

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

«Розробка ефективного стимулювання персоналу організації в системі
HR-інжинірингу (на прикладі КНП «Хмельницька обласна лікарня»
Хмельницької обласної ради)»

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність 051 Економіка

Освітня програма HR-інжиніринг у бізнес-економіці

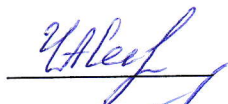
Шифр КвРБІНЕ. 024376.01.12.00

Виконав
здобувач 2 курсу
група БІНЕМ-24-1



Анатолій МИХАЛЬЧУК

Керівник
канд. екон. наук, доцент



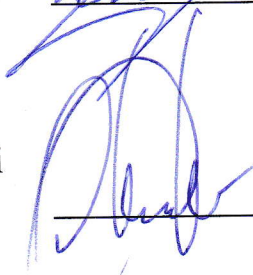
Олена МАНТУР-ЧУБАТА

Нормоконтролер
канд. екон. наук, доцент



Наталія БАЗАЛІЙСЬКА

До захисту допускаю:
Завідувач кафедри
HR-інжиніринг у бізнес-економіці
д-р екон. наук, професор



Михайло ВЕДЕРНІКОВ

18 12 2025 р.

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет _____ економіки і управління
Кафедра _____ HR-інжиніринг у бізнес-економіці
Рівень вищої освіти _____ другий (магістерський)
Галузь знань _____ 05 Соціальні та поведінкові науки
Спеціальність _____ 051 Економіка
Освітня програма _____ HR-інжиніринг у бізнес-економіці

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри
HR-інжиніринг у бізнес-економіці

 Михайло ВЕДЕРНИКОВ

«25» серпня 2025 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Михальчук Анатолій Федорович

1 Тема роботи «Розробка ефективного стимулювання персоналу організації в системі HR-інжинірингу (на прикладі КНП «Хмельницька обласна лікарня» Хмельницької обласної ради)»

Керівник роботи Мантур-Чубата Олена Сергіївна, канд. екон. наук, доцент

Затверджено наказом ректора університету від «25» серпня 2025 р. № 65.

2 Термін подання здобувачем роботи на кафедру «12» грудня 2025 р.

3 Вихідні дані до роботи: нормативно-правові акти України у сфері охорони здоров'я та трудових відносин, статистичні матеріали КНП «Хмельницька обласна лікарня» та офіційна звітність закладу, дані фінансового й управлінського обліку, монографічні видання та наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників з проблем стимулювання персоналу, матеріали міжнародних науково-практичних конференцій, сучасні електронні ресурси та публікації з HR-інжинірингу.

4 Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

1. Теоретичні основи розробки системи стимулювання персоналу. 2. Аналіз економічної та організаційної діяльності КНП «Хмельницька обласна лікарня» Хмельницької обласної ради. 3. Шляхи вдосконалення стимулювання персоналу КНП «Хмельницька обласна лікарня»

5 Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень)

1. Сучасні підходи до визначення стимулювання персоналу; 2. Основні характеристики стимулювання персоналу. 3. Ключові аспекти стимулювання

персоналу. 4. Характеристика теорії ієрархії потреб Маслоу; 5. Характеристика двохфакторної теорії Герцберга. 6. Характеристика теорії очікувань Врума. 7. Характеристика теорії справедливості Адамса. 8. Характеристика теорії X і теорії Y МакГрегора. 9. Порівняльний аналіз та інтеграція теорій мотивації. 10. Методи стимулювання персоналу. 11. Основні аспекти ролі матеріального методу стимулювання. 12. Основні аспекти ролі нематеріального методу стимулювання. 13. Переваги та недоліки матеріальних та нематеріальних методів стимулювання. 14. Елементи витрат КНП «Хмельницька обласна лікарня» за 2022-2024 рр. 15. Основні техніко-економічні показники діяльності КНП «Хмельницька обласна лікарня» за 2022-2024 рр.

6 Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7 Дата видачі завдання «25» серпня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва розділу кваліфікаційної роботи	Термін виконання	Примітка
Теоретична частина	20.10.2025 р. - 10.11.2025 р.	Виконано
Аналітична частина	11.11.2025 р. - 20.11.2025 р.	Виконано
Проектно-рекомендаційна частина	21.11.2025 р. - 05.12.2025 р.	Виконано
Рецензування роботи	06.12.2025 р. - 11.12.2025 р.	Виконано
Підготовка роботи до захисту (доопрацювання згідно зауважень, нормоконтроль)	12.12.2025 р. - 18.12.2025 р.	Виконано
Захист кваліфікаційної роботи	19.12.2025 р. - 28.12.2025 р.	

Здобувач


Підпис

Анатолій МИХАЛЬЧУК

Керівник кваліфікаційної роботи


Підпис

Олена МАНТУР-ЧУБАТА

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота «Розробка ефективного стимулювання персоналу організації в системі HR-інжинірингу (на прикладі КНП «Хмельницька обласна лікарня» Хмельницької обласної ради).

Виконав студент гр. БНЕМ-24-1 Михальчук А. Ф.,
Прізвище, ініціали

Керівник Мантур-Чубата О.С., канд. екон. наук, доцент
Прізвище, ініціали, науковий ступінь, вчене звання

Обсяг – 79 с., 13 рис., 43 табл., 32 джерела, додатки.

Ключові терміни: мотивація персоналу, матеріальні стимули, нематеріальні стимули, система стимулювання, мотиваційний моніторинг, модернізація системи управління,

Основна мета роботи полягає у розробці сучасної системи стимулювання працівників для підвищення якості медичних послуг.

Об'єктом наукового аналізу визначено систему мотивації та стимулювання персоналу комунального некомерційного підприємства «Хмельницька обласна лікарня» Хмельницької обласної ради.

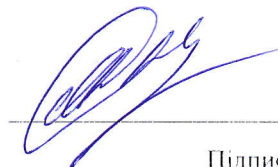
У першому розділі висвітлено теоретичні основи розробки результативної системи стимулювання персоналу, визначено її ключові характеристики, розглянуто провідні теоретичні концепції та сучасні напрями мотивації працівників.

Другий розділ присвячений дослідженню економічних та організаційних аспектів діяльності КНП «Хмельницька обласна лікарня».

Третій розділ спрямований на визначення та обґрунтування шляхів удосконалення системи стимулювання працівників КНП «Хмельницька обласна лікарня».

18.12.2025

Дата



Підпис

ЗМІСТ

	С.
Вступ	5
1 Теоретичні основи розробки системи стимулювання персоналу.....	8
1.1 Сутність та значення стимулювання персоналу.....	8
1.2 Основні теорії стимулювання персоналу підприємства	13
1.3 Актуальні механізми стимулювання персоналу на підприємствах.....	18
Висновки до розділу 1	23
2 Аналіз економічної та організаційної діяльності КНП «Хмельницька обласна лікарня» Хмельницької обласної ради	25
2.1 Загальна характеристика основних техніко-економічних показників КНП «Хмельницька обласна лікарня».....	25
2.2 Аналіз ефективності використання фонду оплати праці та продуктивності КНП «Хмельницька обласна лікарня».....	34
2.3 Аналіз системи стимулювання персоналу на КНП «Хмельницька обласна лікарня».....	40
Висновки до розділу 2	45
3 Шляхи вдосконалення стимулювання персоналу КНП «Хмельницька обласна лікарня».....	47
3.1 Напрями розвитку та трансформації системи стимулювання персоналу КНП «Хмельницька обласна лікарня».....	47
3.2 Формування системи стимулювання працівників КНП «Хмельницька обласна лікарня».....	55
3.3 Запровадження системи мотиваційного моніторингу та контролю стимулювання працівників КНП «Хмельницька обласна лікарня».....	66
Висновки до розділу 3	72
Висновки	74
Перелік джерел посилання	76

ВСТУП

На сучасному етапі розвиток української медицини відбувається в умовах інтенсивної конкуренції між лікувальними установами, зростання очікувань пацієнтів щодо рівня обслуговування та потреби у раціональному управлінні персоналом. В умовах сучасних викликів пріоритетного значення набуває створення та постійне вдосконалення стимулювання персоналу, адже саме вони визначають рівень мотивації працівників, їхню результативність та здатність адаптуватися до інноваційних змін.

У наукових працях проблема стимулювання персоналу розглядається як один із провідних напрямів управління організацією. Формування сучасних концепцій мотивації пов'язане з дослідженнями А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. МакГрегора та В. Врума, які заклали основу для розуміння потреб працівників, чинників задоволеності та взаємозалежності між докладеними зусиллями й отриманою винагородою.

Сьогодні першочерговим є питання створення й удосконалення системи стимулювання кадрів. КНП «Хмельницька обласна лікарня» належить до провідних медичних установ регіону, що надають високоспеціалізовану допомогу. Результативність його роботи значною мірою визначається рівнем зацікавленості працівників, адже саме вони забезпечують якість медичних послуг, формують репутацію закладу та впливають на його конкурентні позиції.

Кваліфікаційна робота орієнтована на всебічний аналіз теоретичних і практичних аспектів створення та вдосконалення системи стимулювання персоналу в установах охорони здоров'я, зокрема у КНП «Хмельницька обласна лікарня». Наша увага приділяється пошуку дієвих методів мотивації, що відповідають сучасним викликам та сприяють підвищенню якості медичних послуг, зниженню рівня кадрової плинності й формуванню позитивної репутації закладу.

Досягнення мети можливе за умови врахування ключових чинників: прозорості управління, балансу матеріальних і нематеріальних стимулів, інноваційності, залучення персоналу, гнучкості системи та регулярного контролю.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування та практична реалізація шляхів модернізації системи стимулювання працівників КНП «Хмельницька обласна лікарня» з використанням новітніх управлінських підходів та інноваційних рішень.

Для досягнення визначеної мети слід:

- здійснити аналіз теоретичних засад побудови системи стимулювання персоналу.

- визначити її ключові характеристики та функції;

- проаналізувати основні підходи й сучасні механізми мотивації;

- проаналізувати економічну ефективність та організаційну структуру функціонування КНП «Хмельницька обласна лікарня».

- перевірити ефективність використання фонду заробітної плати та продуктивності праці;

- запропонувати напрями модернізації системи стимулювання;

- розробити механізми мотиваційного моніторингу та контролю.

Об'єктом дослідження виступає система мотивації та стимулювання працівників у сфері охорони здоров'я.

Предмет дослідження – теоретичні та практичні аспекти вдосконалення системи мотивації персоналу лікарні.

Для досягнення мети використано:

- теоретичні методи (аналіз, синтез, узагальнення) при опрацюванні літератури.

- економіко-статистичні – для оцінки показників діяльності лікарні;

- порівняльні та графічні – для визначення ефективності використання фонду заробітної плати й продуктивності;

- соціологічні (опитування, інтерв'ю) – з метою визначення рівня задоволеності працівників;

– моделювання разом з прогнозуванням – для розробки напрямів удосконалення системи стимулювання.

Інформаційною основою кваліфікаційної роботи стали українські нормативно-правові акти, первинні та звітні документи закладу, дані фінансового й управлінського обліку, річну бухгалтерську та оперативну звітність. У роботі застосовано наукові праці, матеріали конференцій та інтернет-джерела; розрахунки виконано за сучасними методиками з використанням комп'ютерних технологій.

Практична цінність роботи полягає у застосуванні розроблених пропозицій для оптимізації системи стимулювання працівників КНП «Хмельницька обласна лікарня», що покращить ефективність роботи лікарні.

Кваліфікаційна робота базується на матеріалах КНП «Хмельницька обласна лікарня».

У межах тематики дослідження результати були апробовані на міжнародних науково-практичних конференціях: XVII Міжнародна науково-практична конференція «Проблеми, пріоритети та перспективи сталого розвитку в XXI ст.», (22 травня 2025 р., м. Кам'янець-Подільський); IV Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні тренди і стратегічні імперативи розвитку HR-інжинірингу, економіки та бізнесу в умовах турбулентності й трансформації національної економіки» (14-15 листопада 2024 р., м. Хмельницький).

Обсяг кваліфікаційної роботи становить 79 сторінок. Структура дослідження включає вступ, три розділи, у яких наведено 43 таблиці та 13 рисунків, висновки, список використаних джерел із 32 найменувань та додатки.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Сутність та значення стимулювання персоналу

У сучасних умовах конкуренції результативність діяльності підприємства значною мірою визначається ефективністю системи стимулювання персоналу. Воно забезпечує продуктивність, лояльність і професійний розвиток працівників, а тому потребує системного підходу з урахуванням їхніх потреб та цілей організації.

Під стимулюванням персоналу розуміють систему управлінських інструментів, що забезпечують підвищення зацікавленості працівників у результатах діяльності і стимулюють працівників до більшої участі у реалізації стратегічних завдань підприємства. Дієва система стимулювання допомагає реалізувати стратегічні цілі підприємства, узгоджуючи амбіції співробітників із бізнес-завданнями [1].

Стимулювання персоналу як елемент наукового управління сформувалося на початку ХХ століття. Ф. Тейлор у своїй праці «The Principles of Scientific Management» (1911) підкреслював, що продуктивність праці зростає завдяки матеріальним винагородам і чітким нормам, а економічні стимули є головним рушієм ефективності.

З появою гуманістичних і психологічних теорій мотивації поняття стимулювання набуло нового змісту. А. Маслоу у 1943 році запропонував ієрархію потреб, де задоволення фізіологічних вимог передує безпеці, соціальним зв'язкам, визнанню та самореалізації. Відтак стимулювання стало розглядатися як багатовимірний процес, що включає не лише матеріальні, а й психологічні та соціальні чинники.

У 1960-х роках Ф. Герцберг, виокремивши мотивуючі та гігієнічні фактори, розширив розуміння стимулювання як процесу, що включає економічні, професійні та психологічні аспекти [2, с. 115].

Сучасне стимулювання персоналу поєднує класичні підходи з інноваційними технологіями та соціальними практиками. Організації використовують системи, що інтегрують матеріальні винагороди з нематеріальними стимулами – розвитком, визнанням, гнучкими умовами праці та HR-аналітикою. Це робить мотивацію ключовим інструментом управління персоналом і конкурентоспроможності.

Розглянемо кілька сучасних підходів до визначення стимулювання персоналу (рисунок 1.1):

1 Інтеграція цифрових технологій та HR-аналітики. Сучасні дослідження підкреслюють роль інформаційних технологій у створенні персоналізованих систем стимулювання. HR-аналітика дозволяє враховувати індивідуальні характеристики працівників, коригуючи мотиваційні заходи відповідно до їхніх потреб, що забезпечує продуктивність і залученість персоналу [3].

2 Розвиток корпоративної культури через нематеріальні стимули. Сучасне стимулювання персоналу охоплює матеріальні й нематеріальні засоби та виступає інструментом формування корпоративної культури. Дослідження показують, що поєднання визнання, професійного розвитку й інноваційного середовища підвищує мотиваційний клімат і лояльність співробітників [4].

3) Гнучкі системи стимулювання з урахуванням індивідуальних потреб. У сучасних умовах ринкової мінливості та багатопокоління складу персоналу дедалі більшої актуальності набуває концепція гнучких мотиваційних систем. Дослідники наголошують на необхідності адаптації стимулювання до різних груп працівників. Згідно з останніми публікаціями, ефективним інструментом є комбіновані системи, що поєднують матеріальні стимули (бонуси, премії) з нематеріальними – корпоративними заходами, можливостями навчання та кар'єрного розвитку. Такий підхід забезпечує високу продуктивність і конкурентоспроможність підприємств [5, с. 61].

Сучасні концепції стимулювання персоналу поєднують технологічні інновації з соціально-психологічними чинниками, що забезпечує комплексний вплив на ефективність трудової діяльності підприємств.

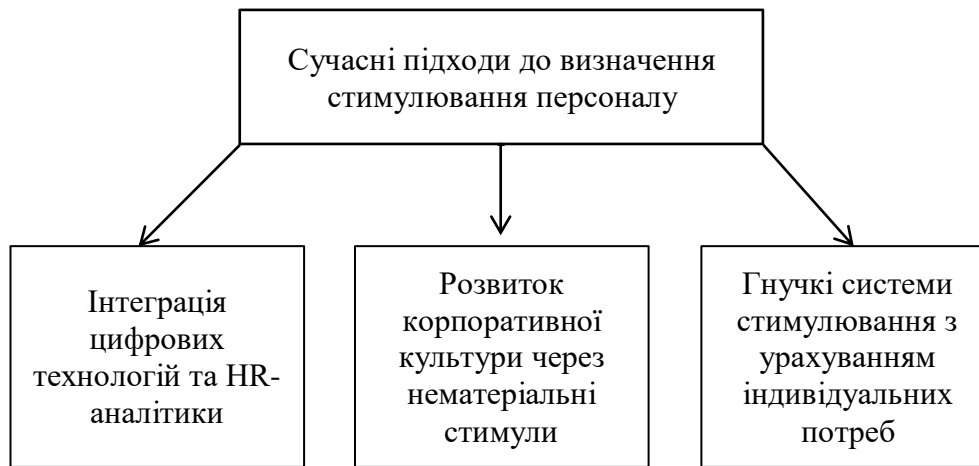


Рисунок 1.1 – Сучасні підходи до визначення стимулювання персоналу

Доцільно виокремити основні характеристики стимулювання персоналу, що відображають як його кількісну вимірюваність, так і якісний вплив системи мотивації на працівників (таблиця 1.1):

Таблиця 1.1 – Основні характеристики стимулювання персоналу*

Характеристика системи стимулювання	Вплив на співробітників
1	2
Оперативність і своєчасність	Повинна забезпечувати оперативний зворотний зв'язок, швидке визнання досягнень і винагороди за актуальні результати, що підтримує мотивацію та зменшує затримки між результатом і його оцінкою.
Комплексність	Поєднує матеріальні стимули та нематеріальні методи, що забезпечує задоволення фінансових і особистісних потреб працівників.
Індивідуалізація	Має враховувати різні мотиваційні чинники та адаптувати стимули до індивідуальних особливостей працівників, що забезпечує персоналізовану й ефективну модель мотивації.

