

Міністерство освіти і науки України  
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»  
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права  
Кафедра менеджменту і логістики

**Кваліфікаційна робота**

на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему: «Вплив соціально-психологічних методів управління на  
ефективність діяльності організації»

Виконала:

студентка групи д401-ЕМ

Поченікіна Маргарита Сергіївна \_\_\_\_\_

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики,

к.е.н., доцент Гришко В.В. \_\_\_\_\_

Полтава – 2024

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА .....	6
1.1 Сутність та класифікація соціально-психологічних методів управління.....	6
1.2 Особливості соціально-психологічних методів в управлінні персоналом у медичному закладі .....	13
1.3 Вітчизняний і зарубіжний досвід застосування соціально-психологічних методів управління.....	23
Висновки до розділу 1 .....	33
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ .....	34
2.1 Аналіз об'єкта і суб'єкта системи управління у медичному центрі «Мій лікар» .....	34
2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності медичного центру «Мій лікар» .....	41
2.3 Аналіз соціально-психологічних методів управління у медичному центрі «Мій лікар» .....	53
Висновки до розділу 2 .....	59
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ЕФЕКТИВНОГО ЗАСТОСУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ В МЕДИЧНОМУ ЦЕНТРІ «МІЙ ЛІКАР».....	61
3.1 Шляхи удосконалення соціально-психологічних методів в медичному центрі «Мій лікар» .....	61
3.2. Методи оптимізації праці медичного працівника в центрі «Мій лікар» .....	72
Висновки до розділу 3. ....	77
ВИСНОВКИ .....	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	84
ДОДАТКИ.....	90

## ВСТУП

Оптимізація праці медичного персоналу є надзвичайно актуальною проблемою для сучасної системи охорони здоров'я, що зумовлено зростаючими вимогами до якості та доступності медичних послуг, необхідністю підвищення ефективності використання ресурсів медичних закладів, а також забезпечення належних умов праці та професійного розвитку медичних працівників. В умовах постійних змін у медичній галузі, впровадження інноваційних технологій та методик лікування, а також зростання навантаження на медичний персонал, питання оптимізації їхньої праці набувають особливої актуальності.

Медична галузь є однією з найбільш динамічних та інноваційних сфер діяльності людини. Постійно з'являються нові методи діагностики та лікування, вдосконалюється медичне обладнання, розробляються інноваційні лікарські препарати, зміни вимагають від медичного персоналу постійного оновлення знань, опанування нових навичок, адаптації до мінливих умов праці. Відповідно, виникає потреба в оптимізації їхньої роботи, щоб забезпечити ефективне засвоєння та впровадження інновацій у повсякденну клінічну практику.

Крім того, в умовах обмеженості ресурсів у сфері охорони здоров'я, зростання витрат на медичні послуги, питання оптимізації праці медичного персоналу набуває особливої ваги. Раціональна організація робочих процесів, автоматизація рутинних операцій, впровадження принципів бережливого виробництва дозволяють скоротити непродуктивні витрати часу та ресурсів, підвищити ефективність використання наявних потужностей медичних закладів.

Не менш важливим аспектом є забезпечення належних умов праці та професійного розвитку медичних працівників. Робота в медичній сфері пов'язана з високим рівнем стресу, емоційного навантаження та ризику професійного вигорання. Тому оптимізація праці медичного персоналу має передбачати заходи з підвищення їхньої мотивації, забезпечення

психологічного благополуччя, створення можливостей для безперервного професійного зростання.

Нарешті, слід зазначити, що в умовах зростаючих вимог пацієнтів до якості медичних послуг, оптимізація праці медичного персоналу є однією з ключових передумов забезпечення високих стандартів обслуговування. Раціональна організація робочих процесів, ефективне використання ресурсів, мотивований та висококваліфікований персонал дозволяють підвищити доступність та якість медичної допомоги для населення.

Об'єкт дослідження – процес забезпечення удосконалення соціально-психологічних методів управління організацією.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних та практичних засад щодо удосконалення соціально-психологічних методів управління організацією.

Метою дослідження є розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення соціально-психологічних методів управління ТОВ «Мій лікар».

Завдання дослідження:

дослідити сутність та класифікацію соціально-психологічних методів управління, враховуючи різні підходи та концепції, що існують у науковій літературі;

визначити особливості застосування соціально-психологічних методів управління персоналом у медичних закладах, враховуючи специфіку діяльності та особливості взаємодії між медичним персоналом та пацієнтами;

проаналізувати вітчизняний та зарубіжний досвід застосування соціально-психологічних методів управління, виявити переваги та недоліки різних підходів та моделей;

провести аналіз об'єкта і суб'єкта системи управління в медичному центрі «Мій лікар», визначити основні характеристики, структуру та взаємозв'язки між елементами системи управління;

оцінити фінансово-господарську діяльність медичного центру «Мій лікар», проаналізувати основні фінансові показники, ефективність використання ресурсів та результати діяльності;

дослідити застосування соціально-психологічних методів управління в медичному центрі «Мій лікар», виявити сильні та слабкі сторони, оцінити ефективність та результативність;

розробити рекомендації щодо удосконалення соціально-психологічних методів управління в медичному центрі «Мій лікар», запропонувати конкретні заходи та інструменти для підвищення ефективності управління персоналом;

запропонувати методи оптимізації праці медичного працівника в центрі «Мій лікар», спрямовані на підвищення мотивації, задоволеності працею та ефективності роботи медичного персоналу.

Методи дослідження – системний аналіз, синтез, узагальнення, порівняння, спостереження, опитування, анкетування, експертні оцінки, економіко-математичне моделювання.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених з питань оптимізації праці медичного персоналу, управління персоналом в медичних закладах, ергономіки, мотивації та професійного розвитку; внутрішня документація та статистичні дані медичного центру «Мій лікар»

За темою кваліфікаційної роботи опубліковано тези: Поченікіна М.С. Вплив соціально-психологічних методів управління на ефективність діяльності організації. *Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій* : матеріали II Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 06 червня 2024 р. – Полтава : Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2024. С. 101-102.

Кваліфікаційна робота включає вступ, 3 розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Обсяг роботи – 89 сторінок. Робота містить 14 таблиць, 12 рисунків, список використаних джерел - 66 найменувань, 3 додатки.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Сутність та класифікація соціально-психологічних методів управління

Сучасне управління підприємством є складним та багатограним процесом, який вимагає від керівництва застосування різноманітних методів та підходів для досягнення ефективності та результативності діяльності організації. Серед усього спектру методів управління особливе місце посідають соціально-психологічні методи, які спрямовані на формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, підвищення мотивації та залученості працівників, а також на розвиток їх особистісного потенціалу. Соціально-психологічні методи управління, сукупність специфічних способів впливу на особистісні стосунки і зв'язки, що виникають у трудових колективах, а також на соціальні процеси, що в них відбуваються, методи базуються на використанні моральних стимулів до праці, впливають на особистість за допомогою психологічних прийомів з метою перетворення адміністративного завдання у свідомий обов'язок, внутрішню потребу людини.

Основною метою застосування соціально-психологічних методів управління є формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі, який сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства, що досягається шляхом впливу на поведінку людей, їх взаємовідносини, соціальні процеси в колективі, а також на розвиток особистісних якостей працівників [2].

За способом впливу на людину соціально-психологічні методи управління поділяють на прямі та непрямі. Прямі методи безпосередньо впливають на конкретну особистість (наказ, розпорядження, вказівка тощо).

Непрямі методи створюють умови для впливу на людину (переконання, навіювання, вплив через традиції, громадську думку тощо) [3].

Таблиця 1.1. – Тракткування соціально-психологічних методів у роботах різних вчених

Вчений	Визначення соціально-психологічних методів
Я. Стабб, К. Піхяльтё, К. Лонка [62]	Соціально-психологічні методи визначаються як інструменти для аналізу добробуту аспірантів, з акцентом на їхню залученість і внесок в академічні спільноти.
Е. Ваутерс, Е. Магійс [63]	Соціально-психологічні методи визначаються як застосування змішаних дослідницьких підходів для вивчення чинників, що впливають на прийняття рішень фермерами.
Р.Дж.Ф. Бертон [58]	Соціально-психологічні методи визначаються як використання теорій для розуміння змін у поведінці в аграрному секторі через переконання та ставлення.
М. Сантьяго Делефосс [61]	Соціально-психологічні методи визначаються як підходи, що поєднують біомедичні та психологічні стратегії для вивчення здоров'я з особливим акцентом на їх взаємодії.
А. Дальгорд-Нільсен [59]	Соціально-психологічні методи визначаються як комплекс підходів, які використовуються для аналізу насильницької радикалізації в Європі з психологічної перспективи.

**Примітка.** Розроблено за джерелами [51;3].

Соціально-психологічні методи управління можна класифікувати за різними критеріями. Залежно від характеру впливу на особистість виділяють такі групи методів:

Методи формування і розвитку колективу:

методи морального стимулювання (похвала, нагорода, підвищення престижу та ін.);

методи соціального планування (створення нормальних умов праці, відпочинку, організація побуту тощо);

методи соціального регулювання (критика, гласність, участь працівників в управлінні та ін.).

Методи управління індивідуальною поведінкою і діяльністю працівників:

методи професійного відбору та навчання (тестування, співбесіда, тренінги, наставництво тощо);

методи комплектування малих груп (урахування психологічної сумісності, розподіл ролей та ін.);

методи гуманізації праці (розширення творчих елементів у процесі праці, самоврядування тощо).

Важливою складовою соціально-психологічних методів управління є мотивація персоналу. Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації.

Для ефективної мотивації працівників необхідно враховувати їх індивідуальні потреби та цінності. Згідно з теорією ієрархії потреб А. Маслоу, потреби людини можна поділити на п'ять основних груп: фізіологічні потреби, потреби в безпеці, соціальні потреби, потреби в повазі та самореалізації. Керівництво підприємства має створювати умови для задоволення цих потреб працівників, використовуючи різноманітні методи мотивації.

Таблиця 1.2. – Соціально-психологічні методи управління персоналом

Методи формування і розвитку колективу	Методи управління індивідуальною поведінкою і діяльністю працівників
Методи морального стимулювання (похвала, нагорода, підвищення престижу та ін.)	Методи професійного відбору та навчання (тестування, співбесіда, тренінги, наставництво тощо)
Методи соціального планування (створення нормальних умов праці, відпочинку, організація побуту тощо)	Методи комплектування малих груп (урахування психологічної сумісності, розподіл ролей та ін.)
Методи соціального регулювання (критика, гласність, участь працівників в управлінні та ін.)	Методи гуманізації праці (розширення творчих елементів у процесі праці, самоврядування тощо)

**Примітка.** Розроблено за джерелами [48;51;52]

Матеріальна мотивація є одним із найбільш дієвих та широко застосовуваних методів стимулювання персоналу. Вона передбачає використання грошових винагород та інших матеріальних благ для заохочення працівників до ефективної праці та досягнення високих результатів діяльності [11].

Основою матеріальної мотивації є заробітна плата, яка є головним джерелом доходу для більшості працівників. Розмір заробітної плати залежить від кваліфікації працівника, складності та відповідальності виконуваної роботи, а також від результатів діяльності підприємства в цілому. Для підвищення мотивації працівників до продуктивної праці керівництво може використовувати різноманітні форми та системи оплати праці, такі як погодинна, відрядна, преміальна тощо.

Крім основної заробітної плати, важливу роль у матеріальній мотивації відіграють додаткові виплати та заохочення. До них належать премії, надбавки, доплати, бонуси та інші види грошових винагород. Премії можуть виплачуватися за досягнення високих показників у роботі, за виконання особливо важливих завдань, за раціоналізаторські пропозиції тощо. Надбавки та доплати встановлюються за інтенсивність праці, за роботу в несприятливих умовах, за суміщення професій, за наставництво та інші види додаткових навантажень. Бонуси можуть виплачуватися за підсумками роботи за певний період (місяць, квартал, рік) і залежати від загальних результатів діяльності підприємства.

Ефективність матеріальної мотивації значною мірою залежить від того, наскільки справедливою та зрозумілою для працівників є система оплати праці. Працівники повинні чітко розуміти, за що вони отримують винагороду і як можуть впливати на її розмір. Для цього необхідно розробити прозорі та об'єктивні критерії оцінки результатів праці, забезпечити регулярний зворотний зв'язок між керівництвом та підлеглими щодо їх досягнень та недоліків [14].

Поряд з матеріальною мотивацією важливу роль у стимулюванні персоналу відіграє нематеріальна мотивація. Вона передбачає використання нефінансових стимулів, які впливають на емоційний стан працівників, їх задоволеність роботою та лояльність до підприємства.

Одним із видів нематеріальної мотивації є соціальна мотивація, яка спрямована на задоволення соціальних потреб працівників. До неї належать медичне страхування, оплата навчання, надання путівок для відпочинку та оздоровлення, організація дозвілля тощо.

Моральна мотивація передбачає використання таких стимулів, як похвала, нагородження почесними грамотами та відзнаками, присвоєння почесних звань, підвищення статусу працівника в колективі. Публічне визнання досягнень та заслуг працівників підвищує їх самооцінку, стимулює до подальших звершень та слугує прикладом для інших членів колективу.

Організаційна мотивація пов'язана зі створенням умов для професійного та кар'єрного зростання працівників. Вона включає залучення працівників до процесу прийняття рішень, делегування їм повноважень та відповідальності, надання можливостей для навчання та підвищення кваліфікації, планування кар'єри тощо. Працівники, які бачать перспективи свого розвитку в організації, більш мотивовані до ефективної праці та досягнення високих результатів [12].

Психологічна мотивація спрямована на створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, забезпечення комфортних умов праці та спілкування. Вона передбачає формування доброзичливих взаємовідносин між співробітниками, підтримку ініціативи та творчості, своєчасне вирішення конфліктних ситуацій, надання можливостей для неформального спілкування тощо. Працівники, які відчують себе комфортно на роботі, більш задоволені своєю діяльністю та лояльні до підприємства [21].

Важливо розуміти, що різні люди мають різні потреби та цінності, тому для ефективної мотивації персоналу необхідно застосовувати комплексний

підхід, який поєднує матеріальні та нематеріальні стимули. При цьому слід враховувати індивідуальні особливості працівників, їх вік, стать, освіту, досвід роботи, особисті інтереси тощо.

Для визначення найбільш дієвих методів мотивації доцільно проводити регулярні опитування та анкетування працівників, аналізувати їх потреби та очікування. Отримана інформація дозволить розробити ефективну систему мотивації, яка буде відповідати специфіці діяльності підприємства та особливостям його персоналу [22].

Крім того, важливо забезпечувати зворотний зв'язок між керівництвом та працівниками щодо результатів їх діяльності та досягнутих успіхів. Регулярне інформування персоналу про стан справ на підприємстві, його цілі та перспективи розвитку сприяє підвищенню довіри та залученості працівників до спільної справи.

Ще одним важливим фактором ефективності мотивації є справедливість та прозорість в оцінці результатів праці та розподілі винагород. Працівники повинні розуміти, за якими критеріями оцінюється їх робота та як вони можуть впливати на свою винагороду. Необхідно уникати суб'єктивізму та упередженості в прийнятті рішень щодо заохочення персоналу.

Також слід враховувати, що мотивація персоналу не може бути сталою та незмінною. Вона повинна постійно переглядатися та адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства, до нових викликів та можливостей. Регулярний моніторинг ефективності системи мотивації дозволяє своєчасно виявляти її недоліки та вносити необхідні корективи.

