

DOI: <https://doi.org/10.26565/2074-8922-2024-83-09>

УДК (UDC): 37.014.5:614.2

І. М. ШАЛІМОВА¹, канд. пед. наук, доцент,
доцент кафедри педагогіки, методики та менеджменту освіти
e-mail: ishalimova2010@gmail.com ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5537-4286>

В. А. БУРБИГА¹, канд. історичних наук, доцент,
доцент кафедри педагогіки, методики та менеджменту освіти
e-mail: marsof2020@gmail.com ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2837-144X>

¹Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна,
майдан Свободи, 4, м. Харків, 61022, Україна

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПЕДАГОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

У статті висвітлюються організаційно-педагогічні засади управління розвитком персоналу в закладах охорони здоров'я в умовах реформування медичної галузі України. Розкрито значення впровадження інноваційних освітніх технологій для підвищення професійної компетентності медичних працівників, що є важливим аспектом адаптації до сучасних стандартів надання медичних послуг. Автори акцентують увагу на ролі андрагогічних принципів навчання дорослих, які включають створення сприятливого освітнього середовища, використання інтерактивних методів навчання, розробку індивідуальних освітніх траєкторій та мотиваційних програм.

У дослідженні наголошено на необхідності формування системного підходу до управління професійним розвитком персоналу, що охоплює діагностику освітніх потреб, планування навчального процесу, впровадження сучасних дидактичних інструментів та моніторинг ефективності освітніх заходів. Виділено важливість інтеграції педагогічних підходів до кадрової політики, зокрема через розвиток soft skills, симуляційного навчання та рефлексивних практик.

Окрему увагу приділено мотиваційній складовій, яка включає матеріальні та нематеріальні стимули, спрямовані на підвищення якості медичних послуг і забезпечення сталого професійного розвитку. Представлено рекомендації щодо створення адаптивних моделей управління розвитком персоналу в закладах охорони здоров'я, що враховують індивідуальні потреби працівників та специфіку закладу.

Результати дослідження можуть бути використані для вдосконалення освітніх програм, підвищення кваліфікації медичних працівників та оптимізації системи управління персоналом.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: андрагогіка, кадрова політика, компетентнісний підхід, медичні заклади, мотивація, організаційно-педагогічні засади, педагогічні технології, професійний розвиток, рефлексія, симуляційне навчання.

Як цитувати: Шалімова І. М., Бурбіга В. А. Організаційно-педагогічні засади управління розвитком персоналу в закладі охорони здоров'я. *Проблеми інженерно-педагогічної освіти*. 2024. Вип. 83. С.94-110. <https://doi.org/10.26565/2074-8922-2024-83-09>

In cites: Shalimova I. M., Burbyga V. A. (2024). Organizational and pedagogical principles of staff development management in a healthcare institution. *Problems of Engineering Pedagogic Education*, (83), 94-110. <https://doi.org/10.26565/2074-8922-2024-83-09> (in Ukrainian)



Постановка проблеми

Реформування системи охорони здоров'я та наближення української медицини до європейських стандартів є одним із стратегічних завдань МОЗ України. Кілька років тому МОЗ спільно з Мінфіном започаткували комплексну реформу галузі, спрямовану на підвищення якості медичних послуг, збільшення оплати праці медичних працівників, впровадження страхової медицини та розширення автономії медичних закладів.

Визначальну роль у процесі реформування відіграє педагогічна складова управління персоналом, що включає андрагогічні принципи, методи професійного навчання та розвитку медичних працівників. Саме освітні технології забезпечують не лише професійну підготовку медичного персоналу, але й формування етичних норм, професійної відповідальності та здатності до безперервного професійного розвитку.

Концептуальною основою реформи є перехід від географічно зумовленого розподілу пацієнтів до системи вільного вибору медичного закладу та лікаря. За цією моделлю держава визначає гарантований пакет медичних послуг та забезпечує фінансування відповідно до вибору громадян, що створює конкурентне середовище та стимулює підвищення якості медичного обслуговування. Результати емпіричних досліджень [1, с. 25] підтверджують ефективність такого підходу. Водночас успішна реалізація цієї моделі потребує впровадження сучасних дидактичних методів управління персоналом, які забезпечать не лише професійний розвиток медичних працівників, але й сформують внутрішню мотивацію до постійного самовдосконалення.

Аналіз наукової літератури свідчить про наявність суперечності між потребою медичної галузі у висококваліфікованих фахівцях, здатних працювати в умовах реформування, та недостатньою розробленістю теоретико-методологічних засад управління розвитком персоналу на основі сучасних педагогічних технологій [2, с. 15; 3, с. 42]. Ефективне управління персоналом у медичних закладах охоплює

низку ключових завдань: планування кадрових потреб, підбір кваліфікованих працівників, забезпечення професійного розвитку, впровадження дієвих систем мотивації, оптимізація умов праці, моніторинг кадрових змін та дотримання трудового законодавства. Особливого значення набуває застосування андрагогічних принципів та інноваційних освітніх технологій у системі підвищення кваліфікації медичного персоналу.

Ключову роль відіграє мотиваційний компонент управлінської діяльності керівників закладів охорони здоров'я, спрямований на максимальну активізацію потенціалу працівників та підвищення ефективності їх діяльності. Педагогічний інструментарій мотивації, що включає системне наставництво, створення траєкторій професійного зростання та забезпечення конструктивного зворотного зв'язку, є визначальним для підтримки високої мотивації медичного персоналу [4, с. 78].

Дослідження вітчизняних науковців (Фурик О.А, Гладких Ф.В., Борисюк, І.Ю., Лоскутова, Т.О.) демонструють, що попри суттєві зміни у підходах до забезпечення якості медичної допомоги, їх практична реалізація у закладах охорони здоров'я залишається недостатньою. Це актуалізує потребу в інтеграції сучасних освітніх технологій в систему управління персоналом, які дозволять ефективно адаптувати нові стандарти до специфіки кожного медичного закладу.

Спроби впровадження запозичених ззовні стандартів виявили їх обмежену ефективність через складність адаптації до специфіки окремих медичних установ. Це зумовлює необхідність розробки індивідуалізованих систем управління закладами охорони здоров'я, які базуються на внутрішніх стандартах організації діяльності та враховують конкретні умови функціонування медичного закладу. Дидактичні принципи індивідуалізації та диференціації у навчанні та розвитку персоналу стають методологічною основою створення таких адаптивних систем управління [5, с. 156].