Кінець таблиці 1.1

1	2
Справедливість і прозорість	Чітке оцінювання та об'єктивний розподіл винагород, адже прозорість системи стимулювання формує довіру працівників і сприяє позитивному робочому клімату.
Гнучкість і адаптивність	Має гнучко реагувати на зміни всередині підприємства та на ринку праці, що забезпечує її довгострокову ефективність.
Орієнтованість на результат	Стимули мають бути пов'язані з показниками ефективності, продуктивності та інноваційності, щоб підтримувати досягнення стратегічних і оперативних цілей підприємства.

*Джерело: узагальнено автором на основі [6, с. 94-95]

Як видно з таблиці, ключовим чинником є своєчасність винагороди, адже вона формує прямий зв'язок між результатом і оцінкою. Характеристики стимулювання дозволяють створити сучасну систему мотивації, яка поєднує потреби працівників зі стратегічними цілями підприємства. Інтеграція цифрових технологій та HR-аналітики забезпечує персоналізацію стимулювання й підвищує продуктивність та конкурентоспроможність колективу. Стимулювання персоналу сьогодні має стратегічне значення, оскільки продуктивність, лояльність, розвиток і стійкість підприємства формують базу для реалізації його цілей.

Представимо детальніше кожен із цих аспектів (таблиця 1.2). Таким чином, розглянуті аспекти стимулювання персоналу демонструють комплексний підхід до організації робочого середовища, що забезпечує зростання продуктивності, формування довіри й лояльності, розвиток професійних компетенцій, врахування індивідуальних потреб працівників та стійкість підприємства.

Ефективна система стимулювання персоналу має вагомий вплив на продуктивність праці, оскільки формує умови для активної залученості працівників у реалізації стратегічних та операційних цілей організації.

Таблиця 1.2 – Ключові аспекти стимулювання персоналу

Аспект	Характеристика
Підвищення продуктивності праці	Мотивація через винагороди підвищує якість роботи та фінансову ефективність підприємства.
Формування лояльності та позитивного клімату в колективі	Визнання та нематеріальні стимули підвищують довіру, утримують кадри й формують позитивну корпоративну культуру.
Розвиток професійних компетенцій	Навчання й розвиток персоналу підвищують мотивацію, професіоналізм та конкурентоспроможність підприємства.
Індивідуальний підхід до мотивації	Індивідуальний підхід і гнучкі стимули забезпечують високу мотивацію та задоволеність працівників.
Забезпечення стійкості і конкурентоспроможності підприємства	Стимулювання персоналу гарантує ефективність, адаптивність і конкурентну перевагу компанії.

По-перше, поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів забезпечує працівникам не лише фінансову винагороду, а й відчуття значущості, можливості самореалізації та професійного розвитку. Це формує позитивне ставлення до роботи, сприяє підвищенню ефективності, якості виконання завдань та оперативності реагування на зміни.

По-друге, системний підхід до мотивації дозволяє узгодити особисті прагнення співробітників із стратегічними цілями підприємства. Така взаємодія не лише збільшує виробничі показники, а й стимулює інноваційність, пошук оптимальних рішень та зменшення витрат, що підвищує конкурентоспроможність організації.

Ефективне стимулювання знижує плинність кадрів, формує стабільне середовище та підтримує економічне зростання.

1.2 Основні теорії стимулювання персоналу підприємства

Ефективне управління персоналом у сучасному бізнес-середовищі виступає однією з ключових передумов успішної діяльності організації. Система стимулювання, що поєднує матеріальні та нематеріальні інструменти, забезпечує не лише зростання продуктивності праці, а й формування стабільного та інноваційного робочого середовища. Ґрунтовне розуміння теоретичних засад мотивації персоналу є необхідною основою для розробки практичних заходів, спрямованих на підвищення результативності колективу.

Моделі Маслоу, Герцберга, Врума, Адамса та МакГрегора розкривають внутрішні механізми мотивації. Їх застосування допомагає організаціям адаптуватися до ринку, формувати позитивний клімат і стимулювати інновації.

Розглянемо кожну з цих теорій детальніше. Ієрархія потреб Маслоу (таблиця 1.3) передбачає поступове задоволення людських потреб – від базових фізіологічних до потреб самореалізації.

Таблиця 1.3 – Характеристика теорії ієрархії потреб Маслоу

Основні положення	Модель піраміди потреб передбачає її ієрархію: від базових фізіологічних і безпекових потреб до соціальних зв'язків, визнання та самореалізації.
Практичне застосування в управлінні персоналом	Базова мотивація: Фінансова стабільність і безпека праці покривають найнижчі рівні ієрархії потреб.
	Поглиблена мотивація: Кар'єрний розвиток і самореалізація мотивують працівників до досягнення високих результатів.
Критичні зауваження	Обмежену універсальність, адже пріоритети можуть різнитися залежно від культури чи особистості, а також через припущення про сувору послідовність задоволення потреб.»

У практичному вимірі це означає, що організації спершу забезпечують працівникам належну оплату праці, сприятливі умови трудової діяльності та гарантоване соціальне забезпечення, створюючи основу для подальшого розвитку.

Після цього управлінці впроваджують заходи, спрямовані на професійне вдосконалення та творчу реалізацію співробітників. Такий підхід знижує плінність кадрів і водночас підвищує інноваційний потенціал колективу [7, с. 231].

Двохфакторна теорія Герцберга (таблиця 1.4) класифікує умови праці на дві групи: гігієнічні фактори (заробітна плата, робоче середовище, корпоративні правила) та мотивуючі чинники (визнання, можливості розвитку, відповідальність). Практичне використання цієї моделі передбачає одночасне вдосконалення базових умов праці для запобігання незадоволеності та формування системи нематеріальних стимулів, що активізують внутрішню мотивацію персоналу. Організації, які досягають балансу між цими елементами, зазвичай характеризуються нижчим рівнем конфліктності та більшою лояльністю працівників до керівництва [8, с. 413].

Таблиця 1.4 – Характеристика двухфакторної теорії Герцберга

Розмежування факторів	Гігієнічні фактори: умови праці, зарплата, корпоративна політика та стосунки з колегами. Їх відсутність викликає незадоволення, але покращення не завжди підвищує мотивацію.
	Мотиваційні фактори: досягнення, визнання, розвиток навичок і відповідальність, що підвищують задоволеність роботою та внутрішню мотивацію.
Практичне застосування	Розширення ролі співробітника: залучення до рішень і визнання досягнень підвищують мотивацію.
	Усунення незадоволення: комфортні умови й справедлива оплата усувають ризик демотивації.
Критичні зауваження	Баланс гігієнічних факторів і мотиваторів залежить від індивідуальних пріоритетів співробітників.

За теорією очікувань Врума (таблиця 1.5) мотивація працівника визначається трьома ключовими складовими: очікуванням (Expectancy), інструментальністю (Instrumentality) та валентністю (Valence).

Практичне застосування моделі передбачає формування відкритої та об'єктивної системи оцінки ефективності праці співробітників, де кожен співробітник чітко розуміє зв'язок між власним внеском і винагородою. Відкрита комунікація та зрозумілі критерії оцінки сприяють підвищенню ефективності, адже мотивація прямо залежить від узгодженої взаємодії трьох факторів [7, с. 232].

Таблиця 1.5 – Характеристика теорії очікувань Врума

Основні компоненти (три ключові елементи)	Очікування (Expectancy): віра у результативність власних зусиль формує мотивацію співробітника.
	Інструментальність (Instrumentality): віра у винагороду за результативність посилює мотивацію.
	Валентність (Valence): цінність винагороди визначає силу мотивації співробітника.
Практичне застосування	Чітка систематизація цілей: Прозора оцінка й зрозумілий зв'язок зусиль із результатом підсилюють мотивацію.
	Налаштування винагород: висока інструментальність і валентність стимулюють більші зусилля, що потребує чітких критеріїв винагороди та оцінки результатів.
Критичні зауваження	Низьке значення будь-якого з трьох компонентів знижує мотивацію, тому потрібен системний підхід до управління очікуваннями.

Теорія справедливості Адамса (таблиця 1.6) пояснює мотивацію через відчуття справедливості у співвідношенні внеску та винагороди. Прозора система оцінки й винагородження зменшує ризик конфліктів і водночас забезпечує зростання задоволеності працівників [7, с. 233].

Таблиця 1.6 – Характеристика теорії справедливості Адамса

Основні положення	Теорія передбачає, що працівники порівнюють свої внески й винагороди з іншими, а відчуття справедливості визначає їхню мотивацію та поведінку.
Практичне застосування	Соціальні порівняння: ефективна мотиваційна стратегія має враховувати результати взаємних порівнянь співробітників.
	Прозорість системи винагород: рівні можливості та справедливе оцінювання зменшують відчуття несправедливості й підтримують залученість працівників.
Критичні зауваження	Суб'єктивність сприйняття справедливості й різні очікування ускладнюють уніфікацію винагород, вимагаючи індивідуального підходу.

Підхід Теорії X та Y МакГрегора (таблиця 1.7), підкреслює значення внутрішньої самостійності працівників та їхньої здатності до самоуправління, що робить її особливо актуальною в сучасному бізнес-середовищі.

Організації, які застосовують цей підхід, делегують відповідальність, створюють умови для самовираження та стимулюють творчість.

Такий стиль управління не лише підвищує ефективність завдяки залученню інноваційних ідей, але й сприяє формуванню позитивного робочого клімату, що відображається на загальній продуктивності компанії [9, с. 217].

Кожна з класичних теорій мотивації пропонує власні інструменти для стимулювання персоналу. Організації, які інтегрують принципи Маслоу для задоволення базових і вищих потреб, поєднують їх із рекомендаціями Герцберга та доповнюють системами оцінювання, розробленими Врумом, отримують можливість забезпечити високу продуктивність праці (рисунок 1.2).

Інтегроване застосування різних мотиваційних підходів дає змогу сучасним організаціям формувати гнучкі та адаптивні системи управління персоналом. Такі системи забезпечують зростання продуктивності праці, скорочення рівня кадрової плинності і стимулюють інноваційний розвиток колективу [10].

Таблиця 1.7 – Характеристика теорії X і теорії Y МакГрегора

Основні підходи	Теорія X: припускає, що працівники схильні уникати відповідальності й потребують контролю та зовнішніх стимулів..
	Теорія Y: стверджує, що працівники прагнуть самостійності, відповідальності та готові працювати для спільних цілей за належних умов.
Практичне застосування	Стиль управління: Вибір стилю управління формує корпоративний клімат; Теорія Y підтримує демократичність, делегування та творчість.
	Мотиваційні програми: підхід Теорії Y забезпечує залученість працівників через розвиток, участь у рішеннях та інновації.
Критичні зауваження	Реальний управлінський процес вимагає поєднувати контроль і автономію: для функцій потрібен контроль, для творчості — свобода.

Аналіз сучасних методів мотивації персоналу свідчить, що поєднання різних теоретичних підходів забезпечує синергетичний ефект у процесі управління.

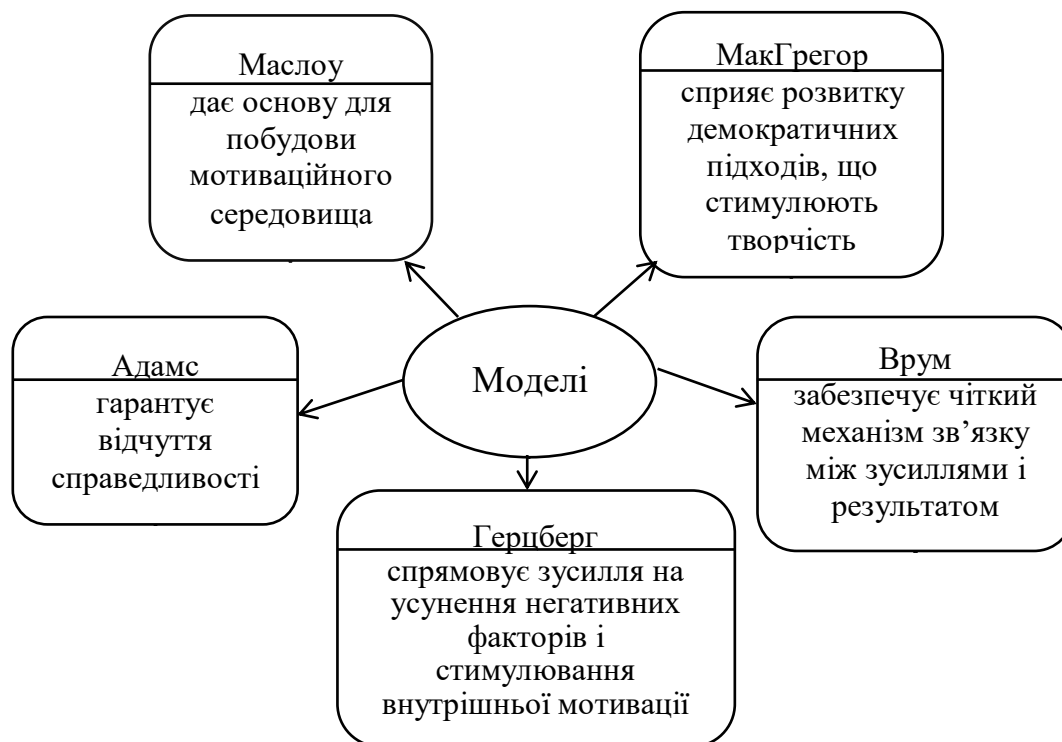


Рисунок 1.2 – Порівняльний аналіз та інтеграція теорій мотивації

Організації, які комбінують матеріальні винагороди з нематеріальними стимулами, дотримуються принципів прозорості у розподілі ресурсів та застосовують демократичні моделі керівництва, здатні істотно покращити робочий клімат і підвищити рівень залученості працівників [8].

Попри сильні й слабкі сторони окремих теорій мотивації, їхнє поєднання формує систему, що враховує матеріальні та психологічні потреби співробітників. Це знання допомагає створити стратегію управління, яка підвищує продуктивність і сприяє досягненню довгострокових цілей.

1.3 Актуальні механізми стимулювання персоналу на підприємствах

Система стимулювання персоналу має забезпечувати високу продуктивність і лояльність працівників. Сучасна мотиваційна стратегія повинна бути гнучкою, враховувати відмінності між поколіннями, професійними ролями та культурними контекстами.

Регулярний аналіз потреб і адаптація методів до змін середовища є основою ефективності. Методи стимулювання зазвичай поділяють на дві групи: матеріальні та нематеріальні (таблиця 1.8) [11].

Аналіз показує, що поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів створює збалансовану систему мотивації, яка підвищує продуктивність, утримує кадри та зміцнює конкурентоспроможність.

Матеріальні методи мотивації базуються на фінансовому та майновому заохоченні працівників. Вони безпосередньо впливають на рівень добробуту персоналу й традиційно розглядаються як фундамент підтримки трудової активності.

Такі інструменти забезпечують пряму залежність між результатами діяльності співробітників та їхньою винагородою.

Таблиця 1.8 – Методи стимулювання персоналу

Матеріальні		Нематеріальні	
Основна заробітна плата	гарантована грошова компенсація за виконання посадових обов'язків.	Формування корпоративної культури	позитивне внутрішнє середовище формується на основі спільних цінностей, традицій та етичних норм
Премії	додаткові виплати за досягнення: виконання планів, успішні проєкти чи внесок у розвиток компанії.	Можливості для професійного розвитку	організація навчання та тренінгів, семінарів, стажувань і підтримка підвищення кваліфікації.
Система бонусів	Багаторівнева система заохочення передбачає бонуси (річні, квартальні, щомісячні), що залежать від результатів роботи працівника, відділу чи компанії.	Визнання досягнень	визнання успіхів працівників здійснюється усно чи письмово через грамоти, подяки та відзнаки
Соціальні виплати та пільги	включають додаткові компенсаційні пакети: медичне страхування, пенсійні програми, оплату обідів, транспорту та інші пільги.	Розширення автономії та залучення до ухвалення рішень	надається більше свободи в ухваленні рішень та участі у стратегічних проєктах.
Матеріальні подарунки та заохочення	вручення цінних призів, сертифікатів, путівок на відпочинок або товарів.	Гнучкі умови праці	Гнучкі графіки, дистанційна робота, додаткові відпустки та підтримка балансу роботи й життя.
Програми участі у прибутках (Profit Sharing)	розподіл прибутку компанії здійснюється у вигляді додаткових виплат співробітникам.	Програми підтримки добробуту працівників (well-being programs)	Корпоративні заходи підтримують фізичне й психологічне здоров'я: спорт, психологічна допомога, антистрес майстер-класи, свята та тимбілдинги.
Фінансова підтримка саморозвитку	компенсація витрат на онлайн-курси, професійні сертифікації або участь у міжнародних конференціях.	Менторство та зворотний зв'язок	сприяють розвитку працівників, підтримці й чітким кар'єрним перспективам.
Гейміфікація матеріальних стимулів	включає рейтинги, бали та внутрішні «валюти», що обмінюються на бонуси чи подарунки.	Інклюзивне робоче середовище	створення середовища поваги до індивідуальності незалежно від статі, віку чи етнічної приналежності.

Розглянемо ключові аспекти їхнього значення (таблиця 1.9).