Отже, мотивація персоналу є одним із ключових факторів успішності діяльності підприємства. Вона дозволяє підвищити продуктивність праці, залученість та лояльність працівників, створити сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі. Для досягнення цих цілей необхідно застосовувати комплексний підхід, який поєднує матеріальні та нематеріальні методи мотивації та враховує індивідуальні особливості та потреби працівників. Ефективна система мотивації повинна бути справедливою, прозорою та адаптивною до змін. Її розробка та впровадження вимагають від керівництва підприємства глибокого розуміння психології

людини, знання сучасних методів управління персоналом та готовності до постійного вдосконалення [26].

Підсумовуючи, можна сказати, що мотивація персоналу є невід'ємною складовою ефективного менеджменту та запорукою успішного розвитку підприємства. Вона дозволяє розкрити потенціал кожного працівника, спрямувати його зусилля на досягнення спільних цілей та забезпечити високу якість трудового життя. Тому формування дієвої системи мотивації повинно бути одним із пріоритетних завдань для кожного керівника, який прагне до процвітання своєї організації.

Ефективне застосування соціально-психологічних методів управління вимагає від керівництва підприємства високого рівня компетентності в галузі психології та соціології. Керівник повинен уміти аналізувати соціально-психологічні явища в колективі, передбачати можливі наслідки управлінських рішень, враховувати індивідуальні особливості працівників при виборі методів впливу [28].

Важливою умовою успішного використання соціально-психологічних методів управління є створення в колективі атмосфери довіри, відкритості та співробітництва. Керівництво має забезпечувати двосторонню комунікацію з працівниками, заохочувати їх ініціативу та творчий підхід до вирішення завдань.

Для оцінки ефективності застосування соціально-психологічних методів управління використовують різноманітні показники, такі як рівень задоволеності працівників роботою, ступінь їх залученості та лояльності до підприємства, плинність кадрів, продуктивність праці тощо. Регулярний моніторинг цих показників дозволяє своєчасно виявляти проблеми в соціально-психологічному кліматі колективу та вживати заходів щодо їх усунення.

Отже, соціально-психологічні методи управління є важливим інструментом впливу на персонал підприємства з метою підвищення ефективності його діяльності. Вони спрямовані на формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, підвищення мотивації та залученості працівників, розвиток їх особистісного потенціалу. Ефективне

застосування цих методів вимагає від керівництва високого рівня компетентності в галузі психології та соціології, створення атмосфери довіри та співробітництва в колективі, а також регулярного моніторингу показників ефективності управління персоналом.

## 1.2 Особливості соціально-психологічних методів в управлінні персоналом у медичному закладі

Управління персоналом у медичному закладі є складним та багатограним процесом, який вимагає застосування різноманітних методів та підходів. Серед них особливе місце посідають соціально-психологічні методи, які спрямовані на формування сприятливого психологічного клімату в колективі, підвищення мотивації та залученості працівників, а також на забезпечення ефективної комунікації та співпраці між членами медичного персоналу [35].

Таблиця 1.3. – Особливості соціально-психологічних методів управління персоналом у медичному закладі

Особливості	Характеристика
Високий рівень стресу та емоційного навантаження	Необхідність зниження рівня стресу та емоційного вигорання працівників
Важливість злагодженості та узгодженості дій персоналу	Формування навичок ефективної комунікації та співпраці
Гуманістичний характер діяльності	Розвиток емпатії, співчуття та турботи про пацієнтів
Чітка ієрархія та субординація	Формування навичок вирішення конфліктів та поваги до думок інших
Гендерний дисбаланс	Забезпечення гендерної рівності та рівних можливостей для професійного розвитку

**Примітка.** Розроблено за джерелами [52;53;54]

Соціально-психологічні методи в управлінні персоналом у медичному закладі мають свої особливості, які зумовлені специфікою медичної галузі та характером роботи медичних працівників. По-перше, медична галузь є однією з найбільш стресових та емоційно напружених сфер діяльності, що вимагає від персоналу високого рівня психологічної стійкості та емоційної врівноваженості. Тому застосування соціально-психологічних методів у медичному закладі має бути спрямоване на зниження рівня стресу та емоційного вигорання працівників, а також на формування у них навичок ефективного управління власними емоціями та стресом.

По-друге, ефективність роботи медичного закладу значною мірою залежить від злагодженості та узгодженості дій медичного персоналу. Тому соціально-психологічні методи мають бути спрямовані на формування у працівників навичок ефективної комунікації та співпраці, а також на розвиток у них почуття відповідальності та причетності до спільної справи [54].

По-третє, медична галузь є однією з найбільш гуманістичних сфер діяльності, що вимагає від персоналу високого рівня емпатії, співчуття та турботи про пацієнтів. Тому соціально-психологічні методи в управлінні персоналом у медичному закладі мають бути спрямовані на розвиток у працівників навичок ефективної комунікації з пацієнтами, а також на формування у них почуття відповідальності та турботи про здоров'я та благополуччя пацієнтів, що досягнуто шляхом проведення тренінгів з ефективною комунікації з пацієнтами, а також шляхом впровадження в роботу медичного закладу принципів пацієнтоорієнтованості та гуманістичного підходу до надання медичної допомоги.

Крім того, особливості соціально-психологічних методів в управлінні персоналом у медичному закладі зумовлені також специфікою організаційної структури та ієрархії в медичній галузі. Зокрема, в медичних закладах часто спостерігається чітка ієрархія та субординація між різними категоріями медичного персоналу, що може призводити до виникнення конфліктів та

непорозумінь між працівниками. Тому соціально-психологічні методи мають бути спрямовані на формування у працівників навичок ефективного вирішення конфліктів та на розвиток у них почуття поваги та толерантності до думок та поглядів інших членів колективу [55].

Ще однією особливістю соціально-психологічних методів в управлінні персоналом у медичному закладі є необхідність врахування гендерних особливостей та забезпечення гендерної рівності в колективі. Зокрема, в медичній галузі часто спостерігається значний гендерний дисбаланс, коли більшість медичного персоналу складають жінки, а керівні посади займають переважно чоловіки. Тому соціально-психологічні методи мають бути спрямовані на забезпечення рівних можливостей для кар'єрного зростання та професійного розвитку для всіх працівників незалежно від їхньої статі, а також на формування у колективі атмосфери гендерної рівності та взаємоповаги.

Важливою складовою соціально-психологічних методів в управлінні персоналом у медичному закладі є також розвиток корпоративної культури та формування у працівників почуття приналежності до організації, що досягнуто шляхом впровадження в роботу медичного закладу корпоративних цінностей та принципів, а також шляхом проведення спільних заходів та проектів, які сприяють згуртуванню колективу та формуванню у працівників почуття причетності до спільної справи [41].

Ще однією особливістю соціально-психологічних методів в управлінні персоналом у медичному закладі є необхідність врахування індивідуальних особливостей та потреб кожного працівника. Зокрема, медичний персонал часто працює в умовах високого емоційного та фізичного навантаження, що може призводити до виникнення у них різноманітних психологічних проблем та труднощів. Тому соціально-психологічні методи мають бути спрямовані на своєчасне виявлення та вирішення індивідуальних проблем та потреб кожного працівника, а також на надання їм необхідної психологічної підтримки та допомоги.

Важливу роль у реалізації соціально-психологічних методів в управлінні персоналом у медичному закладі відіграє також забезпечення ефективної системи мотивації та стимулювання працівників. Зокрема, медичний персонал часто працює в умовах високого емоційного та фізичного навантаження, що може призводити до зниження їхньої мотивації та залученості до роботи. Тому соціально-психологічні методи мають бути спрямовані на розробку та впровадження ефективної системи мотивації та стимулювання працівників, яка б враховувала їхні індивідуальні потреби та інтереси, а також сприяла б підвищенню їхньої задоволеності роботою та лояльності до організації [46].

Проведення тренінгів та семінарів з розвитку комунікативних навичок, емоційного інтелекту, стресостійкості та інших важливих для медичного персоналу компетенцій є одним з ключових соціально-психологічних методів в управлінні персоналом у медичному закладі. Такі заходи дозволяють підвищити професійний рівень медичного персоналу, розвинути у них важливі для роботи з пацієнтами навички та компетенції, а також сприяють формуванню сприятливого психологічного клімату в колективі.

Зокрема, тренінги з розвитку комунікативних навичок дозволяють медичному персоналу навчитися ефективно спілкуватися з пацієнтами та їхніми родичами, розуміти їхні потреби та очікування, а також надавати їм необхідну інформацію та підтримку. Такі тренінги можуть включати в себе рольові ігри, моделювання різних ситуацій спілкування з пацієнтами, а також аналіз та обговорення реальних випадків з практики [14].

Тренінги з розвитку емоційного інтелекту, в свою чергу, дозволяють медичному персоналу навчитися краще розуміти та контролювати власні емоції, а також розпізнавати та враховувати емоції пацієнтів та колег. Такі тренінги можуть включати в себе вправи на розвиток емпатії, асертивності, а також на формування навичок управління стресом та конфліктами.

Стресостійкість є однією з найважливіших компетенцій для медичного персоналу, який часто стикається з високим рівнем емоційного та фізичного

навантаження у своїй роботі. Тренінги з розвитку стресостійкості дозволяють медичному персоналу навчитися ефективно справлятися зі стресом, зберігати емоційну рівновагу та працездатність в умовах підвищеного навантаження, а також запобігати професійному вигоранню.

Організація командоутворюючих заходів та проектів є ще одним важливим соціально-психологічним методом в управлінні персоналом у медичному закладі. Такі заходи дозволяють згуртувати колектив, сформувати у працівників почуття причетності до спільної справи, а також розвинути у них навички ефективної командної роботи [12].

Командоутворюючі заходи можуть включати в себе різноманітні активності, такі як спільні тренінги, ігри, квести, спортивні змагання тощо. Важливо, щоб такі заходи були цікавими та захоплюючими для всіх учасників, а також сприяли формуванню позитивної атмосфери в колективі.

Крім того, організація спільних проектів, спрямованих на вирішення конкретних завдань або проблем медичного закладу, також може бути ефективним інструментом командоутворення. Такі проекти дозволяють працівникам різних підрозділів та рівнів ієрархії об'єднати свої зусилля та знання для досягнення спільної мети, що сприяє розвитку у них почуття причетності та відповідальності за результат [19].

Впровадження в роботу медичного закладу принципів пацієнтоорієнтованості та гуманістичного підходу до надання медичної допомоги є надзвичайно важливим соціально-психологічним методом в управлінні персоналом. Такий підхід дозволяє сформувати у медичного персоналу емпатію та турботу про пацієнтів, а також забезпечити високий рівень якості та задоволеності медичних послуг.

Пацієнтоорієнтованість передбачає, що в центрі уваги медичного персоналу має бути пацієнт з його індивідуальними потребами, очікуваннями та побажаннями. Медичний персонал має прагнути не лише до надання якісної медичної допомоги, але й до забезпечення комфорту та емоційної підтримки пацієнтів та їхніх родичів.

Гуманістичний підхід, в свою чергу, базується на принципах поваги до людської гідності, співчуття та доброзичливості. Він передбачає, що медичний персонал має ставитися до пацієнтів не лише як до об'єктів медичного втручання, але й як до особистостей з власними думками, почуттями та цінностями.

Впровадження таких принципів у роботу медичного закладу може здійснюватися через проведення відповідних тренінгів та семінарів для медичного персоналу, а також через розробку та впровадження стандартів якості медичної допомоги, які базуються на принципах пацієнтоорієнтованості та гуманістичного підходу.

Забезпечення ефективної системи зворотного зв'язку та регулярного оцінювання роботи працівників є важливим соціально-психологічним методом в управлінні персоналом у медичному закладі. Такий підхід дозволяє своєчасно виявляти та вирішувати проблеми та труднощі, що виникають у роботі медичного персоналу, а також забезпечувати постійне вдосконалення якості медичних послуг [26].

Система зворотного зв'язку передбачає регулярне отримання відгуків від пацієнтів та їхніх родичів щодо якості наданих медичних послуг, а також від самих працівників щодо умов праці, рівня задоволеності роботою, потреб у навчанні та розвитку тощо. Такий зворотний зв'язок може здійснюватися через проведення опитувань, анкетувань, інтерв'ю, а також через організацію зустрічей та обговорень з працівниками [21].

Регулярне оцінювання роботи працівників, в свою чергу, дозволяє визначати рівень їхньої професійної компетентності, ефективності та результативності роботи, а також виявляти сильні та слабкі сторони кожного працівника. Таке оцінювання може здійснюватися через проведення атестацій, оцінювання результатів роботи, а також через спостереження за роботою працівників та отримання відгуків від колег та пацієнтів [25].

На основі отриманих результатів зворотного зв'язку та оцінювання роботи працівників можуть розроблятися та впроваджуватися відповідні

заходи щодо вдосконалення роботи медичного закладу, підвищення кваліфікації працівників, а також вирішення виявлених проблем та труднощів.

Впровадження в роботу медичного закладу принципів гендерної рівності та забезпечення рівних можливостей для кар'єрного зростання та професійного розвитку для всіх працівників незалежно від їхньої статі є важливим соціально-психологічним методом в управлінні персоналом. Такий підхід дозволяє створити в колективі атмосферу рівності та справедливості, а також забезпечити максимальну реалізацію потенціалу кожного працівника.

Гендерна рівність передбачає, що всі працівники медичного закладу, незалежно від їхньої статі, мають рівні права та можливості для професійного розвитку, кар'єрного зростання та участі в прийнятті рішень. Забезпечення рівних можливостей для кар'єрного зростання та професійного розвитку передбачає створення в медичному закладі прозорості та справедливої системи оцінювання результатів роботи та потенціалу працівників, а також надання всім працівникам рівного доступу до можливостей для навчання, підвищення кваліфікації та кар'єрного зростання.

Впровадження принципів гендерної рівності та забезпечення рівних можливостей може здійснюватися через розробку та реалізацію відповідних політик та процедур в медичному закладі, проведення тренінгів та семінарів для працівників з питань гендерної рівності та недискримінації, а також через забезпечення прозорості та об'єктивності в процесах прийняття рішень щодо кар'єрного зростання та професійного розвитку працівників. Розвиток корпоративної культури та впровадження в роботу медичного закладу корпоративних цінностей та принципів є важливим соціально-психологічним методом в управлінні персоналом. Такий підхід дозволяє сформувати у працівників почуття приналежності до організації, підвищити їхню лояльність та мотивацію, а також забезпечити узгодженість дій та цілей всіх членів колективу [44].

Корпоративна культура медичного закладу включає в себе систему цінностей, переконань, норм та правил поведінки, які поділяються всіма

членами колективу та визначають їхнє ставлення до роботи, пацієнтів, колег та організації в цілому. Розвиток корпоративної культури передбачає формування у працівників розуміння та прийняття цих цінностей та принципів, а також забезпечення їх реалізації в повсякденній роботі.

Впровадження корпоративних цінностей та принципів в роботу медичного закладу може здійснюватися через їх формулювання та комунікацію всім працівникам, а також через їх втілення в конкретних діях та рішеннях керівництва та працівників. Наприклад, якщо однією з цінностей медичного закладу є пацієнтоорієнтованість, то вона має бути відображена в усіх аспектах роботи закладу, від організації процесу надання медичної допомоги до ставлення працівників до пацієнтів та їхніх родичів.