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Теоретико-методологічні засади управління персоналом є предметом активних наукових досліджень. Концептуальні основи управління персоналом розробили вітчизняні вчені З. Бевз, В. Веснін, Л. Галаз, С. Гринкевич, О. Дребот, Л. Дулуб, В. Костів, М. Новікова, Г. Осовська, О. Крушельницька та Р. Чорний. Фундаментальні педагогічні принципи кадрового менеджменту, включаючи андрагогічні підходи та освітні технології, досліджували О. Леонтєв, Ю. Конаржевський, Н. Котряхов, Н. Кузьміна, Т. Шамова та В. Давидов. Особливу цінність для нашого дослідження становлять праці з рефлексивного управління професійним розвитком персоналу, представлені в роботах Т. Давиденко, В. Лазарева, М. Поташника та Т. Шамової.

Методологічно значущими для розуміння освітніх аспектів управління персоналом є дослідження зарубіжних науковців у галузі ситуаційної теорії управління. Зокрема, Т. Бернс, Г. Сталкер, П. Лоуренс, Дж. Лорш, Ф. Фідлер, Т. Пітерс та Р. Уотермен розробили дидактичні

принципи ситуаційного управління, його форми та технологічні взаємозв'язки. Їхні напрацювання створюють теоретичне підґрунтя для розробки андрагогічних підходів до управління персоналом у медичних закладах.

У системі охорони здоров'я освітні аспекти кадрової політики досліджували Н. Васюк, В. Горачук, О. Коваленко, О. Корнійчук, З. Лашкул, Р. Погоріляк та О. Поживілова. Проте питання впровадження інноваційних педагогічних технологій у систему професійного розвитку медичного персоналу, зокрема використання компетентнісного підходу та інтерактивних методів навчання, потребують подальшого наукового обґрунтування.

Аналіз наукових джерел виявив недостатню розробленість теоретико-методологічних засад педагогічного супроводу професійного розвитку персоналу в медичних закладах. Це зумовлює необхідність створення комплексної системи управління професійним розвитком медичних працівників на основі сучасних освітніх технологій та андрагогічних принципів.

Постановка завдання

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка науково-методичної системи управління професійним розвитком персоналу в закладах охорони здоров'я Харківщини в умовах реформування галузі. Дослідження зосереджено на впровадженні інноваційних педагогічних технологій професійного розвитку, що включають компетентнісний підхід, інтерактивні методи навчання та систему андрагогічного супроводу.

Об'єктом дослідження є процес педагогічного управління професійним розвитком персоналу в закладах охорони здоров'я Харківської області.

Предметом дослідження є організаційно-педагогічні умови та методи управління професійним розвитком медичного персоналу в контексті компетентнісної парадигми.

Виклад основного матеріалу

У сучасній педагогічній науці управління професійним розвитком персоналу розглядається як комплексний освітній процес, що інтегрує андрагогічні принципи з управлінськими функціями. Як зазначають Н. Александрова, М. Діденко та О. Керекеша-Попова [2, 6, 9], цей процес вимагає впровадження науково обґрунтованої системи педагогічного супроводу професійного становлення фахівців медичної галузі.

Концептуальною основою управління професійним розвитком

персоналу є інтеграція освітніх технологій, які забезпечують формування:

1. Професійних компетентностей через систему безперервної медичної освіти;
2. Соціально-етичних норм та професійної відповідальності через рефлексивні освітні практики;
3. Навичок самоосвіти та професійного самовдосконалення.

У структурі педагогічного управління розвитком персоналу виділяють

три взаємопов'язані функціональні компоненти:

- діагностично-проектувальний (планування освітніх потреб та траєкторій професійного розвитку);

- організаційно-методичний (створення освітнього середовища для ефективного професійного розвитку);

- розвивально-акмеологічний (забезпечення умов для досягнення професійної майстерності).

Важливо враховувати, що праця медичних працівників має низку специфічних особливостей, які впливають на організацію їх професійного розвитку. Ці особливості відображено на Рис. 1.1.



Рис. 1.1. – Особливості праці медичних працівників.

Fig. 1.1. – Peculiarities of work of medical workers

А. Клімова [10] розглядає управління персоналом як інтегративну систему андрагогічного впливу, що включає науково обґрунтовані принципи, методи і механізми професійного розвитку медичних працівників. У контексті професійної педагогіки ця система реалізується через комплексне впровадження андрагогічних підходів до організації безперервної медичної освіти, що враховують специфіку навчання дорослих та особливості професійної діяльності медичних працівників.

Система управління розвитком персоналу на організаційно-педагогічному рівні спрямована на вирішення таких комплексних завдань [2, 7]:

- системна діагностика та цілеспрямований розвиток професійних компетентностей медичних працівників з урахуванням індивідуальних освітніх потреб та специфіки клінічної практики;

- створення оптимальних організаційно-педагогічних умов для максимальної реалізації професійно-особистісного потенціалу працівників через впровадження гнучких освітніх траєкторій та інноваційних андрагогічних технологій;

- забезпечення комплексного науково-методичного та андрагогічного супроводу професійного розвитку медичного персоналу на всіх етапах професійної кар'єри.

Структурно-функціональна модель системи управління професійним розвитком включає взаємопов'язані компоненти:

1. Дидактичний блок, орієнтований на проєктування освітнього контенту та організацію навчального процесу з урахуванням андрагогічних принципів та особливостей медичної діяльності

2. Організаційний блок, що забезпечує [22]:

- стратегічне планування та координацію професійного розвитку персоналу;

- системний моніторинг та оцінку ефективності освітньої діяльності;

- своєчасну корекцію індивідуальних освітніх траєкторій;

В умовах реформування галузі охорони здоров'я пріоритетного значення набувають такі стратегічні напрями [3, 11, 13]:

- упровадження компетентнісного підходу, що передбачає формування інтегративних професійних компетенцій медичних працівників;

- створення інноваційного освітнього середовища, яке стимулює професійний розвиток та забезпечує психолого-педагогічну підтримку персоналу;

- розвиток андрагогічної компетентності керівного складу медичних закладів як необхідної умови ефективного управління професійним розвитком персоналу.

Методологічні засади педагогічного управління [14, 16] базуються на принципах науковості, системності та неперервності професійного розвитку, що реалізуються через інтеграцію індивідуальних і групових форм навчання при збалансованому поєднанні централізованого керівництва та професійної автономії медичних працівників.

Особлива увага приділяється формуванню розвивального професійного середовища, що забезпечує активізацію навчально-професійної взаємодії, стимулювання інноваційної активності та профілактику професійного вигорання через впровадження інтерактивних форм навчання та залучення персоналу до освітньо-управлінської діяльності [19].