Таблиця 1.9 – Основні аспекти ролі матеріального методу стимулювання

Роль	Аспект
Підвищення продуктивності	Заробіток, пов'язаний із результатами, стимулює досягнення цілей.
Заохочення та утримання кадрів	Компенсація та бонуси зменшують плинність кадрів, забезпечуючи вигоду й перспективи зростання.
Створення відчуття контролю та справедливості	Системи матеріального стимулювання забезпечують прозорість оцінки, виявляють кращих і мотивують інших.
Фокус на короткострокових та довгострокових цілях	Матеріальні стимули підтримують досягнення коротко- та довгострокових цілей організації. Це дозволяє адаптувати мотиваційну систему до різних етапів розвитку організації та задовольняти різноманітні потреби співробітників.

Матеріальний метод стимулювання відіграє багатогранну роль у системі управління персоналом лікарні. Як показано в таблиці, він сприяє підвищенню продуктивності, утриманню кадрів, забезпеченню справедливості та орієнтації на стратегічні цілі. Це підтверджує його значення як ефективного інструменту мотиваційного впливу в сучасних умовах конкурентного середовища.

Матеріальні стимули здатні сприяти інноваційній активності та професійному розвитку персоналу, особливо коли система винагороди прямо залежить від досягнутих результатів. Вони забезпечують прозорість у розумінні критеріїв винагородження, формуючи культуру досягнень і відкритості у взаємодії між керівництвом та працівниками. Водночас надмірна концентрація на фінансових заохоченнях може звести працю до джерела доходу, що знижує внутрішню мотивацію та прагнення до самовдосконалення. Тому важливо підтримувати баланс між матеріальними й нематеріальними стимулами, враховуючи індивідуальні особливості співробітників і корпоративні цінності.

Матеріальні стимули формують прозору систему винагород, що підвищує ефективність і зменшує плинність кадрів. Для стійкого розвитку їх слід поєднувати

з нематеріальними факторами – визнанням, кар’єрними можливостями та корпоративною культурою [11].

Таким чином, матеріальні стимули забезпечують не лише базові потреби, а й підвищують зацікавленість у досягненні особистих та організаційних результатів.

Нематеріальні стимули задовольняють психологічні потреби, формують довгострокову мотивацію та підвищують відданість компанії. Визнання й цінування внеску працівників сприяє їхній залученості та ефективності, особливо коли матеріальні потреби вже покриті [12]. Нематеріальні методи стимулювання персоналу відіграють провідну роль у створенні позитивного клімату в колективі та розвитку співробітників. Основні аспекти їх ролі можна узагальнити наступним чином (таблиця 1.10):

Таблиця 1.10 – Основні аспекти ролі нематеріального методу стимулювання

Роль	Аспекти
Формування позитивного корпоративного клімату	визнання, похвала й підтримка – формують довіру, командний дух та залученість.
Підвищення самооцінки та особистісного розвитку	регулярне визнання та розвиток потенціалу підвищують мотивацію, задоволеність роботою й стимулюють інновації.
Індивідуальний підхід та врахування потреб співробітників	враховують індивідуальні особливості, підвищують ефективність та підтримують працівників.
Розвиток і зміцнення корпоративної культури.	Визнання, самовираження та участь у проєктах формують культуру вдосконалення й співпраці, утримують таланти та створюють лояльний колектив.

Таким чином, нематеріальні стимули підтримують високий рівень залученості персоналу, задоволеності та внутрішньої мотивації працівників. Вони сприяють формуванню гармонійного робочого середовища, забезпечують умови для особистісного й професійного розвитку та виступають важливим інструментом у становленні сучасної корпоративної культури [13].

Інтеграція нематеріальних стимулів у систему управління персоналом забезпечує не лише досягнення короткострокових результатів, але й сприяє формуванню стабільної корпоративної культури, у якій кожен працівник відчуває власну значущість та перспективи професійного розвитку. Такий підхід сприяє скороченню плинності кадрів, удосконаленню внутрішніх комунікацій та забезпеченню стабільного зростання ефективності організації [14]. Нематеріальні стимули виступають важливим інструментом формування глибокої мотивації, проте їхня ефективність значно зростає у поєднанні з матеріальними методами. Водночас слід брати до уваги індивідуальні характеристики кожного працівника, адже однакові стимули можуть чинити різний вплив залежно від їхніх потреб та прагнень. Тому гнучке застосування нематеріальних чинників та систематичний аналіз їх результативності є визначальними умовами успішного управління персоналом. Проте кожен із методів має власні сильні та слабкі сторони, тож узагальнимо їх (таблиця 1.11).

Таблиця 1.11 – Переваги та недоліки матеріальних та нематеріальних методів стимулювання

Матеріальні		Нематеріальні		
1		2		
Переваги	Пряма мотивація	Винагорода прямо стимулює мотивацію через зв'язок із зусиллями.	Задоволення внутрішніх потреб	підтримують розвиток і соціальні потреби працівників.
	Легкість в адмініструванні	Стимули легко інтегруються й автоматизуються.	Позитивний вплив на культуру компанії	зміцнюють довіру й командний дух.
	Швидкий ефект	Фінансові стимули дають швидкий ефект за короткі терміни.	Довготривалий ефект	стає стійкою, коли вона базується на цінностях і прагненнях працівників.
	Універсальність	підходять більшості працівників незалежно від інтересів чи амбіцій.	Економічність	обходяться дешевше за матеріальні.
		Індивідуальний підхід	гнучко враховують інтереси й цінності працівників.	

Кінець таблиці 1.11

1		2		
Недоліки	Недовговічність мотивації	Звикання працівників поступово знижує ефективність стимулів.	Складність вимірювання ефективності	Виміряти ефект кількісно складно.
	Ігнорування нематеріальних потреб	ігнорують потреби самореалізації, визнання та соціальної взаємодії	Залежність від лідера	визначається управлінськими навичками керівників.
	Ризик створення конкуренції	провокують небажану конкуренцію між працівниками.	Відсутність миттєвого ефекту	дають поступові результати й потребують більше часу.
	Фінансові витрати	можуть створювати додаткове навантаження на бюджет компанії.	Не завжди універсальні	Частина працівників надає перевагу матеріальним винагородам
		Потреба в постійній адаптації	слід регулярно оновлювати відповідно до змін потреб працівників.	

Матеріальні та нематеріальні стимули мають різні переваги й недоліки, а їхня результативність залежить від ситуації та особливостей працівників. Оптимальним є їхнє комбінування, що забезпечує баланс між фінансовими винагородами та внутрішньою мотивацією, сприяючи продуктивності й формуванню лояльного колективу.

Висновки до розділу 1

Стимулювання персоналу розглядається як один із найважливіших інструментів управління, що поєднує матеріальні й нематеріальні чинники. Такий підхід сприяє формуванню мотивації, зростанню задоволеності трудовою діяльністю та удосконаленню корпоративної культури, забезпечуючи високу продуктивність і довгострокову лояльність співробітників.

Еволюція управлінської думки демонструє різні підходи до мотивації персоналу. Класичні теорії Маслоу, Герцберга та Врума пояснюють вплив внутрішніх і зовнішніх факторів, тоді як сучасні моделі враховують соціально-психологічні та культурні аспекти. Це доводить, що процес стимулювання має багатогранний характер і не обмежується лише матеріальними винагородами.

Актуальні методи стимулювання персоналу відзначаються гнучкістю та індивідуалізацією. Вони включають премії, бонуси, участь у прибутках, соціальні програми, професійний розвиток, гнучкі графіки, корпоративні заходи та нематеріальне визнання. В умовах цифровізації особливого значення набувають HR-технології та системи управління талантами, що допомагають утримувати кадри й створювати конкурентні переваги.

Таким чином, стимулювання персоналу є багаторівневим процесом, що поєднує економічні, соціальні та психологічні аспекти. Сучасні тенденції свідчать про перехід до індивідуалізованих систем мотивації, які враховують особисті потреби та цінності працівників. Це забезпечує стійку мотивацію, продуктивність і конкурентоспроможність організацій.

2 АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОЇ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КНП «ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА ЛІКАРНЯ» ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ

2.1 Загальна характеристика основних техніко-економічних показників КНП «Хмельницька обласна лікарня»

Комунальне некомерційне підприємство «Хмельницька обласна лікарня» Хмельницької обласної ради є багатoproфільним закладом охорони здоров'я регіонального рівня, який забезпечує надання спеціалізованої та високоспеціалізованої медичної допомоги населенню області. Лікарня виконує важливу соціальну функцію, виступаючи ключовою ланкою системи вторинної та третинної медичної допомоги в регіоні.

Основна діяльність закладу зосереджена на діагностиці, лікуванні та профілактиці захворювань, що потребують застосування сучасних медичних технологій і міждисциплінарного підходу. Лікарня надає медичні послуги відповідно до договорів з Національною службою здоров'я України, що дозволяє забезпечувати гарантований обсяг медичної допомоги в межах державних програм медичних гарантій.

Організаційна побудова підприємства характеризується чітким розподілом управлінських і функціональних повноважень між адміністрацією та структурними підрозділами. До складу лікарні входять профільні клінічні відділення, допоміжні служби, діагностичні та адміністративно-господарські підрозділи, діяльність яких координується з метою забезпечення безперервності лікувального процесу.

Особливістю функціонування КНП «Хмельницька обласна лікарня» є поєднання лікувальної, освітньої та організаційно-управлінської діяльності. Заклад бере участь у підготовці та підвищенні кваліфікації медичних кадрів, впроваджує сучасні клінічні протоколи, стандарти якості медичних послуг і принципи пацієнтоорієнтованого підходу.

В умовах реформування системи охорони здоров'я та зростання

навантаження на медичні установи, лікарня функціонує в середовищі підвищених вимог до ефективності управління ресурсами, якості медичних послуг та професійної відповідальності персоналу. Це обумовлює необхідність впровадження сучасних управлінських інструментів, розвитку корпоративної культури, зміцнення командної взаємодії та дотримання принципів корпоративної доброчесності.

Таким чином, КНП «Хмельницька обласна лікарня» є стабільно функціонуючим медичним закладом, діяльність якого спрямована не лише на надання якісної медичної допомоги, а й на забезпечення сталого розвитку колективу, підвищення ефективності управління та формування довіри з боку пацієнтів і суспільства.

Комплексна оцінка ефективності функціонування підприємства передбачає обов'язковий аналіз елементів операційних витрат, адже саме вони суттєво впливають на кінцеві результати діяльності (рисунок 2.1).

Аналіз операційних витрат КНП «Хмельницька обласна лікарня» за 2022–2024 рр. свідчить про поступове зростання витрат на матеріальні ресурси, фонд оплати праці та амортизаційні відрахування, що відображає розширення діяльності закладу та інтенсифікацію використання ресурсів.

У 2022–2024 рр. операційні витрати лікарні стабільно зростали: з 585 065 тис. грн у 2022 році до 887 288 тис. грн у 2024 році. Основну частку становлять матеріальні витрати, які у 2023 році зросли на 44,03 % та у 2024 році на 20,07 %. У 2023 році зарплатні витрати зросли на 11,52 %, а у 2024-му – на 19,86 %. Соціальні витрати піднялися на 0,98 % і 18,12 %. Амортизаційні витрати демонструють найбільший приріст: 21,23 % у 2023 році та 51,46 % у 2024 році. Динаміка інших витрат демонструє їх зростання на 11,12 % у 2023 році та на 35,38 % у 2024 році, що підтверджує активізацію діяльності, модернізацію та раціоналізацію ресурсного забезпечення.

Для характеристики ефективності діяльності підприємства, використаємо також аналіз основних техніко-економічних показників (таблиця 2.1).

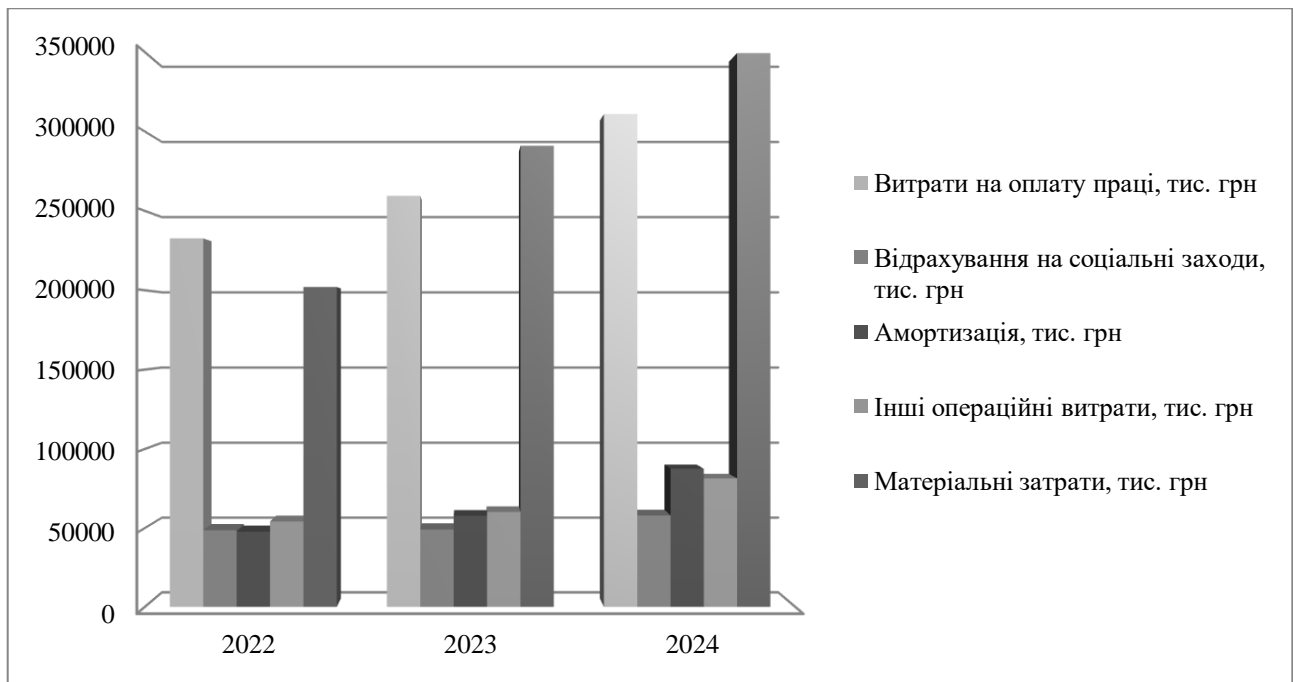


Рисунок 2.1 – Елементи витрат КНП «Хмельницька обласна лікарня» за 2022-2024 рр.

Аналіз техніко-економічних показників лікарні за 2022–2024 рр. свідчить про позитивну динаміку: зростання доходів, продуктивності праці та фонду оплати праці, що вказує на ефективне використання ресурсів і стабільний розвиток закладу.

У 2022–2024 рр. лікарня демонструвала стабільне зростання доходів і продуктивності праці, проте витрати зростали швидше, ніж доходи, що негативно вплинуло на фінансові результати. Прибуток у 2023 р. зріс удвічі, але у 2024 р. скоротився на 12,3 %. Динаміка показника рентабельності свідчить про його зростання до 6,7 % у 2023 році та спад до 4,8 % у 2024 році.

Фондовіддача скоротилася, а фондомісткість зросла. Такий результат підтверджує підвищення рівня капіталоємності господарської діяльності. Персонал збільшився на 6,4 % у 2023 р. та на 4,7 % у 2024 р., а продуктивність праці зросла на 25,3 %. Фонд оплати праці зріс на 33,7 %, середня зарплата – з 14,6 тис. грн до 17,5 тис. грн. Це підтверджує соціально орієнтовану кадрову політику, але водночас вказує на потребу оптимізації витрат.

Таблиця 2.1 – Основні техніко-економічні показники діяльності КНП «Хмельницька обласна лікарня» за 2022-2024 рр.

Показник	Одиниця виміру	Рік			Темп приросту, %	
		2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн	485614	555583	677253	114,41	121,87
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн	576633	705891	864799	122,44	122,43
Витрати на 1 грн реалізованої продукції	грн/грн	1,19	1,27	1,28	-	-
Чистий фінансовий результат (прибуток)	тис. грн	17464	37168	32662	212,84	87,88
Рентабельність реалізованої продукції (наданих послуг)	%	3,6	6,7	4,8	-	-
Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн	274392,5	362047	463083	131,94	127,85
Фондовіддача	грн	1,77	1,53	1,46	-	-
Фондомісткість	грн	0,56	0,65	0,68	-	-
Виробничі запаси	тис. грн	126254	135669	166815	107,46	122,98
Середньооблікова кількість штатних працівників	осіб	1328	1413	1480	106,40	104,74
Річний ефективний фонд робочого часу	год	2786,3	2963,3	3097,3	106,36	104,52
Продуктивність праці	тис. грн/особу	365,6	393,2	457,9	107,57	116,47
Фонд оплати праці штатних працівників	тис. грн	232642	259452	310991	111,52	119,86
Середньомісячна заробітна плата одного штатного працівника	грн/особу	14596	15309	17518	104,89	114,43

Результати аналізу дозволять сформулювати висновки щодо фінансово-господарського стану КНП «Хмельницька обласна лікарня» та визначити напрями підвищення ефективності її діяльності у майбутньому. Використовуючи інформацію про стан і зміну обсягу та структури активів підприємства (таблиця 2.2), можна зробити основні висновки щодо фінансового стану підприємства.

Таблиця 2.2 – Аналіз зміни обсягу, структури і динаміки активів КНП «Хмельницька обласна лікарня» за 2022-2024 рр.