Крім того, розвиток корпоративної культури може здійснюватися через організацію спільних заходів та активностей для працівників, таких як корпоративні свята, тимбілдинги, волонтерські акції тощо. Такі заходи дозволяють згуртувати колектив, сформувати у працівників почуття приналежності до організації та підвищити їхню мотивацію.

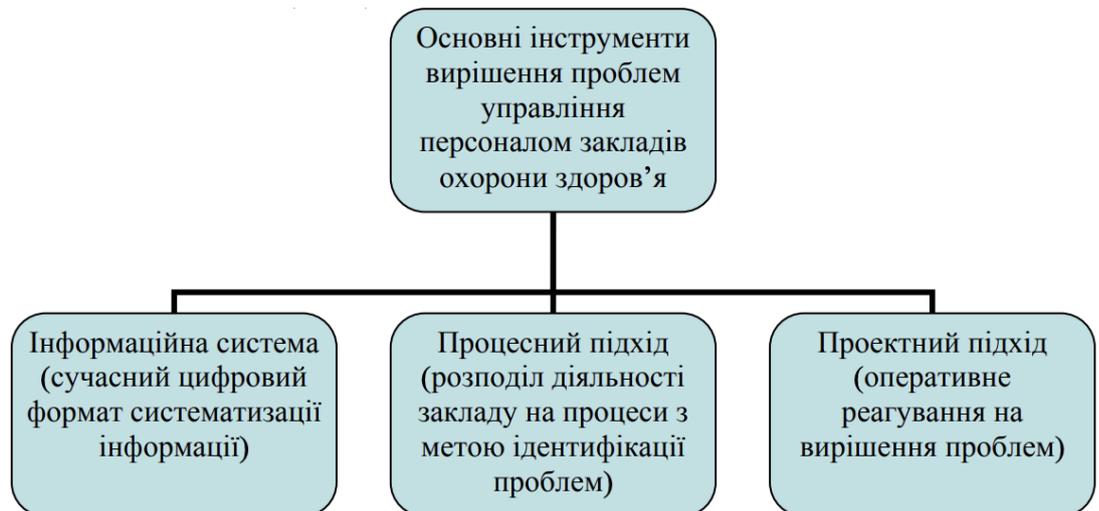


Рисунок 1.1. – Основні методи управління персоналом закладів охорони здоров'я (розроблено автором на основі [55;58])

Забезпечення ефективної системи мотивації та стимулювання працівників є одним з ключових соціально-психологічних методів в управлінні персоналом у медичному закладі. Така система дозволяє підвищити задоволеність працівників роботою, їхню залученість та продуктивність, а також забезпечити утримання найбільш цінних та кваліфікованих кадрів.

Таким чином, особливості соціально-психологічних методів в управлінні персоналом у медичному закладі зумовлені специфікою медичної галузі та характером роботи медичних працівників, методи мають бути спрямовані на формування сприятливого психологічного клімату в колективі, підвищення мотивації та залученості працівників, забезпечення ефективної комунікації та співпраці між членами медичного персоналу, а також на розвиток у них важливих професійних та особистісних компетенцій. Ефективне використання соціально-психологічних методів в управлінні персоналом у медичному закладі дозволяє підвищити якість надання медичної допомоги, забезпечити високий рівень задоволеності пацієнтів та персоналу, а також сприяє підвищенню ефективності роботи медичного закладу в цілому [15].

При цьому важливо розуміти, що ефективне використання соціально-психологічних методів в управлінні персоналом у медичному закладі вимагає комплексного та системного підходу. Недостатньо просто впровадити окремі методи або інструменти, необхідно забезпечити їх узгодженість та інтеграцію в загальну систему управління персоналом та стратегію розвитку медичного закладу.

Крім того, використання соціально-психологічних методів має базуватися на глибокому розумінні потреб, мотивів та очікувань працівників, а також враховувати специфіку медичної галузі та конкретного медичного закладу. Це вимагає від керівництва та фахівців з управління персоналом високого рівня професійної компетентності, емоційного інтелекту та комунікативних навичок.

Ще одним важливим аспектом використання соціально-психологічних методів в управлінні персоналом у медичному закладі є забезпечення їх етичності та відповідності професійним стандартам та цінностям. Зокрема, при проведенні тренінгів, оцінюванні роботи працівників, наданні зворотного зв'язку та реалізації інших методів необхідно дотримуватися принципів конфіденційності, поваги до особистості та недискримінації.

Також важливо забезпечити залученість та участь самих працівників у процесі розробки та реалізації соціально-психологічних методів управління персоналом. Це дозволяє підвищити їхню мотивацію та відповідальність, а також забезпечити врахування їхніх потреб та очікувань. Працівники мають розуміти цілі та завдання впроваджуваних методів, а також бачити їхній зв'язок з власним професійним та особистісним розвитком.

Нарешті, ефективність використання соціально-психологічних методів в управлінні персоналом у медичному закладі значною мірою залежить від наявності необхідних ресурсів та підтримки з боку керівництва та інших зацікавлених сторін.

Підсумовуючи, можна зазначити, що використання соціально-психологічних методів в управлінні персоналом у медичному закладі є важливою умовою забезпечення високої якості медичних послуг та стійкого розвитку організації. Такі методи дозволяють сформувати у працівників необхідні професійні та особистісні компетенції, підвищити їхню мотивацію та залученість, а також створити сприятливий психологічний клімат в колективі. Водночас, їх ефективне використання вимагає комплексного та системного підходу, глибокого розуміння потреб та очікувань працівників, а також наявності необхідних ресурсів та підтримки з боку керівництва та інших зацікавлених сторін.

В цілому, соціально-психологічні методи управління персоналом є невід'ємною складовою сучасного підходу до управління медичним закладом, який базується на принципах пацієнтоорієнтованості, гуманізму та інноваційності. Їх впровадження та розвиток дозволяє не лише підвищити

ефективність та результативність роботи медичного персоналу, але й сприяє формуванню позитивного іміджу та репутації медичного закладу в очах пацієнтів, партнерів та суспільства в цілому.

Водночас, варто пам'ятати, що використання соціально-психологічних методів управління персоналом у медичному закладі не є одноразовим заходом, а вимагає постійної уваги та зусиль з боку керівництва та фахівців з управління персоналом.

Крім того, важливо забезпечити інтеграцію соціально-психологічних методів управління персоналом з іншими аспектами діяльності медичного закладу, такими як стратегічне планування, управління якістю, фінансовий менеджмент тощо. Лише за умови системного та комплексного підходу до управління медичним закладом можна досягти стійкого та довгострокового успіху в умовах сучасних викликів та можливостей.

Також варто зазначити, що використання соціально-психологічних методів управління персоналом у медичному закладі має відбуватися з урахуванням етичних та правових норм, а також професійних стандартів та цінностей медичної галузі. Зокрема, при проведенні оцінювання роботи працівників, наданні зворотного зв'язку та реалізації інших методів необхідно дотримуватися принципів конфіденційності, поваги до особистості та недискримінації, а також враховувати потенційні ризики та наслідки для психологічного здоров'я та добробуту працівників.

### 1.3 Вітчизняний і зарубіжний досвід застосування соціально-психологічних методів управління.

Вітчизняний і зарубіжний досвід застосування соціально-психологічних методів управління є надзвичайно важливим аспектом сучасного менеджменту. Ці методи спрямовані на ефективне управління людськими

ресурсами, підвищення продуктивності праці та досягнення організаційних цілей шляхом впливу на поведінку, мотивацію та взаємовідносини співробітників.

Таблиця 1.4. – Приклади застосування соціально-психологічних методів управління у вітчизняних компаніях

Компанія	Методи управління
Нова Пошта	Проведення корпоративних заходів для зміцнення командного духу та покращення взаємовідносин
Київстар	Впровадження системи грейдів для мотивації та стимулювання персоналу
Укрнафта	Організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу у власному навчальному центрі
Укрзалізниця	Діяльність служби управління конфліктами для вирішення суперечок між співробітниками

**Примітка.** Розроблено за джерелами [21;22;53]

У вітчизняній практиці управління соціально-психологічні методи почали активно впроваджуватися з початку 90-х років ХХ століття, коли відбувся перехід від адміністративно-командної системи до ринкової економіки. Українські підприємства зіткнулися з необхідністю адаптації до нових умов господарювання, що вимагало зміни підходів до управління персоналом. Серед найбільш поширених соціально-психологічних методів, які використовуються в Україні, можна виділити:

методи формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Вони включають заходи щодо згуртування колективу, розвитку корпоративної культури, організації спільних заходів та свят, проведення тренінгів з командоутворення тощо. Наприклад, компанія «Нова Пошта» регулярно проводить корпоративні заходи, спрямовані на зміцнення командного духу та покращення взаємовідносин між співробітниками;

методи мотивації та стимулювання персоналу. Вони передбачають використання як матеріальних (премії, надбавки, бонуси), так і нематеріальних (похвала, визнання, можливості для професійного розвитку) стимулів. Наприклад, компанія «Київстар» впровадила систему грейдів, яка

дозволяє співробітникам отримувати винагороду відповідно до їх рівня кваліфікації та результатів роботи;

методи розвитку персоналу. Вони включають організацію навчання, підвищення кваліфікації, проведення семінарів та тренінгів, наставництво, коучинг тощо. Наприклад, компанія «Укрнафта» має власний навчальний центр, де співробітники можуть підвищувати свою кваліфікацію та отримувати нові знання та навички;

методи управління конфліктами. Вони спрямовані на попередження та вирішення конфліктних ситуацій в колективі, налагодження ефективної комунікації між співробітниками, проведення медіації тощо. Наприклад, в компанії «Укрзалізниця» діє служба управління конфліктами, яка допомагає вирішувати суперечки між співробітниками та запобігати виникненню конфліктних ситуацій;

Зарубіжний досвід застосування соціально-психологічних методів управління є досить різноманітним та багатим. В розвинених країнах ці методи почали активно впроваджуватися ще в середині ХХ століття, коли сформувалися основні теорії та концепції управління персоналом. Серед найбільш відомих зарубіжних підходів до застосування соціально-психологічних методів можна виділити:

Соціально-психологічні методи управління є надзвичайно важливими для ефективного функціонування будь-якої організації. Вони базуються на використанні закономірностей соціології та психології для оптимізації управлінських процесів та підвищення продуктивності праці. Зарубіжний досвід застосування цих методів є особливо цінним, оскільки він накопичувався протягом тривалого часу в різних країнах та культурах.

Однією з найвідоміших теорій в галузі соціально-психологічних методів управління є теорія Х та Y, розроблена американським психологом Дугласом Макгрегором, теорія базується на двох протилежних підходах до управління персоналом. Теорія Х передбачає, що люди за своєю природою ліниві, безвідповідальні та потребують постійного контролю з боку керівництва.

Відповідно до цієї теорії, працівників необхідно примушувати до роботи, використовуючи методи покарання та заохочення. Натомість теорія Y ґрунтується на позитивному уявленні про природу людини. Згідно з цією теорією, люди є творчими, ініціативними та здатними до самоконтролю. Завдання керівника полягає в тому, щоб створити умови, в яких працівники зможуть максимально розкрити свій потенціал та досягти високих результатів.

Теорія Макгрегора знайшла широке застосування в практиці управління персоналом. Багато успішних компаній, таких як Google, Apple, Microsoft, використовують принципи теорії Y у своїй діяльності. Вони надають співробітникам широкі можливості для професійного та особистісного розвитку, заохочують креативність та інноваційність, створюють комфортні умови праці. Такий підхід дозволяє не лише підвищити продуктивність праці, але й сформувати позитивний імідж компанії як роботодавця та залучити найкращих фахівців [30].

Іншою важливою концепцією в галузі соціально-психологічних методів управління є концепція «людських відносин», розроблена Елтоном Мейо, концепція виникла в результаті серії експериментів, проведених на заводі Hawthorne компанії Western Electric в 1920-1930-х роках. Під час цих експериментів дослідники намагалися з'ясувати, як різні фактори, такі як освітлення, тривалість робочого дня, перерви тощо, впливають на продуктивність праці. Несподівано для себе вони виявили, що найбільший вплив на продуктивність мають не фізичні, а соціально-психологічні фактори, такі як увага з боку керівництва, можливість спілкування з колегами, відчуття своєї значущості та причетності до спільної справи [26].

Концепція «людських відносин» наголошує на важливості створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, налагодження ефективної комунікації між співробітниками, врахування їхніх потреб та інтересів. Менеджери, які дотримуються цієї концепції, приділяють велику увагу розвитку командної роботи, заохочують співробітників до участі в

прийнятті рішень, регулярно проводять зустрічі та наради, на яких обговорюються актуальні проблеми та шляхи їх вирішення.

Таблиця 1.5. – Приклади застосування соціально-психологічних методів управління у зарубіжних компаніях

Компанія	Методи управління
Google	Створення інноваційної корпоративної культури, забезпечення комфортних умов праці тощо
Southwest Airlines	Формування позитивного соціально-психологічного клімату, організація спільних заходів, кар'єрне зростання
Toyota	Використання принципів «кайдзен», заохочення до постійного пошуку шляхів підвищення ефективності роботи
Zappos	Впровадження корпоративної культури на базі цінностей щастя та довіри, заохочення ініціативи та креативності

**Примітка.** Розроблено за джерелами [17;21;2 2]

Серед компаній, які активно використовують концепцію «людських відносин», можна виділити Southwest Airlines, авіакомпанія відома своєю унікальною корпоративною культурою, яка базується на цінностях взаємоповаги, довіри та співпраці. Керівництво Southwest Airlines заохочує неформальне спілкування між співробітниками, організовує спільні заходи та свята, надає можливості для кар'єрного зростання. Завдяки такому підходу компанія має один з найнижчих показників плинності кадрів в галузі та неодноразово визнавалася найкращим роботодавцем в США.

Ще однією цікавою теорією в галузі соціально-психологічних методів управління є теорія Z, розроблена американським вченим японського походження Вільямом Оучі, теорія поєднує в собі елементи японського та американського підходів до управління персоналом. Вона передбачає довгострокову зайнятість, колективне прийняття рішень, індивідуальну відповідальність, неформальний контроль та турботу про співробітників з боку компанії.

Теорія Z набула популярності в 1980-х роках, коли японські компанії почали активно виходити на світовий ринок та демонструвати вражаючі

успіхи. Багато американських та європейських компаній намагалися перейняти японський досвід управління персоналом, адаптувавши його до своїх умов. Серед компаній, які успішно впровадили принципи теорії Z, можна виділити Toyota, компанія відома своєю філософією «кайдзен» (безперервне вдосконалення) та «джидока» (автономізація з людським обличчям). Вона заохочує співробітників до постійного пошуку шляхів підвищення ефективності роботи, надає їм можливості для навчання та розвитку, створює умови для командної роботи та взаємодопомоги [22].

Нарешті, варто згадати про концепцію «збагачення праці», розроблену американським психологом Фредеріком Герцбергом, концепція передбачає надання співробітникам більшої автономії та відповідальності, розширення їхніх повноважень та можливостей для професійного розвитку. Згідно з цією концепцією, головними факторами, які впливають на мотивацію та задоволеність роботою, є не гігієнічні фактори (зарплата, умови праці тощо), а мотиваційні фактори (визнання, можливість самореалізації, цікава робота тощо).