Реалізація цих заходів може бути ефективною завдяки педагогічним методам, таким як тренінги з комунікації та навчання через практику. Особливої ефективності набуває інтеграція симуляційних методів навчання з реальною клінічною практикою, що дозволяє формувати стійкі професійні компетенції в умовах, максимально наближених до реальних. Важливим аспектом є впровадження рефлексивних практик, які дозволяють медичним працівникам усвідомлено аналізувати власний професійний досвід та визначати напрями самовдосконалення.

Важливим інструментом оптимізації роботи медичних закладів є хронометраж робочого часу лікарів, який дозволяє виявити резерви підвищення ефективності діяльності організації. Методологічне значення хронометражу полягає у створенні емпіричної бази для розробки індивідуалізованих освітніх траєкторій та програм професійного розвитку. Аналіз часових затрат на різні види професійної

діяльності дозволяє виявити сфери, що потребують додаткової педагогічної підтримки та спеціалізованого навчання. Інтеграція даних хронометражу в систему управління професійним розвитком створює можливості для оптимізації освітнього процесу та підвищення його ефективності.

Доповнення цього інструменту педагогічними методами, наприклад навчанням через симуляції та індивідуальним підходом до розвитку професійних навичок, підвищує його результативність. При цьому особливого значення набуває андрагогічний супровід професійного розвитку, що враховує специфіку навчання дорослих та забезпечує формування стійкої мотивації до самовдосконалення. Важливим елементом є створення системи педагогічної підтримки, яка включає менторинг, коучинг та професійне консультування.

Особливої уваги в контексті управління персоналом закладів охорони здоров'я потребує організація роботи середнього медичного персоналу [5, 15, 17]. Андрагогічний супровід професійного розвитку середнього медичного персоналу базується на принципах безперервності освіти, практичної орієнтованості навчання та індивідуалізації освітніх траєкторій. Система формування професійних компетенцій включає:

- базову професійну підготовку на основі компетентнісного підходу;
- спеціалізовані програми підвищення кваліфікації;
- тренінги з розвитку комунікативних та організаційних навичок;
- практичні заняття з освоєння нових медичних технологій;
- індивідуальні консультації з професійного розвитку.

Дослідження виявили низку можливостей для вдосконалення їхньої діяльності, зокрема:

- невідповідність чинних базових нормативів часу реальним потребам при виконанні медичних маніпуляцій;
- необхідність оптимізації процесів для підвищення якості медичної допомоги [8, 21].

Аналіз ефективності різних форм підвищення кваліфікації середнього медичного персоналу показав найвищу

результативність інтегрованих програм, що поєднують:

1. Теоретичну підготовку з використанням сучасних інформаційних технологій.
2. Практичні заняття на базі симуляційних центрів.
3. Стажування в провідних медичних закладах.
4. Участь у професійних конференціях та семінарах.
5. Проєктну діяльність з упровадження інновацій.

Вирішення цих проблем можливе через застосування педагогічних методів, зокрема навчання через практику та індивідуального підходу до розвитку професійних навичок. Ефективність такого підходу забезпечується системним характером навчання, що передбачає розробку індивідуальних планів професійного розвитку з урахуванням особистісних характеристик та професійних потреб кожного працівника. Важливим елементом є впровадження комплексної системи моніторингу освітніх результатів, що дозволяє відстежувати динаміку професійного зростання та своєчасно корегувати освітні траєкторії. Створення професійних портфоліо сприяє систематизації досягнень та рефлексії професійного досвіду, що є важливим чинником самовдосконалення.

Для оцінки раціональності розподілу робочого часу середнього медичного персоналу ефективним інструментом є впровадження сучасних персонально-технологій, зокрема хронометражу професійної діяльності. Педагогічний потенціал хронометражу розкривається через його інтеграцію в систему професійного розвитку. Аналіз часових витрат дозволяє виявити сфери професійної діяльності, що потребують додаткового навчання та методичної підтримки. На основі цих даних розробляються індивідуалізовані програми розвитку професійної майстерності, що враховують реальні умови та особливості роботи медичного персоналу.

Визначальну роль у функціонуванні медичного закладу відіграє кадровий потенціал, який можна визначити як здатність організованих трудових ресурсів (медичних працівників) максимально

ефективно досягати цілей організації. Розвиток кадрового потенціалу реалізується через створення цілісної системи безперервної професійної освіти, що інтегрує інноваційні освітні технології з традиційними формами навчання. Особливого значення набуває розвиток професійної рефлексії як механізму усвідомлення та переосмислення професійного досвіду. Формування культури самоосвіти та стимулювання професійної творчості створюють підґрунтя для постійного професійного зростання медичних працівників.

У процесі формування кадрового складу медичних закладів ключову роль відіграють соціально-економічні та соціально-психологічні механізми. Педагогічна складова цих механізмів реалізується передусім через створення комплексної системи професійної адаптації, що враховує індивідуальні особливості працівників та специфіку їхньої професійної діяльності. Важливим аспектом є розвиток корпоративної культури навчання, яка формує ціннісне ставлення до професії та стимулює постійне професійне зростання. При цьому ключові напрями розвитку включають:

- системну підтримку професійних ініціатив;
- упровадження інноваційних освітніх практик;
- створення середовища професійної взаємодії.

Якість кадрового потенціалу в медичній сфері характеризується комплексом кількісних і якісних показників. Результативність професійної діяльності визначається не лише об'єктивними показниками здоров'я населення, але й рівнем задоволеності якістю медичних послуг. Мотиваційні характеристики персоналу формуються в процесі професійного розвитку через інтеграцію особистісних прагнень з соціальними та етичними цінностями медичної професії. Професійні компетенції розвиваються в системі безперервної медичної освіти, що забезпечує відповідність кваліфікації персоналу сучасним вимогам медичної практики.

Ефективній реалізації кадрового потенціалу перешкоджає недосконалість системи мотивації. Подолання цих

труднощів можливе через впровадження комплексної системи стимулювання професійного розвитку, що враховує реальний внесок працівника, рівень навантаження та якість надання медичних послуг. Дослідження мотиваційної сфери медичних працівників виявило декілька основних напрямів стимулювання професійного зростання:

- забезпечення гідної матеріальної винагороди;
- створення умов для професійного розвитку;
- формування системи соціального захисту.

При цьому особливого значення набуває педагогічний супровід професійного розвитку, що включає наставництво, консультування та підтримку освітніх ініціатив. Інтеграція освітніх технологій у систему мотивації дозволяє створити середовище, сприятливе для професійного зростання та самореалізації медичних працівників.