Вид активу	Рік			Відхилення, %	
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023
	тис. грн	тис. грн	тис. грн		
I Необоротні активи					
– нематеріальні активи	3	-	54	-	-
- незавершені капітальні інвестиції	17188	20090	24593	16,9	22,4
– основні засоби	303024	421070	505096	38,9	19,9
- довгострокові біологічні активи	-	-	-	-	-
- довгострокові фінансові інвестиції	-	-	-	-	-
- інші необоротні активи	-	-	-	-	-
Усього за розділом I	320215	441160	529743	37,8	20,1
II Оборотні активи					
– запаси	126254	135669	166815	7,5	22,9
- поточні біологічні активи	-	-	-	-	-
– дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	15980	3572	915	-77,6	-74,4
– дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	25	-	2	-	-
– інша поточна дебіторська заборгованість	44	1	-	-97,7	-
- поточні фінансові інвестиції	-	-	-	-	-
– гроші та їх еквіваленти	23874	52249	27440	118,8	-47,5
– інші оборотні активи	4	1	-	-75,0	-
- витрати майбутніх періодів	-	-	-	-	-
Усього за розділом II	166181	191492	195172	15,2	1,9
III Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	-	-	-	-	-
Всього	486396	632652	724915	30,1	14,6

Оборотні активи за три роки зросли на 17,4%, однак темпи зростання у 2024 році сповільнилися (1,9%), що може свідчити про стабілізацію оборотного

капіталу. Запаси у 2024 році зросли на 22,9 %, що вказує на збільшення обсягу медичних матеріалів і лікарських засобів. Водночас зменшення дебіторської заборгованості на 74,4 % у 2024 році є позитивним показником, адже свідчить про покращення розрахункової дисципліни та фінансової ліквідності.

Грошові кошти у 2023 році зросли на 118,8 %, що може бути наслідком отримання додаткових надходжень або ефективного управління залишками на рахунках. Проте у 2024 році відбулося їх зниження на 47,5 %, що може вказувати на зростання витрат або активне інвестування у розвиток.

Загалом, структура активів лікарні демонструє позитивну динаміку: переважає зростання вартості необоротних активів, що є ознакою розвитку та інвестування у модернізацію. Проте зменшення грошових коштів та дебіторської заборгованості потребує контролю з боку фінансових служб для підтримання належного рівня ліквідності.

Використовуючи дані пасиву бухгалтерського балансу, можна дати загальну характеристику джерел покриття активів підприємства (таблиця 2.3).

Загальний обсяг пасивів підприємства зріс з 486,4 млн грн у 2022 р. до 724,9 млн грн у 2024 р., що становить приріст на 49,1% за два роки. Це свідчить про розширення діяльності та збільшення фінансового потенціалу лікарні.

Власний капітал у 2023 році збільшився на 7,9 %, однак у 2024 році дещо зменшився на 0,6 %. При цьому його питома вага в структурі пасивів знизилася з 69,7 % до 50,1 %, що вказує на зростання фінансової залежності лікарні від зовнішніх джерел.

Довгострокові зобов'язання у 2023 році скоротилися на 4,6 %, але у 2024 році різко зросли на 64,1 %, що свідчить про залучення додаткових інвестиційних або цільових ресурсів, можливо, для реалізації програм модернізації та оновлення матеріальної бази.

Поточні зобов'язання мають найвищі темпи приросту: у 2023 році вони збільшилися на 148,3 %, а у 2024 році ще на 26,7 %, що свідчить про зростання короткострокових фінансових зобов'язань (наприклад, кредиторської заборгованості перед постачальниками, персоналом, державними фондами тощо).

Таблиця 2.3 – Аналіз джерел фінансування активів КНП «Хмельницька обласна лікарня» за 2022-2024 рр.

Показник	Рік						Відхилення, %	
	2022		2023		2024			
	тис.	%	тис.	%	тис.	%	2023/ 2022	2024 /2023
	грн		грн		грн			
1	2	3	4	5	6	7	8	9
I. Власний капітал	338730	69,66	365472	57,79	363306	50,11	7,9	-0,6
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	65078	13,39	62106	9,82	101869	14,05	-4,6	64,1
III. Поточні зобов'язання	82588	16,97	205074	32,40	259740	35,84	148,3	26,7
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	-	-	-	-	-	-		
Всього	486396	100	632652	100	724915	100	30,1	14,6

Частка поточних зобов'язань у загальній структурі фінансування зросла з 17 % у 2022 році до 35,8 % у 2024 році, що свідчить про підвищення фінансових ризиків і зниження ліквідності.

У цілому, структура джерел фінансування КНП «Хмельницька обласна лікарня» свідчить про поступовий перехід від власного до позикового капіталу, що може бути зумовлено необхідністю забезпечення стабільного фінансування поточної діяльності та розвитку.

Така динаміка вимагає посилення контролю за короткостроковими боргами і планування фінансових потоків, щоб уникнути дефіциту ліквідних коштів і зберегти фінансову стійкість закладу.

Основні показники ліквідності підприємства наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Аналіз ліквідності КНП «Хмельницька обласна лікарня» за 2022-2024 рр.

Показник	Рік			Темп приросту, %	
	2022	2023	2024	2023 / 2022 рр.	2024 / 2023 рр.
Коефіцієнт покриття (загальний коефіцієнт ліквідності)	2,01	0,93	0,7	-53,7	-19,4
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,48	0,27	0,11	-43,8	-59,3
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,29	0,25	0,11	-13,8	-56,0
Робочий капітал (розмір власних оборотних засобів), тис. грн	83593	-13582	-64568	-116,3	-375,6
Частка оборотних засобів в активах	34,2	30,3	26,9	-11,4	-11,2

Коефіцієнт покриття знизився з 2,01 у 2022 році до 0,75 у 2024 році, що є нижче нормативного рівня (1,5–2,0). Це означає, що в 2024 році лікарня не може повністю покрити свої короткострокові зобов'язання оборотними активами, що є негативним сигналом. Коефіцієнт швидкої ліквідності також має тенденцію до зниження — з 0,48 до 0,11, що свідчить про зменшення ліквідних активів (грошових коштів та дебіторської заборгованості). Це означає, що підприємство стає менш здатним оперативно виконувати поточні фінансові зобов'язання.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності зменшився більш ніж утричі — з 0,29 до 0,11, що говорить про зниження платоспроможності лікарні на короткому горизонті.

Робочий капітал у 2022 році був позитивним (83,6 млн грн), але в 2023 році став від'ємним (-13,6 млн грн), а в 2024 році скоротився до -64,6 млн грн. Це означає, що лікарня фінансує частину своїх необоротних активів за рахунок короткострокових зобов'язань, що зменшує фінансову стійкість.

Частка оборотних засобів у активах постійно зменшується: з 34,2 % у 2022 році до 26,9 % у 2024 році. Це свідчить про переорієнтацію ресурсів на довгострокові активи (будівництво, обладнання), що знижує ліквідність.

Загалом, ліквідність підприємства погіршується протягом досліджуваного періоду.

Фінансова стійкість – це стан майна підприємства, який гарантує йому платоспроможність. Коефіцієнти, які можна використати для аналізу довгострокової платоспроможності підприємства представлені у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Аналіз фінансової стійкості КНП «Хмельницька обласна лікарня» за 2022-2024 рр.

Показник	Рік			Темп приросту, %	
	2022	2023	2024	2023 / 2022 рр.	2024 / 2023 рр.
Коефіцієнт автономії	0,70	0,58	0,50	-17,1	-13,8
Коефіцієнт фінансової стабільності	2,29	1,37	1,01	-40,2	-26,3
Коефіцієнт фінансової залежності	1,44	1,73	2,0	20,1	15,6
Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	0,44	0,73	1,0	65,9	36,9
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,30	0,42	0,50	40,0	19,0
Коефіцієнт незалежності	0,70	0,58	0,50	-17,1	-13,8

Фінансова незалежність лікарні знижується. Коефіцієнт автономії зменшився з 0,70 у 2022 р. до 0,50 у 2024 р., тобто лише половина активів фінансується за рахунок власних коштів. Це вказує на зростання фінансових ризиків.

Фінансова стабільність підприємства погіршилась. Коефіцієнт фінансової стабільності зменшився з 2,29 до 1,01, що свідчить про зростання залежності від зовнішніх джерел фінансування (кредиторської заборгованості, цільових коштів тощо).

Фінансова залежність збільшилась. Коефіцієнт фінансової залежності зріс із 1,44 до 2,00, тобто на кожну гривню власного капіталу припадає вже 2 грн загальної вартості активів, профінансованих переважно зовнішніми джерелами. Співвідношення залученого і власного капіталу зросло з 0,44 до 1,00, що свідчить про збалансування частки позикових і власних коштів, однак загроза фінансової стійкості посилюється. Коефіцієнт концентрації позикового капіталу підвищився з 0,30 до 0,50, тобто половина активів фінансується за рахунок зобов'язань — тенденція негативна.

Загалом, у 2022–2024 роках спостерігається поступове зростання фінансової залежності та зменшення автономії.

Це вимагає посилення контролю за зобов'язаннями, підвищення ефективності використання ресурсів і пошуку власних джерел фінансування (грантів, програм держпідтримки, благодійних надходжень тощо).

2.2 Аналіз ефективності використання фонду оплати праці та продуктивності КНП «Хмельницька обласна лікарня»

Основними завданнями аналізу фонду заробітної плати є оцінка результативності використання коштів, виявлення чинників, що впливають на їх зміну, а також встановлення взаємозв'язку між темпами зростання продуктивності праці та середньої заробітної плати. Важливо також дослідити динаміку показників, рівень виконання планових орієнтирів і причини відхилень. Окрему увагу слід приділити структурному аналізу фонду оплати праці (таблиця 2.6).

Структура фонду заробітної плати КНП «Хмельницька обласна лікарня» у 2022–2024 роках характеризується зростанням базових виплат і заохочень, що свідчить про посилення мотиваційної політики та покращення умов праці для персоналу.

Таблиця 2.6 - Склад фонду оплати праці штатних працівників на КНП «Хмельницька обласна лікарня» за 2022-2024 рр.

Показники	Рік			Відхилення, %	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023
Фонд оплати праці штатних працівників, тис грн	232642	259452	310991	11,52	19,86
у тому числі:					
а) фонд основної заробітної плати, тис. грн	129654	143512	180526	10,69	25,79
б) фонд додаткової заробітної плати, тис. грн	86323,6	82784	89624,4	-4,10	8,26
в) заохочувальні та компенсаційні виплати, тис. грн	16664	33156	40840,4	98,97	23,18
з них:					
- матеріальна допомога, тис. грн	16664	2680	5305,6	-83,92	97,97
- соціальні пільги, що носять індивідуальний характер, тис. грн	-	-	-		
Оплата за невідпрацьований час, тис. грн	12162,4	17157,2	18796,8	41,07	9,56

У 2023 році обсяг додаткової заробітної плати зменшився на 4,10 %, проте вже у 2024 році зріс на 8,26 %. Основна заробітна плата продемонструвала позитивну динаміку: зростання на 10,69 % у 2023 році та на 25,79 % у 2024-му. Заохочувальні та компенсаційні виплати також суттєво збільшилися — майже вдвічі у 2023 році та ще на 23,18 % у 2024 році.

Важливим етапом аналізу фонду заробітної плати є визначення середнього рівня оплати праці, який розраховується шляхом ділення загального фонду на середньооблікову чисельність працівників (таблиця 2.7).

Аналіз показників оплати праці в КНП «Хмельницька обласна лікарня» за 2022–2024 роки свідчить про поступове покращення фінансових результатів і умов праці. Зростання чистого доходу, фонду заробітної плати та середньої зарплати на

одного працівника підтверджує стабільність економічної ситуації та активізацію мотиваційної політики закладу.

Таблиця 2.7 - Аналітичні показники оплати праці КНП «Хмельницька обласна лікарня» за 2022-2024 рр.

Показники	Рік			Відхилення, %	
	2022	2023	2024	2023 / 2022 рр.	2024 / 2023 рр.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	485614	555583	677253	14,39	21,87
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	1328	1413	1480	6,4	4,7
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн	232642	259452	310991	11,52	19,86
Середнє число днів, відпрацьованих одним працівником, дні	249	260	262	4,42	0,77
Середня тривалість робочого дня, год	8	8	8	-	-
Середньорічна заробітна плата одного працівника, грн	175182,23	183618	210129	4,82	14,44
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн	14598,52	15301,5	17510,8	4,82	14,44

У 2022–2024 роках, попри стрімке зростання доходів лікарні, одночасне збільшення фонду заробітної плати та кількості відпрацьованих днів свідчить про підвищення навантаження на персонал. Стабільність середньої зарплати у 2023 році та її зростання у 2024-му потребують управлінського аналізу, оскільки можуть маскувати зниження реальних доходів. Це вимагає перегляду мотиваційної політики та балансу між фінансовими показниками і кадровою стійкістю.

Стабільна робота лікарні потребує оптимізації витрат без шкоди для якості послуг та підвищення мотивації персоналу, що є ключовим фактором ефективності.

До пріоритетних напрямів удосконалення кадрової політики належить запровадження систем оцінки результативності працівників, розширення можливостей для професійного розвитку, а також активізація мотиваційних механізмів, зокрема нематеріального характеру — таких як визнання досягнень, формування позитивної корпоративної атмосфери та підтримка кар'єрного зростання.

З огляду на це, доцільним є аналіз продуктивності праці персоналу КНП «Хмельницька обласна лікарня» у динаміці (рисунок 2.2 -2.3).

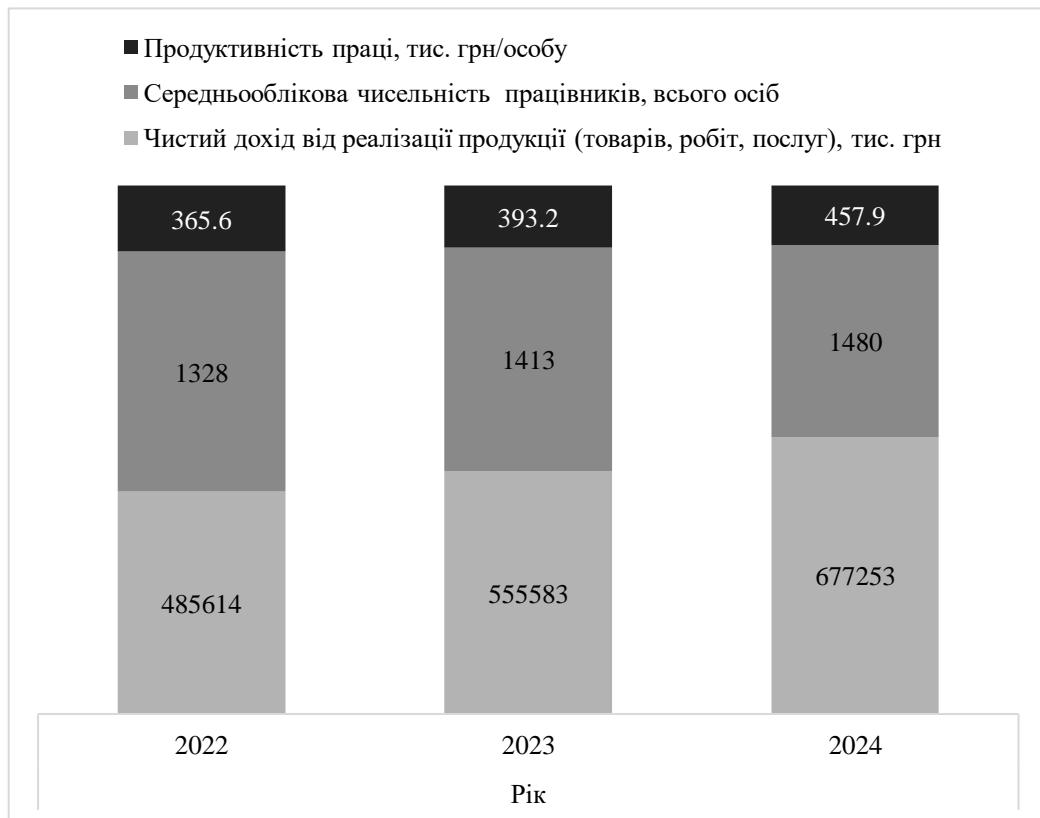


Рисунок 2.2 – Характеристика продуктивності праці персоналу КНП «Хмельницька обласна лікарня» за 2022-2024 рр.

З рисунка 2.2 та 2.3 видно, що у 2022–2024 роках продуктивність праці зростала.

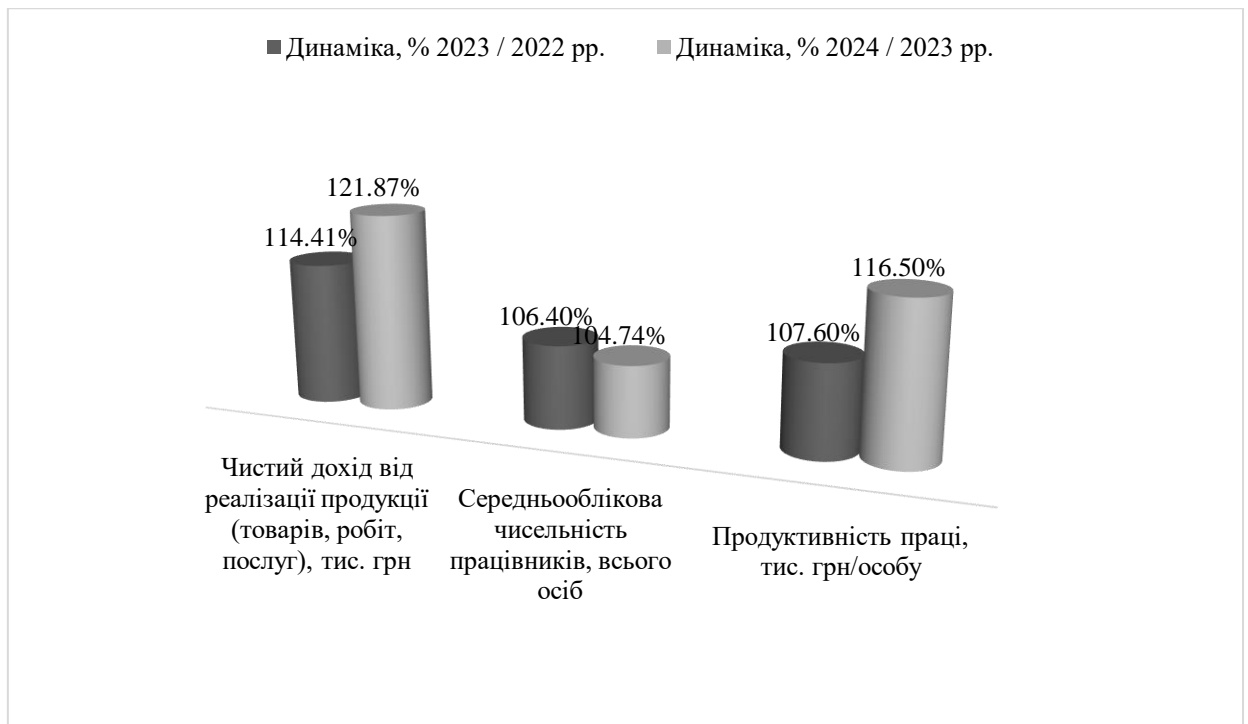


Рисунок 2.3 - Динаміка змін продуктивності праці персоналу КНП «Хмельницька обласна лікарня» за 2022–2024 роки, %.

