення соціально значущих витрат та необхідності підтримання безперебійного функціонування медичної інфраструктури.

Слід також зазначити, що вартість більшості медичних послуг, які надає заклад, залишалася відносно стабільною та не зазнавала суттєвого коригування відповідно до темпів інфляції. Зокрема, тарифи на значну частину медичних послуг, що фінансуються через програму медичних гарантій, визначаються централізовано та не можуть оперативного змінюватися залежно від зростання витрат медичного закладу. Це створює певний дисбаланс між обсягами фінансування та реальними витратами на надання медичної допомоги.

Отже, погіршення фінансових показників КНП «ТМКЛШД» у 2024–2025 роках обумовлене переважно зовнішніми економічними чинниками та особливостями функціонування системи фінансування охорони здоров’я в умовах воєнного стану. Позитивна тенденція до збільшення доходів свідчить про достатній потенціал розвитку медичного закладу. Водночас керівництву необхідно приділяти особливу увагу підвищенню ефективності управління фінансовими ресурсами та оптимізації витрат.

Аналіз кадрового потенціалу КНП «ТМКЛШД» за 2021–2026 роки показано на рис. 2.4.

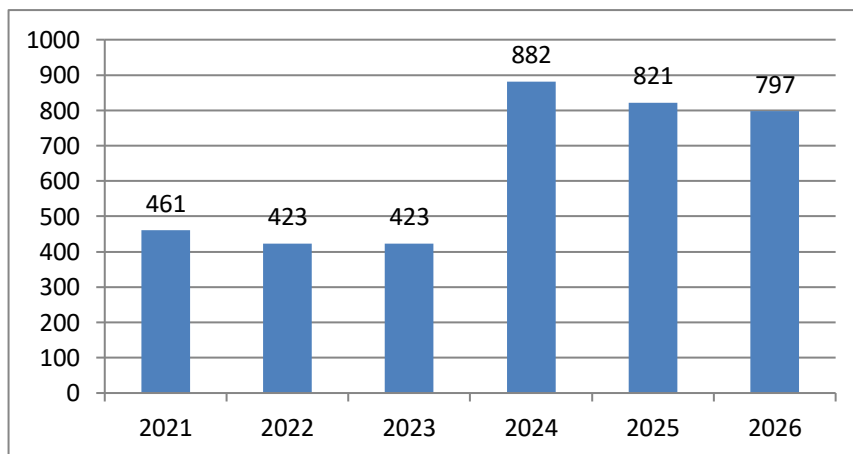


Рис. 2.4. Динаміка кількості працівників КНП «ТМКЛШД» 2021-2025 роках, осіб

Протягом досліджуваного періоду спостерігається як етап скорочення чисельності працівників, так і період її різкого збільшення. Зокрема, у 2021 році в закладі працював 461 працівник, тоді як у 2022 році їх кількість скоротилася до 423 осіб, або на 38 працівників (8,2%). У 2023 році чисельність персоналу залишилася незмінною та становила 423 особи [15].

Найбільш суттєві зміни відбулися у 2024 році, коли кількість працівників збільшилася до 882 осіб. Порівняно з 2023 роком приріст становив 459 працівників, або 108,5%. Таке різке збільшення кадрового потенціалу може бути пов'язане з реорганізацією закладу, отриманням статусу кластерної лікарні, розширенням спектра медичних послуг, відкриттям нових структурних підрозділів, а також інтеграцією окремих медичних напрямів діяльності.

У 2025 році чисельність персоналу дещо скоротилася до 821 особи, що на 61 працівника (6,9%) менше порівняно з попереднім роком [15]. Станом на 2026 рік у закладі працює 797 осіб, що свідчить про подальшу оптимізацію кадрової структури підприємства.

Незважаючи на певне скорочення чисельності працівників у 2025–2026 роках, кадровий потенціал закладу залишається значно вищим, ніж у 2021–2023 роках. Це свідчить про масштабування діяльності медичного закладу та розширення його функціональних можливостей у межах реалізації медичної реформи.

Збільшення чисельності персоналу суттєво ускладнює процес управління професійним розвитком медичних працівників.

2.2. Оцінка стану професійного розвитку медичних працівників КНП «ТМКЛШД»

Широкий спектр медичних послуг КНП «ТМКЛШД» обумовлює високі вимоги до кадрового забезпечення закладу та системи управління професійним розвитком медичних працівників. Велика кількість

спеціалізацій потребує постійного оновлення професійних знань, удосконалення клінічних навичок, розвитку міждисциплінарної взаємодії та впровадження сучасних медичних технологій. Особливої актуальності набуває необхідність формування індивідуальних траєкторій професійного розвитку персоналу відповідно до специфіки окремих напрямів медичної діяльності.

Оцінювання сучасного стану професійного розвитку медичних працівників є важливим етапом дослідження. Оскільки це дозволяє визначити ефективність функціонування кадрового потенціалу закладу охорони здоров'я, виявити наявні проблеми, оцінити рівень сформованості професійних компетентностей персоналу та визначити напрями подальшого вдосконалення системи управління професійним розвитком.

Отже, динаміка працівників досліджуваного медичного закладу була проаналізована у попередньому питанні. Варто здійснити аналіз працівників досліджуваної організації за категоріями.

Аналіз кадрового потенціалу КНП «ТМКЛШД» у 2022–2025 роках свідчить про суттєві структурні зміни у забезпеченні закладу трудовими ресурсами. У 2022 році в лікарні працювало 423 особи, а у 2025 році – 821 працівник, тобто чисельність персоналу фактично збільшилася майже вдвічі. У таблиці 2.2 показано динаміку кадрового забезпечення КНП «ТМКЛШД».

Найбільш суттєві зміни відбулися у 2024 році, коли кількість працівників зросла до 882 осіб. Така тенденція пов'язана з реалізацією інфраструктурного етапу медичної реформи, отриманням статусу кластерної лікарні, розширенням мережі структурних підрозділів та збільшенням кількості напрямів медичної допомоги.

Особливістю кадрової структури є домінування середнього медичного персоналу. Його частка становить близько 40–42% загальної чисельності працівників протягом досліджуваних періодів 2022-2025 років. Зокрема, у 2025 році у кадровій структурі забезпечення КНП «ТМКЛШД» вони займали 41,2% або 338 осіб.

Таблиця 2.2

Інформація щодо кількості працівників за категоріями КНП «ТМКЛШД»

Категорія працівників	2022	2023	2024	2025
Лікарі	96	97	185	176
З вищою категорією	45	44	82	81
З першою категорією	14	11	35	34
З другою категорією	10	7	26	24
Лікарі з категорією (усього)	69	62	143	139
Лікарі із сертифікатами	25	27	32	29
Лікарі-інтерни	4	8	10	8
Середній медичний персонал	182	189	365	338
З вищою категорією	72	60	118	113
З першою категорією	19	16	42	39
З другою категорією	24	20	36	34
Без категорії (молоді спеціалісти)	67	93	169	152
Молодший медичний персонал	105	121	205	192
Інші працівники	40	54	127	115
Загальна кількість працівників	423	461	882	821

Розраховано на основі кадрової документації КНП «ТМКЛШД»

На рис. 2.5 показано структуру кадрового забезпечення КНП «ТМКЛШД» у 2025 році

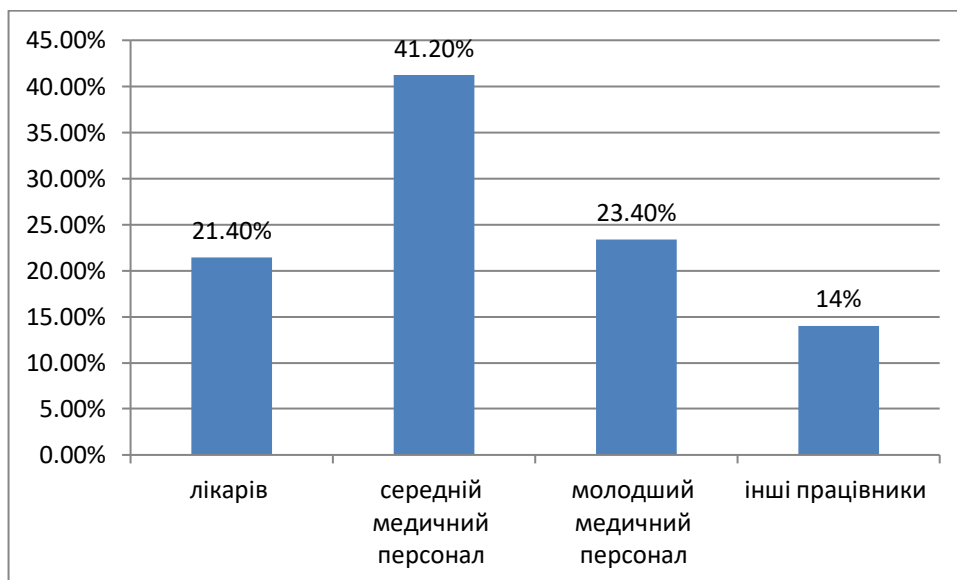


Рис. 2.5. Структуру кадрового забезпечення КНП «ТМКЛШД» у 2025 році, %

Другу за чисельністю групу становлять молодший медичний персонал та лікарі. Зокрема, у 2025 році у кадровому забезпеченні КНП «ТМКЛШД»

лікарі становили 21,4% (176 осіб), а молодший медичний персонал відповідно 23,4% (192 особи).

Позитивною тенденцією є збільшення кількості лікарів-інтернів та молодих спеціалістів. Це свідчить про поступове омолодження кадрового складу закладу. Водночас спостерігається зменшення частки працівників, які мають кваліфікаційні категорії, що обумовлює необхідність посилення системи безперервного професійного розвитку персоналу.