За результатами соціологічного дослідження Р. Погорілюка [15], ключовими факторами підвищення продуктивності праці медичних працівників є:

- підвищення заробітної плати (76% респондентів);
- матеріальна мотивація (75%);
- можливості підвищення кваліфікації (73%);
- преміювання за профілактичну діяльність (70%);
- впровадження ефективних методів лікування (70%);
- доступ до Інтернету (63%);
- справедлива система стимулювання (57%);
- стабільність і кар'єрне зростання (55%);
- автоматизація робочих процесів (50%).

Аналіз отриманих даних свідчить про комплексний характер мотиваційних факторів, де матеріальні стимули тісно переплітаються з можливостями професійного розвитку та технологічного забезпечення. Особливу увагу привертає високий відсоток працівників, що відзначають важливість підвищення кваліфікації, що підтверджує необхідність впровадження системного підходу до

організації професійного навчання. Посилення цих факторів відбувається завдяки педагогічним методам, зокрема тренінгам з професійного розвитку.

Щодо нематеріальної мотивації (важлива для 92% опитаних), пріоритетними є:

- відгуки пацієнтів (63%);
- сприятливий психологічний клімат (60%);
- професійна повага колег (52%).

Такий розподіл пріоритетів демонструє значущість соціально-психологічних аспектів професійної діяльності медичних працівників. Відгуки пацієнтів виступають не лише як оцінка якості роботи, але й як важливий фактор професійної самореалізації. Створення сприятливого психологічного клімату потребує системного підходу до формування корпоративної культури, що базується на принципах взаємоповаги та професійної етики. Формування таких умов досягається через педагогічні підходи, наприклад тренінги з комунікації та командної роботи.

Експериментальні дослідження підтверджують ефективність системи мотивації, що враховує результати діяльності, трудову дисципліну та якість виконання обов'язків при прийнятті управлінських рішень. Важливо відзначити, що успішність такої системи базується на чітких критеріях оцінювання та прозорості механізмів прийняття рішень. Це створює атмосферу справедливості та підвищує довіру персоналу до управлінських ініціатив. Інтеграція педагогічних методів, зокрема навчання через практику, підвищує ефективність таких систем.

Аналіз вітчизняного та міжнародного досвіду свідчить про необхідність залучення всього персоналу до управлінського процесу для підвищення його ефективності. Такий підхід дозволяє не лише покращити якість прийнятих рішень за рахунок врахування думки безпосередніх виконавців, але й підвищити рівень залученості персоналу та його відповідальності за результати роботи. Особливо важливим це є в контексті медичних закладів, де кожен працівник має унікальний досвід взаємодії з пацієнтами та розуміння специфіки робочих процесів. Це реалізується через педагогічні підходи, такі

як навчання через симуляції та індивідуальний розвиток.

Впровадження багаторівневої моделі управління якістю медичної допомоги демонструє, що зацікавленість працівників у позитивній оцінці їхньої роботи пацієнтами підвищує: - професійну мотивацію; - відповідальність перед пацієнтами; - вимогливість до себе та керівництва; - залежність оплати праці та соціальних гарантій від ефективності менеджменту закладу. Ця модель створює замкнений цикл позитивного зворотного зв'язку, де задоволеність пацієнтів стимулює професійне зростання працівників, що, в свою чергу, призводить до подальшого підвищення якості послуг. Важливим аспектом є також те, що така система природним чином стимулює розвиток емпатії та клієнтоорієнтованості серед медичного персоналу.

Наше експериментальне дослідження в медичних закладах Харкова та області реалізовувалось у декілька ключових етапів: початковий етап включав впровадження системи оцінювання якості послуг через опитування пацієнтів. При розробці анкети особлива увага приділялась не лише технічним аспектам надання медичної допомоги, але й комунікативним навичкам персоналу, здатності створювати довірливі відносини з пацієнтами та забезпечувати психологічний комфорт під час лікування. Розроблена анкета надавалась кожному пацієнту після отримання медичних послуг. Важливим аспектом була анонімність опитування, що забезпечувало отримання більш об'єктивних та щирих відгуків. На основі обробленої інформації формувался рейтинг, за яким найефективніші працівники отримували додаткові заохочення;

- наступний етап передбачав використання психодіагностичних методів: тесту Т. Елерса «Мотивація до успіху» [23] та методики О.Є. Фурман (Гуменюк) «Наскільки відповідальна Ви особистість?» [24] для оцінки впливу експериментальних умов на мотивацію та відповідальність медперсоналу. Вибір саме цих методик обумовлений їх високою валідністю та надійністю, а також можливістю отримати комплексну оцінку як мотиваційної складової, так і рівня професійної відповідальності працівників. Додатково ці

методики дозволяють виявити потенційні напрямки для професійного розвитку та індивідуального коучингу. Проводилось два вимірювання: перед упровадженням експериментальних умов та через рік після їх застосування.

Дослідження виявило переважно низькі показники мотивації до успіху серед медичних працівників: - 41% демонструють низький рівень; - 36% показують середній рівень; - 16% мають помітно високий рівень; - 7% досягають дуже високого рівня. Такий розподіл є тривожним сигналом, що вказує на необхідність системних змін у підходах до мотивації персоналу. Особливу увагу привертає значна частка працівників з низьким рівнем мотивації, що може негативно впливати на якість надання медичних послуг та загальну атмосферу в колективі. Водночас, наявність групи з високим та дуже високим рівнем мотивації створює потенціал для впровадження системи внутрішнього наставництва та обміну досвідом.

Додаткове опитування виявило основні демотиваційні фактори:

- недостатній рівень оплати праці;
- брак соціальних пільг;
- неоптимальний робочий графік;
- некомфортні умови праці;
- напружена атмосфера в колективі;
- недостатнє визнання з боку колег та керівництва;
- обмежені можливості кар'єрного зростання;
- відсутність умов для впровадження інновацій;
- низька зацікавленість у роботі;
- застаріле технічне оснащення;
- складнощі у уникненні критики;
- затримки виплати заробітної плати;
- відсутність вільного доступу до мережі Інтернет.

Аналіз виявлених демотиваційних факторів дозволяє згрупувати їх у декілька ключових категорій: матеріально-технічні (оплата праці, технічне оснащення), організаційні (робочий графік, умови праці), соціально-психологічні (атмосфера в колективі, визнання) та професійно-розвиткові (можливості кар'єрного зростання, впровадження інновацій). Такий підхід до категоризації проблем дозволяє розробити більш системний та структурований план їх подолання.