Подальший аналіз має охоплювати як кількісні, так і якісні аспекти кадрового потенціалу підприємства (таблиця 2.8). Кількісна характеристика трудового потенціалу КНП «Хмельницька обласна лікарня» за 2022–2024 роки свідчить про стабільне збільшення чисельності працівників і обсягу відпрацьованого часу. Це вказує на поступове нарощування кадрового ресурсу та більш інтенсивне використання трудового потенціалу закладу.

У 2022–2024 рр. кількість працівників лікарні зросла на 11,4 %, а відпрацьований час — на 4,45 %. Це вказує на поступове зміцнення кадрового ресурсу закладу та оптимізацію робочого навантаження медичного персоналу. Відсутність невідпрацьованого часу через економічні причини чи страйки підтверджує стабільність дисципліни й організаційних процесів. Трудовий потенціал закладу використовується ефективно, що позитивно впливає на якість послуг.

За три роки не було жодного випадку невідпрацьованого часу через економічні причини чи страйки. Це означає, що дисципліна стабільна, а соціальної напруги в колективі немає.

Таблиця 2.8 – Кількісна оцінка трудового потенціалу КНП «Хмельницька обласна лікарня» за 2022-2024 рр.

Показники	Рік			Відхилення, %	
	2022	2023	2024	2023 / 2022 рр.	2024 / 2023 рр.
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	1328	1413	1480	106,4	104,7
Кількість відпрацьованого робочого часу штатними працівниками, людино-годин	2133120	2136688	2231852	0,17	4,45
Кількість невідпрацьованого робочого часу через відпустки без збереження заробітної плати (на період припинення виконання робіт)	-	-	-	-	-
Кількість невідпрацьованого робочого часу через переведення на неповний робочий день (тиждень) з економічних причин	-	-	-	-	-
Кількість невідпрацьованого робочого часу через масові невиходи на роботу (страйки)	-	-	-	-	-

Зростання продуктивності праці безпосередньо пов'язане зі скороченням трудових витрат на виробництво продукції (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9 – Показники трудомісткості виробництва продукції КНП «Хмельницька обласна лікарня» за 2022-2024 рр.

Показники	Рік			Відхилення, %	
	2022	2023	2024	2023 / 2022 рр.	2024 / 2023 рр.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	485614	555583	677253	14,39	21,87
Кількість відпрацьованого робочого часу штатними працівниками, людино-годин	2133120	2136688	2231852	0,17	4,45
Середньогодинна продуктивність праці штатних працівників, грн/людино-годин	227,7	260,0	303,5	14,19	16,73
Трудомісткість реалізації продукції, людино-годин/грн	0,0044	0,0038	0,0033	-13,64	-13,16

У 2022–2024 рр. продуктивність праці зросла на 33,3 %, а трудомісткість скоротилася майже на 25 %. Такий результат свідчить про більш ефективне застосування робочого часу та підвищення продуктивності працівників, що позитивно впливає на загальну економічну ефективність закладу.

2.3 Аналіз системи стимулювання персоналу на КНП «Хмельницька обласна лікарня»

КНП «Хмельницька обласна лікарня» виконує роль ключового медичного закладу регіону, проте стикається з низкою управлінських викликів, серед яких — підвищення мотивації персоналу, утримання кваліфікованих кадрів та забезпечення високої якості медичних послуг. У межах діяльності закладу застосовуються різні форми стимулювання працівників (рисунок 2.4).



Рисунок 2.4 – Форми стимулювання персоналу КНП «Хмельницька обласна лікарня»

Розглянемо детальніше кожен з них у таблиці 2.10. Аналіз застосовуваних форм стимулювання персоналу КНП «Хмельницька обласна лікарня» свідчить про використання різноманітних мотиваційних засобів – доплат, преміальних виплат і програм професійного розвитку.

Доплати компенсують складність умов праці, премії спрямовані на підвищення якості медичних послуг, а навчання – на вдосконалення професійних компетенцій.

Водночас існують певні проблеми, зокрема нечіткість критеріїв оцінювання, нестабільність виплат і обмежений доступ до освітніх можливостей. Для підвищення ефективності мотивації варто запровадити прозорі механізми преміювання та індивідуальні плани розвитку працівників.

З метою дослідження дієвості системи стимулювання у КНП «Хмельницька обласна лікарня» проведено анонімне анкетування 45 працівників різних категорій – лікарів, середнього медичного персоналу та адміністрації.

Метою опитування було оцінити результативність матеріальних і нематеріальних стимулів та визначити їхній вплив на рівень мотивації й командну взаємодію. Використовувалися відкриті запитання та шкала оцінювання 1–5 (де 1 – дуже незадоволений, 5 – дуже задоволений).

Таблиця 2.10 – Детальна характеристика стимулювання персоналу для КНП «Хмельницька обласна лікарня»

Форма стимулювання	Детальний опис	
Надбавки за інтенсивність праці, нічні зміни, стаж.	Структура надбавок	є стандартна тарифна сітка, до якої додаються надбавки за стаж, складність, нічні зміни, свята й понаднормові години.
	Принцип розрахунку	встановлюють як відсоток ставки або фіксовану суму згідно з правилами.
	Ефект для мотивації	тимчасово підвищують зарплату, компенсують складні умови й мотивують працювати за незручним графіком.
	Ризики й обмеження	зміщують увагу на час і навантаження, а нерівність нарахування надбавок породжує відчуття несправедливості.
Премії за якість обслуговування та участь у проєктах.	Мета преміювання	мотивують покращувати результати, сервіс пацієнтів, впроваджувати нові практики й брати участь у проєктах.
	Критерії присудження	включають кількісні й якісні показники: ефективність, задоволеність пацієнтів та виконання проєктів у межах бюджету.
	Практичні недоліки у лікарні	премії нараховують нерегулярно, за нечіткими критеріями, без прозорих правил і пояснень.
	Наслідки	недовіра до премій знижує мотивацію до довгострокових проєктів і провокує конфлікти з керівництвом.
Підвищення кваліфікації через курси та семінари	Форми освіти	курси підвищення кваліфікації, семінари й конференції, внутрішні заняття та клінічні майстер-класи.
	Переваги для закладу і працівників	розвиток професійних компетенцій,
	Практичні обмеження	навчання проводять лише за наявності коштів, без оцінки результатів і кар'єрних переваг.
	Рекомендація для підсилення ефекту	створити для кожного працівника план розвитку й пов'язати навчання з кар'єрним просуванням або бонусами.

Основні питання та узагальнені відповіді на питання зображено у таблицях 2.11 – 2.12.

Таблиця 2.11 – Узагальнені відповіді опитування працівників КНП «Хмельницька обласна лікарня».

Питання	Результат опитування за шкалою 1-5					
	1	2	3	4	5	Середня оцінка
Задоволеність розміром і регулярністю винагород	22% (10 осіб)	27% (12 осіб)	24% (11 осіб)	18% (8 осіб)	9% (4 особи)	2,6
Справедливість розподілу премій і надбавок	20% (9 осіб)	30% (14 осіб)	26% (12 осіб)	16% (7 осіб)	8% (3 особи)	2,6
Доступність нематеріальних стимулів	18% (8 осіб)	29% (13 осіб)	31% (14 осіб)	16% (7 осіб)	6% (3 особи)	2,7
Можливість впливати через зворотний зв'язок	24% (11 осіб)	33% (15 осіб)	27% (12 осіб)	11% (5 осіб)	5% (2 особи)	2,4
Вплив стимулів на командну взаємодію	13% (6 осіб)	27% (12 осіб)	44% (20 осіб)	11% (5 осіб)	4% (2 особи)	2,6
Сприяння утриманню кадрів	22% (10 осіб)	36% (16 осіб)	27% (12 осіб)	13% (6 осіб)	2% (1 особа)	2,4

Опитування персоналу КНП «Хмельницька обласна лікарня» показало системні проблеми в мотиваційній політиці закладу. Середні оцінки задоволеності (2,4–2,8 балів) свідчать про низький рівень довіри до системи винагород, обмежений доступ до нематеріальних стимулів і слабкий вплив зворотного зв'язку. Основні проблеми, які назвали респонденти — непрозорий розподіл премій (76 %), невідповідність оплати праці фактичному навантаженню (62 %) та відсутність зв'язку між навчанням і кар'єрним ростом (49 %) — підтверджують потребу в реформуванні мотиваційної системи. Для покращення ситуації доцільно запровадити чіткі критерії преміювання, розвивати програми нематеріального визнання та забезпечити системний зворотний зв'язок.

Таблиця 2.12 – Основні проблеми що назвали респонденти

Проблема	Відсоток коментарів
Нерівномірність та непрозорість розподілу премій	76 %
Недостатність матеріальної частини проти фактичних навантажень і вимог	62 %
Обмежені можливості професійного росту або слабкий зв'язок навчання з просуванням і винагородами	49 %
Відсутність систематичного зворотного зв'язку і процедури апеляції щодо нарахувань.	44 %
Мало форм нематеріального визнання і програм підтримки психологічного стану персоналу	36 %

Отже, загальні дані свідчать, що загальний рівень задоволеності системою стимулювання є нижчим за середній, з вираженим запитом на прозорість і стабільність матеріальних винагород; поширене відчуття несправедливості у розподілі премій підриває командну згуртованість і знижує мотивацію до участі у довгострокових проектах; нематеріальні стимули існують, але їх доступність і зв'язок з кар'єрними перспективами сприймаються як недостатні; відсутність механізмів зворотного зв'язку і апеляції посилює фрустрацію та породжує чутки про упереджене ставлення.

Системі стимулювання в КНП «Хмельницька обласна лікарня» характерні матеріальні та нематеріальні елементи, але вона функціонує фрагментарно та не прозоро. Працівники оцінюють справедливість і регулярність виплат нижче за середній рівень, що особливо відчутно серед медсестер. Нематеріальні стимули доступні частково і недостатньо пов'язані з кар'єрним ростом, що знижує їхню мотиваційну ефективність. Відсутність уніфікованої системи оцінки ефективності ускладнює об'єктивний розподіл премій і підвищує ризик плинності кадрів. Запровадження прозорих критеріїв преміювання, простих KPI і системи зворотного зв'язку очікувано підвищить задоволеність персоналу та зменшить плинність.

Висновки до розділу 2

Результати аналізу діяльності КНП «Хмельницька обласна лікарня» дали змогу сформулювати узагальнені висновки щодо техніко-економічних параметрів, ефективності використання фонду заробітної плати, рівня продуктивності працівників і функціонування системи кадрового стимулювання.

Комплексна оцінка техніко-економічних показників діяльності КНП «Хмельницька обласна лікарня» засвідчує стабільність її роботи та значущість у регіональній системі охорони здоров'я. Водночас виявлені диспропорції у використанні ресурсів вказують на необхідність удосконалення управлінських процесів і раціоналізації витрат.

Фонд оплати праці відіграє ключову роль у структурі витрат медичного закладу, визначаючи ефективність стимулювання персоналу та якість наданих послуг – це підтверджено результатами дослідження. Рівень продуктивності праці демонструє тенденцію до поступового зростання, проте існують резерви для її подальшого підвищення через удосконалення організації робочого часу, впровадження сучасних технологій та підвищення кваліфікації працівників. Раціональне використання коштів на оплату праці передбачає формування прозорої системи винагороди, яка враховує результати та якість роботи.

Аналіз системи стимулювання персоналу засвідчив її комплексний характер: вона включає матеріальні (заробітна плата, премії, надбавки, соціальні виплати) та нематеріальні інструменти (підвищення кваліфікації, моральне заохочення, професійний розвиток, участь у наукових заходах, сприятливий психологічний клімат). Водночас існує потреба у вдосконаленні системи стимулювання з урахуванням сучасних тенденцій управління персоналом, що передбачає індивідуалізацію підходів, гнучкі форми організації праці, використання цифрових HR-інструментів та систем оцінювання результативності.

Узагальнення результатів аналізу засвідчує, що КНП «Хмельницька обласна лікарня» володіє значним потенціалом для подальшого розвитку, однак потребує вдосконалення управлінських процесів.

Отже, за результатами проведеного аналізу можемо визначити, що ефективне управління техніко-економічними показниками, фондом оплати праці та системою стимулювання персоналу є визначальними чинниками конкурентоспроможності та сталого розвитку КНП «Хмельницька обласна лікарня». Реалізація запропонованих напрямів вдосконалення сприятимуть не лише підвищенню якості медичних послуг, а й посиленню позицій закладу в регіональній системі охорони здоров'я.

Водночас результати аналізу кадрового потенціалу та руху персоналу свідчать про відносну стабільність колективу лікарні та поступове зростання чисельності працівників, що є позитивним чинником для забезпечення безперервності медичного процесу. Разом з тим наявність плінності кадрів у окремі періоди, зростання професійного навантаження та ризику емоційного вигорання персоналу вказують на необхідність посилення внутрішньої підтримки працівників, розвитку корпоративної культури та формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Особливої актуальності набуває питання узгодженості управлінських рішень, ефективності внутрішніх комунікацій і рівня довіри між керівництвом та персоналом. За умов функціонування медичного закладу в середовищі підвищених стресових навантажень та ресурсних обмежень саме нематеріальні чинники управління персоналом — командна взаємодія, корпоративні цінності, добросовісність і відповідальність — можуть стати важливими резервами підвищення ефективності діяльності лікарні та якості медичних послуг.

3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ КНП «ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА ЛІКАРНЯ»

3.1 Напрями розвитку та трансформації системи стимулювання персоналу КНП «Хмельницька обласна лікарня»

Система стимулювання кадрів є важливим інструментом управління працею, який безпосередньо впливає на ефективність діяльності закладу. Для КНП «Хмельницька обласна лікарня» удосконалення цієї системи є критично важливим через особливості медичної сфери та потребу збереження професійного потенціалу. Основні причини необхідності удосконалення розглянемо у таблиці 3.1.

Система стимулювання потребує оновлення з урахуванням зовнішніх реформ, внутрішніх недоліків і психологічних чинників, щоб підвищити мотивацію, ефективність і утримання персоналу.

Таблиця 3.1 – Фактори впливу на формування системи стимулювання

Категорія	Основні аспекти	Потенційний вплив
1	2	3
1. Зміни у зовнішньому середовищі	<ul style="list-style-type: none"> - Реформування системи охорони здоров'я вимагає переходу до фінансування за принципом «гроші йдуть за пацієнтом» - Зростання конкуренції між медичними закладами за пацієнтів і кваліфікованих працівників - Підвищення вимог до якості та доступності медичних послуг 	Необхідність адаптації системи стимулювання до нових умов фінансування та зміцнення конкурентних позицій закладу
2. Внутрішні проблеми існуючої системи стимулювання	<ul style="list-style-type: none"> - Переважання матеріальних стимулів над нематеріальними - Недостатня прозорість критеріїв преміювання та оцінювання результатів праці - Обмежені можливості професійного розвитку та кар'єрного зростання - Відсутність індивідуалізації мотиваційних програм 	Зниження довгострокової мотивації, ризик відтоку кадрів, недостатня ефективність системи управління персоналом

Кінець таблиці 3.1

1	2	3
3. Соціально-психологічні чинники	<ul style="list-style-type: none"> - Високий рівень емоційного та фізичного навантаження - Необхідність підтримки позитивного психологічного клімату - Формування відчуття соціальної значимості роботи та причетності до важливої місії 	Вплив на психологічний стан персоналу, ступінь задоволеності трудовою діяльністю та якість виконання професійних функцій.

Результати аналізу роботи КНП «Хмельницька обласна лікарня» свідчать, що система стимулювання персоналу має комплексний характер, однак потребує оновлення та адаптації до сучасних тенденцій управління людськими ресурсами. Основні недоліки зобразимо на рисунку 3.1.



Рисунок 3.1 – Основні недоліки системи стимулювання персоналу КНП «Хмельницька обласна лікарня».