Отже, кадровий потенціал КНП «ТМКЛШД» характеризується високим рівнем професійної забезпеченості. Поряд з цим, існує проблеми у заповненні посад молодшого та середнього медичного персоналу. Основними причинами виникнення кадрового дефіциту є демографічні зміни, трудова міграція населення, високий рівень професійного навантаження, емоційне виснаження працівників, недостатня популяризація окремих медичних професій серед молоді, а також конкуренція на ринку праці між закладами охорони здоров'я. Додатковий негативний вплив мають наслідки воєнного стану, що посилюють потребу у кваліфікованих медичних кадрах.

Водночас збільшення кількості молодих спеціалістів свідчить про поступове оновлення кадрового складу закладу. Однак їх інтеграція в професійну діяльність потребує створення ефективної системи наставництва, професійної адаптації та постійного супроводу на початкових етапах трудової діяльності.

Здійснимо аналіз участі працівників у системі безперервного професійного розвитку. Загалом, у досліджуваній організації медичні працівники (лікарі, середній медичний персонал) відповідно до нормативних актів має брати участь у системі безперервного професійного розвитку (БПР). Поряд із цим, у заходах професійного розвитку беруть участь і окремі працівники категорії молодшого медичного персоналу. Переважно це молоді фахівці, які вже здійснюють професійну діяльність у закладі охорони здоров'я, однак одночасно продовжують здобувати медичну освіту за

обраними спеціальностями у закладах фахової передвищої або вищої освіти. Така практика сприяє формуванню кадрового резерву та забезпечує поступове оновлення кадрового потенціалу медичного закладу.

Таблиця 2.3

Участь працівників КНП «ТМКЛШД» у системі безперервного професійного розвитку (БПР) у 2022–2025 роках

Показник	2022	2023	2024	2025
Загальна чисельність працівників, осіб	423	461	882	821
Кількість працівників, які брали участь у БПР, осіб	298	348	570	606
Частка працівників, охоплених БПР, %	70,4	75,5	64,6	73,8
Працівники, які пройшли онлайн-навчання	121	168	402	465
Працівники, які брали участь у конференціях та семінарах	86	112	215	236
Працівники, які пройшли тематичне удосконалення	54	61	98	105
Працівники, які проходили стажування	18	22	41	37
Працівники, які повністю виконали річні вимоги БПР	246	301	480	514
Частка працівників, які виконали вимоги БПР, %	58,2	65,3	84,2	84,8

Розраховано на основі кадрової документації КНП «ТМКЛШД»

Аналіз участі працівників КНП «ТМКЛШД» у системі безперервного професійного розвитку свідчить про стійку позитивну тенденцію до збільшення охоплення персоналу професійним навчанням. Якщо у 2022 році у заходах БПР брали участь 298 працівників, або 70,4% персоналу, то у 2025 році цей показник зріс до 606 осіб, або 73,8%.

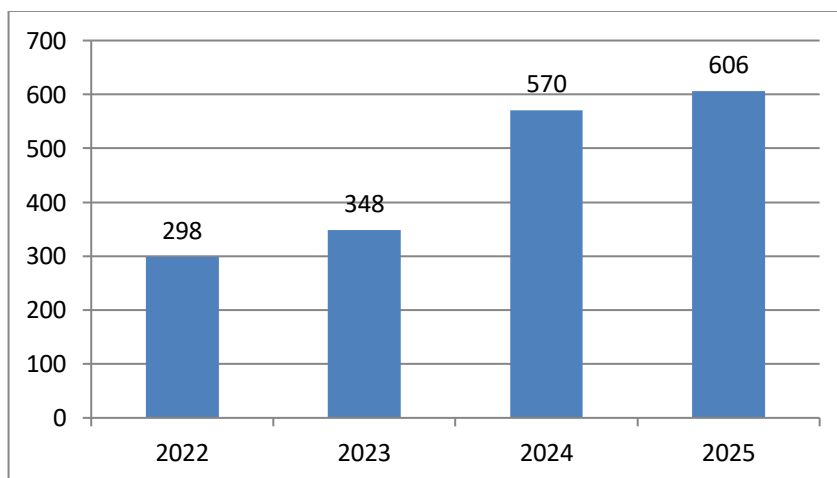


Рис. 2.6. Кількість медичних працівників, які брали участь у системі безперервного професійного розвитку

Найбільш динамічно зростала участь працівників у дистанційних формах навчання. Кількість працівників, які проходили онлайн-курси, збільшилася майже у чотири рази – зі 121 особи у 2022 році до 465 осіб у 2025 році. Це пов'язано з активною цифровізацією системи охорони здоров'я та розширенням доступу до електронних освітніх платформ.

Позитивною тенденцією є також збільшення участі персоналу у конференціях, семінарах, тренінгах та тематичному удосконаленні. Це свідчить про підвищення мотивації працівників до професійного самовдосконалення та формування культури навчання впродовж життя.

Особливо важливим показником є частка працівників, які повністю виконали річні вимоги системи БПР. У 2022 році вона становила 58,2%, а у 2025 році зросла до 84,8%. Це свідчить про поступове підвищення ефективності організації професійного розвитку в закладі.

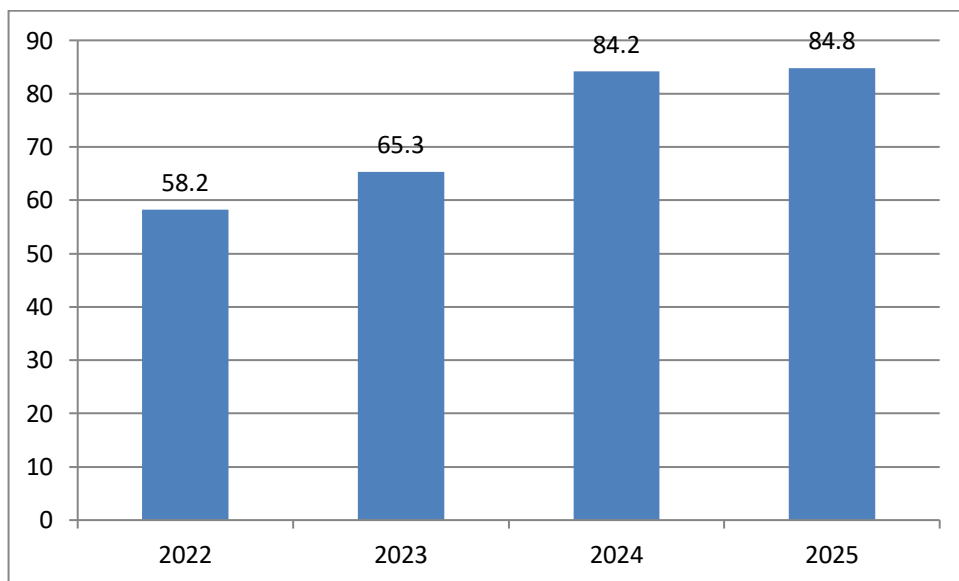


Рис. 2.7. Динаміка частки працівників, які виконали вимоги БПР, %

Позитивна динаміка пояснюється удосконаленням нормативно-правового забезпечення системи БПР, впровадженням електронних освітніх профілів, посиленням ролі атестації та переходом до компетентнісної моделі професійного розвитку медичних працівників. У 2025 році були оновлені підходи до атестації та професійного розвитку, а також посилено вимоги до ведення портфоліо та обліку балів БПР.

Водночас серед основних проблем залишаються дефіцит часу для

навчання, високе професійне навантаження, кадровий дефіцит середнього та молодшого медичного персоналу, а також ризики професійного вигорання. Тому подальший розвиток системи управління професійним розвитком повинен бути спрямований на цифровізацію освітніх процесів, розвиток наставництва та формування індивідуальних освітніх траєкторій працівників.

Оскільки атестація медичних працівників є важливим елементом оцінки їхньої професійної відповідності, доцільно більш детально розглянути цей напрям управління професійним розвитком персоналу. Атестація виступає не лише формальною процедурою підтвердження кваліфікаційної категорії, а й важливим механізмом оцінювання рівня професійної компетентності, результативності професійної діяльності та готовності медичних працівників до подальшого професійного зростання.

Атестація медичних працівників у сучасних умовах тісно пов'язана із системою безперервного професійного розвитку. Вона дозволяє оцінити, наскільки працівник підтримує належний рівень професійної підготовки, бере участь у заходах БПР, оновлює власні знання, удосконалює практичні навички та формує нові компетентності відповідно до сучасних вимог медичної практики.

Основною метою атестації є визначення відповідності медичного працівника займаній посаді, підтвердження або присвоєння кваліфікаційної категорії. Крім того, за її допомогою можна ефективно здійснювати та стимулювання фахівців до безперервного професійного вдосконалення. У цьому контексті атестація виконує не лише контрольну, але й мотиваційну функцію. Адже, спонукає працівників до активної участі у професійному навчанні, накопичення балів БПР та підвищення рівня власної професійної майстерності.

Важливим елементом сучасної атестації є врахування результатів безперервного професійного розвитку. Медичний працівник повинен підтвердити власну професійну активність шляхом подання інформації про участь у конференціях, семінарах, тренінгах, майстер-класах, курсах

підвищення кваліфікації, дистанційному навчанні та інших формах професійного вдосконалення. Такі результати відображаються в особистому освітньому портфоліо працівника. Таким чином, особисте освітнє портфоліо є важливим інструментом документування професійного розвитку. У ньому накопичується інформація про участь працівника у заходах БПР, накопичені бали, здобуті компетентності та освітню активність упродовж міжатестаційного періоду. Отже, наявність такого портфоліо забезпечує прозорість процесу атестації. Крім того, його наявність та повнота інформації, яка відображається у ньому дає змогу більш об'єктивно оцінити рівень професійного розвитку медичного працівника.