Концепція «збагачення праці» знайшла широке застосування в практиці управління персоналом. Багато компаній використовують її принципи для підвищення мотивації та залученості співробітників. Наприклад, компанія Zappos, яка спеціалізується на онлайн-продажу взуття, надає своїм співробітникам широкі можливості для самореалізації та розвитку. Вона заохочує їх до прояву ініціативи та креативності, створює комфортні умови праці, забезпечує постійне навчання та розвиток. Завдяки такому підходу Zappos має одну з найвищих оцінок задоволеності співробітників своєю роботою в галузі [41].

Отже, зарубіжний досвід застосування соціально-психологічних методів управління є надзвичайно різноманітним та цікавим. Кожна з розглянутих теорій та концепцій має свої переваги та обмеження, але всі вони наголошують на важливості врахування людського фактору в управлінні організацією. Менеджери, які прагнуть досягти успіху в сучасному бізнес-

середовищі, повинні володіти не лише професійними знаннями та навичками, але й розвивати свої соціально-психологічні компетенції, вміти налагоджувати ефективну комунікацію з підлеглими, створювати сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі, мотивувати та розвивати співробітників.

Звісно, не існує універсального підходу до управління персоналом, який би працював однаково ефективно в будь-якій організації. Кожна компанія має свої унікальні особливості, зумовлені її розміром, сферою діяльності, корпоративною культурою, національними традиціями тощо. Тому менеджерам необхідно адаптувати та комбінувати різні методи управління персоналом, враховуючи специфіку своєї організації та потреби співробітників.

Водночас, незалежно від конкретних методів та інструментів, які використовуються в управлінні персоналом, ключовим фактором успіху є щире прагнення керівництва створити в компанії атмосферу довіри, співпраці та взаємоповаги. Тільки в такому середовищі співробітники зможуть повною мірою розкрити свій потенціал, проявити ініціативу та креативність, продемонструвати високу мотивацію та лояльність до організації [12].

Підсумовуючи, можна зробити висновок, що соціально-психологічні методи управління відіграють надзвичайно важливу роль в забезпеченні ефективного функціонування сучасних організацій. Зарубіжний досвід застосування цих методів є цінним джерелом знань та натхнення для українських менеджерів. Водночас, важливо не просто копіювати чужі практики, а адаптувати їх до реалій вітчизняного бізнес-середовища, враховуючи культурні, соціальні та економічні особливості країни [11].

Українським компаніям необхідно активніше впроваджувати соціально-психологічні методи управління, адже вони дозволяють не лише підвищити продуктивність праці та покращити фінансові показники, але й створити

умови для розвитку та самореалізації співробітників, підвищити їхню задоволеність роботою та лояльність до організації

Звісно, впровадження соціально-психологічних методів управління вимагає певних зусиль та ресурсів з боку компанії. Однак, як свідчить досвід успішних зарубіжних компаній, такі інвестиції окупаються сторицею, адже вони дозволяють створити міцний фундамент для довгострокового розвитку та процвітання організації.

Також важливо розуміти, що соціально-психологічні методи управління не є панацеєю від усіх проблем в організації. Вони мають доповнюватися іншими методами та інструментами, такими як ефективне стратегічне планування, оптимізація бізнес-процесів, впровадження інноваційних технологій тощо. Тільки комплексний підхід до управління організацією, який враховує всі аспекти її діяльності, може забезпечити стійкий розвиток та успіх в довгостроковій перспективі [6].

Серед зарубіжних компаній, які активно використовують соціально-психологічні методи управління, можна виділити такі відомі бренди, як Google, Southwest Airlines, Toyota та «Zappos». Кожна з цих компаній має свої унікальні підходи до управління персоналом, але всі вони зосереджені на створенні сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, розвитку та мотивації співробітників [3].

Google відома своєю інноваційною корпоративною культурою, яка заохочує креативність, співпрацю та професійний розвиток. Компанія надає співробітникам широкі можливості для навчання та особистісного зростання, організовуючи різноманітні тренінги, семінари та програми розвитку. Крім того, Google створює комфортні умови праці, забезпечуючи співробітників безкоштовним харчуванням, зонами відпочинку та спортивними залами.

«Southwest Airlines», в свою чергу, приділяє велику увагу створенню позитивного соціально-психологічного клімату в колективі. Компанія заохочує неформальне спілкування між співробітниками, організовує спільні заходи та свята, а також надає можливості для кар'єрного зростання. Завдяки

такому підходу Southwest Airlines має один з найнижчих показників плинності кадрів в галузі.

Toyota, як японська компанія, використовує принципи «кайдзен» (безперервне вдосконалення) та «джидока» (автономізація з людським обличчям) в управлінні персоналом. Вона заохочує співробітників до постійного пошуку шляхів підвищення ефективності роботи, надає їм можливості для навчання та розвитку, а також створює умови для командної роботи та взаємодопомоги [5].

«Zappos», відома своєю унікальною корпоративною культурою, яка базується на цінностях щастя, відкритості та довіри. Компанія надає співробітникам широкі можливості для самореалізації та розвитку, заохочує їх до прояву ініціативи та креативності, а також створює комфортні умови праці.

Таблиця 1.6. – Приклади застосування соціально-психологічних методів управління у зарубіжних компаніях

Компанія	Методи управління
Google	Інноваційна корпоративна культура. Заохочення креативності та співпраці. Можливості для професійного розвитку. Комфортні умови праці.
Southwest Airlines	Створення позитивного соціально-психологічного клімату. Заохочення неформального спілкування. Організація спільних заходів та свят. Можливості для кар'єрного зростання.
Toyota	Принципи «кайдзен» та «джидока». Заохочення до постійного вдосконалення, Можливості для навчання та розвитку. Створення умов для командної роботи та взаємодопомоги.
Zappos	Корпоративна культура, заснована на цінностях щастя, відкритості та довіри. Можливості для самореалізації та розвитку. Заохочення ініціативи та креативності. Комфортні умови праці.

**Примітка.** Розроблено за джерелами [30;35;38]

Отже, вітчизняний та зарубіжний досвід застосування соціально-психологічних методів управління свідчить про їх високу ефективність в підвищенні продуктивності праці, покращенні соціально-психологічного клімату в колективі, розвитку персоналу та досягненні організаційних цілей, методи дозволяють враховувати індивідуальні особливості та потреби співробітників, створювати умови для їх самореалізації та розкриття потенціалу, формувати позитивне ставлення до роботи та організації в цілому [5].

Водночас, ефективне застосування соціально-психологічних методів управління вимагає від керівників високого рівня компетентності в сфері психології та соціології, вміння налагоджувати ефективну комунікацію з підлеглими, створювати атмосферу довіри та співпраці в колективі [7].

Нарешті, варто зазначити, що впровадження соціально-психологічних методів управління вимагає не лише знань та навичок, але й певної зміни світогляду та цінностей керівництва компанії. Менеджери повинні навчитися дивитися на своїх підлеглих не як на ресурс, а як на партнерів, які мають свої унікальні потреби, інтереси та прагнення. Тільки в атмосфері довіри, поваги та співпраці можна розкрити справжній потенціал людини та досягти видатних результатів.

Таким чином, соціально-психологічні методи управління є невід'ємною складовою сучасного менеджменту, яка дозволяє ефективно управляти людськими ресурсами, створювати сприятливі умови для розкриття потенціалу співробітників та досягнення організаційних цілей. Вітчизняний та зарубіжний досвід застосування цих методів свідчить про їх високу ефективність та перспективність в умовах динамічних змін та викликів сучасного бізнес-середовища. Подальший розвиток соціально-психологічних методів управління вимагає від керівників постійного вдосконалення своїх управлінських навичок, вивчення передового досвіду та адаптації його до конкретних умов діяльності організації.

## Висновки до розділу 1

1. Визначено сутність соціально-психологічних методів управління як сукупності специфічних способів впливу на особистісні стосунки і зв'язки, що виникають у трудових колективах, а також на соціальні процеси, що в них відбуваються. Ці методи базуються на використанні моральних стимулів до праці, впливають на особистість за допомогою психологічних прийомів з метою перетворення адміністративного завдання у свідомий обов'язок, внутрішню потребу людини. Основною метою їх застосування є формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі, який сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства.

2. З'ясовано особливості застосування соціально-психологічних методів управління персоналом у медичних закладах. Вони мають бути спрямовані на зниження рівня стресу та емоційного вигорання працівників, формування навичок ефективної комунікації та співпраці, розвиток емпатії та гуманістичного підходу до пацієнтів, забезпечення гендерної рівності та рівних можливостей для професійного розвитку, створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

3. Виявлено основні тенденції використання соціально-психологічних методів управління у вітчизняних та зарубіжних компаніях. В Україні найбільш поширеними є методи формування сприятливого соціально-психологічного клімату, мотивації та стимулювання персоналу, розвитку персоналу, управління конфліктами. Зарубіжний досвід представлений різноманітними теоріями та концепціями (теорія Х та Y Д. Макгрегора, концепція «людських відносин» Е. Мейо, теорія Z В. Оучі, концепція «збагачення праці» Ф. Герцберга), а також практиками їх застосування в успішних компаніях (Google, Southwest Airlines, Toyota, Zappos).

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ

2.1 Аналіз об'єкта і суб'єкта системи управління у медичному центрі «Мій лікар».

Медичний центр «Мій лікар» є приватним багатoproфільним медичним закладом, який надає широкий спектр медичних послуг населенню міста Полтави та Полтавської області. Центр був заснований у 2016 році і за роки свого існування зарекомендував себе як один з лідерів на ринку приватних медичних послуг регіону.

Таблиця 2.1. – Загальна характеристика підприємства ТОВ «Мій лікар»

Показник	Значення
Повна назва	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР "МІЙ ЛІКАР"
Скорочена назва	ТОВ "МЦ "МІЙ ЛІКАР"
Код ЄДРПОУ	40808942
Дата реєстрації	06.09.2016
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Приватна
Основний вид діяльності	86.10 Діяльність лікарняних закладів
Статутний капітал	500 000 грн
Керівник	БАСАН ТЕТЯНА МИКОЛАЇВНА
Засновники	БОГУСЛАВСЬКА НІНА КОСТЯНТИНІВНА (50%), ЧЕРТКОВА ТЕТЯНА ВІТАЛІЇВНА (50%)
Кількість працівників	83 особи (станом на 2023 рік)
Юридична адреса	36020, Полтавська обл., місто Полтава, ВУЛИЦЯ КОНСТИТУЦІЇ, буд. 13
Статус	Не перебуває в процесі припинення (станом на 09.06.2024)

**Примітка.** Розроблено за джерелами [31;43]

Об'єктом системи управління в медичному центрі «Мій лікар» є безпосередньо процес надання медичних послуг пацієнтам, який включає в себе діагностику, лікування, профілактику та реабілітацію. Основною метою діяльності медичного центру є забезпечення високої якості та доступності медичних послуг для населення, а також отримання прибутку для подальшого розвитку та вдосконалення матеріально-технічної бази закладу [31].

Для досягнення цієї мети в медичному центрі «Мій лікар» функціонує складна система управління, яка включає в себе різні рівні та підсистеми. Зокрема, можна виділити такі ключові суб'єкти системи управління медичним центром:

вище керівництво медичного центру, до якого належать засновники, директор та його заступники. Вони відповідають за розробку та реалізацію стратегії розвитку закладу, прийняття ключових управлінських рішень, контроль за діяльністю підрозділів і персоналу, а також за взаємодію з зовнішніми стейкхолдерами (пацієнтами, партнерами, державними органами тощо);

керівники функціональних підрозділів медичного центру (медичний директор, головний лікар, завідувачі відділень, головна медсестра, головний бухгалтер, керівник відділу маркетингу та продажів тощо). Вони відповідають за організацію та контроль роботи своїх підрозділів, забезпечення якості медичних послуг, ефективне використання ресурсів, а також за реалізацію планів і завдань, поставлених вищим керівництвом;

лінійні керівники (старші медсестри, старші лаборанти, завідувачі господарством тощо). Вони здійснюють безпосереднє керівництво виконавцями на своїх ділянках роботи, контролюють дотримання стандартів і регламентів, а також забезпечують виконання оперативних завдань;

медичний персонал (лікарі, медсестри, лаборанти, рентгенологи тощо). Вони безпосередньо надають медичні послуги пацієнтам і несуть відповідальність за їх якість і безпеку. Від їх професіоналізму,

компетентності та мотивації значною мірою залежить ефективність роботи медичного центру в цілому;

допоміжний персонал (реєстратори, адміністратори, працівники колл-центру, прибиральники тощо). Вони забезпечують необхідні умови для роботи медичного персоналу та обслуговування пацієнтів, а також сприяють формуванню позитивного іміджу медичного центру;

Взаємодія між різними суб'єктами системи управління медичним центром «Мій лікар» забезпечується за допомогою різних методів і інструментів, серед яких важливе місце займають соціально-психологічні методи управління. Вони спрямовані на формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, підвищення мотивації та залученості персоналу, а також на забезпечення ефективної комунікації та співпраці між різними підрозділами та рівнями управління.

Одним з ключових соціально-психологічних методів управління, що застосовуються в медичному центрі «Мій лікар», є розвиток корпоративної культури. Корпоративна культура являє собою систему цінностей, переконань, норм і правил поведінки, які поділяються всіма співробітниками організації та визначають їх ставлення до роботи, колег, пацієнтів і суспільства в цілому.

У медичному центрі «Мій лікар» корпоративна культура базується на таких цінностях, як професіоналізм, відповідальність, співпраця, інноваційність, клієнтоорієнтованість і соціальна відповідальність.

Іншим важливим соціально-психологічним методом управління, що застосовується в медичному центрі «Мій лікар», є формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Соціально-психологічний клімат являє собою емоційно-психологічний настрій колективу, який характеризує ступінь задоволеності співробітників умовами праці, відносинами з колегами та керівництвом, а також загальну атмосферу в організації.

Ще одним соціально-психологічним методом управління, який активно використовується в медичному центрі «Мій лікар», є розвиток лідерства та управлінських компетенцій керівників. Ефективне лідерство є ключовим фактором успіху будь-якої організації, оскільки саме лідери задають напрямок розвитку, мотивують і надихають співробітників, а також забезпечують досягнення поставлених цілей.

У медичному центрі «Мій лікар» розвиток лідерства та управлінських компетенцій керівників здійснюється за допомогою таких інструментів:

проведення регулярних тренінгів і семінарів для керівників з питань лідерства, емоційного інтелекту, комунікації, управління конфліктами, делегування повноважень тощо;

впровадження системи регулярного зворотного зв'язку та оцінки ефективності роботи керівників, яка дозволяє виявляти сильні та слабкі сторони їх управлінського стилю та розробляти індивідуальні плани розвитку;

створення системи кадрового резерву та планування кар'єри для перспективних співробітників, яка дозволяє виявляти та розвивати лідерський потенціал всередині організації;

заохочення участі керівників у професійних асоціаціях, конференціях і форумах, які дозволяють обмінюватися досвідом і кращими практиками з колегами з інших медичних закладів;

впровадження системи наставництва та коучингу, яка дозволяє передавати знання та досвід від більш досвідчених керівників до молодих фахівців.

Завдяки розвитку лідерства та управлінських компетенцій керівників у медичному центрі «Мій лікар» вдалося підвищити ефективність роботи підрозділів, покращити комунікацію та співпрацю між різними рівнями управління, а також забезпечити успішну реалізацію стратегічних цілей і завдань закладу.

Важливу роль у системі управління медичним центром «Мій лікар» відіграють також методи підвищення мотивації та залученості персоналу. Мотивація являє собою сукупність внутрішніх і зовнішніх факторів, які спонукають людину до певної діяльності та визначають її поведінку. Залученість, у свою чергу, характеризує емоційну прихильність співробітника до організації та його готовність докладати додаткових зусиль для досягнення її цілей.