Отже, можемо зробити висновок, що система стимулювання лікарні не досконала. Звідси розглянемо детально проблеми які можемо отримати (таблиця 3.2):

Таблиця 3.2 – Основні проблеми недосконалої системи стимулювання

Проблема	Зміст	Наслідки
Зменшення задоволеності співробітників роботою.	Недосконала система стимулювання позбавлена прозорості й не відповідає навантаженню та результатам.	Відчуття недооцінення, погіршення психологічного стану, емоційне вигорання, зниження мотивації до розвитку та ініціативності.
Зростання плинності кадрів, особливо серед молодих спеціалістів	Молоді медики прагнуть роботи з вищою оплатою, розвитком і соціальними гарантіями.	Кадровий дефіцит, втрата потенціалу розвитку лікарні, відтік носіїв сучасних знань та інноваційних практик.
Зменшення продуктивності праці та якості медичних послуг	Низька мотивація веде до меншої залученості, втрати ініціативи та погіршення якості роботи.	Погіршення якості обслуговування пацієнтів, зростання ризику помилок, збільшення навантаження на інших співробітників, замкнене коло низької ефективності.
Втрата конкурентних позицій закладу у системі охорони здоров'я регіону	Недосконала система стимулювання робить лікарню менш привабливою та погіршує якість послуг.	Зменшення довіри пацієнтів, втрата лідируючих позицій у регіоні, загроза іміджу та фінансовій стабільності закладу.

Недосконала система стимулювання персоналу може спричиняти комплексні негативні наслідки – від психологічних проблем працівників до стратегічних ризиків для закладу охорони здоров'я. Вона знижує рівень задоволеності роботою, провокує відтік кадрів, негативно позначається на якості медичних послуг та послаблює конкурентні позиції лікарні [19]. Саме тому удосконалення системи стимулювання є критично важливим завданням для КНП «Хмельницька обласна лікарня».

Вдосконалення системи стимулювання персоналу виступає не просто бажаним, а стратегічно необхідним завданням для КНП «Хмельницька обласна лікарня». Аргументи на користь цього процесу можна згрупувати за кількома ключовими напрямками: економічними, соціальними, організаційними та іміджевими (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 – Аргументи на користь формування системи стимулювання

Категорія	Аргумент	Зміст	Очікуваний ефект
1	2	3	4
Економічні	Раціональне використання фонду оплати праці	Оптимізація витрат, спрямування коштів на результативних працівників	Зменшення ризику нецільового використання ресурсів
	Підвищення продуктивності праці	Мотивовані співробітники працюють ефективніше, збільшуючи кількість і якість послуг	Зростання фінансування за принципом «гроші йдуть за пацієнтом»
	Зниження витрат на плинність кадрів	Утримання працівників зменшує витрати на пошук і навчання нових	Економія коштів, стабільність кадрового складу
Соціальні	Утримання кадрів	Створення умов для довготривалої роботи персоналу	Збереження унікальних компетенцій лікарів та медсестер
	Формування лояльності	Справедливість і прозорість у винагороді	Відданість організації та її цінностям
	Довгострокова мотивація	Поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів	Стійка мотивація навіть у складних умовах
Організаційні	Узгодження інтересів працівників і керівництва	Поєднання стратегічних цілей лікарні з особистими інтересами	Зменшення конфліктів, підвищення співпраці
	Досягнення стратегічних цілей	Мотивований персонал реалізує плани розвитку та нові технології	Підвищення якості медичних послуг
	Покращення внутрішньої комунікації	Прозора система стимулювання сприяє відкритому діалогу	Атмосфера довіри та взаємоповаги

Кінець таблиці 3.3

1	2	3	4
Іміджеві	Формування позитивного образу роботодавця	Сучасна система стимулювання підвищує привабливість закладу	Залучення нових спеціалістів
	Зміцнення репутації серед пацієнтів та громади	Мотивовані співробітники гарантують якісне обслуговування.	Позитивний імідж лікарні як сучасного медичного центру
	Конкурентоспроможність у регіоні	Справедливі та прозорі умови роботи	Перевага над іншими закладами у боротьбі за кадри та пацієнтів

Модернізація системи стимулювання КНП «Хмельницька обласна лікарня» має багатогранне значення, адже сприяє підвищенню економічної ефективності, забезпеченню соціальної стабільності, зміцненню організаційної узгодженості та формуванню позитивного іміджу закладу. Сукупність виявлених факторів підтверджує, що модернізація системи стимулювання персоналу є не лише внутрішньою необхідністю закладу, а й стратегічним чинником його розвитку та забезпечення конкурентоспроможності в умовах реформування української системи охорони здоров'я.

Для КНП «Хмельницька обласна лікарня» вдосконалення кадрової політики має здійснюватися за кількома стратегічними напрямками, які відповідають сучасним тенденціям управління людськими ресурсами (таблиця 3.4)

Таблиця демонструє, що сучасна система стимулювання має бути комплексною: поєднувати технологічні інновації, індивідуальний підхід, нематеріальні стимули, прозорість оплати праці та інвестиції у розвиток персоналу.

Таблиця 3.4 – Напрями вдосконалення системи стимулювання персоналу

Напрямок	Інструменти / заходи	Очікуваний ефект
Впровадження сучасних HR технологій	<ul style="list-style-type: none"> - Електронні системи оцінювання результативності - Платформи для внутрішніх комунікацій - Цифрові інструменти управління талантами - HR аналітика 	Підвищення прозорості управління, зменшення суб'єктивності у прийнятті рішень, оптимізація використання кадрового потенціалу
Індивідуалізація мотиваційних програм	<ul style="list-style-type: none"> - Персональні плани розвитку - Гнучкі пакети стимулів - Диференціація стимулів за категоріями персоналу - Підтримка молодих спеціалістів (житло, наставництво, швидке зростання) 	Зростання рівня задоволеності працівників, утримання молодих кадрів, формування довгострокової мотивації
Розширення нематеріальних стимулів	<ul style="list-style-type: none"> - Моральне заохочення («Кращий лікар року», публічне визнання) - Формування позитивного психологічного клімату - Програми «well being» (спорт, корпоративні заходи) - Підкреслення соціальної значимості роботи 	Зменшення емоційного вигорання, підвищення лояльності та командної згуртованості
Підвищення прозорості та справедливості системи оплати праці	<ul style="list-style-type: none"> - Чіткі критерії преміювання - Запровадження KPI - Відкритість інформації про розрахунок зарплати та премій - Запобігання суб'єктивності 	Формування довіри до керівництва, підвищення мотивації та справедливості у системі винагороди
Інвестиції у професійний розвиток	<ul style="list-style-type: none"> - Організація тренінгів та семінарів - Стажування та обмін досвідом в Україні та за кордоном - Підтримка наукової діяльності (конференції, публікації) - Прозора система кар'єрного зростання 	Підвищення професійного рівня персоналу, впровадження сучасних методів лікування, зміцнення конкурентоспроможності закладу

Медична реформа в Україні змінює умови функціонування закладів охорони здоров'я, включаючи КНП «Хмельницька обласна лікарня». Нові фінансові механізми, підвищені вимоги до якості медичних послуг і конкуренція за професійні кадри вимагають модернізації системи стимулювання. Ефективна мотиваційна стратегія є ключовою для забезпечення стабільного розвитку установи.

Зміни в системі охорони здоров'я України зумовлюють необхідність модернізації системи стимулювання працівників, адаптованих до нових вимог і умов діяльності медичних установ [20]. Розглянемо їх у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Основні виклики та напрями модернізації системи стимулювання персоналу

Виклик / умова реформування	Сутність та роль стимулювання	Модернізаційні заходи	Очікуваний ефект
Перехід до фінансування «гроші йдуть за пацієнтом»	Винагорода має бути пов'язана з результатами діяльності персоналу	КРІ для лікарів і медсестер; преміювання за показники ефективності; колективна відповідальність	Підвищення продуктивності, орієнтація на якість, фінансова стабільність
Оптимізація якості та доступу до медичної допомоги.	Мотивація до постійного розвитку та дотримання стандартів	Програми професійного розвитку; участь у конференціях; нематеріальні стимули; внутрішній контроль якості	Зростання довіри пацієнтів, репутація лікарні, культура якості
Конкуренція за кваліфіковані кадри	Формування привабливості лікарні як роботодавця	Індивідуалізація мотивації; соціальні пакети; прозора система кар'єрного зростання; імідж сучасного роботодавця	Утримання кадрів, залучення молодих спеціалістів, зменшення кадрового дефіциту

Модернізація стимулювання персоналу є стратегічною потребою лікарні в умовах реформування охорони здоров'я. Вона має враховувати нові принципи

фінансування, якість послуг та конкуренцію за кадри, забезпечуючи розвиток і конкурентні переваги закладу.

Реалізація запропонованих напрямів розвитку та модернізації системи стимулювання кадрів КНП «Хмельницька обласна лікарня» сприятиме комплексним позитивним змінам, що позначаться як на працівниках, так і на діяльності закладу загалом. Очікувані результати можна розглянути за таблицею 3.6.

Таблиця 3.6 – Вплив модернізації системи стимулювання на розвиток закладу охорони здоров'я

Очікуваний результат	Основні заходи	Вплив на заклад
Підвищення позитивного сприйняття роботи співробітниками	Впровадження HR-технологій; індивідуалізація мотиваційних програм; нематеріальні стимули	Формування відчуття справедливості, зменшення вигорання, зростання задоволеності роботою
Мінімізація втрат трудових ресурсів	Справедлива та зрозуміла система винагород; соціальні гарантії; перспективи професійного вдосконалення	Утримання кваліфікованих працівників, стабільність кадрового складу, зниження витрат на адаптацію нових кадрів
Забезпечення зростання продуктивності праці	КРІ; преміювання за якість і кількість послуг; інвестиції у розвиток	Підвищення продуктивності, зростання кількості пацієнтів і поліпшення фінансових показників медичного закладу
Зміцнення іміджу лікарні як сучасного закладу	Модернізована система стимулювання; публічне визнання досягнень; кар'єрні можливості	Позитивний образ роботодавця, залучення нових спеціалістів, довіра пацієнтів, конкурентоспроможність у регіоні
Створення умов для довгострокового розвитку та фінансової стабільності	Баланс інтересів працівників і керівництва; інноваційні технології; стратегічне планування	Стійке фінансування, довгостроковий розвиток, зміцнення позицій закладу в системі охорони здоров'я

Отже, запровадження заходів щодо стимулювання персоналу сприятиме подоланню кадрових проблем та забезпечить умови для довгострокового розвитку КНП «Хмельницька обласна лікарня» в контексті трансформації медичної галузі України.

3.2 Формування системи стимулювання працівників КНП «Хмельницька обласна лікарня»

У сучасних умовах охорони здоров'я ефективне управління персоналом потребує дієвої системи стимулювання, що забезпечує мотивацію, продуктивність і якість послуг.

Для КНП «Хмельницька обласна лікарня» її формування є критично важливим для стабільності та позитивного іміджу.

Система стимулювання персоналу лікарні охоплює не лише заробітну плату, а й комплекс заходів, спрямованих на формування мотивації та залученості працівників. Її побудова ґрунтується на принципах справедливості, прозорості та диференціації, що враховують різні функції та потреби лікарів, медичних сестер і адміністративного персоналу.

Розглянемо принципи побудови системи стимулювання на рисунку 3.2.

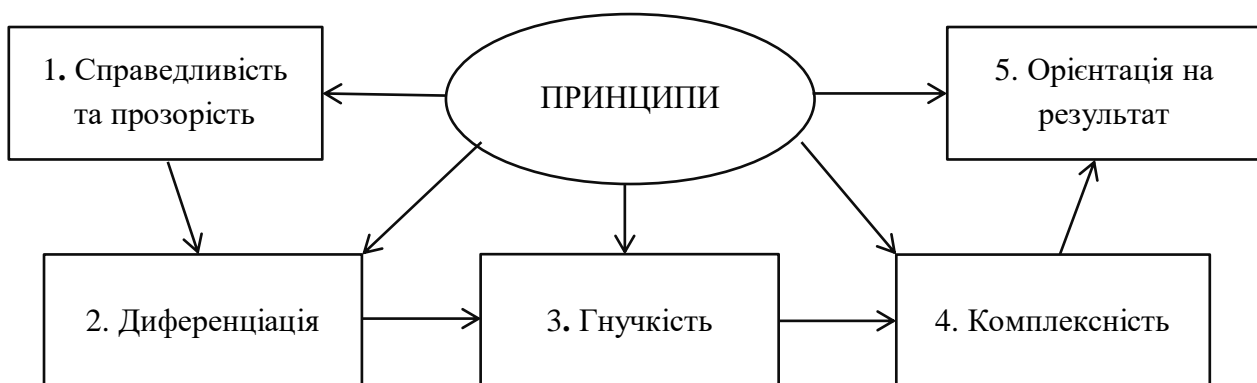


Рисунок 3.2 – Принципи побудови системи стимулювання

Формування цілісної системи стимулювання персоналу є стратегічно важливим для КНП «Хмельницька обласна лікарня», оскільки рівень задоволеності працівників безпосередньо впливає на стабільність функціонування закладу та його конкурентні позиції в медичній сфері.

Ефективна система стимулювання персоналу має поєднувати матеріальні та нематеріальні інструменти, які взаємно доповнюють один одного. Матеріальні стимули забезпечують базовий рівень економічної мотивації, тоді як нематеріальні чинники формують відчуття професійної значущості, сприяють розвитку працівників та підтримують позитивний психологічний клімат у колективі [21]. Отже, розглянемо детальніше актуальні матеріальні у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Матеріальні стимули КНП «Хмельницька обласна лікарня»

Вид стимулу	Зміст	Очікуваний ефект
Оплата праці	Матеріальна винагорода, встановлена згідно з професійною підготовкою та виробничим стажем	Забезпечення стабільності доходів, стимул до підвищення кваліфікації
Надбавки та доплати	За інтенсивність праці, роботу в нічний час, виконання додаткових обов'язків	Компенсація додаткового навантаження, підвищення мотивації до виконання складних завдань
Преміювання	За досягнення ключових показників (зниження кількості ускладнень, підвищення рівня задоволеності пацієнтів)	Орієнтація на результативність, стимул до якісної роботи
Соціальний пакет	Медичне страхування, компенсація харчування, підтримка у навчанні та підвищенні кваліфікації	Підвищення соціальної захищеності, формування лояльності до роботодавця
Матеріальна допомога	У випадках складних життєвих обставин	Підтримка працівників у кризових ситуаціях, зміцнення довіри до керівництва

У таблиці 3.8 розглянемо нематеріальні стимули КНП «Хмельницька обласна лікарня».

Таблиця 3.8 – Нематеріальні стимули КНП «Хмельницька обласна лікарня»

Вид стимулу	Зміст	Очікуваний ефект
Професійний розвиток	Організація курсів, тренінгів, стажувань, участь у конференціях	Підвищення кваліфікації, розвиток компетенцій
Визнання досягнень	Нагороди, грамоти, публічне відзначення результатів роботи	Формування відчуття значущості, підвищення моральної мотивації
Кар'єрне зростання	Прозорі механізми підвищення на посаді, можливість займати керівні позиції	Стимул до довгострокової роботи в закладі
Покращення умов праці	Забезпечення сучасним обладнанням, створення комфортних робочих місць	Зниження професійного вигорання, підвищення ефективності
Корпоративна культура	Формування атмосфери взаємоповаги, командні заходи, підтримка психологічного клімату	Зміцнення командної роботи, підвищення задоволеності працею

Очікувані результати комплексної системи стимулювання можна розглядати як сукупність соціальних, економічних та організаційних ефектів, що позитивно вплинуть як на персонал, так і на пацієнтів. Детальніше розглянемо в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 – Очікувані результати впровадження системи стимулювання

Очікуваний результат	Зміст	Ефект для закладу
1	2	3
Підвищення мотивації та задоволеності працівників	Поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів формує внутрішню мотивацію та позитивне ставлення до роботи	Зростання продуктивності та відповідальності персоналу

Кінець таблиці 3.9

1	2	3
Зниження рівня плинності кадрів	Стабільна та справедлива система стимулювання утримує кваліфікованих спеціалістів	Зниження витрат на процес найму та введення працівників у робоче середовище
Зростання якості медичних послуг	Мотивований персонал працює ефективніше, орієнтуючись на потреби пацієнтів	Зниження кількості ускладнень, підвищення довіри пацієнтів
Формування позитивного іміджу лікарні	Наявність продуманої системи стимулювання підвищує репутацію закладу як роботодавця	Привабливість для молодих спеціалістів, зміцнення позицій на ринку праці
Підвищення ефективності використання ресурсів	Оптимізація внутрішніх процесів завдяки мотивованому персоналу	Зростання конкурентоспроможності закладу у системі охорони здоров'я

Попри важливість традиційних методів стимулювання (зарплата, премії, соціальний пакет), сучасні виклики охорони здоров'я потребують нових рішень. Зростання навантаження, цифровізація, профілактика вигорання та міжнародна інтеграція визначають необхідність інноваційних інструментів стимулювання. Нижче розглянемо ключові напрями, які можуть стати основою сучасної системи стимулювання [22].

Для підвищення ефективності системи стимулювання персоналу та забезпечення прозорості управлінських рішень доцільним є впровадження цифрових інструментів управління результативністю праці. Такі інструменти дозволяють поєднати оцінювання діяльності працівників із системою матеріального заохочення, зменшити вплив суб'єктивних чинників та підвищити рівень довіри персоналу до управлінських процесів. Основні напрями використання цифрових HR-інструментів і очікувані результати їх упровадження наведено в таблиці 3.10.

Таблиця 3.10 – Цифровізація системи стимулювання як інноваційний інструмент

Інструмент	Зміст	Очікуваний ефект
Електронна система оцінки результатів роботи	Внутрішній портал лікарні з індивідуальними кабінетами працівників	Прозорість оцінки, можливість самоконтролю
Автоматичне нарахування премій та надбавок	Використання алгоритмів для розрахунку винагород	Зменшення суб'єктивності, швидкість процесів
Прозорість процесів	Працівник бачить свої результати та рівень стимулювання	Підвищення довіри до керівництва

Запропоновані інструменти цифровізації системи оцінювання та стимулювання персоналу спрямовані на формування прозорої, зрозумілої та справедливої моделі управління трудовими результатами. Використання електронної системи оцінки роботи забезпечує відкритий доступ працівників до інформації про власні показники ефективності, що підвищує рівень самоконтролю та відповідальності за результати праці.