Для адміністрації КНП «ТМКЛШД» атестація є важливим управлінським інструментом. За його допомогою здійснюється моніторинг кадрового потенціалу. Крім того, його використання дає можливість визначити потреби персоналу у навчанні, планувати підвищення кваліфікації, формувати кадрового резерв та оцінювати ефективність системи професійного розвитку. Важливим аспектом управлінської діяльності кадрового відділу КНП «ТМКЛШД» є аналіз результатів атестації. Адже, вони можуть бути використані для прийняття управлінських рішень щодо кар'єрного просування, розподілу функціональних обов'язків, мотивації персоналу та визначення напрямів подальшого їх професійного навчання.

Однак, зазначимо, що правовими актами, проведення класичної атестації медичних працівників було призупинено. Однак, у 2025 році Міністерство охорони здоров'я України прийняло новий «Порядок проведення атестації працівників сфери охорони здоров'я», за яким проведення чергової атестації лікарів та мед сестринського персоналу буде відновлено лише через 6 місяців після припинення або скасування воєнного стану. Усі сертифікати спеціалістів та посвідчення про кваліфікаційну категорію, строк дії яких закінчився або закінчується під час війни, автоматично продовжуються і залишаються чинними. Медики КНП «ТМКЛШД» юридично не втрачають свої категорії і продовжують отримувати за них надбавки.

При цьому, процес оцінки за професійним зростанням таких працівників трансформувався. Таким чином, основним його проявом стало безперервний професійний розвиток. Замість іспиту чи співбесіди раз на 5 років, медичні працівники тепер звітують щороку. Медичні працівники мають подавати до відділу кадрів КНП «ТМКЛШД» своє портфоліо з балами БПР за попередній рік. Таке портфоліо виступає інструментом документального підтвердження професійної активності працівника та дозволяє здійснювати моніторинг його професійного зростання. Основним викликом для менеджменту КНП у цьому контексті є підготовка внутрішньої інфраструктури до впровадження нової моделі атестації безпосередньо на базі закладу після завершення воєнного стану.

Поряд з цим, відділ кадрів КНП «ТМКЛШД» має велике навантаження здійснюючи моніторинг облік професійного розвитку медичних працівників. З цією метою варто розглянути алгоритм перевірки освітніх портфоліо БПР відділом кадрів КНП «ТМКЛШД». Отже, процес його перевірки складається з чотирьох основних етапів.

Перший етап складається з ведення обліку та щорічної подачі документів. Щороку до 1 березня кожен лікар та фахівець сестринської справи, на яких поширюються вимоги системи БПР, зобов'язаний подати до відділу кадрів особисте освітнє портфоліо за попередній календарний рік. Разом із портфоліо працівники подають оригінали або завірені копії документів, що підтверджують участь у заходах професійного розвитку, зокрема сертифікати, дипломи, посвідчення, свідоцтва про проходження вебінарів, симуляційних тренінгів, майстер-класів, конференцій, курсів тематичного удосконалення та інших освітніх заходів.

Наступний етап полягає у верифікації сертифікатів. Другий етап є найбільш трудомістким, відповідальним та ресурсозатратним у діяльності кадрової служби, зокрема й фахівця кадрової служби, який закріплений за роботою з БПР медичних працівників. Отже, він має перевірити кожен сертифікат за трьома критеріями:

Статус провайдера: Провайдер (організація, яка проводила навчання) має бути офіційно зареєстрований в базі Центру тестування при МОЗ України. Якщо лекцію читала компанія, якої немає в реєстрі — бали анулюються.

Граничні ліміти (для деяких видів навчання): Законодавство обмежує кількість балів за пасивне навчання. Наприклад, за участь в онлайн-конференціях без доповіді можна зарахувати максимум 15-20 балів на рік (залежно від актуальних норм МОЗ), навіть якщо лікар приніс сертифікатів на 100 балів. Зате за практичні симуляційні тренінги (що критично для лікарні швидкої допомоги) бали зараховуються повністю.

Унікальний код: Кожен сертифікат повинен мати унікальний ідентифікатор для запобігання підробкам.

На третьому етапі відбувається фіксація та затвердження результатів. У аналізованому етапі керівник відділу кадрів спільно з медичним директором підприємства підписують перевірені портфоліо. Далі всі результати мають бути внесені до електронного реєстру лікарні. Занесена інформація далі повинна бути синхронізована з Електронною системою охорони здоров'я (ЕСОЗ). Загалом, поки даний модуль БПР, ще не повністю готовий для роботи.

Четвертий етап полягає у прийнятті управлінських рішень на основі результатів БПР та їх аналізу. Отже, результатами моніторингу відділ кадрів формує звіт для генерального директора КНП «ТМКЛШД». Працівників ділять на три умовні групи:

Група А (Виконано): Набрали необхідний мінімум (50 балів для лікарів / 30 для медсестер). Вони продовжують працювати, їхня категорія залишається захищеною.

Група Б (Перевиконано): Лікарі, які набрали значно більше балів, беруть участь у міжнародних грантах. Вони є першими кандидатами на підвищення на посаді (наприклад, на завідувача ургентного відділення) або на позачергове присвоєння категорії.

Група В (Невиконано): Особи, які не набрали мінімум балів без поважних причин.

Зазначимо, що якщо працівник не набрав бали через об'єктивні обставини (тривала хвороба, декретна відпустка, мобілізація до ЗСУ, надвисоке навантаження в зоні бойових дій чи ургентній зоні за рішенням керівництва), відділ кадрів має право погодити перенесення недобору балів на наступний рік або врахувати поважну причину як підставу для відтермінування.

Потрібно звернути увагу й на певні проблеми відділу кадрів медичного закладу у оцінці портфоліо БПР медичних працівників. Насамперед проблемою є значне навантаження на працівників кадрової служби, які відповідають за супровід та моніторинг професійного розвитку персоналу. Зважаючи на те, що КНП «ТМКЛШД» є багатoproфільною кластерною лікарнею з великою чисельністю працівників, обсяг роботи кадрової служби суттєво зростає, особливо у січні–лютому, коли відбувається масове подання освітніх портфоліо за попередній календарний рік.

Додатковою проблемою є значна трудомісткість процесу верифікації документів, оскільки кожен сертифікат потребує індивідуальної перевірки щодо відповідності встановленим нормативним вимогам. Це потребує значних часових витрат та високого рівня професійної підготовки працівників кадрової служби.

Окремої уваги заслуговує проблема суб'єктивності оцінювання результатів безперервного професійного розвитку. Незважаючи на існування нормативно визначених критеріїв, у практичній діяльності часто виникають неоднозначні ситуації щодо зарахування окремих видів освітньої діяльності.

Особливо актуальною ця проблема є в умовах триваючого реформування системи охорони здоров'я України. Зокрема, виникають спірні питання щодо зарахування балів за участь у міжнародних вебінарах, онлайн-конференціях та інших освітніх заходах, організованих іноземними провайдерами. Працівникам кадрової служби складно здійснювати

верифікацію таких документів через мовний бар'єр, відсутність відповідного провайдера в українському реєстрі або недостатню інтеграцію національної системи БПР із міжнародними освітніми платформами.

Крім того, проблемою залишається недостатній рівень автоматизації процесів обліку результатів БПР. Значна частина роботи все ще виконується вручну, що підвищує ризики технічних помилок, дублювання інформації та збільшує навантаження на кадрову службу.

У контексті аналізу професійного розвитку медичних працівників варто здійснити оцінку цифрових компетентностей медичних працівників КНП «ТМКЛШД». Адже, цифровізація є одним з пріоритетних напрямів розвитку системи охорони здоров'я України та передбачена Стратегією розвитку системи охорони здоров'я до 2030 року. Крім того, розвиток цифрових компетентностей медичних працівників визначено одним із важливих завдань державної кадрової політики у сфері охорони здоров'я.

Сучасний медичний працівник повинен володіти не лише професійно-клінічними знаннями та практичними навичками, а й достатнім рівнем цифрової грамотності. Таким чином, це дозволяє ефективно використовувати інформаційно-комунікаційні технології у повсякденній професійній діяльності. Загалом, сьогодні активно впроваджується електронна система охорони здоров'я (ЕСОЗ). Крім того, швидкими темпами розвиваються інноваційні інформаційні засоби, які використовуються у медицині. Більш активно почали використовувати у медичній практиці електронний документообіг. Важливим етапом у розвитку безпального професійного розвитку є цифрові платформи та сучасних інформаційно-аналітичні системи.

Результати оцінювання свідчать про поступове підвищення рівня цифрової компетентності працівників КНП «ТМКЛШД» протягом 2022–2025 років. Зокрема, кількість працівників, які використовують електронну систему охорони здоров'я (ЕСОЗ) у професійній діяльності, зросла з 89 осіб у 2022 році до 460 осіб у 2025 році. Відповідно, частка таких працівників

збільшилася з 21,0% до 56,0%.

Таблиця 2.4

Оцінка цифрових компетентностей працівників КНП «ТМКЛШД» у 2022–2025 роках (розрахункові дані)

Показник	2022	2023	2024	2025
Загальна кількість працівників, осіб	423	461	882	821
Працівники, які використовують ЕСОЗ у професійній діяльності	89	129	368	460
Частка працівників, які використовують ЕСОЗ, %	21,0	28,0	41,7	56,0
Працівники, які пройшли навчання з цифрової грамотності	124	186	398	465
Працівники, які використовують телемедичні сервіси	52	75	136	168
Працівники, які використовують цифрові освітні платформи	168	241	563	451
Працівники, які застосовують електронне портфоліо БПР	112	198	485	476
Працівники з високим рівнем цифрових компетентностей	98	142	286	286
Працівники із середнім рівнем цифрових компетентностей	205	224	331	410
Працівники з низьким рівнем цифрових компетентностей	120	95	265	125

Розраховано на основі кадрової документації КНП «ТМКЛШД»

Протягом досліджуваного періоду спостерігається активне використання цифрових освітніх платформ. У 2024 році їх використовували 563 працівники, а у 2025 році – 451 працівник. Незначне скорочення цього показника може пояснюватися оптимізацією кадрового складу закладу та завершенням окремих навчальних програм.