Цікавим спостереженням стало те, що хоча лікарі вважають підвищення заробітної плати найефективнішим стимулом, керівництву варто звернути увагу на нематеріальні заохочення, пов'язані із сімейним життям, додатковою зайнятістю та особистими інтересами. Це підтверджує сучасні теорії мотивації, які наголошують на важливості балансу між роботою та особистим життям (work-life balance) як ключового фактора професійної ефективності та задоволеності працею. Особливо актуальним це є для медичної галузі, де високий рівень професійного вигорання часто пов'язаний саме з порушенням цього балансу. Як зазначає дослідник Р. Погорілюк, "мотивація медичних працівників не обмежується матеріальними стимулами; важливим є забезпечення умов для професійного зростання та особистісного розвитку, що сприяє підвищенню ефективності праці" [15].

Серед ключових нематеріальних стимулів виділяють:

- можливість додаткових вихідних, що дозволяє працівникам відновити емоційний та фізичний стан, а також приділити час родині;
- гнучкий графік відпустки, який враховує індивідуальні потреби співробітників та дозволяє краще планувати особистий час;
- оптимізований робочий розклад, що забезпечує баланс між професійними та особистими обов'язками, включаючи можливість дистанційної роботи де це можливо;
- покращення умов праці, включаючи комфортні робочі місця, доступ до сучасного обладнання та ергономічне робоче середовище.

Важливо відзначити, що ефективність нематеріальних стимулів значно підвищується при їх персоналізації та врахуванні індивідуальних потреб працівників. Наприклад, для молодих спеціалістів особливо важливими можуть бути можливості навчання та кар'єрного росту, тоді як для досвідчених працівників більшу цінність матимуть гнучкий графік та визнання їх експертності.

У ході дослідження було випробувано вдосконалену модель управління якістю медичної допомоги, що

базується на внутрішньому аудиті. Ця модель відрізняється від традиційних підходів тим, що розглядає внутрішній аудит не як інструмент контролю, а як засіб постійного вдосконалення та розвитку. Особлива увага приділяється конструктивному зворотному зв'язку та спільному пошуку шляхів покращення робочих процесів. Ця модель включає постійні елементи (система заохочень, сприятливий мікроклімат, програми професійного розвитку) та змінні компоненти (аналіз показників роботи, рівні відповідальності та мотивації, адаптивні системи винагород). Гнучкість моделі забезпечується саме через наявність змінних компонентів, які можуть адаптуватися відповідно до поточних потреб закладу та змін у зовнішньому середовищі.

Особливо важливим аспектом є інтеграція педагогічних підходів у систему мотивації. Ця інтеграція реалізується через створення комплексної системи професійного розвитку, яка включає не лише формальні навчальні заходи, але й неформальні методи обміну досвідом та знаннями. Важливим елементом є створення культури постійного навчання, де кожен співробітник розглядається як потенційний носій унікальних знань та досвіду. Наприклад, "навчання через практику" та "індивідуальний розвиток" сприяють не лише підвищенню кваліфікації, але й формуванню внутрішньої мотивації до професійного вдосконалення. При цьому особлива увага приділяється розвитку не лише професійних компетенцій, але й так званих "м'яких навичок" (soft skills), які є критично важливими для ефективної роботи в медичній галузі. Як зазначає Т. Пелачча, "мотивація в медичній освіті є ключовим фактором, який впливає на якість навчання та професійну діяльність" [25].

Висновки та перспективи подальших досліджень

На основі проведеного дослідження сформульовано такі висновки:

1. Сучасний науково-технологічний розвиток та вимоги до медичних працівників.

Дослідження не лише підтверджує вплив науково-технологічного розвитку на вимоги до медичного персоналу, але й

Результати досліджень показують, що комплексний підхід, який поєднує економічні, творчі та ресурсні методи з індивідуальним підходом до кожного медпрацівника, сприяє їх професійному розвитку та вдосконаленню компетентностей у процесі виконання професійних обов'язків. Особливо ефективним виявилось впровадження системи персоналізованих планів розвитку, які враховують не лише поточні потреби закладу, але й індивідуальні професійні цілі та амбіції працівників. Такий підхід дозволяє створити відчуття особистої залученості та відповідальності за власний професійний розвиток. Це підтверджує дослідження, яке вказує на те, що "мотивація медичного персоналу є основним чинником успішного функціонування медичних закладів, а її підтримка через педагогічні методи забезпечує стабільність та ефективність роботи" [26]. Важливим аспектом є також створення системи моніторингу та оцінки ефективності впроваджених заходів, що дозволяє вчасно виявляти та корегувати можливі недоліки, забезпечуючи постійне вдосконалення системи управління розвитком персоналу.

Упровадження такого комплексного підходу дозволяє створити середовище, де професійний розвиток та особиста мотивація йдуть пліч-о-пліч, забезпечуючи високу якість медичної допомоги та задоволеність персоналу. Ключовим фактором успіху є системність та послідовність у впровадженні змін, а також постійна підтримка та заохочення ініціатив працівників щодо професійного розвитку та вдосконалення робочих процесів. Це створює позитивний цикл, де підвищення кваліфікації веде до покращення якості послуг, що, в свою чергу, підвищує мотивацію до подальшого розвитку.

виявляє критичну необхідність постійного оновлення професійних компетенцій. Особливу увагу привертає той факт, що високотехнологічні методики в медицині вимагають не просто технічних навичок, але й розвитку критичного мислення, здатності до швидкої адаптації та міждисциплінарної взаємодії. Зокрема,

важливим є інтегрування педагогічних підходів, таких як навчання через практику та симуляційні тренінги, для підвищення кваліфікації персоналу.

2. Потреба в професіоналізації управління медичними закладами.

Результати дослідження вказують на необхідність трансформації традиційних підходів до управління медичними закладами. Ключовим аспектом є перехід від реактивного до проактивного управління, що передбачає не лише реагування на поточні виклики, але й стратегічне планування розвитку закладу. Особливо важливим є впровадження системи безперервного професійного розвитку керівників, що включає як формальну освіту, так і практичний досвід управління в умовах змін. Згідно з дослідженнями, "ефективне управління медичними закладами потребує інтеграції педагогічних методів, таких як наставництво та тренінги з лідерства, для підвищення якості управлінських рішень".

3. Розширення спектру компетентностей керівників.

Дослідження виявило необхідність формування нового профілю компетентностей сучасного керівника медичного закладу, де педагогічна складова відіграє ключову роль. Окрім традиційних

управлінських навичок, критично важливими стають: здатність до організації навчального процесу в умовах медичного закладу, володіння сучасними педагогічними технологіями, вміння створювати освітнє середовище для безперервного професійного розвитку персоналу. Особливу роль відіграє здатність керівника бути не просто адміністратором, але й педагогом-наставником, здатним упроваджувати інноваційні освітні методики та мотивувати персонал до постійного навчання.