Завдяки цим методам у медичному центрі «Мій лікар» вдалося досягти високого рівня мотивації та залученості персоналу, що проявляється в низькому рівні плинності кадрів, високій якості обслуговування пацієнтів і готовності співробітників докладати додаткових зусиль для досягнення цілей організації.

Окрему увагу в медичному центрі «Мій лікар» приділяють також розвитку командної роботи та співпраці між підрозділами. Ефективна командна робота є запорукою успіху будь-якої організації, оскільки дозволяє об'єднати зусилля та компетенції різних фахівців для вирішення складних завдань і досягнення спільних цілей.

Кадровий склад медичного центру «Мій лікар» станом на кінець 2022 року відображає розподіл персоналу за категоріями. Найбільшу частку займають лікарі (37,5%), що є очікуваним для медичного закладу. Середній та молодший медичний персонал становлять приблизно однакову частку (29,2% та 12,5% відповідно). Адміністративно-управлінський персонал та інший персонал разом складають близько 20% від загальної кількості працівників. Такий розподіл персоналу свідчить про достатню забезпеченість медичного центру лікарями та медичним персоналом, що є важливим для надання якісних медичних послуг.

Організаційна структура медичного центру «Мій лікар» є ієрархічною та функціональною, що дозволяє забезпечити ефективне управління всіма аспектами діяльності закладу.

Таблиця 2.2. – Кадровий склад медичного центру «Мій лікар» станом на кінець 2022 року

Категорія персоналу	Кількість, осіб	Питома вага, %
Адміністративно-управлінський персонал	6	12.5
Лікарі	18	37.5
Середній медичний персонал	14	29.2
Молодший медичний персонал	6	12.5
Інший персонал	4	8.3
Всього	48	100

**Примітка.** Розроблено за джерелами [31;43]

Показники руху персоналу медичного центру «Мій лікар» ілюструють динаміку кадрових змін протягом 2020-2022 років. Спостерігається стабільне зростання середньооблікової чисельності штатних працівників.

Таблиця 2.3. – Показники руху персоналу медичного центру «Мій лікар»

Показник	2020	2021	2022
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	26	35	48
Прийнято працівників, осіб	12	14	16
Вибуло працівників, осіб	3	5	3
Коефіцієнт обороту з приймання	0.46	0.4	0.33
Коефіцієнт обороту зі звільнення	0.12	0.14	0.06
Коефіцієнт плинності кадрів	0.12	0.14	0.06

**Примітка.** Розроблено за джерелами [31;43]

Хоча кількість прийнятих працівників дещо коливається, кількість звільнених працівників зменшується, що позитивно впливає на стабільність колективу. Коефіцієнти обороту з приймання та звільнення, а також коефіцієнт плинності кадрів мають тенденцію до зниження, що свідчить про покращення кадрової ситуації та зменшення плинності кадрів у медичному центрі.

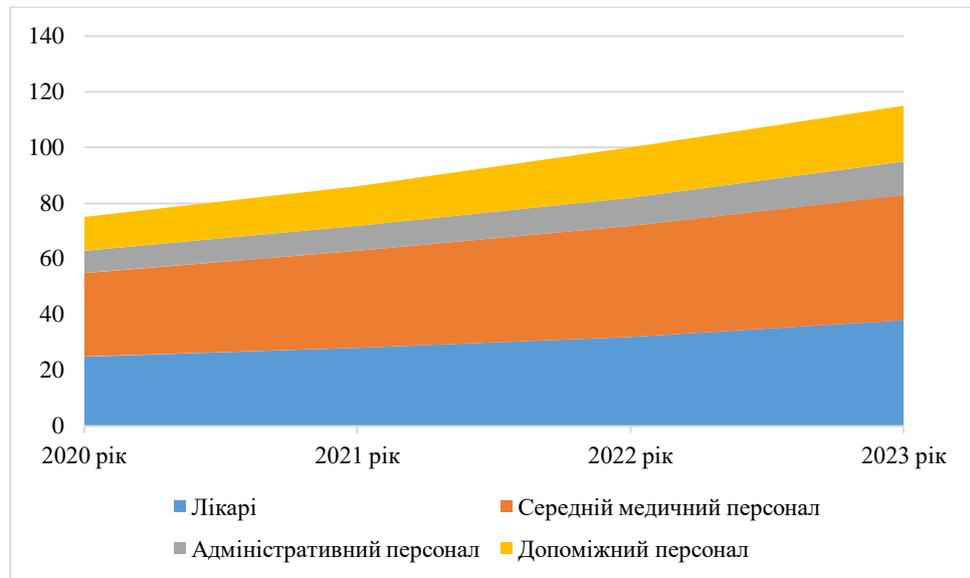


Рисунок 2.1. – Динаміка загальної структури персоналу медичного центру (розроблено автором на основі [31;43])

Вищий рівень управління представлений засновниками та директором медичного центру. Засновники визначають стратегічні цілі та напрямки розвитку закладу, здійснюють загальне керівництво та контроль за його діяльністю. Директор медичного центру відповідає за оперативне управління закладом, приймає рішення щодо поточних питань діяльності, координує роботу всіх підрозділів та служб.

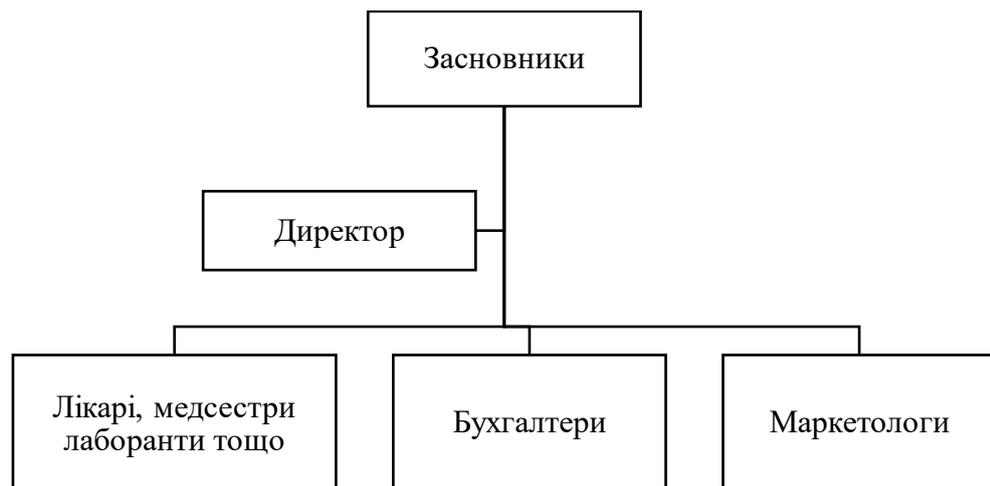


Рисунок 2.2. – Організаційна структура ТОВ «Мій лікар» (розроблено автором на основі [31;43])

Середній рівень управління складається з керівників функціональних підрозділів, таких як медичний директор, головний лікар, завідувачі відділеннями, головна медична сестра, головний бухгалтер, керівник відділу маркетингу та ін. Кожен з них відповідає за організацію та ефективну роботу свого підрозділу, дотримання стандартів якості медичних послуг, виконання планових показників та завдань, поставлених вищим керівництвом.

Нижчий рівень управління представлений лінійними керівниками, такими як старші медичні сестри, старші лаборанти, адміністратори відділень тощо. Вони здійснюють безпосереднє керівництво виконавцями, контролюють виконання їхніх обов'язків, забезпечують дотримання стандартів та процедур, а також вирішують поточні організаційні питання.

Виконавчий рівень складається з медичного персоналу (лікарі, медичні сестри, лаборанти, молодший медичний персонал) та допоміжного персоналу (адміністратори, реєстратори, технічний персонал тощо). Медичний персонал безпосередньо надає медичні послуги пацієнтам, а допоміжний персонал забезпечує належні умови для роботи медичного персоналу та обслуговування пацієнтів.

## 2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності медичного центру «Мій лікар»

Фінансово-господарська діяльність є невід'ємною складовою функціонування будь-якого підприємства, в тому числі і медичного закладу. Вона охоплює всі процеси, пов'язані з формуванням, розподілом і використанням фінансових ресурсів, а також з організацією та управлінням господарською діяльністю підприємства.

Медичний центр «Мій лікар» є приватним закладом охорони здоров'я, який функціонує на засадах самофінансування та самоокупності.

Для забезпечення ефективної фінансово-господарської діяльності медичного центру «Мій лікар» керівництво закладу приділяє значну увагу питанням фінансового планування, обліку та контролю, управління витратами та доходами, а також оптимізації використання наявних ресурсів.

Таблиця 2.4. – Структура доходів медичного центру «Мій лікар» (тис. грн)

Стаття доходів	2020 рік	2021 рік	2022 рік
Дохід від надання медичних послуг	22580,4	31487,2	42255,8
Дохід від продажу медикаментів	2515,6	3240,5	4875,3
Інші операційні доходи	475,4	725,1	977,5
Всього доходів	25571,4	35452,8	48108,6

**Примітка.** Розроблено за джерелами [31;43]

Одним з ключових інструментів фінансового планування в медичному центрі «Мій лікар» є складання бюджету доходів і витрат на поточний рік, документ відображає планові показники надходжень від надання медичних послуг та інших видів діяльності, а також очікувані витрати на оплату праці персоналу, закупівлю медикаментів і витратних матеріалів, оплату комунальних послуг, ремонт і модернізацію обладнання тощо.

При складанні бюджету доходів і витрат враховуються такі фактори, як обсяг і структура попиту на медичні послуги, цінова політика медичного центру, рівень конкуренції на ринку, вартість ресурсів і послуг постачальників, а також прогнозні показники інфляції та зміни законодавства. Бюджет доходів і витрат є основою для прийняття управлінських рішень щодо розподілу фінансових ресурсів між різними напрямками діяльності медичного центру та контролю за їх використанням.

Для забезпечення достовірності та повноти фінансової інформації в медичному центрі «Мій лікар» налагоджена система бухгалтерського обліку та фінансової звітності. Ведення бухгалтерського обліку здійснюється

відповідно до вимог національних і міжнародних стандартів, а також внутрішніх регламентів і процедур медичного центру. Фінансова звітність складається щоквартально та щорічно і включає в себе баланс, звіт про фінансові результати, звіт про рух грошових коштів та інші форми звітності, передбачені законодавством.

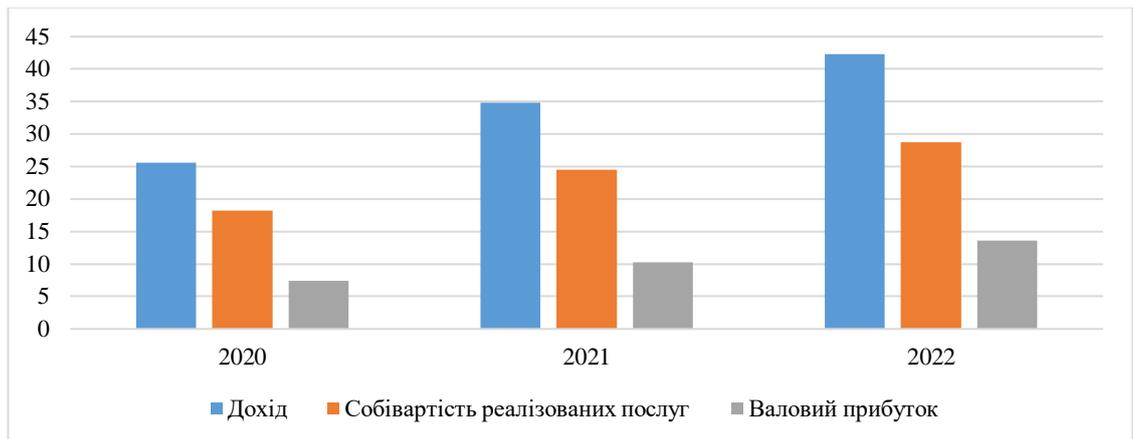


Рисунок 2.3. – Дохід, собівартість та валовий прибуток (розроблено автором на основі [31;43])

Аналіз фінансової звітності медичного центру «Мій лікар» за останні три роки свідчить про позитивну динаміку основних фінансових показників. Зокрема, чистий дохід від реалізації медичних послуг зріс з 25,6 млн грн у 2020 році до 42,3 млн грн у 2022 році, тобто на 65,2%.

Водночас, собівартість реалізованих послуг за цей період зросла з 18,2 млн грн до 28,7 млн грн, тобто на 57,7%. Основними факторами зростання собівартості стали підвищення заробітної плати медичного персоналу, зростання цін на медикаменти та витратні матеріали, а також збільшення витрат на утримання та експлуатацію медичного обладнання.

Незважаючи на зростання собівартості, медичному центру «Мій лікар» вдалося забезпечити зростання валового прибутку з 7,4 млн грн у 2020 році до 13,6 млн грн у 2022 році, тобто на 83,8%. При цьому рентабельність продажів (відношення валового прибутку до чистого доходу) зросла з 28,9%

до 32,2%, що свідчить про підвищення ефективності основної діяльності медичного центру.

Аналіз структури операційних витрат медичного центру «Мій лікар» показує, що найбільшу питому вагу в них займають витрати на оплату праці персоналу (близько 50%), витрати на медикаменти та витратні матеріали (близько 20%), а також витрати на утримання та експлуатацію обладнання (близько 10%). Решта витрат припадає на оплату комунальних послуг, оренду приміщень, маркетинг і рекламу, навчання персоналу тощо.

Таблиця 2.5. – Показники ефективності медичного центру «Мій лікар»

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік
Рентабельність активів	12,5%	16,2%	18,0%
Рентабельність власного капіталу	20,4%	25,8%	25,0%
Рентабельність продажів	8,9%	10,3%	12,0%
Коефіцієнт оборотності активів	1,41	1,57	1,50

**Примітка.** Розроблено за джерелами [31;43]

Для оптимізації структури витрат і підвищення ефективності використання ресурсів у медичному центрі «Мій лікар» впроваджується система управлінського обліку та бюджетування, система дозволяє аналізувати витрати в розрізі окремих підрозділів і видів медичних послуг, виявляти резерви для їх зниження, а також контролювати виконання бюджетів на всіх рівнях управління.

Зокрема, в медичному центрі «Мій лікар» розроблені та впроваджені стандарти витрат матеріальних ресурсів (медикаментів, витратних матеріалів тощо) на кожен медичну послугу або процедуру, стандарти базуються на клінічних протоколах і галузевих нормативах, а також враховують особливості роботи медичного центру. Завдяки цьому вдається забезпечити раціональне використання ресурсів, уникнути необґрунтованих витрат і забезпечити належну якість медичної допомоги.