Поступово зростає і кількість працівників, які використовують телемедичні сервіси. Телемедичні сервіси – це комплекс інформаційно-комунікаційних технологій, які забезпечують дистанційну взаємодію між медичними працівниками, а також між медичними працівниками та пацієнтами з метою надання медичної допомоги, проведення консультацій, діагностики, моніторингу стану здоров'я та обміну медичною інформацією. У діяльності КНП «ТМКЛШД» використання телемедичних сервісів передбачає: проведення дистанційних консультацій між лікарями різних спеціальностей; організацію консилиумів із залученням фахівців інших

медичних закладів; дистанційне консультування пацієнтів у післяопераційний та реабілітаційний періоди; передачу результатів діагностичних досліджень між структурними підрозділами; дистанційний моніторинг стану пацієнтів; використання відеоконференцій для професійного навчання медичних працівників; участь у вебінарах, онлайн-конференціях та освітніх заходах. Якщо у 2022 році таких працівників було 52 особи, то у 2025 році – вже 168 осіб. Це свідчить про розширення використання сучасних технологій дистанційного консультування та міждисциплінарної взаємодії між медичними працівниками.

Важливим інструментом цифровізації професійного розвитку стало впровадження електронного портфоліо безперервного професійного розвитку. Кількість працівників, які його використовують, збільшилася зі 112 осіб у 2022 році до 476 осіб у 2025 році, що свідчить про поступову адаптацію персоналу до сучасних механізмів документування професійної діяльності.

Оцінка рівня цифрових компетентностей показала позитивні структурні зміни. Зокрема, кількість працівників із високим рівнем цифрових компетентностей збільшилася зі 98 осіб у 2022 році до 286 осіб у 2025 році. Одночасно зросла кількість працівників із середнім рівнем цифрових компетентностей – з 205 до 410 осіб. Водночас кількість працівників із низьким рівнем цифрових компетентностей у 2025 році скоротилася до 125 осіб.

Разом із тим проведений аналіз дозволив виявити певні проблеми. Насамперед це нерівномірний рівень цифрової підготовки працівників різних вікових категорій, необхідність постійного оновлення цифрових навичок, високий рівень професійного навантаження та обмежений час для проходження навчання.

2.3. Аналіз управління професійним розвитком медичних працівників

Перш ніж перейти до оцінки управління професійним розвитком медичних працівників КНП «ТМКЛШД» здійснимо аналіз основних чинників, які впливають на цей процес. Це обумовлено тим, що професійний розвиток медичних працівників є складною багатокомпонентною системою, яка формується під впливом внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування закладу охорони здоров'я.

Загалом, перелік чинників, які впливають на процес управління професійним розвитком медичних працівників КНП «ТМКЛШД» є достатньо широким. Це обумовлено тим, що сучасні заклади охорони здоров'я функціонують в умовах постійних соціально-економічних, демографічних, технологічних та організаційних змін, які суттєво впливають на формування та розвиток кадрового потенціалу.

Чинники, що впливають на управління професійним розвитком медичних працівників, варто поділити на дві групи – внутрішні та зовнішні. У таблиці 2.5. наведемо їх та визначимо характер їх впливу на управління професійним розвитком медичних працівників КНП «ТМКЛШД».

Сьогодні медичні заклади України перебувають у складних умовах функціонування, що пов'язано з тривалим реформуванням системи охорони здоров'я, наслідками повномасштабної війни, нестабільною економічною ситуацією та посиленням кадрового дефіциту. Таким чином, сукупність перелічених чинників впливає на якість управління професійним розвитком медичних працівників.

На формування системи управління професійним розвитком працівників КНП «ТМКЛШД» мають значні нормативно-правові зміни. Загалом, протягом останніх років, навіть незважаючи на воєнні дії, було прийнято низку правових актів, які мають пряме відношення до формування системи організації та контролю професійного розвитку медичних працівників.

Постійне оновлення нормативно-правової бази вимагає від адміністрації медичного закладу своєчасної адаптації внутрішніх управлінських процесів до нових вимог державної політики у сфері охорони здоров'я.

Таблиця 2.5

Основні чинники, що впливають на професійний розвиток медичних працівників КНП «ТМКЛШД»

Група чинників	Чинник	Характер впливу
Зовнішні	Реформування системи охорони здоров'я	Високий
	Воєнний стан	Високий
	Нормативно-правові зміни	Високий
	Цифровізація галузі охорони здоров'я	Високий
	Демографічні процеси	Середній
	Трудова міграція медичних працівників	Високий
	Міжнародне співробітництво	Середній
	Економічна ситуація в державі	Високий
Внутрішні	Кадровий потенціал закладу	Високий
	Організація системи БПР	Високий
	Рівень цифрових компетентностей	Високий
	Система наставництва	Середній
	Рівень професійної мотивації	Високий
	Психологічний стан персоналу	Високий
	Рівень професійного навантаження	Високий
	Розвиток кадрового резерву	Середній
	Рівень автоматизації кадрових процесів	Середній

Насамперед це стосується організації системи безперервного професійного розвитку, ведення освітніх портфоліо, обліку результатів професійної діяльності працівників, удосконалення кадрової документації та підготовки до впровадження нової моделі атестації. Особливого значення набуває необхідність постійного моніторингу законодавчих змін, оскільки вони безпосередньо впливають на організацію професійного навчання персоналу, порядок проходження атестації, формування кадрового резерву, розвиток цифрових компетентностей та систему мотивації працівників.

Водночас часті зміни нормативно-правових актів створюють додаткове навантаження на адміністрацію медичного закладу та кадрову службу.

Працівники повинні оперативно опрацьовувати нові нормативні документи, коригувати внутрішні процедури та забезпечувати їх належне впровадження в практичну діяльність закладу.

Аналізуючи зовнішні чинники, які впливають на управління професійним розвитком медичних працівників, варто зупинитися на трудовій міграції медичних працівників. Цей процес, на жаль не оминув й медичних працівників КНП «ТМКЛШД». Зазначена проблема загострилась внаслідок повномасштабної війни, сформованої демографічної кризи, посиленням рівня конкуренції на міжнародному ринку праці та існуванні значної різниці в рівні оплати праці між Україною та країнами Європейського Союзу. Зазначимо, що найбільш мобільними категоріями працівників КНП «ТМКЛШД» є лікарі вузьких спеціальностей, медичні сестри та молодші медичні працівники. Значна частина фахівців КНП «ТМКЛШД» виїжджає за кордон у пошуках кращих умов праці, вищого рівня матеріального забезпечення, професійного розвитку та соціальних гарантій.

Трудова міграція безпосередньо впливає на кадрову стійкість КНП «ТМКЛШД», оскільки призводить до зменшення чисельності персоналу, збільшення навантаження на наявних працівників та ускладнює процес комплектування вакантних посад. Особливо гостро ця проблема проявляється серед молодшого та середнього медичного персоналу.

Крім того, відтік кадрів негативно впливає на ефективність системи управління професійним розвитком. Медичний заклад змушений постійно здійснювати адаптацію нових працівників, організовувати додаткове навчання персоналу та переглядати підходи до формування кадрового резерву. За таких умов збільшуються витрати часу та ресурсів на забезпечення безперервності професійного розвитку працівників.

Одним із найбільш проблемних напрямів залишається фінансове забезпечення медичних закладів. Незважаючи на поступове вдосконалення механізмів фінансування через програму медичних гарантій, значна частина закладів охорони здоров'я продовжує відчувати дефіцит фінансових ресурсів.

Це обмежує можливості адміністрації щодо інвестування у професійний розвиток персоналу, модернізацію матеріально-технічної бази, впровадження сучасних цифрових технологій та створення мотиваційних програм для працівників.

Водночас потребують удосконалення підходи до управління персоналом. Насамперед це стосується процесів відбору, найму, адаптації та утримання медичних працівників. В умовах посилення конкуренції на ринку праці медичні заклади повинні формувати сучасну кадрову політику, орієнтовану не лише на забезпечення поточних потреб, але й на довгострокове планування розвитку кадрового потенціалу.

Однією з найбільш гострих проблем залишається рівень матеріального забезпечення медичних працівників. Незважаючи на встановлення державних гарантій щодо мінімального рівня оплати праці, заробітна плата окремих категорій працівників, особливо молодшого та середнього медичного персоналу, часто не відповідає рівню професійного навантаження та відповідальності. Це негативно впливає на мотивацію працівників, сприяє трудовій міграції та ускладнює залучення молодих спеціалістів до роботи у сфері охорони здоров'я.

Крім того, суттєвий вплив на професійний розвиток мають цифровізація медичної галузі, впровадження електронної системи охорони здоров'я, необхідність постійного оновлення професійних компетентностей та адаптація до нових моделей організації медичної допомоги. За таких умов безперервне професійне навчання перетворюється на обов'язкову складову професійної діяльності кожного медичного працівника.

Не менш важливими чинниками є психологічне навантаження та ризики професійного вигорання. Робота в умовах воєнного стану, високий рівень відповідальності, дефіцит кадрів та постійна необхідність прийняття оперативних рішень негативно впливають на психоемоційний стан працівників та можуть знижувати їхню мотивацію до професійного розвитку.

Таким чином, система управління професійним розвитком медичних

працівників КНП «ТМКЛШД» формується під впливом комплексу взаємопов'язаних чинників, які потребують системного врахування під час прийняття управлінських рішень

Для оцінки сучасного стану системи управління професійним розвитком медичних працівників КНП «ТМКЛШД» доцільно використати метод SWOT-аналізу. Він дозволяє визначити сильні та слабкі сторони організації, а також виявити зовнішні можливості та потенційні загрози, що впливають на розвиток кадрового потенціалу аналізованого медичного закладу.

У таблиці 2.6 відображено результати SWOT-аналіз професійного розвитку персоналу КНП «ТМКЛШД».

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз професійного розвитку персоналу КНП «ТМКЛШД».