4. Вдосконалена модель управління якістю медичної допомоги.

Розроблена модель базується на принципах педагогічного менеджменту та включає освітню компоненту як обов'язкову складову системи управління якістю. Умовно-постійна складова охоплює не лише систему заохочень та сприятливий мікроклімат, але й постійно діючу систему внутрішнього навчання, менторства та професійного розвитку. Умовно-змінна складова включає гнучкі освітні програми, що адаптуються відповідно до потреб персоналу та викликів галузі. Педагогічний супровід усіх управлінських процесів забезпечує їх вищу ефективність та кращу засвоюваність персоналом.

Перспективи подальших досліджень:

1. Розвиток педагогічних методів у медичній освіті.

Майбутні дослідження мають зосередитися на розробці інноваційних педагогічних технологій, специфічних для медичної галузі. Особливу увагу варто приділити інтеграції дистанційного навчання з практичною підготовкою, розробці методик формування клінічного мислення через педагогічні підходи, створенню системи оцінювання ефективності освітніх інтервенцій у медичних закладах.

2. Інтеграція інноваційних технологій у систему управління.

Перспективним напрямом є вивчення можливостей інтеграції інноваційних технологій у систему управління медичними закладами з акцентом на їх педагогічний потенціал. Зокрема, важливим є дослідження можливостей використання штучного інтелекту та великих даних для

персоналізації навчальних траєкторій медичного персоналу, створення адаптивних систем навчання та оцінки компетентностей. Особливу увагу варто приділити розробці методик використання віртуальної та доповненої реальності в медичній освіті.

3. Дослідження впливу педагогічних методів на мотивацію персоналу.

Подальші дослідження мають зосередитися на вивченні взаємозв'язку між педагогічними підходами та професійною мотивацією медичних працівників. Важливо дослідити, як різні форми навчання (формальне, неформальне, інформальне) впливають на залученість персоналу, його професійну самореалізацію та якість надання медичних послуг. Особливу увагу слід приділити розробці методик оцінки ефективності педагогічних інтервенцій у контексті розвитку soft skills медичного персоналу.

4. Розширення моделі управління якістю медичної допомоги.

Майбутні дослідження мають бути спрямовані на вдосконалення педагогічної складової моделі управління якістю медичної допомоги. Зокрема, важливим є розробка методів інтеграції освітніх компонентів у всі процеси управління якістю, створення системи педагогічного

моніторингу професійного розвитку персоналу, дослідження впливу різних форм навчання на показники якості медичної допомоги. Особливу увагу варто приділити розробці методик оцінки економічної ефективності освітніх інвестицій у медичній галузі та їх впливу на загальну якість медичних послуг.

Конфлікт інтересів

Автори заявляють, що конфлікту інтересів щодо публікації цього рукопису немає. Крім того, автори повністю дотримувались етичних норм, включаючи плагіат, фальсифікацію даних та подвійну публікацію.

Список використаних джерел:

1. Авраменко, Т. П. Кадрова політика у реформуванні сфери охорони здоров'я : аналіт. доп. Київ : НІСД, 2012. 35 с. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2012-12/health-a1e6b.pdf>
2. Александрова, Н. М. Концептуальні підходи до формування управлінської культури. *Наукові записки Ніжинського державного університету імені Миколи Гоголя. Серія: Психолого-педагогічні науки*. 2013. № 3. С. 13-17. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=Nz_spp_2013_3_4
3. Берека, В. Є. Генеза наукових поглядів на проблему управлінської компетентності. *Вісник Житомирського державного університету ім. Івана Франка*. 2011. Вип. 55. С. 54-57. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/5183/>
4. Васюк, Н. О. Світовий досвід підготовки сучасних менеджерів системи охорони здоров'я (огляд літературних джерел). *Вісник Академії праці і соціальних відносин Федерації профспілок України*. 2012. № 1(5). С. 21-26.
5. Горачук, В. В. Методичні підходи до формування показників якості лікувально-діагностичного процесу в закладах охорони здоров'я. *Збірник наукових праць співробітників НМАПО імені П. Л. Шупика*. Київ, 2012. Вип. 21. Кн. 2. С. 700-706.
6. Діденко, М. С. Професійно значимі якості особистості менеджера організацій: теоретичний аспект. *Міжнародний науковий форум: соціологія, психологія, педагогіка, менеджмент*. 2013. Вип. 13. С. 201-211. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=M_nf_2013_13_22
7. Дороніна, М. С., Білоконенко, Г. В., Серіков, Д. О. Терміносистема дослідження розвитку управлінської компетентності керівника в умовах професіоналізації менеджменту. *Ефективна економіка*. 2017. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5424> (дата звернення: 15.01.2025).
8. Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення : Закон України від 19.10.2017 р. № 2168-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2018. № 5. Ст. 31. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19#Text>
9. Керекеша-Попова, О. В. До питання про управлінську компетентність. *Актуальні проблеми психології й педагогіки* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 10-11 листоп. 2017 р. Харків, 2017. С. 65-68.
10. Клімова, А. Соціальний статус сучасного менеджера: суспільні виклики та професійні вимоги. *Гуманітарний вісник Державного вищого навчального закладу "Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди". Педагогіка. Психологія. Філософія*. 2014. № 35. С. 56-63. URL: <http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi->