Автоматизація процесу нарахування премій і надбавок мінімізує ризики суб'єктивного впливу, скорочує часові витрати на адміністративні процедури та сприяє оперативності прийняття управлінських рішень. Прозорість процесів стимулювання формує довіру персоналу до керівництва, знижує напруженість у колективі та позитивно впливає на соціально-психологічний клімат.

Загалом впровадження зазначених інструментів створює передумови для підвищення мотивації працівників, посилення корпоративної доброчесності та зростання ефективності діяльності КНП «Хмельницька обласна лікарня» в умовах сучасних викликів управління персоналом.

Забезпечення психологічної стійкості персоналу є важливою передумовою ефективного функціонування медичного закладу та збереження його кадрового потенціалу. Умови підвищеного емоційного навантаження, інтенсивний темп роботи та відповідальність за життя і здоров'я пацієнтів зумовлюють необхідність

впровадження системних заходів, спрямованих на підтримку психоемоційного стану працівників. Основні інструменти психологічної підтримки персоналу та очікувані результати їх реалізації наведено в таблиці 3.11.

Таблиця 3.11 – Психологічна підтримка та профілактика вигорання як інноваційний інструмент стимулювання

Захід	Зміст	Очікуваний ефект
Тренінги з управління стресом	Регулярні заняття з психологами та коучами	Зниження рівня стресу, розвиток навичок саморегуляції
Консультації психолога	Індивідуальні та групові зустрічі	Профілактика вигорання, підтримка емоційного стану
Гнучкі графіки роботи	Можливість адаптації робочого часу	Оптимальне узгодження роботи й особистих інтересів
Програми «Work-Life Balance»	Заохочення до здорового способу життя	Збереження працездатності та мотивації

Запропонований комплекс заходів психологічної підтримки персоналу має превентивний і стабілізуючий характер та спрямований на зниження негативного впливу професійного стресу на працівників медичного закладу. Проведення регулярних тренінгів з управління стресом сприяє формуванню навичок саморегуляції, підвищенню емоційної витривалості та здатності ефективно діяти в напружених ситуаціях.

Індивідуальні та групові консультації психолога виконують важливу роль у профілактиці професійного вигорання, своєчасному виявленні емоційних ризиків і підтримці психологічної рівноваги персоналу. Запровадження гнучких графіків роботи дозволяє більш раціонально поєднувати професійні обов'язки з особистими потребами, що позитивно впливає на задоволеність працею та рівень лояльності працівників.

Реалізація програм «Work-Life Balance» сприяє збереженню працездатності, підтриманню мотивації та формуванню відповідального ставлення персоналу до власного фізичного й психологічного здоров'я. У сукупності зазначені заходи

створюють сприятливе середовище для стабільної роботи колективу, підвищують ефективність діяльності медичного закладу та зміцнюють його корпоративну добродішність.

Соціальна активність працівників може стати додатковим стимулом, адже вона формує відчуття причетності до розвитку суспільства (таблиця 3.12).

Таблиця 3.12 – Соціальна відповідальність та залучення персоналу як інноваційний інструмент стимулювання

Напрямок	Зміст	Ефект
Участь у соціальних та благодійних проєктах	Організація акцій, допомога громадам	Підвищення лояльності до закладу
Визнання активності у громадських ініціативах	Публічне відзначення працівників	Формування позитивного іміджу
Причетність до розвитку регіону	Залучення до стратегічних програм	Зміцнення корпоративної культури

Розвиток персоналу є ключовим фактором довгострокової мотивації. Отже розглянемо освітні та інноваційні стимули у таблиці 3.13.

Таблиця 3.13 – Освітні та інноваційні стимули для КНП «Хмельницька обласна лікарня»

Інструмент	Зміст	Очікуваний ефект
Міжнародні програми стажування	Доступ до сучасних практик	Підвищення кваліфікації
Співпраця з університетами	Спільні наукові проєкти	Інтеграція у наукове середовище
Система наставництва	Досвідчені лікарі допомагають молодим	Швидка адаптація нових кадрів
Заохочення до наукових досліджень	Публікації, конференції	Підвищення престижу закладу

В умовах обмежених фінансових ресурсів особливого значення набуває використання нематеріальних інструментів стимулювання персоналу, які спрямовані на підвищення мотивації, залученості та професійного розвитку працівників. Такі інструменти дозволяють формувати позитивний психологічний клімат у колективі, зміцнювати командну взаємодію та підтримувати корпоративні цінності без суттєвого збільшення витрат. Інноваційні форми нематеріального стимулювання персоналу КНП «Хмельницька обласна лікарня» та очікувані результати їх упровадження наведено в таблиці 3.14.

Таблиця 3.14 – Інноваційні форми нематеріального стимулювання КНП «Хмельницька обласна лікарня»

Інструмент	Зміст	Ефект
«Працівник місяця»	Публічне відзначення найкращих	Підвищення моральної мотивації
Конкурси професійної майстерності	Змагання між працівниками	Розвиток професійних навичок
Гейміфікація процесів	Система балів за досягнення	Підвищення залученості
Відзначення командних досягнень	Нагороди для колективів	Зміцнення командної роботи

Сучасна система стимулювання працівників КНП «Хмельницька обласна лікарня» повинна виходити за межі класичних матеріальних винагород. Її ефективність забезпечується поєднанням цифрових технологій, психологічної підтримки, соціальної активності, освітніх можливостей та інноваційних форм нематеріальної мотивації.

Такий комплексний підхід дозволяє не лише утримати кваліфікованих кадрів, а й створити умови для їхнього розвитку, що у кінцевому результаті удосконаленню якості надання медичних послуг і зміцненню ролі лікарні в галузі охорони здоров'я.

Взаємозв'язок сучасних стимулів можемо зобразити схемою на рисунку 3.3.

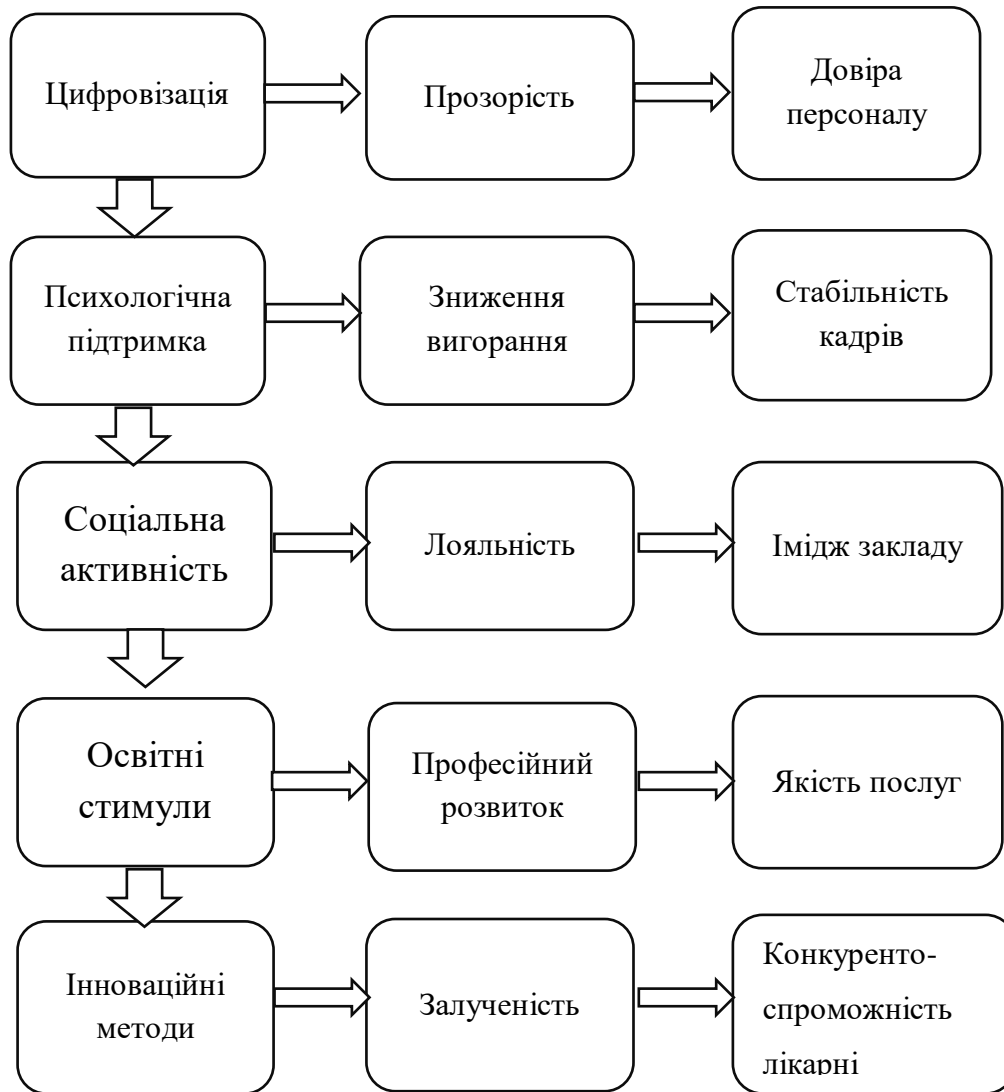


Рисунок 3.3 – Схема взаємозв'язку сучасних стимулів

У сучасних умовах розвитку системи управління персоналом у закладах охорони здоров'я відбувається поступовий перехід від переважно традиційних форм стимулювання до більш гнучких, інноваційних і людиноорієнтованих підходів. Це зумовлено змінами очікувань працівників, зростанням ролі нематеріальної мотивації, необхідністю збереження психоемоційного здоров'я персоналу та формування сталої корпоративної культури. Порівняльну характеристику традиційних і сучасних стимулів мотивації персоналу наведено в таблиці 3.15.

Порівняльний аналіз традиційних і сучасних стимулів свідчить про істотну трансформацію підходів до мотивації персоналу в закладах охорони здоров'я. Традиційна система стимулювання зосереджувалася переважно на матеріальній

винагороді та формальних соціальних гарантіях, що забезпечувало базовий рівень зацікавленості працівників, але не завжди сприяло їх довгостроковій залученості та професійному розвитку.

Таблиця 3.15 – Порівняння традиційних та сучасних стимулів

Критерій	Традиційні стимули	Сучасні стимули
Фінансова мотивація	Заробітна плата, надбавки, премії	Автоматизовані системи нарахування, прозорі цифрові портали
Соціальний захист	Соціальний пакет (страхування, допомога)	Програми «Work-Life Balance», гнучкі графіки, психологічна підтримка
Визнання досягнень	Грамоти, нагороди, публічне відзначення	«Працівник місяця», конкурси професійної майстерності, командні відзнаки
Кар'єрний розвиток	Підвищення на посаді, стаж	Наставництво, міжнародні стажування, участь у наукових проєктах
Корпоративна культура	Колективні заходи, святкування	Соціальні та благодійні проєкти, залучення до розвитку громади
Мотиваційні інструменти	Стандартні матеріальні винагороди	Гейміфікація процесів, система балів та бонусів

Сучасні стимули орієнтовані на комплексний вплив на працівника, поєднуючи фінансову прозорість із цифровими інструментами, гнучкими формами організації праці, програмами психологічної підтримки та розвитку балансу між роботою й особистим життям. Такі підходи сприяють підвищенню довіри до керівництва, зниженню рівня професійного вигорання та формуванню відчуття справедливості в системі винагород.

Особливе значення сучасні стимули мають у сфері визнання досягнень і кар'єрного розвитку. Використання конкурсів професійної майстерності, наставництва, участі в наукових і соціальних проєктах не лише підвищує мотивацію, а й формує культуру безперервного навчання та самореалізації. Залучення персоналу до благодійних і соціально значущих ініціатив посилює корпоративну ідентичність і відповідальність перед громадою.

Отже, сучасна система стимулювання персоналу, на відміну від традиційної, має більш стратегічний характер і спрямована не лише на досягнення поточних результатів, а й на забезпечення сталого розвитку організації. Для КНП «Хмельницька обласна лікарня» впровадження сучасних мотиваційних інструментів є важливою умовою підвищення ефективності діяльності, збереження кадрового потенціалу та зміцнення корпоративної доброчесності.

А тепер розглянемо взаємозв'язок очікуваних результатів у вигляді схеми на рисунку 3.4.

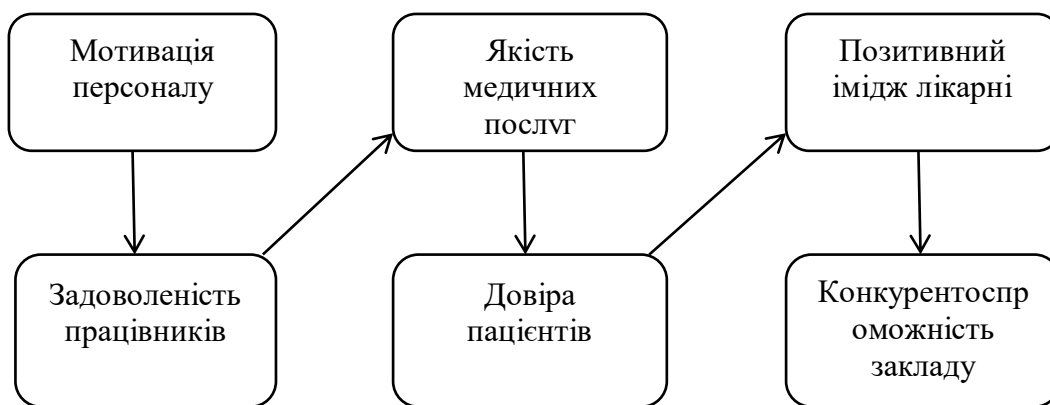


Рисунок 3.4 – Схема взаємозв'язку результатів

Формування системи стимулювання працівників у КНП «Хмельницька обласна лікарня» є багатогранним процесом, що поєднує економічні, психологічні та соціальні інструменти. Її реалізація сприяє не лише збереженню висококваліфікованих працівників, а й підвищенню якості медичних послуг, зміцненню довіри пацієнтів та формуванню позитивного іміджу закладу. У результаті лікарня отримує конкурентні переваги, а працівники – умови для професійного розвитку та задоволення від роботи.

3.3 Запровадження системи мотиваційного моніторингу та контролю стимулювання працівників КНП «Хмельницька обласна лікарня»

Ефективне управління персоналом у період реформування охорони здоров'я є ключем до успіху медичних закладів. Мотиваційний моніторинг і контроль стимулювання забезпечують прозорість та справедливість винагороди. Для КНП «Хмельницька обласна лікарня» це стратегічно важливо, адже мотивація персоналу визначає якість послуг і конкурентоспроможність.

Розглянемо основні завдання системи мотиваційного моніторингу у вигляді таблиці 3.16.

Таблиця 3.16 – Основні завдання системи мотиваційного моніторингу

Завдання	Зміст	Очікуваний ефект
Відстеження результативності праці	Регулярне оцінювання внеску кожного працівника, визначення сильних і слабких сторін	Об'єктивна оцінка роботи, формування індивідуальних планів розвитку
Прозорість стимулювання	Встановлення чітких критеріїв преміювання та винагороди	Зменшення суб'єктивності, підвищення довіри до керівництва
Виявлення проблемних зон	Аналіз причин низької мотивації та плинності кадрів	Своєчасне коригування системи стимулювання, зниження ризику відтоку кадрів
Індивідуалізація підходів	Враховання специфіки професійних груп та особистих потреб	Гнучкість системи, підвищення задоволеності працівників
Зворотний зв'язок	Можливість працівників висловлювати думки щодо системи стимулювання	Формування атмосфери довіри, покращення внутрішньої комунікації

Завдання мотиваційного моніторингу охоплюють оцінювання результатів праці, прозорість винагороди та підтримку індивідуального розвитку персоналу. Їх взаємозв'язок формує єдиний механізм управління мотивацією, що через регулярний контроль дозволяє виявляти проблеми, зміцнювати довіру до

керівництва та адаптувати систему до потреб різних працівників. Це забезпечує якість медичних послуг і конкурентоспроможність закладу [27].

Також представимо основні завдання у вигляді замкненого кола (рисунок 3.5).



Рисунок 3.5 – Основні завдання системи мотиваційного моніторингу

Підвищення мотивації та ефективності завершується поверненням до контролю результатів, що робить процес безперервним. Мотиваційний моніторинг є циклічним і взаємопов'язаним механізмом управління мотивацією.

Мотиваційний моніторинг – це комплексна система, де завдання взаємопов'язані й забезпечують справедливе стимулювання та розвиток персоналу [28]. Запровадження системи мотиваційного моніторингу у КНП «Хмельницька обласна лікарня» передбачає використання комплексу інструментів, які дозволяють забезпечити прозорість, об'єктивність та ефективність управління персоналом. Важливо, щоб ці інструменти працювали у взаємозв'язку, формуючи єдиний механізм контролю стимулювання (таблиця 3.17).

Таблиця 3.17 – Інструменти мотиваційного моніторингу та контролю

Інструмент	Зміст	Очікуваний ефект
Електронні системи оцінювання	Автоматизоване відстеження результатів роботи, формування індивідуальних планів розвитку	Прозорість та об'єктивність оцінки
HR-аналітика	Аналіз задоволеності працівників, прогнозування плинності кадрів	Своєчасне реагування на проблеми
Система KPI	Встановлення ключових показників ефективності для різних категорій персоналу	Орієнтація на результативність
Внутрішні комунікаційні платформи	Корпоративні месенджери, мобільні додатки для швидкого обміну інформацією	Підвищення залученості та довіри
Регулярні опитування та інтерв'ю	Виявлення рівня задоволеності та очікувань працівників	Формування гнучкої системи стимулювання

Застосування сучасних методів моніторингу мотивації забезпечує контроль результативності стимулювання, своєчасне виявлення проблем та адаптацію системи до потреб персоналу, зберігаючи її прозорість. Це створює комплексний механізм управління мотивацією, що підвищує якість медичних послуг і посилює конкурентоспроможність лікарні.