Сильні сторони	Слабкі сторони
Статус кластерної лікарні та розвинена мережа структурних підрозділів Високий рівень професійної кваліфікації працівників Наявність системи безперервного професійного розвитку (БПР) Поступове впровадження цифрових технологій Залучення молодих спеціалістів та лікарів-інтернів Розширений спектр медичних послуг	Дефіцит молодшого та середнього медичного персоналу Високе професійне навантаження на персонал Обмежений час працівників для проходження навчання Нерівномірний рівень цифрових компетентностей працівників Ризики професійного вигорання Недостатньо розвинена система наставництва Значне адміністративне навантаження на медичних працівників
Можливості	Загрози
Розвиток цифрової медицини та телемедицини Розширення програм БПР та дистанційного навчання Впровадження сучасних освітніх платформ Розвиток міжнародного співробітництва Використання грантових програм Формування кадрового резерву Розвиток лідерських компетентностей персоналу	Тривалий воєнний стан Відтік кваліфікованих кадрів за кордон Посилення кадрового дефіциту Старіння кадрового потенціалу Професійне вигорання працівників Високий рівень психологічного навантаження Інфляційні процеси та зростання витрат закладу

Проведений SWOT-аналіз свідчить, що КНП «ТМКЛШД» має достатньо високий потенціал для розвитку сучасної системи управління професійним розвитком медичних працівників. До основних сильних сторін належать

статус кластерної лікарні, високий рівень професійної підготовки персоналу, функціонування системи безперервного професійного розвитку та активне впровадження цифрових технологій у діяльність закладу.

Водночас існують певні внутрішні проблеми, які потребують управлінського втручання. Насамперед це дефіцит молодшого та середнього медичного персоналу, високий рівень професійного навантаження, ризики професійного вигорання та недостатній розвиток системи наставництва.

Серед зовнішніх можливостей найбільш перспективними є цифровізація системи охорони здоров'я, розвиток телемедицини, впровадження нових форматів дистанційного навчання, розширення міжнародного співробітництва та залучення додаткових фінансових ресурсів для розвитку кадрового потенціалу.

Разом із тим, на діяльність закладу негативно впливають зовнішні загрози, серед яких тривалий воєнний стан, міграція кваліфікованих кадрів, посилення кадрового дефіциту, старіння персоналу та зростання психологічного навантаження на медичних працівників.

Отже, результати SWOT-аналізу свідчать про необхідність удосконалення системи управління професійним розвитком персоналу КНП «ТМКЛШД». Основними пріоритетами мають стати розвиток цифрових компетентностей працівників, впровадження програм наставництва, підтримка молодих спеціалістів, профілактика професійного вигорання та формування довгострокової стратегії розвитку кадрового потенціалу медичного закладу.

Висновки до розділу 2

У другому розділі проведено аналіз сучасного стану системи управління професійним розвитком медичних працівників на прикладі КНП «Тернопільська міська комунальна лікарня швидкої допомоги» КНП «ТМКЛШД».

Визначено, що КНП «ТМКЛШД» є потужним багатoproфільним кластерним закладом охорони здоров'я, який забезпечує надання медичної допомоги за 18 напрямками та характеризується значним кадровим потенціалом.

Проведений аналіз фінансово-економічних показників засвідчив позитивну тенденцію розвитку закладу, яка проявляється у зростанні активів, збільшенні доходів та розширенні спектра медичних послуг. Водночас встановлено, що на діяльність закладу негативно впливають інфляційні процеси, зростання операційних витрат та збільшення фінансового навантаження.

Дослідження кадрового потенціалу показало високий рівень забезпеченості закладу лікарським персоналом, проте виявило дефіцит середнього та молодшого медичного персоналу, що є характерною проблемою для сучасної системи охорони здоров'я України.

Проаналізовано участь працівників у системі безперервного професійного розвитку, оцінено рівень цифрових компетентностей персоналу та особливості функціонування механізму атестації медичних працівників. Встановлено, що цифровізація професійної діяльності поступово посилюється, однак потребує подальшого розвитку.

Виявлено низку проблем управління професійним розвитком медичних працівників, серед яких значне навантаження на кадрову службу, кадровий дефіцит, трудова міграція, недостатня автоматизація кадрових процесів, ризики професійного вигорання та складність адміністрування системи БПР.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ МЕДИЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ

За результатами проведеного дослідження встановлено, що існуюча система управління професійним розвитком медичних працівників КНП «ТМКЛШД» є достатньо ефективною, однак потребує подальшого вдосконалення. Насамперед це стосується оптимізації організаційних процесів, пов'язаних із безперервним професійним розвитком персоналу.

Одним із пріоритетних напрямів удосконалення повинно стати створення централізованої системи координації професійного розвитку медичних працівників. Наразі окремі функції управління професійним розвитком розподілені між відділом кадрів, медичним директором, керівниками структурних підрозділів та самими медичними працівниками. Такий підхід створює певні труднощі в координації роботи, збільшує адміністративне навантаження та ускладнює процес прийняття управлінських рішень.

Необхідність створення централізованої системи координації професійного розвитку медичних працівників підтверджується успішною практикою функціонування систем охорони здоров'я розвинених країн світу. У більшості держав управління професійним розвитком персоналу вже давно перейшло від фрагментарного підходу до комплексної системи стратегічного управління людськими ресурсами.

У більшості держав управління професійним розвитком персоналу вже давно перейшло від фрагментарного підходу до комплексної системи стратегічного управління людськими ресурсами.

Зокрема, у Великій Британії професійний розвиток медичних працівників координується на рівні Національної служби охорони здоров'я (NHS). Кожен медичний працівник має персональний план професійного розвитку (Personal Development Plan), який формується спільно з керівником

структурного підрозділу. Вся інформація про професійну діяльність, навчання, підвищення кваліфікації та результати оцінювання накопичується в електронному портфоліо працівника.

У Канаді активно використовується модель компетентнісного управління професійним розвитком (Competency-Based Professional Development). Медичні заклади формують профілі компетентностей для кожної категорії працівників, а професійне навчання планується індивідуально залежно від потреб конкретного працівника та стратегічних цілей організації.

У Німеччині значна увага приділяється безперервному професійному навчанню (Continuing Medical Education – CME). Медичні працівники накопичують освітні кредити, а професійні асоціації здійснюють централізований контроль за їхньою освітньою діяльністю.

У США активно застосовується концепція стратегічного управління людськими ресурсами (Strategic Human Resource Management). Медичні організації використовують спеціалізовані цифрові платформи, які дозволяють здійснювати моніторинг професійного розвитку, планувати освітні заходи та оцінювати професійні компетентності персоналу в режимі реального часу.

Скандинавські країни (Швеція, Данія, Норвегія) реалізують людиноцентричний підхід до управління професійним розвитком, у межах якого значна увага приділяється підтримці психологічного благополуччя працівників, розвитку наставництва, гнучкому плануванню кар'єри та профілактиці професійного вигорання.

Отже, зважаючи на поширеність аналізованого підходу у світовій практиці, цілком обґрунтованим є створення на рівні КНП «ТМКЛШД» централізованої системи координації професійного розвитку медичних працівників. Саме цей крок дозволить сформувати первинну управлінську ланку ефективної системи професійного розвитку персоналу, яка забезпечить цілісність, послідовність та безперервність усіх процесів, пов'язаних із

професійним навчанням, оцінюванням компетентностей та кар'єрним зростанням працівників.

Побудова централізованої системи координації професійного розвитку медичних працівників на рівні КНП «ТМКЛШД» виконуватиме наступні функції:

- стратегічне планування професійного розвитку медичних працівників;
- формування індивідуальних освітніх траєкторій персоналу;
- координація процесів безперервного професійного розвитку;
- моніторинг виконання вимог БПР;
- організація проходження атестації;
- розвиток цифрових компетентностей працівників;
- формування кадрового резерву;
- організація системи наставництва;
- проведення аналізу кадрових потреб;
- підготовка аналітичної звітності для керівництва закладу.

Оскільки досліджуваний медичний заклад є великим багатoproфільним кластерним закладом охорони здоров'я, доцільним є запровадження посади координатора професійного розвитку або створення постійно діючої міждисциплінарної робочої групи з управління професійним розвитком медичних працівників.

Отже, необхідність створення такого координаційного органу обумовлена значною чисельністю працівників КНП «ТМКЛШД», великою кількістю структурних підрозділів, активним впровадженням системи безперервного професійного розвитку, цифровізацією кадрових процесів та посиленням вимог до професійної компетентності медичних працівників.

До складу міждисциплінарної робочої групи доцільно включити:

- генерального директора КНП «ТМКЛШД»;
- медичного директора;
- начальника відділу кадрів;
- координатора професійного розвитку;

керівників структурних підрозділів;
 представника інформаційно-аналітичного відділення;
 представника служби якості медичної допомоги;
 представника середнього медичного персоналу.

До основних функцій координатора професійного розвитку або робочої групи доцільно віднести:

- розроблення стратегії професійного розвитку медичних працівників;
- формування індивідуальних освітніх траєкторій;
- координацію системи безперервного професійного розвитку;
- моніторинг освітніх портфоліо БПР;
- організацію проходження атестації;
- розвиток цифрових компетентностей працівників;
- формування кадрового резерву;
- впровадження системи наставництва;
- профілактика професійного вигорання;
- організацію програм профілактики професійного вигорання;
- підготовку аналітичної звітності для керівництва закладу.

Важливо, що діяльність такого координаційного органу повинна будуватися на принципах міждисциплінарної взаємодії, цифровізації, безперервності, прозорості та стратегічного управління людськими ресурсами.

Отже, запропонований підхід дозволить централізувати процеси планування, організації, моніторингу та оцінювання професійного розвитку персоналу. Крім того, це дозволить перейти від фрагментарного управління окремими процесами до комплексної системи управління професійним розвитком персоналу. Загалом, це має забезпечити підвищення ефективності кадрової політики КНП «ТМКЛШД». Зауважимо, що у перспективі це сприятиме підвищенню рівня професійної компетентності працівників, покращенню якості медичної допомоги, зменшенню адміністративного навантаження на кадрову службу, формуванню кадрової стійкості та

підвищенню конкурентоспроможності КНП «ТМКЛШД» як сучасного кластерного закладу охорони здоров'я.