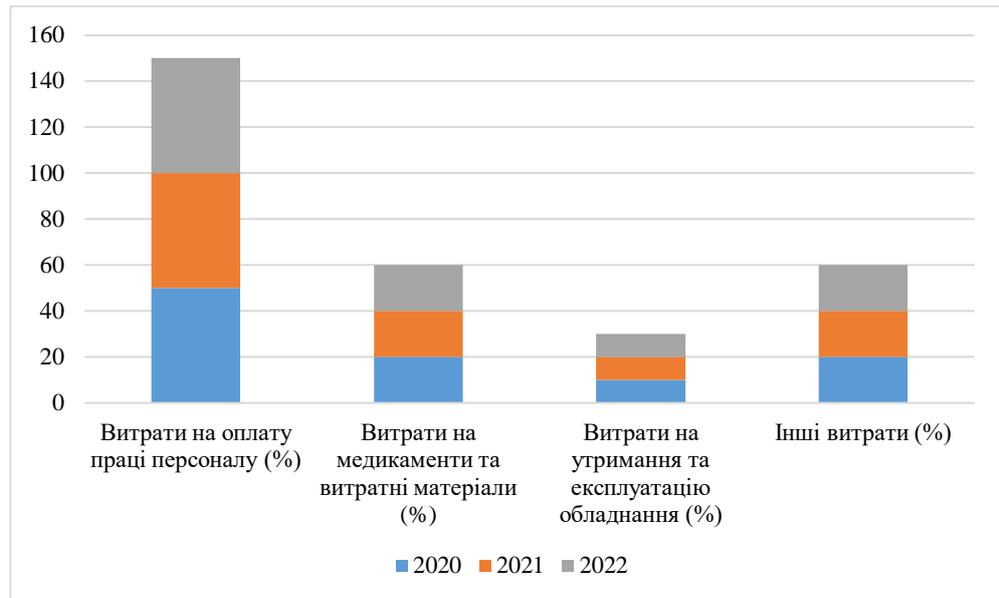


Рисунок 2.4. – Структура операційних витрат Медичного центру «Мій лікар» (розроблено автором на основі [31;43])

Іншим важливим напрямком оптимізації витрат у медичному центрі «Мій лікар» є енергозбереження та підвищення ефективності використання комунальних послуг. Зокрема, в медичному центрі впроваджуються енергозберігаючі технології та обладнання (LED-освітлення, автоматичні системи регулювання температури та вентиляції тощо), проводяться регулярні енергоаудити та навчання персоналу з питань енергозбереження.

Ще одним напрямком підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності медичного центру «Мій лікар» є оптимізація закупівель медикаментів, витратних матеріалів та обладнання. Для цього в медичному центрі впроваджена електронна система закупівель, яка дозволяє проводити тендери серед постачальників і обирати найбільш вигідні пропозиції за критеріями ціни, якості та надійності постачання. Крім того, медичний центр налагодив довгострокові партнерські відносини з ключовими постачальниками, що дозволяє отримувати знижки та більш вигідні умови постачання.

Важливу роль у забезпеченні фінансової стабільності медичного центру «Мій лікар» відіграє також ефективне управління дебіторською та

кредиторською заборгованістю. Зокрема, в медичному центрі впроваджена система електронного документообігу та автоматизованого контролю за своєчасністю оплати рахунків від пацієнтів і страхових компаній. У разі виникнення простроченої дебіторської заборгованості застосовуються заходи щодо її стягнення, зокрема нагадування по телефону та електронній пошті, направлення претензій і позовів до суду.

Щодо кредиторської заборгованості, то медичний центр «Мій лікар» дотримується принципу своєчасності та повноти виконання своїх зобов'язань перед постачальниками та іншими контрагентами. Для цього в медичному центрі складається графік платежів і контролюється його виконання, а також підтримується необхідний рівень ліквідності та платоспроможності.

Окремим напрямком фінансово-господарської діяльності медичного центру «Мій лікар» є інвестиційна діяльність, яка спрямована на розвиток і модернізацію матеріально-технічної бази закладу. Зокрема, за останні три роки медичний центр інвестував значні кошти в придбання нового діагностичного та лікувального обладнання, ремонт і реконструкцію приміщень, а також у розвиток інформаційних технологій і систем.

Джерелами фінансування інвестиційної діяльності медичного центру «Мій лікар» є власні кошти (амортизаційні відрахування, чистий прибуток), а також залучені кошти (банківські кредити, лізинг тощо). При прийнятті рішень щодо інвестиційних проектів керівництво медичного центру керується критеріями економічної ефективності (чиста приведена вартість, внутрішня норма рентабельності, термін окупності) та стратегічними пріоритетами розвитку закладу.

Таблиця 2.6. – Динаміка інвестицій в медичний центр «Мій лікар» (тис. грн.)

Напрямок інвестицій	2020 рік	2021 рік	2022 рік
Обладнання	950,0	2050,0	1800,0
Ремонт та реконструкція	280,0	520,0	1150,0
Інформаційні системи	120,0	350,0	480,0
Всього інвестицій	1350,0	2920,0	3430,0

**Примітка.** Розроблено за джерелами [31;43]

Так, у 2021 році медичний центр «Мій лікар» реалізував інвестиційний проект з придбання та введення в експлуатацію магнітно-резонансного томографа (МРТ) вартістю 25 млн грн. Для фінансування цього проекту було використано власні кошти медичного центру в розмірі 10 млн грн, а також залучено довгостроковий банківський кредит на суму 15 млн грн під 14% річних терміном на 5 років.

Розрахунки показали, що введення в експлуатацію МРТ дозволить медичному центру «Мій лікар» збільшити обсяг надання діагностичних послуг на 30% та отримати додатковий чистий прибуток у розмірі 5 млн грн на рік. Термін окупності проекту становить 4 роки, а внутрішня норма рентабельності – 18%, що перевищує вартість залученого капіталу.

У 2022 році медичний центр «Мій лікар» реалізував інвестиційний проект з модернізації та розширення операційного блоку вартістю 8 млн грн. Для фінансування цього проекту було використано власні кошти медичного центру в розмірі 6 млн грн, а також залучено фінансовий лізинг на суму 2 млн грн терміном на 3 роки.

Введення в експлуатацію нового операційного блоку дозволило медичному центру «Мій лікар» розширити спектр хірургічних втручань, зокрема в галузі ортопедії та травматології, а також підвищити якість і безпеку надання медичної допомоги. За розрахунками, цей проект дозволить збільшити обсяг хірургічних послуг на 20% та отримати додатковий чистий прибуток у розмірі 3 млн грн на рік. Термін окупності проекту становить 3 роки, а внутрішня норма рентабельності – 22%.

Таким чином, інвестиційна діяльність медичного центру «Мій лікар» спрямована на забезпечення його технологічного лідерства та конкурентоспроможності на ринку медичних послуг, а також на створення додаткових джерел доходів і підвищення фінансової стійкості закладу в довгостроковій перспективі.

Для оцінки фінансового стану медичного центру «Мій лікар» доцільно проаналізувати його ключові фінансові показники та коефіцієнти. Зокрема, аналіз ліквідності балансу показує, що на кінець 2022 року коефіцієнт поточної ліквідності (відношення оборотних активів до поточних зобов'язань) становив 1,8, що відповідає нормативному значенню ( $> 1$ ) і свідчить про достатність оборотних коштів для покриття поточних зобов'язань. Коефіцієнт швидкої ліквідності (відношення високоліквідних активів до поточних зобов'язань) становив 1,2, що також відповідає нормативному значенню ( $> 0,8$ ) і свідчить про здатність медичного центру розрахуватися за своїми поточними зобов'язаннями за рахунок наявних грошових коштів і дебіторської заборгованості.

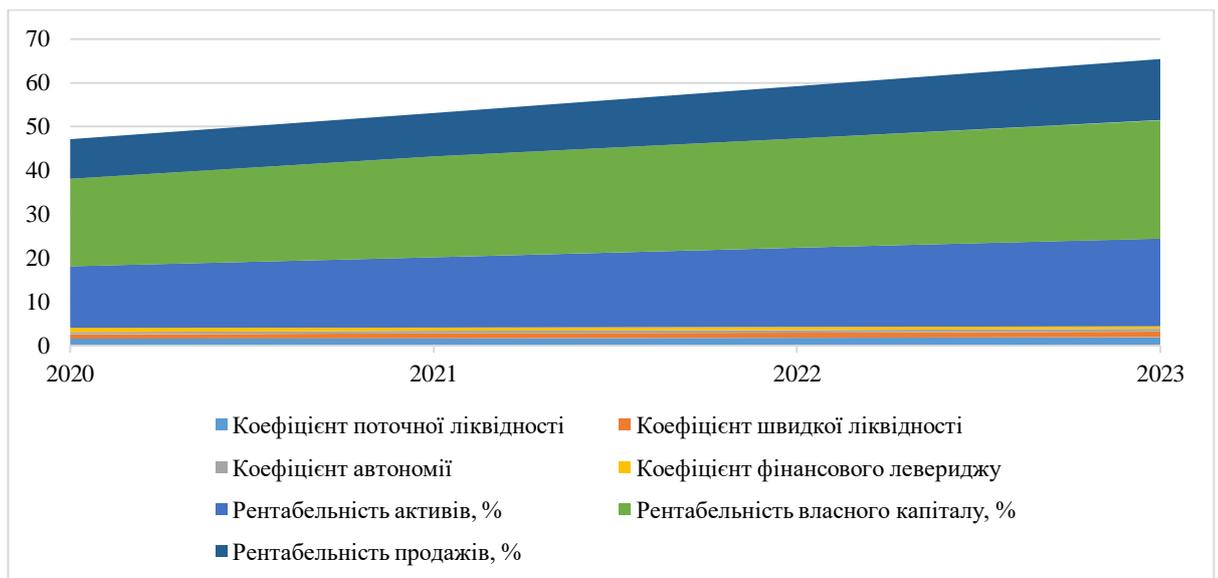


Рисунок 2.5. – Аналіз показників фінансової стійкості медичного центру «Мій лікар» (розроблено автором на основі [31;43])

Аналіз показників фінансової стійкості медичного центру «Мій лікар» (Рис 2.5.) показує, що на кінець 2022 року коефіцієнт автономії (відношення власного капіталу до валюти балансу) становив 0,6, що свідчить про достатній рівень фінансової незалежності та низький ризик банкрутства. Коефіцієнт фінансового левериджу (відношення залученого капіталу до

власного) становив 0,7, що також відповідає нормативному значенню ( $< 1$ ) і свідчить про збалансованість структури капіталу медичного центру.

Аналіз показників рентабельності медичного центру «Мій лікар» показує, що в 2022 році рентабельність активів (відношення чистого прибутку до середньорічної вартості активів) становила 18%, рентабельність власного капіталу (відношення чистого прибутку до середньорічної вартості власного капіталу) – 25%, а рентабельність продажів (відношення чистого прибутку до чистого доходу) – 12%.

Водночас, аналіз фінансово-господарської діяльності медичного центру «Мій лікар» дозволив виявити деякі проблемні аспекти та напрямки для вдосконалення. Зокрема, спостерігається тенденція до зростання дебіторської заборгованості, особливо з боку страхових компаній, що може негативно вплинути на ліквідність і платоспроможність медичного центру. Для вирішення цієї проблеми необхідно вдосконалити систему контролю та стягнення дебіторської заборгованості, а також переглянути умови співпраці зі страховими компаніями.

Іншою проблемою є недостатній рівень автоматизації та цифровізації фінансово-господарських процесів у медичному центрі «Мій лікар». Значна частина операцій, зокрема ведення первинної документації, облік матеріальних цінностей, формування звітності тощо, здійснюється вручну або з використанням застарілого програмного забезпечення. Для вирішення цієї проблеми необхідно розробити та впровадити комплексну інформаційну систему управління медичним закладом, яка б охоплювала всі ключові аспекти його діяльності – від медичної документації до фінансового та управлінського обліку.

Ще одним напрямком вдосконалення фінансово-господарської діяльності медичного центру «Мій лікар» є оптимізація його організаційної структури та бізнес-процесів. Зокрема, доцільно централізувати функції фінансового планування, обліку та контролю в єдиному фінансово-економічному відділі, що дозволить підвищити ефективність і прозорість

управління фінансовими ресурсами. Також необхідно впорядкувати та стандартизувати бізнес-процеси медичного центру, зокрема процеси надання медичних послуг, закупівель, управління персоналом тощо, що дозволить зменшити витрати та підвищити якість обслуговування пацієнтів .

Окремої уваги потребує також розвиток маркетингової діяльності медичного центру «Мій лікар». Зокрема, необхідно розробити та реалізувати ефективну маркетингову стратегію, спрямовану на залучення нових пацієнтів, підвищення лояльності існуючих, а також на формування позитивного іміджу медичного центру в суспільстві. Для цього доцільно використовувати різноманітні маркетингові інструменти, такі як реклама, зв'язки з громадськістю, прямий маркетинг, стимулювання збуту тощо.

Також важливо розвивати співпрацю медичного центру «Мій лікар» з іншими учасниками ринку медичних послуг, зокрема з державними та комунальними закладами охорони здоров'я, страховими компаніями, аптечними мережами, постачальниками медичного обладнання та витратних матеріалів тощо .

Нарешті, важливим напрямком розвитку фінансово-господарської діяльності медичного центру «Мій лікар» є підвищення соціальної відповідальності та реалізація принципів сталого розвитку. Зокрема, медичний центр повинен дотримуватися високих стандартів якості та безпеки медичних послуг, забезпечувати належні умови праці та розвитку для своїх співробітників, а також брати активну участь у суспільному житті та реалізовувати соціальні проекти, спрямовані на покращення здоров'я та якості життя населення.

Таким чином, проведений аналіз фінансово-господарської діяльності медичного центру «Мій лікар» дозволяє зробити висновок про його стабільний фінансовий стан, достатній рівень ліквідності, платоспроможності та рентабельності. Медичний центр демонструє позитивну динаміку основних фінансових показників, активно розвиває матеріально-технічну базу та впроваджує сучасні методи управління.

Водночас, для забезпечення подальшого успішного розвитку медичного центру «Мій лікар» необхідно реалізувати низку заходів, спрямованих на вдосконалення системи управління фінансами, оптимізацію бізнес-процесів, автоматизацію та цифровізацію діяльності, розвиток маркетингу та співпраці з партнерами, а також підвищення соціальної відповідальності та дотримання принципів сталого розвитку.

Зокрема, пріоритетними напрямками вдосконалення фінансово-господарської діяльності медичного центру «Мій лікар» мають стати:

впровадження системи управлінського обліку та бюджетування, яка дозволить підвищити ефективність планування, контролю та прийняття управлінських рішень;

оптимізація структури витрат шляхом впровадження ресурсозберігаючих технологій, вдосконалення системи закупівель, а також підвищення ефективності використання матеріальних і трудових ресурсів;

розробка та реалізація ефективної маркетингової стратегії, спрямованої на залучення нових пацієнтів, підвищення лояльності існуючих, а також на формування позитивного іміджу медичного центру в суспільстві;

автоматизація та цифровізація ключових бізнес-процесів медичного центру, зокрема впровадження електронної медичної картки, системи управління взаємовідносинами з клієнтами (crm), системи управління ланцюгами постачання (scm) тощо;

розвиток співпраці з іншими учасниками ринку медичних послуг, зокрема державними та комунальними закладами охорони здоров'я, страховими компаніями, аптечними мережами, постачальниками медичного обладнання та витратних матеріалів тощо;

підвищення якості та доступності медичних послуг шляхом впровадження сучасних медичних технологій і протоколів лікування, а також забезпечення безперервного професійного розвитку медичного персоналу;

реалізація принципів соціальної відповідальності та сталого розвитку, зокрема шляхом дотримання високих стандартів якості та безпеки медичних

послуг, забезпечення належних умов праці та розвитку для співробітників, а також реалізації соціальних проектів і програм;

Реалізація цих напрямків дозволить медичному центру «Мій лікар» зміцнити свої конкурентні позиції на ринку медичних послуг, підвищити ефективність і прибутковість діяльності, а також забезпечити високу якість і доступність медичної допомоги для населення.