- [bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=gv_pdpu_2014_35_9](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=gv_pdpu_2014_35_9)
11. Коваленко, О. Наближення засад підготовки сучасних керівних кадрів з охорони здоров'я України до світових стандартів. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2016. Вип. 2 (29). С. 143-146. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=du_ms_2016_2_20
 12. Лашкул, З. В. Особливості підготовки керівників охорони здоров'я в сучасних умовах. Завдання держави у забезпеченні ефективної кадрової політики системи охорони здоров'я : матеріали наук.-практ. конф., м. Київ, 22 квіт. 2015 р. Київ, 2015. С. 66-70. URL: http://umo.edu.ua/images/content/institutes/cipo/kaf_derg_slug/conference_book.pdf#page=66
 13. Корнійчук, О. П. Нова система охорони здоров'я України та перспективи кадрової політики. Кадрова політика у сфері охорони здоров'я в умовах загроз національній безпеці України : матеріали щоріч. Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю, м. Київ, 23 берез. 2017 р. / за заг. ред. В. С. Куйбіди та ін. Київ : ДСК-Центр, 2017. С. 67-70.
 14. Срошкіна Т. В., Татаровський О. П., Полішко Т. М., Борисенко С. С. Основи менеджменту і маркетингу в медицині : навч. посіб. Донецьк: ПВВ ДНУ, 2012. 64 с. URL: <http://repository.dnu.dp.ua:1100/upload/684df33d49a58cdfedc1417ff334ba89Management-KLD.PDF>
 15. Погоріляк, Р. Ю., Гульчій, О. П. Вивчення проблеми підготовки сучасних керівних кадрів охорони здоров'я в Україні. *Україна. Здоров'я нації*. 2015. № 4(36). С. 76-80. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Uz_n_2015_4_16
 16. Поживілова, О. В., Радиш, Я. Ф., Васюк, Н. О., Ляховченко, Л. А. Фахівець у галузі управління охороною здоров'я України: пошук моделі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2011. №19. С. 76-83. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=ipd_2011_19_22
 17. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення законодавства з питань діяльності закладів охорони здоров'я : Закон України від 06.04.2017 р. № 2002-VIII. *Відомості Верховної Ради (ВВР)*. 2017. № 21. ст. 245. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2002-VIII?utm_source#Text (дата звернення: 15.01.2025).
 18. Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення : Закон України від 19.10.2017 р. № 2168-VIII. *Відомості Верховної Ради (ВВР)*. 2018. № 5. ст. 31. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2168-19> (дата звернення: 15.01.2025).
 19. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посади керівника державного, комунального закладу охорони здоров'я : Постанова Кабінету Міністрів України від 27.12.2017 р. № 1094. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1094-2017-%D0%BF#Text> (дата звернення: 15.01.2025).
 20. Про схвалення Концепції реформи фінансування системи охорони здоров'я України : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 30.11.2016 р. № 1013-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1013-2016-%D1%80#Text> (дата звернення: 15.01.2025).
 21. Савіна, Т. В. Кадрове забезпечення сфери охорони здоров'я в Україні: стан та перспективи розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 15. С. 95-98. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/15_2017/19.pdf
 22. Серіков, Д. О. Визначення напрямів розвитку управлінської компетентності керівників. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. Вип. 14. Ч. 2. С. 123-127. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/16851>

23. Діагностика мотивації до успіху (Т. Елерс). *Testoteka.info*. URL: <https://testoteka.info/uk/test/volitional/ehlers-s> (дата звернення: 15.01.2025).
24. Фурман (Гуменюк), О. Є. Теорія і методологія інноваційно-психологічного клімату загальноосвітнього закладу: монографія. Ялта; Тернопіль: Підручники і посібники, 2008. 340 с. URL: <http://library.tneu.edu.ua/images/stories/zmist/2014/%D0%BB%D1%96%D1%82%D1%82/%D1%82%D0%B5%D0%BE%D1%80%D1%96%D1%8F%20%D1%96%20%D0%BC%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%8F%20%D1%96%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%BE-%D0%BF%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D0%BA%D0%BB%D1%96%D0%BC%D0%B0%D1%82%D1%83%20%20%D0%B7%D0%B0%D0%B3%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%8C%D0%BE%D0%BE%D1%81%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BD%D1%8C%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D0%B7%D0%B0%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%B4%D1%83%20%D0%B3%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%8E%D0%BA%20%202008.pdf>
25. Pelaccia, T., Viau, R. Motivation in medical education. *Medical teacher*. 2017. Vol. 39. Issue 2. С. 136–140. DOI: <https://doi.org/10.1080/0142159X.2016.1248924>
26. Ситник, Й. С., Верещинська, С. В. Напрями вдосконалення системи мотивування персоналу медичних закладів. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2023. № 2 (9). С. 127–141. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2023/dec/32692/menedzhment223maket-127-141.pdf>
DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2023.02.127>

Стаття надійшла до редакції 11.11.2024

Стаття рекомендована до друку 12.12.2024

I. M. SHALIMOVA¹, PhD (Pedagogy), Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Pedagogy, Methods and Management of Education
e-mail: ishalimova2010@gmail.com ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5537-4286>

V. A. BURBYGA¹, PhD (History), Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Pedagogy, Methods and Management of Education
e-mail: marsof2020@gmail.com ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2837-144X>

¹V. N. Karazin Kharkiv National University,
4, Svobody Square Kharkiv, 61022, Ukraine

ORGANIZATIONAL AND PEDAGOGICAL PRINCIPLES OF STAFF DEVELOPMENT MANAGEMENT IN A HEALTHCARE INSTITUTION

The article highlights the organizational and pedagogical principles of staff development management in health care institutions in the context of reforming the medical sector in Ukraine. The importance of introducing innovative educational technologies to improve the professional competence of healthcare workers as an important aspect of adaptation to modern standards of healthcare services has been revealed. The authors analyze the role of andragogical principles of adult learning, including the creation of a favorable educational environment, the development of interactive teaching methods, and individual educational trajectories as well as motivational programs.

The study emphasizes that there is a need to form a systematic approach to managing the staff professional development, including diagnosing educational needs, planning the educational process, introducing modern didactic tools and monitoring the effectiveness of educational activities. The importance of integrating pedagogical approaches to personnel policy, in particular through the development of soft skills, simulation training and reflective practices, is emphasized.

The article pays special attention to the motivational component, including tangible and intangible incentives aimed at improving the quality of medical services and ensuring sustainable professional development. Recommendations for creating adaptive models of staff development management in health care institutions considering the individual needs of employees and the specifics of the institution have been presented.

The results of the study can be used to improve educational programs, improve the skills of healthcare personnel and optimize the personnel management system.

KEY WORDS: *andragogy, competency-based approach, healthcare institutions, human resource policy, motivation, organizational and pedagogical principles, pedagogical technologies, professional development, reflection, simulation-based training.*

References

1. Avramenko, T. P. (2012). Personnel policy in healthcare reform: analytical report, Kyiv, NISD. <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2012-12/health-a1e6b.pdf> (in Ukrainian).
2. Aleksandrova, N. M. (2013). Conceptual approaches to the formation of managerial culture. *Scientific notes [Nizhyn State University named after Mykola Gogol] : Psychological and pedagogical sciences*, 3, 13-18. http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Nzspp_2013_3_4 (in Ukrainian).
3. Bereka, V. E. (2011). Genesis of scientific views on the problem of management competence. *Zhytomyr Ivan Franko State University Journal*, (55), 54-57. <http://eprints.zu.edu.ua/5183/> (in Ukrainian).
4. Vasyuk, N. O. (2012). World experience in training modern healthcare managers (literature review). *Bulletin of the Academy of Labor and Social Relations of the Federation of Trade Unions of Ukraine*, 1, 21-26. (in Ukrainian).
5. Horachuk, V. V. (2012). Methodical approaches to the formation of indicators of quality of the medical-diagnostic process in healthcare institutions. Collection of Scientific Works of the NMAPE employees named after P. L. Shupyk, 21(2), 700-706 (in Ukrainian).
6. Didenko, M. S. (2013). Professionally significant qualities of the personality of managers of organization: theoretical aspect. *International scientific forum: sociology, psychology, pedagogy, management*, 13, 201-211. http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Nzspp_2013_3_4