Одним із ключових напрямів модернізації системи управління професійним розвитком є цифровізація кадрових процесів. Проведене дослідження показало, що значна частина функцій управління професійним розвитком у КНП «ТМКЛШД» виконується вручну або потребує багатоетапної перевірки документів. Особливо це стосується моніторингу освітніх портфоліо, перевірки сертифікатів БПР, ведення кадрової документації, формування звітності та контролю проходження атестації.

Для цього доцільно впровадити єдину цифрову платформу управління професійним розвитком, яка дозволить автоматизувати:

- ведення електронних освітніх портфоліо;
- облік балів БПР;
- моніторинг проходження навчання;
- контроль термінів атестації;
- формування індивідуальних планів розвитку;
- підготовку аналітичної звітності;
- інтеграцію з ЕСОЗ.

Таким чином, можна створити спеціалізований програмний модуль «Електронний кабінет БПР». Він буде безпосередньо інтегрований у структуру діючої Медичної інформаційної системи (МІС) закладу.

Впровадження зазначеної цифрової платформи дозволить автоматизувати повний життєвий цикл обліку професійного розвитку за наведеним алгоритмом, який наведеним у таблиці 3.1.

Впровадження цифровізації кадрових процесів забезпечить низку переваг для КНП «ТМКЛШД»:

- скорочення часу на обробку кадрової документації;
- зменшення навантаження на кадрову службу;
- підвищення точності обліку результатів БПР;
- мінімізацію людських помилок;

- підвищення прозорості управлінських процесів;
- оперативне формування аналітичної звітності;
- своєчасне прийняття управлінських рішень;
- підвищення ефективності управління кадровим потенціалом.

Таблиця 3.1

Етапи цифровізації процесу управління професійним розвитком медичних працівників КНП «ТМКЛШД»

Етап процесу БПР	Традиційний (ручний) підхід	Цифровізований підхід (Проектний модуль МІС)
Подання документів	Особисте надання лікарем паперових копій сертифікатів до відділу кадрів.	Завантаження скан-копії або внесення ID-номера сертифіката через мобільний додаток.
Верифікація даних	Ручна перевірка працівником кадрів наявності провайдера у реєстрах та підрахунок балів.	Автоматичне зчитування QR-коду, перевірка ліцензії провайдера БПР та автоматичний розрахунок балів за категоріями.
Контроль дефіциту балів	Позасистемний аналіз портфолію, що часто призводить до виявлення браку балів безпосередньо перед атестацією.	Проактивний моніторинг: система автоматично надсилає Push-сповіщення за 3 місяці до кінця звітного періоду у разі недобору балів.
Атестаційний супровід	Ручне формування паперової атестаційної справи та особисте подання до комісії.	Автоматичне формування та вивантаження завіреного ЕЦП «Електронного портфолію» встановленого МОЗ зразка.
Інтеграція з ЕСОЗ	Подвійне введення даних або відсутність оперативної синхронізації.	Автоматичний обмін даними про кваліфікаційну категорію лікаря з Центральною базою даних ЕСОЗ в режимі реального часу.

Впровадження цифрової платформи дозволить знизити навантаження на кадрову службу та мінімізувати адміністративні помилки. Зокрема, автоматизації рутинних операцій з перевірки сертифікатів досягається вивільнення до 75% робочого часу інспекторів з кадрів. Таким чином, інспектор з кадрів буде мати можливість переорієнтуватися на виконання

стратегічних завдань (розвиток бренду роботодавця, адаптація персоналу, оцінка лояльності). Водночас діджиталізація виступає базовим інструментом публічного контролю за прозорістю та якістю медичної освіти на рівні громади.

Важливим напрямом удосконалення системи управління професійним розвитком медичних працівників КНП «ТМКЛШД» є формування сучасної системи мотивації персоналу. Необхідність її впровадження обумовлена посиленням кадрового дефіциту, зростанням професійного навантаження, ризиками професійного вигорання та потребою забезпечення довгострокової кадрової стійкості медичного закладу. Крім того, варто врахувати посилення міграційних ризиків та колосального психоемоційного тиску воєнного стану, що необхідно включати розробляючи систему мотивації медичного персоналу.

Традиційні підходи до мотивації, які переважно ґрунтуються на матеріальному стимулюванні, поступово втрачають свою ефективність. У сучасних умовах управління персоналом повинно базуватися на комплексному поєднанні матеріальних та нематеріальних механізмів мотивації, які сприятимуть не лише утриманню персоналу, але й стимулюватимуть його до постійного професійного розвитку.

Для КНП «ТМКЛШД» доцільно сформувати багаторівневу систему мотивації, яка охоплюватиме професійний, кар'єрний, соціальний та психологічний компоненти.

Зокрема, система матеріального стимулювання може передбачати:

преміювання працівників за високі результати безперервного професійного розвитку;

фінансову підтримку участі у конференціях, тренінгах та міжнародних стажуваннях;

часткову компенсацію витрат на професійне навчання;

додаткові виплати за розвиток цифрових компетентностей;

заохочення працівників, які беруть участь у грантових та міжнародних

проектах.

Водночас значну увагу необхідно приділити нематеріальній мотивації, яка у світовій практиці управління персоналом набуває дедалі більшого значення. Доцільно впровадити такі механізми:

- систему професійного визнання досягнень працівників;
- щорічне визначення кращих працівників структурних підрозділів;
- розвиток індивідуальних кар'єрних траєкторій;
- участь працівників у прийнятті управлінських рішень;
- розвиток системи наставництва;
- програми підтримки молодих спеціалістів;
- гнучке планування професійного розвитку.

Окремим напрямом повинно стати впровадження програм профілактики професійного вигорання. Для цього доцільно проводити психологічні тренінги, заходи з підтримки емоційного благополуччя персоналу, командоутворюючі заходи та програми розвитку стресостійкості.

Таким чином, актуальним є запровадження збалансованої чотиривекторної системи мотивації медичного персоналу, яка поєднує фінансові можливості підприємства з сучасними технологіями нематеріального заохочення. Запропонована система забезпечить довгострокову кадрову стійкість КНП «ТМКЛШД».

Запропонована система базується на взаємодії чотирьох ключових векторів: фінансово-економічного, професійно-кар'єрного, соціально-статусного та психологічного. Їх інтегроване використання дозволить сформувати сприятливе професійне середовище, орієнтоване на постійне вдосконалення професійних компетентностей медичних працівників.

Особливістю запропонованої моделі є те, що кожен із векторів спрямований на вирішення конкретних проблем, які були виявлені під час дослідження системи управління професійним розвитком медичних працівників КНП «ТМКЛШД». Так, фінансово-економічний вектор покликаний підвищити зацікавленість персоналу у безперервному

професійному розвитку та розвитку цифрових компетентностей. Професійно-кар'єрний вектор сприятиме формуванню кадрового резерву та створенню прозорих механізмів кар'єрного просування.

Таблиця 3.2

Чотири векторна системи мотивації медичного персоналу КНП «ТМКЛШД», яка спрямована на якісне управління професійним розвитком медичних працівників

Вектор	Заходи
Фінансово-економічний вектор (Матеріальне стимулювання)	Запровадження диференційованих надбавок до заробітної плати за результатами щорічного оцінювання освітнього портфоліо (коефіцієнт успішності БПР). Цільове фінансування з боку підприємства (або за рахунок залучених муніципальних грантових програм Тернопільської міської ради) участі провідних фахівців у міжнародних стажуваннях та науково-практичних конференціях. Впровадження гнучкої системи KPI за розвиток цифрових навичок (робота з телемедичними комплексами, ведення складних електронних медичних записів в ЕСОЗ).
Професійно-кар'єрний вектор	Формування прозорих та зрозумілих карт кар'єрного зростання для молодих спеціалістів на основі досягнення ними визначених рівнів компетентності. Офіційне делегування повноважень та залучення авторитетних лікарів до процесів прийняття стратегічних управлінських рішень через участь у робочих групах закладу. Створення внутрішньої корпоративної «Академії лідерства» для підготовки резерву на посади завідувачів відділень.
Соціально-статусний вектор	Розвиток публічного визнання заслуг: запровадження щорічного внутрішньолікарняного конкурсу «Кращий за професією» з широким медійним висвітленням на офіційних ресурсах закладу та міста. Інституціоналізація культури наставництва із додатковим репутаційним та матеріальним заохоченням досвідчених лікарів-менторів.
Психологічний вектор (Антивигорання)	Впровадження обов'язкових та регулярних психологічних тренінгів, спрямованих на розвиток емоційного інтелекту, формування навичок стресостійкості та саморегуляції в умовах роботи в зоні екстреної ургентної допомоги. Організація системних командоутворюючих заходів (тимбілдінгів) для покращення мікроклімату у міждисциплінарних бригадах. Створення спеціалізованих зон психологічного розвантаження на базі структурних підрозділів лікарні.

Отже, запровадження сучасної системи мотивації дозволить підвищити рівень професійної активності працівників, посилити їхню зацікавленість у безперервному навчанні, зменшити ризики трудової міграції та професійного вигорання, а також забезпечити формування довгострокової кадрової стійкості КНП «ТМКЛШД». Модернізація системи мотивації персоналу повинна стати одним із ключових інструментів удосконалення управління професійним розвитком медичних працівників та сприяти підвищенню ефективності функціонування медичного закладу в цілому.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі обґрунтовано напрями удосконалення управління професійним розвитком медичних працівників КНП «ТМКЛШД».

Встановлено, що одним із пріоритетних напрямів модернізації повинно стати створення централізованої системи координації професійного розвитку шляхом запровадження посади координатора професійного розвитку або створення міждисциплінарної робочої групи.