Водночас, варто зазначити, що успішна реалізація зазначених напрямків вдосконалення фінансово-господарської діяльності медичного центру «Мій лікар» вимагає значних зусиль і ресурсів з боку керівництва та персоналу, а також готовності до змін і постійного вдосконалення. Важливо забезпечити залучення та мотивацію всіх співробітників до процесу перетворень, а також налагодити ефективну комунікацію та співпрацю між різними підрозділами та рівнями управління.

Крім того, необхідно враховувати, що процес вдосконалення фінансово-господарської діяльності медичного центру «Мій лікар» повинен бути безперервним і циклічним, тобто включати в себе регулярний моніторинг і оцінку результатів, коригування планів і методів роботи, а також постановку нових цілей і завдань відповідно до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Також важливо забезпечити прозорість і підзвітність фінансово-господарської діяльності медичного центру «Мій лікар» перед усіма зацікавленими сторонами – пацієнтами, партнерами, інвесторами, державними органами тощо, що вимагає регулярного розкриття інформації про результати діяльності, проведення незалежного аудиту фінансової звітності, а також дотримання принципів корпоративного управління та етичних норм ведення бізнесу.

Таким чином, аналіз фінансово-господарської діяльності медичного центру «Мій лікар» дозволяє зробити висновок про його стабільний фінансовий стан і потенціал для подальшого розвитку. Водночас, для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та сталого розвитку

медичного центру необхідно реалізувати комплекс заходів, спрямованих на вдосконалення системи управління фінансами, оптимізацію бізнес-процесів, розвиток маркетингу та співпраці з партнерами, цифровізацію діяльності, а також підвищення якості медичних послуг і соціальної відповідальності.

Реалізація цих заходів вимагає стратегічного бачення, лідерства та залученості всіх співробітників, а також постійного моніторингу та вдосконалення процесів і результатів діяльності медичного центру. За умови успішної реалізації зазначених напрямків вдосконалення фінансово-господарської діяльності медичний центр «Мій лікар» зможе досягти своєї місії – забезпечення високоякісної, доступної та комплексної медичної допомоги для населення, а також стати лідером і зразком для наслідування на ринку приватних медичних послуг України.

### 2.3 Аналіз соціально-психологічних методів управління у медичному центрі «Мій лікар»

Соціально-психологічні методи управління відіграють важливу роль у забезпеченні ефективної діяльності будь-якої організації, в тому числі і медичного закладу. Вони спрямовані на формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, підвищення мотивації та залученості персоналу, розвиток корпоративної культури та командної роботи, а також на забезпечення ефективної комунікації та співпраці між різними підрозділами та рівнями управління.

У медичному центрі «Мій лікар» соціально-психологічні методи управління розглядаються як невід'ємна складова загальної системи управління закладом. Керівництво медичного центру розуміє, що успіх і конкурентоспроможність організації значною мірою залежать від людського

фактору – професіоналізму, мотивації, лояльності та задоволеності персоналу.

Тому в медичному центрі «Мій лікар» приділяється значна увага розробці та впровадженню ефективних соціально-психологічних методів управління, які дозволяють створити умови для максимальної реалізації потенціалу кожного співробітника та забезпечити його залученість у досягнення цілей організації.

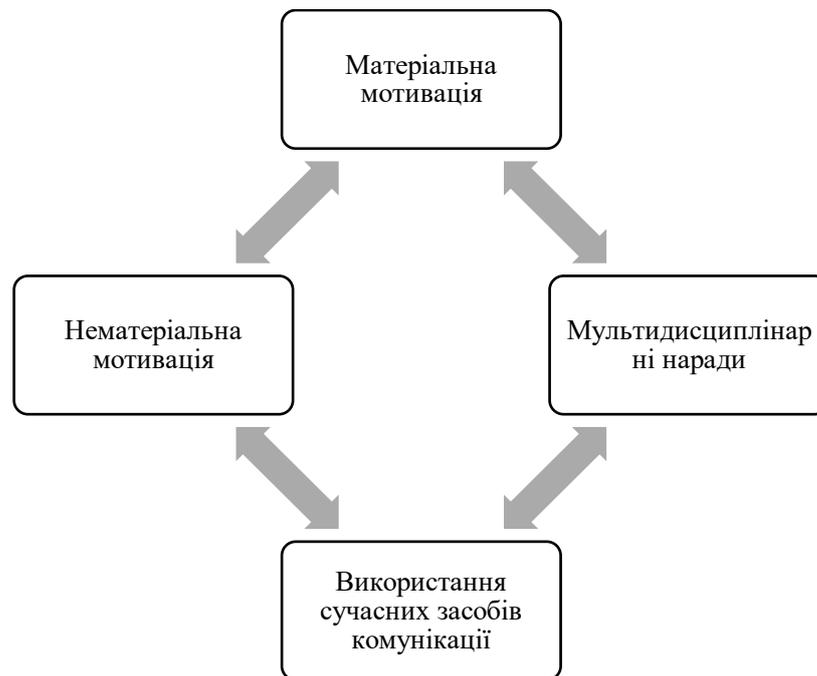


Рисунок 2.6. – Система мотивації та стимулювання персоналу в медичному центрі «Мій лікар» (розроблено автором на основі [31;43])

Одним з ключових соціально-психологічних методів управління, що застосовуються в медичному центрі «Мій лікар», є розвиток корпоративної культури. Корпоративна культура являє собою систему цінностей, переконань, норм і правил поведінки, які поділяються всіма співробітниками організації та визначають їх ставлення до роботи, колег, пацієнтів і суспільства в цілому.

У медичному центрі «Мій лікар» корпоративна культура базується на таких цінностях, як професіоналізм, відповідальність, співпраця, інноваційність, клієнтоорієнтованість і соціальна відповідальність.

Для розвитку та підтримки корпоративної культури в медичному центрі «Мій лікар» використовуються різні інструменти, зокрема, розробка та впровадження корпоративного кодексу етики, який визначає стандарти поведінки та взаємодії співробітників, а також їх відповідальність перед пацієнтами та суспільством. Кодекс етики медичного центру «Мій лікар» базується на принципах поваги до особистості, конфіденційності, інформованої згоди, професійної незалежності та соціальної відповідальності. Він є обов'язковим для виконання всіма співробітниками медичного центру незалежно від їх посади та функціональних обов'язків.

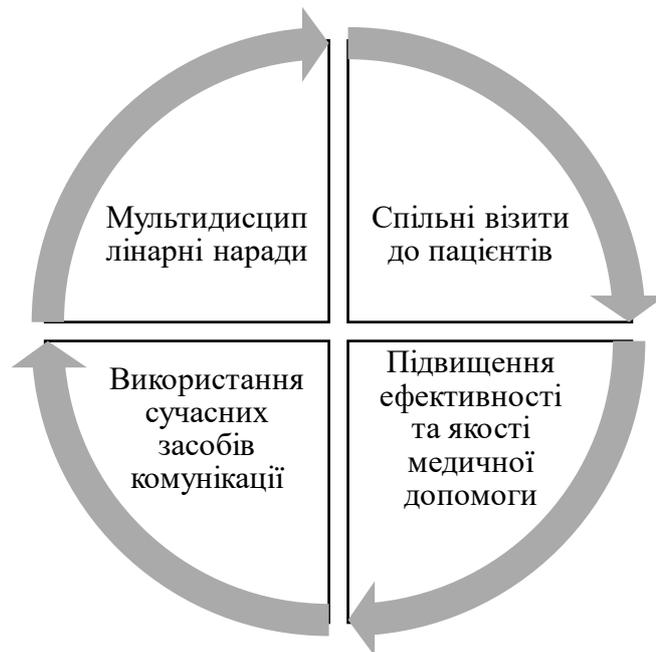


Рисунок 2.7. – Розвиток командної роботи та співпраці в медичному центрі «Мій лікар» (розроблено автором на основі [31;43])

Проведення регулярних заходів з командоутворення та згуртування колективу, таких як корпоративні свята, спортивні змагання, волонтерські

акції тощо. Наприклад, щорічно в медичному центрі «Мій лікар» проводиться корпоративне свято до Дня медичного працівника, на якому відзначаються кращі співробітники року, проводяться конкурси професійної майстерності, а також організуються розважальні заходи для співробітників та їх сімей. Також медичний центр «Мій лікар» регулярно бере участь у міських спортивних змаганнях серед медичних закладів, що дозволяє не тільки покращити фізичну форму співробітників, але й розвинути командний дух і почуття єдності колективу.

Організація навчальних і розвиваючих програм для співробітників, спрямованих на підвищення їх професійного рівня та особистісний розвиток. У медичному центрі «Мій лікар» діє система безперервного професійного розвитку, яка передбачає регулярне проведення внутрішніх і зовнішніх навчальних заходів для медичного персоналу – семінарів, тренінгів, майстер-класів, конференцій тощо. Також в медичному центрі впроваджена програма розвитку управлінських компетенцій для керівників різних рівнів, яка включає в себе навчання з лідерства, комунікації, управління змінами, емоційного інтелекту тощо.

Впровадження системи наставництва та менторства, яка дозволяє передавати знання та досвід від більш досвідчених співробітників до молодих фахівців. У медичному центрі «Мій лікар» за кожним новим співробітником закріплюється досвідчений наставник, який допомагає йому адаптуватися до роботи, засвоїти корпоративні стандарти та цінності, а також набути необхідних професійних навичок. Також в медичному центрі діє програма менторства для перспективних співробітників, яка передбачає регулярні зустрічі з досвідченими керівниками та експертами для обговорення професійних і кар'єрних питань.

Розвиток внутрішньої комунікації за допомогою корпоративних ЗМІ (інтранет, корпоративний журнал, дошки оголошень тощо), а також проведення регулярних зборів і нарад. У медичному центрі «Мій лікар» функціонує внутрішній портал, на якому розміщуються новини компанії,

оголошення, нормативні документи, а також форум для спілкування співробітників. Також щоквартально видається корпоративний журнал «Мій лікар», в якому публікуються матеріали про досягнення медичного центру, інтерв'ю з провідними фахівцями, а також корисні поради для пацієнтів. Крім того, в медичному центрі регулярно проводяться загальні збори колективу, на яких обговорюються результати роботи, плани на майбутнє, а також відзначаються кращі співробітники.

Завдяки розвитку корпоративної культури в медичному центрі «Мій лікар» вдалося досягти високого рівня лояльності та залученості персоналу, що проявляється в низькій плинності кадрів, високій якості обслуговування пацієнтів і позитивному іміджі закладу серед населення. За результатами щорічного опитування співробітників, проведеного в 2022 році, рівень задоволеності персоналу роботою в медичному центрі «Мій лікар» становив 92%, а рівень лояльності – 88%.

Іншим важливим соціально-психологічним методом управління, що застосовується в медичному центрі «Мій лікар», є формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Соціально-психологічний клімат являє собою емоційно-психологічний настрій колективу, який характеризує ступінь задоволеності співробітників умовами праці, відносинами з колегами та керівництвом, а також загальну атмосферу в організації.

Для формування сприятливого соціально-психологічного клімату в медичному центрі «Мій лікар» використовуються такі інструменти, як — забезпечення комфортних і безпечних умов праці для співробітників, зокрема оснащення робочих місць сучасним обладнанням, забезпечення необхідними витратними матеріалами, дотримання санітарно-гігієнічних норм тощо. Медичний центр «Мій лікар» регулярно інвестує кошти в модернізацію матеріально-технічної бази, закупівлю нового обладнання та інструментарію, а також в покращення умов праці персоналу. Зокрема, в медичному центрі обладнані сучасні кабінети для прийому пацієнтів, операційні блоки,

діагностичні відділення, а також кімнати відпочинку для персоналу. Створення системи матеріального та нематеріального стимулювання персоналу, яка включає справедливу оплату праці, премії та бонуси за досягнення, а також публічне визнання заслуг і досягнень співробітників. У медичному центрі «Мій лікар» діє система грейдів, яка дозволяє забезпечити прозору та конкурентоспроможну оплату праці для різних категорій персоналу. Також в медичному центрі впроваджена система преміювання за досягнення ключових показників ефективності (KPI), які відображають якість роботи та внесок кожного співробітника в досягнення цілей організації. Крім того, в медичному центрі регулярно проводяться конкурси професійної майстерності, переможці яких отримують цінні призи та публічне визнання.

Таблиця 2.8. – Особливості соціально-психологічних методів управління персоналом у медичному центрі «Мій лікар»

Особливість	Характеристика
Високий рівень стресу та емоційного навантаження	Необхідність зниження рівня стресу та емоційного вигорання працівників
Важливість злагодженості та узгодженості дій персоналу	Формування навичок ефективної комунікації та співпраці
Гуманістичний характер діяльності	Розвиток емпатії, співчуття та турботи про пацієнтів
Чітка ієрархія та субординація	Формування навичок вирішення конфліктів та поваги до думок інших
Гендерний дисбаланс	Забезпечення гендерної рівності та рівних можливостей для професійного розвитку

Розвиток системи внутрішньої комунікації та зворотного зв'язку, яка дозволяє співробітникам висловлювати свої ідеї, пропозиції та скарги, а також отримувати своєчасну та конструктивну реакцію з боку керівництва. У медичному центрі «Мій лікар» впроваджена система подання пропозицій щодо вдосконалення роботи, яка передбачає можливість для кожного співробітника анонімно або відкрито висловити свої ідеї та зауваження через

спеціальну онлайн-форму або скриньку. Всі пропозиції розглядаються на засіданнях робочих груп за участю керівництва та співробітників, а найбільш перспективні з них впроваджуються в практику роботи медичного центру.

Впровадження програм профілактики професійного вигорання та стресу, зокрема проведення тренінгів з управління стресом, організація кімнат відпочинку та релаксації, надання психологічної підтримки співробітникам. Медична професія пов'язана з високим рівнем емоційного та фізичного навантаження, що може призвести до професійного вигорання та зниження якості роботи. Тому в медичному центрі «Мій лікар» реалізуються спеціальні програми профілактики та подолання професійного стресу, які включають в себе навчання персоналу технікам релаксації та саморегуляції, організацію кімнат психологічного розвантаження, а також надання індивідуальних консультацій психолога для співробітників, які цього потребують.

Проведення регулярних опитувань і досліджень задоволеності персоналу, які дозволяють виявляти проблемні зони та розробляти заходи щодо їх усунення. Щороку в медичному центрі «Мій лікар» проводиться анонімне опитування співробітників щодо рівня їх задоволеності різними аспектами роботи – умовами праці, відносинами в колективі, можливостями для професійного розвитку, системою оплати праці тощо. За результатами опитування формується план заходів щодо покращення тих показників, які отримали найнижчі оцінки. Також в медичному центрі проводяться фокус-групи та інтерв'ю зі співробітниками для більш глибокого розуміння їх потреб і очікувань.

## Висновки до розділу 2

1. Проведено аналіз об'єкта і суб'єкта системи управління у медичному центрі «Мій лікар». Визначено, що об'єктом системи управління є безпосередньо процес надання медичних послуг пацієнтам, а суб'єктами є

вище керівництво, керівники функціональних підрозділів, лінійні керівники, медичний та допоміжний персонал. Виявлено, що в медичному центрі застосовуються різноманітні соціально-психологічні методи управління, зокрема розвиток корпоративної культури, формування сприятливого соціально-психологічного клімату, розвиток лідерства та управлінських компетенцій, підвищення мотивації та залученості персоналу.