- [NR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Mnf_2013_13_22](#) (in Ukrainian).
7. Doronina, M. S., Bilokonenko, H. V., & Sierikov, D. O. (2017). The term system for research methodology in developing managerial competence under conditions of professionalization of management. *Efektivna ekonomika*, (2). Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5424> [in Ukrainian].
 8. On state financial guarantees of medical care for the population: Law of Ukraine dated October 19, 2017 No. 2168-VIII. (2018). Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine, 5, Art. 31 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19#Text> (in Ukrainian).
 9. Kereksha-Popova, O. V. (2017). On the issue of managerial competence. In *Current Problems of Psychology and Pedagogy: proceedings of the International Scientific and Practical Conference*, Kharkiv, November 10-11, 2017. (in Ukrainian).
 10. Klimova, A. (2014). Social status of a modern manager: social challenges and professional requirements. *Humanitarian Bulletin of the State Higher Educational Institution "Pereyaslav-Khmelnitsky State Pedagogical University named after Hryhoriy Skovoroda": Pedagogy. Psychology. Philosophy*, 35, 56-63. http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=gvpdp_u_2014_35_9 (in Ukrainian).
 11. Kovalenko, O. (2016). Approximation approaches for modern leading cadres of Ukrainian public health to world standards. *Public Administration and Local Government*, 2(29), 143-146. http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=dums_2016_2_20 (in Ukrainian).
 12. Lashkul, Z. V. (2015). Features of training healthcare managers in modern conditions. In *State Tasks in Ensuring Effective Personnel Policy of the Healthcare System: proceedings of the scientific and practical conference*, Kyiv, April 22, 2015. http://umo.edu.ua/images/content/institutes/cipo/kaf_derg_slug/conference_book.pdf#page=66 (in Ukrainian).
 13. Korniiichuk, O. P. (2017). New healthcare system of Ukraine and prospects of personnel policy. In V. S. Kuibida, V. M. Kniazevych, & N. O. Vasyuk (Eds.), *Personnel Policy in Healthcare Under Threats to National Security of Ukraine : materials every year. All-Ukrainian science and practice conf. for international participation*, Kyiv, March 23, 2017, DSK-Center. (in Ukrainian).
 14. Yeroshkina, T. V., Tatarovskiy, O. P., Polishko, T. M., & Borysenko, S. S. (2012). Fundamentals of management and marketing in medicine, Donetsk, RVV DNU. <http://repository.dnu.dp.ua:1100/upload/684df33d49a58cdfedc1417ff334ba89Management-KLD.PDF> (in Ukrainian).
 15. Pohorilyak, R. Yu., Gulchii, O. P. (2015). Study of the problem of training modern health care managers in Ukraine. *Ukraine. Health of the nation*, 4(36), 76-80. http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Uzn_2015_4_16 (in Ukrainian).
 16. Pozhyvilova, O. V., Radysh, Ya. F., Vasyuk, N. O., & Lyakhovchenko, L. A. (2011). Specialist in the field of healthcare management in Ukraine: search for a model. *Investments: Practice and Experience*, 19, 76-83. http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=ipd_2_011_19_22 (in Ukrainian).
 17. On making changes to some legislative acts of Ukraine regarding the improvement of the legislation on the activities of health care institutions: Law of Ukraine dated 04/06/2017 No. 2002-VIII. (2017). *Bulletin of the Verkhovna Rada (VVR)*, 21, Art. 245. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2002-VIII?utm_source%23Text#Text (in Ukrainian).

18. On state financial guarantees of medical care for the population: Law of Ukraine dated October 19, 2017 No. 2168-VIII. (2018). *Bulletin of the Verkhovna Rada (VVR)*, 5, Art. 31. <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2168-19> (in Ukrainian).
19. On the approval of the Procedure for conducting a competition for the position of head of a state, communal health care institution: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated 12/27/2017 No. 1094. (2017). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1094-2017-%D0%BF#Text> (in Ukrainian).
20. On the approval of the Concept of the reform of the financing of the healthcare system of Ukraine: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated November 30, 2016. No. 1013. (2016). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1013-2016-%D1%80#Text> (in Ukrainian).
21. Savina, T. V. (2017). Human resources for healthcare in ukraine: state and development prospects. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, 15, 95-98. http://www.investplan.com.ua/pdf/15_2017/19.pdf (in Ukrainian).
22. Serikov, D. O (2017). Determination ways of managerial competence for managers. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: International Economic Relations and World Economy*, 14(2), 123-127. <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/16851> (in Ukrainian).
23. Ehlers, T. (n.d.). Diagnostics of motivation for success. *Testoteka.info*. <https://testoteka.info/uk/test/volitional/ehlers-s>
24. Furman (Humeniuk), O. Ye. (2008). Theory and methodology of the innovative and psychological climate of a general educational institution: monograph, Yalta; Ternopil, Textbooks and manuals. <http://library.tneu.edu.ua/images/stories/zmist/2014/%D0%BB%D1%96%D1%82%D1%82/%D1%82%D0%B5%D0%BE%D1%80%D1%96%D1%8F%20%D1%96%20%D0%BC%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%8F%20%D1%96%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%BE-%D0%BF%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D0%BA%D0%BB%D1%96%D0%BC%D0%B0%D1%82%D1%83%20%D0%B7%D0%B0%D0%B3%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%8C%D0%BE%D0%BE%D1%81%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BD%D1%8C%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D0%B7%D0%B0%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%B4%D1%83%20%D0%B3%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%8E%D0%BA%20%202008.pdf> (in Ukrainian).
25. Pelaccia, T., Viau, R. (2017). Motivation in medical education. *Medical teacher*, 39(2), 136–140. <https://doi.org/10.1080/0142159X.2016.1248924>
26. Sytnyk, Y. S., Vereshchynska, S. V. (2023). Directions of improving the system of motivating the staff of medical institutions. *Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Formation and Problems of Development*, (2(9)), 127–141. <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2023/dec/32692/menedzhment223maket-127-141.pdf> <https://doi.org/10.23939/smeu2023.02.127>

The article was received by the editors 11.11.2024

The article is recommended for printing 12.12.2024