Запровадження сучасної системи мотиваційного моніторингу та контролю стимулювання персоналу у КНП «Хмельницька обласна лікарня» має багатовимірний ефект. Його результати проявляються не лише у фінансовій та кадровій сфері, а й у соціально-психологічному кліматі колективу та формуванні позитивного іміджу закладу. Взаємозв'язок очікуваних результатів очевидний: прозорість управління сприяє довірі, підвищення мотивації зменшує плинність кадрів, а якість медичних послуг визначає репутацію лікарні.

Розглянемо очікувані результати впровадження системи мотиваційного моніторингу у вигляді таблиці 3.18.

Таблиця 3.18 – Очікувані результати впровадження системи

Очікуваний результат	Зміст	Ефект для закладу
Підвищення прозорості управління	Скорочення суб'єктивності у вирішенні питань та запровадження зрозумілих правил винагороди.	Зростання довіри до керівництва, формування справедливого середовища
Зростання мотивації персоналу	Поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів	Підвищення залученості, ініціативності та відповідальності працівників
Зниження плинності кадрів	Утримання молодих спеціалістів та досвідчених лікарів	Стабільність кадрового складу, зменшення витрат на підбір і адаптацію нових працівників.
Покращення якості медичних послуг	Орієнтація персоналу на результативність та потреби пацієнтів	Зростання задоволеності пацієнтів, зниження ризику помилок
Формування позитивного іміджу лікарні	Підвищення привабливості закладу як роботодавця та медичного центру	Залучення нових кадрів, зміцнення довіри громади та конкурентних позицій у регіоні

Результати мотиваційного моніторингу виходять за межі управління персоналом: прозорість і мотивація утримують кадри, забезпечують якість послуг та формують позитивний імідж лікарні, що гарантує її розвиток.

Мотиваційний моніторинг і контроль виступають ключовими складовими системи управління персоналом у медичному закладі, забезпечуючи ефективність стимулювання та розвиток кадрового потенціалу. Моніторинг забезпечує збір даних про результати роботи, а контроль перетворює їх на управлінські рішення. Разом вони утворюють безперервний цикл, що гарантує прозорість і ефективність системи стимулювання [29].

Взаємозв'язок моніторингу та контролю та їх безперервний цикл представлено в таблиці 3.19.

Таблиця 3.19 – Взаємозв'язок моніторингу та контролю

Етап	Зміст	Роль у системі
Моніторинг	Збір та аналіз даних про результати роботи, задоволеність персоналу, ризики	Виявлення проблемних зон, формування інформаційної бази
Контроль	Перевірка відповідності результатів встановленим критеріям, коригування стимулів	Забезпечення справедливості, прозорості та ефективності
Взаємозв'язок	Моніторинг постачає дані, контроль їх використовує для рішень, а результати знову відстежуються	Безперервний цикл управління мотивацією

На рисунку 3.6 зобразимо схему «Цикл моніторингу та контролю».



Рисунок 3.6 – Схема «Цикл моніторингу та контролю»

Моніторинг забезпечує інформаційну базу (збір даних про роботу персоналу). Контроль використовує ці дані для прийняття рішень і коригування системи стимулювання. Результати проявляються у підвищенні прозорості, мотивації, якості медичних послуг та іміджу лікарні. Процес є циклічним, звідси,

після отримання результатів система знову повертається до моніторингу, що забезпечує безперервність удосконалення.

Сучасні медичні заклади потребують нових підходів до управління кадрами. Інноваційні інструменти мотиваційного моніторингу поєднують цифрові технології, аналітику та інтерактивні методи, забезпечуючи прозорість і персоналізацію стимулювання. Це дозволяє лікарні підвищувати ефективність роботи та зміцнювати свій кадровий потенціал [30]. Розглянемо кілька інноваційних інструментів мотиваційного моніторингу в таблиці 3.20.

Таблиця 3.20 – Інноваційні інструменти мотиваційного моніторингу

Інновація	Суть	Потенційний ефект для лікарні
HR-Tech платформи (People Analytics)	Використання великих даних для відстеження результативності та настроїв персоналу.	Прогнозування ризику вигорання, своєчасне втручання
Гейміфікація мотивації	Використання елементів гри (бали, рейтинги, досягнення) у системі стимулювання	Підвищення залученості та командного духу
Мобільні додатки для швидкого збору відгуків співробітників.	Швидкі опитування, анонімні відгуки, інтеграція з корпоративними чатами	Прозорість комунікації, формування довіри
AI-асистенти для HR	Автоматичний аналіз даних про персонал, рекомендації щодо стимулювання	Персоналізовані програми мотивації
Електронні КРІ-дашборди	Візуалізація ключових показників ефективності у реальному часі	Прозорість управління, швидке прийняття рішень

Запровадження мотиваційного моніторингу у лікарні забезпечує прозорість і справедливість стимулювання, підвищує мотивацію персоналу та якість послуг, створюючи конкурентні переваги закладу.

Важливо зазначити, що запровадження інноваційної системи мотиваційного моніторингу та контролю стимулювання у КНП «Хмельницька обласна лікарня»

може стати не лише внутрішнім управлінським інструментом, а й пілотною моделлю для інших медичних закладів регіону. Використання сучасних HR-технологій, аналітики та індивідуалізованих програм стимулювання дозволить лікарні формувати кадровий бренд – репутацію роботодавця, який цінує своїх працівників і створює умови для їхнього розвитку.

У перспективі така система може інтегруватися з національними електронними платформами охорони здоров'я, що забезпечить єдиний стандарт моніторингу мотивації медичних працівників в Україні. Це не лише підвищить ефективність управління персоналом, але й сприятиме гармонізації кадрової політики у системі охорони здоров'я на загальнодержавному рівні.

Таким чином, впровадження системи мотиваційного моніторингу у Хмельницькій обласній лікарні має потенціал стати інноваційним прикладом для всієї медичної галузі, поєднуючи локальні потреби закладу з глобальними тенденціями розвитку HR-менеджменту.

Висновок до розділу 3

Сьогодні в охороні здоров'я керівники повинні бути не тільки компетентними, але й уміти ефективно працювати з персоналом. Мотивація працівників визначає якість послуг і конкурентоспроможність лікарні, тому модернізація системи стимулювання та запровадження мотиваційного моніторингу є стратегічно важливими.

Узагальнюючи результати аналізу, можна стверджувати, що система стимулювання персоналу КНП «Хмельницька обласна лікарня» має розглядатися як стратегічний ресурс управління. Вона повинна поєднувати матеріальні та нематеріальні інструменти, забезпечувати прозорість і справедливість, а також враховувати індивідуальні потреби працівників. Премії й надбавки все ще важливі, але вони працюють набагато краще разом із нематеріальними заохоченнями:

можливістю професійного розвитку, визнанням досягнень, створенням сприятливого психологічного клімату.

Напрями розвитку системи стимулювання мають ґрунтуватися на цифровізації та інноваційності. Використання HR-технологій, електронних систем оцінювання результативності, KPI-дашбордів та People Analytics дозволяє забезпечити об'єктивність і прогнозованість управлінських рішень. Використання інноваційних інструментів, зокрема гейміфікації мотивації, мобільних застосунків для зворотного зв'язку та AI-асистентів, відкриває нові перспективи персоналізації стимулів і підвищення рівня залученості персоналу. Такий підхід узгоджується з актуальними тенденціями управління людськими ресурсами та сприяє формуванню іміджу лікарні як сучасного роботодавця.

Система стимулювання у лікарні повинна базуватися на принципах справедливості, прозорості, комплексності та гнучкості.

Залучення персоналу до побудови системи через анкетування та інтерв'ю підвищує рівень довіри до керівництва та забезпечує атмосферу співпраці. У результаті формується система, яка не лише мотивує до якісної роботи, але й утримує кадри, знижуючи ризик їхнього відтоку.

Мотиваційний моніторинг і контроль є основою кадрової політики: моніторинг збирає дані, контроль співставляє їх із плановими показниками, а результати підвищують мотивацію та ефективність. Циклічність процесу забезпечує його безперервність і адаптивність.

Запровадження мотиваційного моніторингу у лікарні сприятиме сприятиме відкритості управління, зростанню мотиваційних показників працівників, зниженню рівня кадрових втрат, підвищенню стандартів обслуговування та зміцненню репутації лікарні.

Отже, система стимулювання персоналу у КНП «Хмельницька обласна лікарня» є комплексним і інноваційним механізмом, що поєднує розвиток, принципи формування та інструменти контролю. Її модернізація забезпечує ефективність управління, стабільність кадрів, якість послуг та позитивний імідж. У перспективі вона може стати моделлю для інших закладів України.

ВИСНОВКИ

Кваліфікаційна робота присвячена комплексному аналізу питань створення та вдосконалення системи стимулювання персоналу з урахуванням актуальних викликів і змін у галузі охорони здоров'я. Особливу увагу приділено застосуванню інструментів HR-інжинірингу, які дозволяють інтегрувати класичні теоретичні підходи до мотивації з новітніми технологіями управління персоналом.

Аналіз теоретичних передумов показав, що стимулювання персоналу є багатофакторним процесом, який поєднує матеріальні та нематеріальні інструменти, формує задоволеність працівників роботою та визначає ефективність діяльності організації.

Дослідження економічної та організаційної діяльності КНП «Хмельницька обласна лікарня» виявило сильні сторони закладу, але також окреслило проблеми у сфері стимулювання персоналу: недостатня прозорість системи винагороди, переважання матеріальних стимулів над нематеріальними, Обмежені можливості для навчання й кар'єрного росту. Це створює ризики плинності кадрів та зниження мотивації.

Робота підтвердила, що стимулювання персоналу є багатокомпонентним процесом, який охоплює матеріальні та нематеріальні фактори, формує рівень задоволеності працівників, визначає їхню продуктивність, а також впливає на якість медичних послуг. У сучасних умовах саме стимулювання персоналу виступає основним успіхом організації, адже від неї залежить конкурентоспроможність закладу, його імідж та довіра пацієнтів.

Запровадження рекомендацій дозволить лікарні знизити плинність кадрів, підвищити мотивацію та продуктивність праці, підняти якість наданих послуг., сформувати позитивний імідж і зміцнити кадровий бренд.

Окремо слід відзначити, що запропонований у роботі підхід до вдосконалення системи стимулювання персоналу ґрунтується на поєднанні економічної доцільності та людиноорієнтованої моделі управління. Використання

інструментів HR-інжинірингу дає змогу систематизувати процеси мотивації, забезпечити прозорість прийняття управлінських рішень і підвищити рівень довіри персоналу до адміністрації закладу. Це є особливо важливим для медичної сфери, де ефективність роботи значною мірою залежить від емоційного стану, професійної відповідальності та залученості працівників.

Запропоновані у кваліфікаційній роботі заходи спрямовані не лише на покращення матеріального забезпечення персоналу, а й на формування сприятливого соціально-психологічного клімату, розвиток професійних компетентностей, підтримку балансу між роботою та особистим життям. Такий комплексний підхід створює передумови для підвищення лояльності працівників, зниження рівня професійного вигорання та забезпечення стабільності кадрового складу лікарні.

Важливим результатом дослідження є обґрунтування доцільності переходу від переважно традиційних методів стимулювання до сучасних, гнучких і цифровізованих інструментів управління персоналом. Їх упровадження дозволяє адаптувати систему мотивації до індивідуальних потреб працівників, підвищити ефективність використання фонду оплати праці та забезпечити узгодженість між цілями персоналу й стратегічними завданнями медичного закладу.

Загалом результати кваліфікаційної роботи підтверджують, що формування ефективної системи стимулювання персоналу є одним із ключових чинників сталого розвитку закладів охорони здоров'я. Реалізація запропонованих рекомендацій у КНП «Хмельницька обласна лікарня» сприятиме зміцненню кадрового потенціалу, підвищенню якості медичних послуг та адаптації закладу до сучасних соціально-економічних викликів.

Таким чином, поставлені в роботі завдання виконано в повному обсязі, а отримані висновки мають як теоретичну, так і практичну цінність та можуть бути використані в управлінській діяльності медичних установ різного рівня.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

- 1 Костюк В. М. Стимулювання персоналу як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 5. С. 45–49.
- 2 Мельник О. Г. Еволюція теорій мотивації персоналу: від наукового менеджменту до сучасних концепцій. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. №3 (1). С. 112–118.
- 3 Кириленко О. В., Сидоренко І. М. HR-аналітика як інструмент удосконалення системи мотивації персоналу. *Ефективне управління персоналом*. 2021. № 2. С. 34–39.
- 4 Кирилюк І. М. Стимулювання персоналу як складова системи управління організацією. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 6 (3). С. 145–149.
- 5 Шевченко О. В. Гнучкі системи мотивації персоналу в умовах сучасного ринку праці. *Вісник КНЕУ. Економіка та управління*. 2020. № 4. С. 58–63.
- 6 Савчук Л. О. Характеристики та критерії ефективності системи стимулювання персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 2 (1). С. 92–97.
- 7 Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Теоретичні засади мотивації персоналу та їх практичне застосування в сучасних умовах. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. Том 9. № 1. 2018. С. 218–234.
- 8 Ковальчук Н. В. Двохфакторна теорія Герцберга та її практичне застосування в управлінні персоналом. *Молодий вчений*. 2017. № 6 (46). С. 412–416.
- 9 Гончаренко І. В. Теорія Х та Y Дугласа МакГрегора та її застосування в сучасному управлінні персоналом. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2017. № 3. С. 215–220.

10 Гончаренко І. В. Інтеграція класичних теорій мотивації у сучасні системи управління персоналом. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2018. № 4. С. 230–236.

11 Адлер О. О., Дорошенко В. О. Аналіз напрямів матеріального і морального стимулювання персоналу підприємства в системі мотивації праці. *Наукові праці Вінницького національного технічного університету*. 2021. № 1. С. 1–7.

12 Нова Пошта. Нематеріальна мотивація: перелік дієвих способів підвищити залученість персоналу. Nova Poshta Education. 2023. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/nematerialna-motivatsiya-perelik-diyevih-sposobiv-pidvischiti-zaluchenist-personalu>

13 Костюк В. М. Нематеріальні методи стимулювання персоналу як інструмент формування корпоративної культури. *Business Inform*. 2017. № 4. С. 370–375.

14 Kyivstar Business Hub. Як нематеріальна мотивація підвищує ефективність працівників. Kyivstar Business Hub. 2023.

15 Комунальне некомерційне підприємство «Хмельницька обласна лікарня» Хмельницької обласної ради. Офіційний сайт. 2025. URL: <http://hol.com.ua/>

16 Основи законодавства України про охорону здоров'я : Закон України від 19.11.1992. № 2801-ХІІ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#Text>

17 Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення : Закон України від 19.10.2017. № 2168-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/2168-19>

18 Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997. № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>

19 Кармінська-Белоброва М. В., Рожко А. О. Сучасні підходи до нематеріальної мотивації як чинник залучення та утримання персоналу. *НТУ «ХПІ»*. 2024.

20 Ситник Й. С., Верещинська С. В. Напрями вдосконалення системи мотивування персоналу медичних закладів в умовах реформування та воєнного стану. *Національний університет «Львівська політехніка»*. 2023.

21 Бондар Т. В., Краснонос А. С. Сучасні методи мотивації персоналу. *Economy and Society*. 2023. № 57. С. 114–118.

22 Григоренко О. В. Інноваційні інструменти мотивації та стимулювання персоналу закладів охорони здоров'я. *Економіка та держава*. 2021. № 5. С. 65–69.

23 Кармінська-Белоброва М. В., Рожко А. О. Цифровізація процесів управління персоналом як чинник підвищення ефективності мотивації. *Вісник НТУ «ХПИ»*. 2024. № 3. С. 55–62.

24 Громцев К. М. Методи і організаційні складові підвищення рівня мотивації персоналу медичного закладу в умовах невизначеності. *Economics and Trade Review*. 2024. № 4. С. 35–42.

25 Кармінська-Белоброва М. В., Рожко А. О. Соціальна відповідальність підприємств як чинник мотивації та залучення персоналу. *Вісник НТУ «ХПИ»*. 2024. № 4. С. 88–95.

26 Літвін О. Г., Турло Н. П. Сучасні теорії мотивації праці та їх застосування в Україні. *Економіка та суспільство*. 2025. № 75 (1). С. 45–52.

27 Аракелова М. Ю. Сучасні підходи до мотивації персоналу: поєднання матеріальних і нематеріальних методів. *Вісник Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди*. 2025.

28 Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Система мотиваційного моніторингу персоналу: концептуальні засади та практичні аспекти впровадження. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2019. № 4. С. 112–123.

29 Савчук Л. О. Мотиваційний моніторинг як інструмент управління персоналом підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 2 (1). С. 101–107.

30 Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Мотиваційний моніторинг як інноваційний інструмент управління персоналом. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2020. № 3. С. 45–56.

31 Михальчук А. Ф., Зелена М. І. HR-маркетинг як ефективний засіб забезпечення підприємства трудовими ресурсами. Сучасні тренди і стратегічні імперативи розвитку HR-інжинірингу, економіки та бізнесу в умовах турбулентності й трансформації національної економіки : матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції. Хмельницький, 14–15 листопада 2024 р. С. 107-109.

32. Михальчук А. Ф., Мантур-Чубата О. С. Розробка ефективної системи стимулювання персоналу на підприємстві. Проблеми, пріоритети та перспективи сталого розвитку в XXI ст. : матеріали XVII Міжнародної науково-практичної конференції. Кам'янець-Подільський, 22 травня 2025 р. С. 137-140.