Обґрунтовано необхідність формування сучасної системи мотивації персоналу. Запропоновано чотиривекторну систему мотивації, яка поєднує фінансово-економічні, професійно-кар'єрні, соціально-статусні та психологічні механізми стимулювання персоналу.

Доведено доцільність цифровізації кадрових процесів та впровадження комплексної електронної системи управління професійним розвитком медичних працівників, яка забезпечуватиме автоматизацію процесів обліку професійного розвитку, моніторингу компетентностей та прийняття управлінських рішень.

Запропоновані заходи спрямовані на формування сучасної людиноцентричної моделі управління персоналом, яка дозволить забезпечити довгострокову кадрову стійкість закладу, підвищити рівень професійної компетентності працівників та покращити якість медичних послуг.

ВИСНОВКИ

Отже в ході проведеного дослідження було отримано наступні висновки:

професійний розвиток медичних працівників є одним із ключових чинників забезпечення ефективного функціонування системи охорони здоров'я України. В умовах реформування галузі, цифрової трансформації медичних послуг, європейської інтеграції та воєнних викликів особливого значення набуває формування сучасної системи управління людськими ресурсами.

У роботі встановлено, що професійний розвиток медичних працівників повинен розглядатися як безперервний процес удосконалення професійних знань, практичних навичок та сучасних компетентностей, який триває протягом усього періоду професійної діяльності.

Визначено, що у сучасній науковій літературі сформувалися три основні підходи до трактування розвитку персоналу: функціональний, стратегічний та гуманістичний. Встановлено, що найбільш ефективним для сфери охорони здоров'я є їх комплексне поєднання.

Доведено, що сучасна система управління професійним розвитком повинна базуватися на поєднанні компетентнісного підходу, стратегічного управління персоналом, цифровізації кадрових процесів та ефективної системи мотивації працівників.

Узагальнення наукових підходів дозволило сформулювати авторське визначення професійного розвитку медичних працівників як безперервного процесу вдосконалення професійних знань, клінічних навичок та сучасних компетентностей шляхом інтеграції формальної, неформальної та інформальної освіти протягом усього періоду професійної діяльності.

Встановлено, що набуття закладом статусу кластерної лікарні та просторова децентралізація (наявність 4 територіальних комплексів) суттєво ускладнили лінійний менеджмент. Ретроспективний аналіз за 2020–2025 роки зафіксував п'ятикратне зростання балансових активів підприємства (до 378,1

млн грн), але водночас виявив тенденцію до фінансової збитковості через негнучкість тарифів НСЗУ та зростання витрат на енергоносії (на 28,1%). Доведено, що в некомерційному секторі медицини пріоритетом менеджменту є досягнення соціального ефекту (екстрена допомога населенню та пораненим військовослужбовцям).

Виявлено стрибкоподібне розширення штату з 423 осіб (2022 р.) до 821 особи (2025 р.) через приєднання нових медичних напрямів, що критично підвищило навантаження на кадрову службу. Статистично доведено успішність адаптації персоналу до вимог БПР (частка осіб, які повністю виконали нормативи балів, зростає з 58,2% до 84,8%).

Проведений аналіз діяльності КНП «ТМКЛШД» засвідчив достатньо високий рівень організації професійного розвитку медичних працівників, однак виявив низку проблем, серед яких кадровий дефіцит, трудова міграція, професійне вигорання, недостатній рівень цифровізації та значне адміністративне навантаження на кадрову службу.

З метою вирішення виявлених проблем запропоновано комплекс заходів, які передбачають створення централізованої системи координації професійного розвитку, впровадження чотирирівневої системи мотивації персоналу та цифровізацію кадрових процесів.

За результатами аналізу передового міжнародного досвіду (Велика Британія, Канада, Німеччина, США) обґрунтовано доцільність створення на рівні КНП «ТМКЛШД» Міждисциплінарної робочої групи з управління професійним розвитком та запровадження посади Координатора з БПР. Це дозволить ліквідувати фрагментарність функцій менеджменту, забезпечити прозорість кадрового резерву та впровадити дієві програми наставництва.

Запропоновано архітектуру та алгоритм впровадження спеціалізованого ІТ-модуля «Електронний кабінет БПР» у складі діючої Медичної інформаційної системи (МІС) лікарні. Прогнозні розрахунки свідчать, що автоматизація зчитування QR-кодів сертифікатів та проактивне Push-сповіщення про дефіцит балів дозволить скоротити витрати часу кадрової

служби на рутинну верифікацію на 75%, мінімізуючи ризики порушення ліцензійних умов.

Спроектовано багаторівневу (чотиривекторну) модель мотивації, яка інтегрує фінансово-економічні стимули (надбавки за коефіцієнт успішності БПР, грантова підтримка стажувань), професійні карти кар'єри, соціальне визнання (менторство) та психологічний вектор. Доведено, що регулярні психологічні тренінги та створення зон розвантаження є критично необхідними для профілактики професійного вигорання в умовах роботи лікарні швидкої допомоги під час воєнного стану.

Реалізація запропонованих рекомендацій дозволить підвищити ефективність системи управління професійним розвитком медичних працівників, посилити кадрову стійкість закладу охорони здоров'я, підвищити рівень професійної компетентності персоналу, покращити якість медичної допомоги та забезпечити сталий розвиток системи охорони здоров'я України в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с. URL: http://moodle.nati.org.ua/pluginfile.php/12435/mod_resource/content/1/balabanova_l_v_sardak_o_v_upravlinnya_personalom.pdf (дата звернення: 05.01.2026)
2. Богуславська С. І., Чубенко Т. В. Інтеграція цифрових технологій в механізм управління розвитком персоналу в медичних закладах. *Економічний простір*. 2024. № 194. С. 8-12.
3. Борщ В. І. Ринок охорони здоров'я України: аналіз сучасного стану та тенденції розвитку. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2020. Том 19. Вип. 1 (44). с. 140. URL: <http://rinek.onu.edu.ua/article/view/198360/201446> (дата звернення: 05.01.2026)
4. Гайдай Г. Г., Дудка Т. В., Петровська С. І., Швець Л. В. Інноваційні зміни в процесах розвитку персоналу в умовах діджиталізації. *Автомобільні дороги і дорожнє будівництво*. 2024. Вип. 115(2). С. 300-308.
5. Горбань Д.А. Ретроспектива трансформації моделі охорони здоров'я України. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/download/2023-7-03-12/2023-7-03-12/1183> (дата звернення: 20.02.2026)
6. Грішнова О. А. Людський розвиток : навч. посіб. М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана. Київ : КНЕУ, 2006. 306 с.
7. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник. Київ : Знання, 2006. 559 с.
8. Грішнова О.А. Небукін В. Розвиток персоналу як інвестиційний проект: методичні підходи до визначення ефективності. *Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України: Зб. наук. пр.* – Тернопіль: Економічна думка, 2004. Вип. 9. С. 15–19.
9. Гудзь М. В. Розвиток персоналу в умовах діджиталізації: рівень цифрової компетентності та важливість його зростання. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2023. Вип. 2. С. 111-118.

10. Деякі питання безперервного професійного розвитку лікарів: Наказ МОЗ України від 22.02.2019 № 446. Дата оновлення: 27.06.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0293-19#Text> (дата звернення: 20.02.2026)
11. Дудко С. В. Професійний розвиток персоналу: технології оцінювання та механізм мотивації. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017. Вип. 6(2). С. 57–65.
12. Завальський В. В. Мотиваційні аспекти професійного розвитку персоналу на підприємствах ЄС: досвід для України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 24. С. 138-144.
13. Збрицька Г. О. Савченко, М. С. Татаревська Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник/ Т. П.. За заг. ред. М.С. Татаревської. Одеса: Атлант, 2013. 427 с.
14. Кадебська Е.В., Волошина С.М., Гроза М.В. Чинники ефективного управління системою менеджменту. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2023. № 1 (68). <https://journals.maup.com.ua/index.php/economics/article/view/2413>
15. КНП «Тернопільська міська комунальна лікарня швидкої допомоги» URL: <https://www.likarnia.te.ua/info/financial-reporting/>
16. КНП «ТМКЛШД»: Оpendатабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/02001297> (дата звернення: 05.04.2026)
17. Колот А. М. Мотивація персоналу: Підручник. К.: КНЕУ, 2002. 337 с. URL: <https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2026/01/Kolot-A.-Motyvatsiia-personalu.pdf> (дата звернення: 05.01.2026)
18. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу : підручник. К.:КНЕУ, 2011. 397с.
19. Колпаков В. М. Управление развитием персонала : учеб. пособ. для студ. вузов. К. : МАУП, 2006. 712 с.
20. Костюк В. С. Реформування охорони здоров'я в Україні в умовах європейської орієнтації. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2017. Вип. 24 (2). с. 40. URL:

http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2017_24%282%29_11 (дата звернення: 05.02.2026)

21. Кращі практики управління медичним закладом. Посібник на основі матеріалів онлайн-курсу. URL: <https://moz.gov.ua/uploads/ckeditor/%D%BC.pdf> (дата звернення: 05.01.2026)

22. Крушельницька О. В. Управління персоналом: навч. посібник. Київ : Кондор, 2003. 296 с.

23. Круп'як Л.Б. Кадрове забезпечення закладів охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи. *Модернізація менеджменту системи охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи*: матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю. (Кам'янець-Подільський, 12-13 грудня 2018 року). 349 с. С. 118-121.

24. Лехан В.М., Крячкова Л.В., Заярський М. І. Аналіз реформ охорони здоров'я в Україні: від здобуття незалежності до сучасності. 2018. URL: *Україна. Здоров'я нації*. № 4(52). С. 5-11. <https://repo.dma.dp.ua/4987/>(дата звернення: 05.01.2026)

25. Медична реформа в дії: які лікарні об'єднали та де жителям Тернопільщини отримати допомогу. URL: <https://te.20minut.ua/Zdorovya/medichna-reforma-v-diyi-yaki-likarni-obednali-ta-de-zhitelyam-ternopil-11964824.html>(дата звернення: 05.02.2026)

26. Менеджмент персоналу / В.М. Данюк та ін. К.: КНЕУ, 2004. 398 с.

27. Міністерство охорони здоров'я України. Офіційний сайт. URL: <https://moz.gov.ua> (дата звернення: 25.01.2026)

28. Новіков О. О. Деякі підходи до сутності кадрового потенціалу / О. О. Новіков, О. С. Новікова, О. І. Гончар. Вісник ХНУ : зб. наук. праць. Хмельницький : ХНУ, 2005. Вип. 5. Ч. 2. С. 142–145.

29. Новікова О.Ф., Амоша О.І., Антонюк В.П. Людський потенціал: механізм збереження та розвитку : монографія. Донецьк : Ін-т економіки пром-сті, 2008. 468 с.

30. Подзігун С.М., Пачева Н.М. Професійний розвиток та навчання

персоналу. Економіка та суспільство. 2024.№67. URL: https://www.researchgate.net/publication/385569378_PROFESIJNIJ_ROZVITOK_TA_NAVCANNA_PERSONALU (дата звернення: 25.01.2026)

31. Про професійний розвиток працівників: Закон України від 12.01.2012 № 4312-VI. Дата оновлення: 27.12.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17#Text> (дата звернення: 25.01.2026)

32. 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: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.01.2025 № 34-р. Дата оновлення: 06.01.2026. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/34-2025-%D1%80#Text> (дата звернення: 25.01.2026)

33. Про затвердження Положення про систему безперервного професійного розвитку працівників сфери охорони здоров'я: Постанова Кабінету Міністрів України від 14.07.2021 № 725. Дата оновлення: 04.10.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/725-2021-%D0%BF#Text> (дата звернення: 25.01.2026)

34. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо підготовки, безперервного професійного розвитку та професійної діяльності за професіями у сфері охорони здоров'я: Закон України від 12.02.2025 № 4246-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4246-20#Text> (дата звернення: 25.01.2026)

35. Про затвердження Порядку проведення атестації працівників сфери охорони здоров'я та внесення змін до деяких наказів Міністерства охорони здоров'я України: Наказ МОЗ України від 16.04.2025 № 650. URL: <https://moz.gov.ua/uk/decrees/nakaz-moz-ukrayini-vid-16-04-2025-650-pro-zatverdzhennya-poryadku-provedennya-atestaciyi-pracivnikiv-sferi-ohoroni-zdorov-ya-ta-vnesennya-zmin-do-deyakih-nakaziv-ministerstva-ohoroni-zdorov-ya-ukrayini> (дата звернення: 25.01.2026)

36. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі

мотиваційного менеджменту: колективна монографія / М. В. Семикіна, С. В. Дудко, А. А. Орлова та ін. Кропивницький: КОД, 2021. 440 с.

37. Регламент з організації та проведення заходів безперервного професійного розвитку працівників сфери охорони здоров'я в Національній службі здоров'я України: Наказ Міністерства охорони здоров'я України № 1074 від 21.06.2024. URL: https://moz.gov.ua/storage/uploads/de67e696-afad-4b96-a233-b5b05e2bb72b/dn_1078_21062024_dod.pdf (дата звернення: 25.01.2026)

38. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2002 р. 351с.

39. Сочинська-Сибірцева М., Доренська А., Тушевська Т. HR-менеджмент : навчальний посібник. Кропивницький : ЦНТУ, 2022. 278 с.

40. Співак В. В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2010. №6. Т. 2. С. 178–181.

41. Статут Комунального Некомерційного Підприємства «ТЕРНОПІЛЬСЬКА МІСЬКА КОМУНАЛЬНА ЛІКАРНЯ ШВИДКОЇ ДОПОМОГИ». URL: https://ternopilcity.gov.ua/app10/8-38-12-19_04_2024.pdf (дата звернення: 16.02.2026)

42. Управління персоналом: підручник / [В.М. Данюк. А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.]; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666с.

43. Хміль Ф. І. Управління персоналом : Підручник для студентів вищих навчальних закладів.К.: Академвидав, 2006. 488 с.

44. Цимбалюк С. О. Технології управління персоналом : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2009. 399,

45. Цифрова трансформація охорони здоров'я: підсумки 2025 року. URL: https://moz.gov.ua/uk/cifrova-transformaciya-ohoroni-zdorov-ya-pidsumki-2025-roku?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 18.03.2026)

46. Шевчук Р.В. Шляхи удосконалення публічного управління у сфері

охорони здоров'я в Україні. *Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління*. 2023. № 6(24), 87-93. [https://doi.org/10.32689/2617-9660-2022-6\(24\)-87-93](https://doi.org/10.32689/2617-9660-2022-6(24)-87-93) URL:

<https://journals.maup.com.ua/index.php/expert/article/view/2426> (дата звернення: 25.03.2026)

47. Щорічний звіт про стан здоров'я населення України та епідемічну ситуацію за 2024 рік. URL: <https://moz.gov.ua/storage/uploads/ad50c17-8932-4437-8f1f-1375f901c3f6/%D0%D0%BA.pdf> (дата звернення: 18.02.2026)

48. Armstrong M., Taylor S. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 14th ed. London : Kogan Page, 2017. 840 p. URL: https://e-uczelnia.uek.krakow.pl/pluginfile.php/604792/mod_folder/content/0/Armstrongs%20Handbook%20of%20Human%20Resource%20Management%20Practice_1.pdf (дата звернення: 25.01.2026)

49. Becker G. S. *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. 3rd ed. Chicago : University of Chicago Press, 1993. 412 p.

50. Drucker P. F. *Management Challenges for the 21st Century*. New York : HarperBusiness, 1999. 224 p.

51. Drucker P. F. *Management Challenges for the 21st Century*. Classic Drucker collection. Routledge, 2007. 181 с. URL: https://books.google.com.ua/books/about/Management_Challenges_for_the_21st_Centu.html?id=NpkJTf0lZhUC&redir_esc=y (дата звернення: 25.01.2026)

52. Evans L. What is Teacher Development? *Oxford Review of Education*. 2002. Vol. 28, No. 1. P. 123–137.

53. Guskey T. R. *Evaluating Professional Development*. Thousand Oaks : Corwin Press, 2000. 322 p.

54. Holton E. F., Yamkovenko B. G. Strategic Human Resource Development: A Conceptual Model. *Human Resource Development Review*. 2008. Vol. 7, No. 3. P. 270–291.

55. Kaplan B., Harris-Salamone K. Health IT success and failure. *International*

Journal of Medical Informatics. 2022. Vol. 157.

56. Kononowicz AA, Woodham L, Georg C, Edelbring S, Stathakarou N, Davies D, et al. PROSPERO CRD42016045912. 2016. Virtual patient simulations for health professional education URL: http://www.crd.york.ac.uk/PROSPERO/display_record.php?ID=CRD42016045912 (дата звернення: 18.04.2026)

57. Mincer J. Schooling, Experience, and Earnings. New York : National Bureau of Economic Research, 1974. 152 p.

58. Nadler L., Nadler Z. Developing Human Resources. 3rd ed. San Francisco : Jossey-Bass, 1989. 301 p.

59. Nadler L. Developing Human Resources. Houston : Gulf Publishing Company, 1984. 328 p.

60. Personal vs professional development: a comprehensive guide. Updated 21 August 2023. URL: <https://uk.indeed.com/career-advice/career-development/personal-vs-professional-development> (дата звернення: 18.04.2026)

61. Schultz T. W. Investment in Human Capital. *The American Economic Review*. 1961. Vol. 51, No. 1. P. 1–17.

62. Schultz T. W. Investing in People: The Economics of Population Quality. Berkeley : University of California Press, 1981. 173 p.

63. Swanson R. A., Holton E. F. Foundations of Human Resource Development. 3rd ed. San Francisco : Berrett-Koehler Publishers, 2008. 456 p. URL: <https://lsms.ac/wp-content/uploads/2023/02/18.pdf> (дата звернення: 22.02.2026)

64. Topol E. Deep Medicine: How Artificial Intelligence Can Make Healthcare Human Again. New York : Basic Books, 2019. 400 p.

65. Tudor Car L, Kyaw BM, Dunleavy G, Smart N, Semwal M, Rotgans J, Low-Beer N, Campbell J. Digital Problem-Based Learning in Health Professions: Systematic Review and Meta-Analysis by the Digital Health Education Collaboration. *J Med Internet Res*. 2019. №21(2). URL: https://preprints.jmir.org/preprint/12945?_hstc=102212634.886dbaa1fe7023b248

[aefe82caa7511e.1781801078971.1781801](#) (дата звернення: 18.04.2026)

66. Ulrich D. Human Resource Champions: The next agenda for adding value and delivering results. Boston : Harvard Business Press, 1996. 304 p.

67. Wahabi HA, Esmaeil SA, Bahkali KH, Titi MA, Amer YS, Fayed AA, et al. Medical doctors' offline-computer-assisted digital education: a systematic review by the Digital Health Education collaboration. J Med Internet Res 2019.

68. Webster-Wright J. Reframing Professional Development Beyond «Information Delivery» to «Authentic Professional Learning». *Review of Educational Research*. 2009. Vol. 79, No. 2. P. 702–739.

69. World Health Organization. Global strategy on human resources for health: Workforce 2030. Geneva: WHO, 2016. 46 p. URL: <https://www.who.int/publications/i/item/9789241511131> (дата звернення: 22.03.2026)

70. Yorks L., Abel A. L., Rotatori D. Strategic Human Resource Development in Practice: Leveraging Talent for Sustained Performance in the Digital Age of AI. Cham : Palgrave Macmillan, 2022. 219 p. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi68/0050203.pdf> (дата звернення: 18.04.2026)