2. Проаналізовано фінансово-господарську діяльність медичного центру «Мій лікар». Встановлено, що медичний центр демонструє позитивну динаміку основних фінансових показників, активно розвиває матеріально-технічну базу та впроваджує сучасні методи управління. Водночас виявлено низку проблем, таких як зростання дебіторської заборгованості, недостатній рівень автоматизації та цифровізації, необхідність оптимізації організаційної структури та бізнес-процесів, розвитку маркетингової діяльності та співпраці з партнерами. Визначено пріоритетні напрямки вдосконалення фінансово-господарської діяльності медичного центру.

3. Проаналізовано застосування соціально-психологічних методів управління персоналом у медичному центрі «Мій лікар». Встановлено, що керівництво медичного центру приділяє значну увагу розвитку корпоративної культури, формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату, розвитку лідерства та мотивації співробітників.

### РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ЕФЕКТИВНОГО ЗАСТОСУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ В МЕДИЧНОМУ ЦЕНТРІ «МІЙ ЛІКАР»

#### 3.1 Шляхи удосконалення соціально-психологічних методів в медичному центрі «Мій лікар»

Проведений аналіз соціально-психологічних методів управління персоналом в медичному центрі «Мій лікар» показав, що керівництво закладу приділяє значну увагу створенню сприятливого психологічного клімату в колективі, розвитку професійних та особистісних якостей співробітників, підвищенню їх мотивації та лояльності до організації. Водночас, в умовах динамічних змін у сфері охорони здоров'я та зростаючих вимог пацієнтів до якості медичних послуг, виникає необхідність постійного вдосконалення та розвитку соціально-психологічних методів управління персоналом.

Одним із перспективних напрямків вдосконалення цих методів у медичному центрі «Мій лікар» є впровадження коучингового підходу в управлінні персоналом. Коучинг – це метод розвитку особистості та розкриття її потенціалу шляхом постановки цілей, пошуку оптимальних шляхів їх досягнення та подолання внутрішніх бар'єрів. Застосування коучингу в медичному закладі дозволяє підвищити мотивацію та залученість співробітників, розвинути їх лідерські якості та навички самоменеджменту, покращити комунікацію та співпрацю в команді.

Для впровадження коучингового підходу в медичному центрі «Мій лікар» необхідно, перш за все, забезпечити відповідну підготовку керівників середньої та вищої ланки. Вони мають опанувати базові принципи та

інструменти коучингу, навчитися ставити правильні запитання, активно слухати, надавати конструктивний зворотний зв'язок, мотивувати та підтримувати співробітників у досягненні цілей. Для цього доцільно організувати спеціальні тренінги та майстер-класи з коучингу для управлінського персоналу, запросити досвідчених коучів та бізнес-тренерів [19].

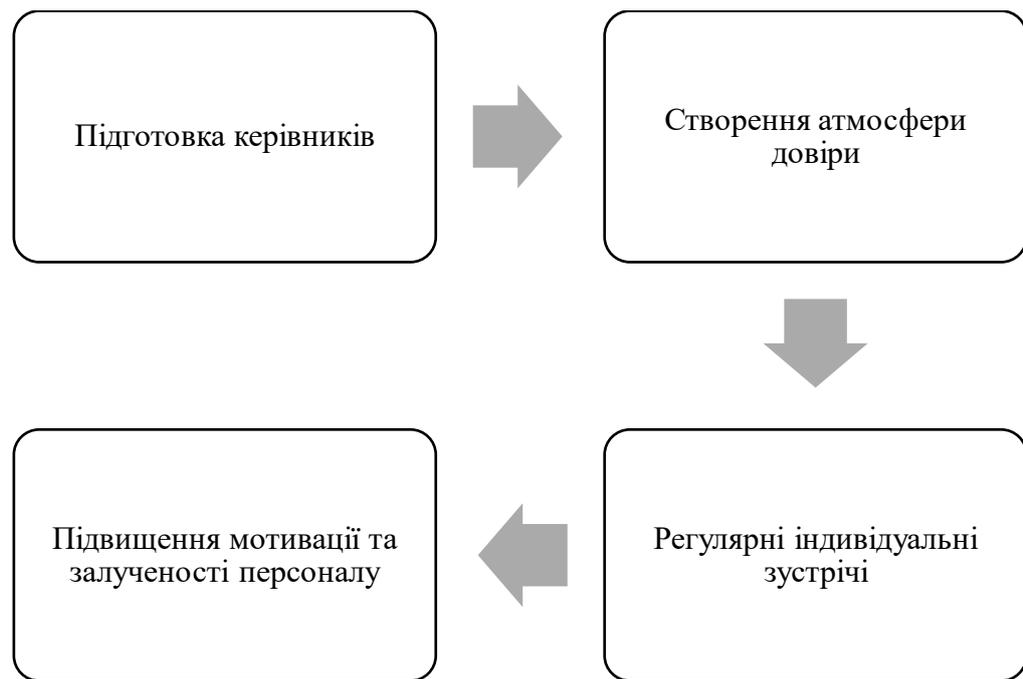


Рисунок 3.1 – Модель впровадження коучингового підходу в медичному центрі «Мій лікар» (розроблено автором на основі [19])

Крім того, важливо створити в медичному центрі «Мій лікар» атмосферу довіри та відкритості, яка є необхідною умовою ефективного коучингу. Співробітники мають відчувати, що їхні думки, ідеї та ініціативи цінуються, що вони можуть вільно висловлювати свою точку зору та брати участь у прийнятті рішень. Для цього необхідно регулярно проводити відкриті обговорення та «мозкові штурми», заохочувати конструктивну критику та зворотний зв'язок, демонструвати готовність керівництва до діалогу та співпраці.

Ще одним важливим аспектом впровадження коучингового підходу є забезпечення регулярного та якісного зворотного зв'язку між керівниками та підлеглими. Зворотний зв'язок дозволяє співробітникам краще зрозуміти свої сильні та слабкі сторони, визначити напрямки для розвитку та вдосконалення, отримати підтримку та настанови від керівництва. В медичному центрі «Мій лікар» доцільно запровадити систему регулярних індивідуальних зустрічей між керівниками та підлеглими (так званих «one-to-one meetings»), під час яких обговорюються робочі питання, надається зворотний зв'язок щодо виконаної роботи, ставляться цілі на наступний період тощо.

При цьому важливо, щоб зворотний зв'язок був не лише регулярним, але й якісним та конструктивним. Керівники мають навчитися надавати зворотний зв'язок таким чином, щоб він сприймався співробітниками не як критика чи оцінка, а як можливість для розвитку та вдосконалення. Зворотний зв'язок має бути конкретним, своєчасним, збалансованим (містити як позитивні, так і негативні моменти), спрямованим на поведінку, а не на особистість співробітника. Крім того, важливо надавати співробітникам можливість самим оцінювати свою роботу та ділитися своїми думками й ідеями під час зустрічей зворотного зв'язку.

Ще одним перспективним напрямком вдосконалення соціально-психологічних методів управління персоналом в медичному центрі «Мій лікар» є розвиток емоційного інтелекту співробітників. Емоційний інтелект – це здатність людини розуміти та керувати своїми емоціями, а також розпізнавати та враховувати емоції інших людей. В медичній галузі розвиток емоційного інтелекту є особливо важливим, адже медичні працівники щодня стикаються з емоційними викликами у спілкуванні з пацієнтами та їхніми родичами, працюють в умовах високого стресу та відповідальності.

Для розвитку емоційного інтелекту співробітників в медичному центрі «Мій лікар» доцільно організувати спеціальні тренінги та семінари, спрямовані на формування навичок емоційної саморегуляції, емпатії,

активного слухання, асертивності тощо. Такі тренінги можуть проводитися як для всього персоналу, так і для окремих категорій співробітників (наприклад, для лікарів, медичних сестер, адміністраторів). Важливо, щоб тренінги мали практичну спрямованість та дозволяли відпрацювати конкретні навички та техніки емоційного інтелекту.



Рисунок 3.2. – Етапи розвитку емоційного інтелекту у медичному центрі «Мій лікар»

**Примітка.** Авторська розробка.

Крім того, в медичному центрі «Мій лікар» доцільно створити систему наставництва та менторства, яка дозволяє передавати знання та досвід емоційної компетентності від більш досвідчених співробітників до молодших колег. Наставники та ментори можуть ділитися своїми «секретами» ефективного спілкування з пацієнтами, управління стресом, вирішення конфліктних ситуацій тощо. Така система дозволяє не лише розвивати емоційний інтелект співробітників, але й покращувати комунікацію та

співпрацю в колективі, підвищувати загальний рівень психологічної культури організації [63].

Ще одним важливим напрямком розвитку емоційного інтелекту в медичному центрі «Мій лікар» є впровадження практики регулярної рефлексії та обміну досвідом щодо емоційно складних ситуацій у роботі. Така практика може реалізовуватися у форматі групових супервізій, балінтовських груп, груп підтримки для медичного персоналу. Під час таких зустрічей співробітники можуть ділитися своїми переживаннями, отримувати емоційну підтримку від колег, шукати ефективні шляхи вирішення складних ситуацій.

Ще одним перспективним напрямком вдосконалення соціально-психологічних методів управління персоналом в медичному центрі «Мій лікар» є впровадження гнучких форм роботи та графіків. Медична галузь традиційно асоціюється з фіксованими графіками роботи та чіткими регламентами, що пов'язано зі специфікою надання безперервної медичної допомоги.

Водночас, гнучкі форми роботи та графіки можуть стати ефективним інструментом підвищення мотивації та задоволеності роботою медичного персоналу, зменшення його плинності та професійного вигорання. В медичному центрі «Мій лікар» можливе впровадження таких гнучких форм роботи, як дистанційні консультації пацієнтів, робота на умовах неповної зайнятості або за скороченим графіком, можливість самостійно планувати свій робочий час (в межах визначених норм та стандартів якості).

Так, наприклад, в медичному центрі «Мій лікар» можна запровадити можливість дистанційних консультацій пацієнтів для лікарів певних спеціальностей (наприклад, терапевтів, педіатрів, психологів). Крім того, в медичному центрі «Мій лікар» можна запровадити можливість роботи на умовах неповної зайнятості або за скороченим графіком для певних категорій медичного персоналу (наприклад, для медичних сестер, адміністраторів) [58].

Ще одним важливим аспектом впровадження гнучких форм роботи в медичному центрі «Мій лікар» є надання співробітникам можливості самостійно планувати свій робочий час в межах визначених норм та стандартів якості. Так, наприклад, лікарі можуть самостійно визначати години прийому пацієнтів, узгоджуючи їх з графіком роботи центру та потребами пацієнтів. Медичні сестри можуть мати можливість обирати зручні для них зміни або дні роботи, узгоджуючи їх з керівництвом та колегами. Такий підхід дозволяє підвищити автономність та відповідальність співробітників, а також покращити баланс між роботою та особистим життям.

Безумовно, впровадження гнучких форм роботи в медичному центрі «Мій лікар» вимагає ретельного планування та організації, узгодження з нормативними вимогами та стандартами якості медичної допомоги. Необхідно розробити чіткі правила та критерії гнучкої роботи, забезпечити надійні канали комунікації між співробітниками, пацієнтами та адміністрацією центру, організувати систему моніторингу та контролю якості роботи в нових умовах.

Водночас, міжнародний досвід показує, що впровадження гнучких форм роботи в медичних закладах може мати низку переваг як для співробітників, так і для пацієнтів та організації в цілому. Зокрема, це дозволяє підвищити задоволеність роботою та лояльність медичного персоналу, зменшити плинність кадрів та витрати на підбір і навчання нових співробітників, покращити доступність та якість медичної допомоги для пацієнтів, оптимізувати використання ресурсів медичного закладу.

Звісно, гнучкі форми роботи та графіки не є універсальним рішенням для всіх медичних закладів та категорій персоналу. Їх впровадження має відбуватися з урахуванням специфіки конкретної організації, потреб та можливостей співробітників, а також інтересів пацієнтів. Важливо також забезпечити відповідну підготовку та навчання персоналу для роботи в нових

умовах, організувати ефективну систему комунікації та координації між співробітниками, керівництвом та пацієнтами.

Разом з тим, досвід успішних медичних закладів в Україні та світі свідчить про значний потенціал гнучких форм роботи та графіків як інструменту вдосконалення соціально-психологічних методів управління персоналом. Їх поступове та виважене впровадження в медичному центрі «Мій лікар» може стати важливим кроком на шляху до створення більш людяної, ефективної та орієнтованої на співробітників організаційної культури, яка дозволить не лише підвищити якість медичної допомоги, але й забезпечити сталий розвиток та конкурентоспроможність медичного закладу в довгостроковій перспективі.

Ще одним перспективним напрямком вдосконалення соціально-психологічних методів управління персоналом в медичному центрі «Мій лікар» є впровадження інноваційних технологій навчання та розвитку персоналу. В умовах швидкого розвитку медичної науки та технологій, а також зростаючих вимог до якості медичної допомоги, постійне навчання та підвищення кваліфікації медичного персоналу стає критично важливим фактором успіху медичного закладу.

Традиційні форми навчання, такі як лекції, семінари та конференції, безумовно, залишаються важливими інструментами професійного розвитку медичного персоналу. Водночас, в медичному центрі «Мій лікар» доцільно впроваджувати також інноваційні, більш інтерактивні та персоналізовані форми навчання, які дозволяють підвищити залученість та мотивацію співробітників, а також забезпечити більш ефективне засвоєння та застосування нових знань та навичок [43].

Одним із перспективних напрямків є впровадження технологій змішаного навчання (blended learning), які поєднують традиційні форми навчання з онлайн-форматами. Так, наприклад, в медичному центрі «Мій лікар» можна створити внутрішній освітній портал, на якому співробітники зможуть проходити онлайн-курси, переглядати навчальні відео та

презентації, брати участь в вебінарах та онлайн-дискусіях. При цьому важливо, щоб онлайн-навчання доповнювалося практичними заняттями та тренінгами, які дозволяють відпрацювати та закріпити отримані знання та навички.

Ще одним перспективним напрямком є впровадження технологій мікронавчання (microlearning), які передбачають надання співробітникам коротких, цілеспрямованих та інтерактивних навчальних модулів, які можна проходити в зручний час та з будь-якого пристрою. Такі модулі можуть стосуватися різних аспектів медичної практики – від нових протоколів лікування до навичок комунікації з пацієнтами. Перевагою мікронавчання є його гнучкість, персоналізованість та можливість інтеграції в робочий процес без відриву від основної діяльності.

Крім того, в медичному центрі «Мій лікар» доцільно використовувати технології віртуальної та доповненої реальності для навчання та тренування медичного персоналу. Такі технології дозволяють створювати реалістичні симуляції різноманітних клінічних ситуацій та сценаріїв, відпрацьовувати практичні навички в безпечному середовищі, а також отримувати миттєвий зворотний зв'язок та оцінку ефективності дій. Особливо цінними ці технології можуть бути для відпрацювання навичок командної роботи, комунікації та прийняття рішень в екстрених ситуаціях.

Ще одним важливим аспектом впровадження інноваційних технологій навчання в медичному центрі «Мій лікар» є забезпечення персоналізації та адаптивності навчального контенту до потреб та особливостей кожного співробітника. Сучасні технології дозволяють створювати адаптивні навчальні системи, які враховують рівень знань, стиль навчання та прогрес кожного співробітника, та підбирають оптимальні навчальні матеріали та завдання. Такий підхід дозволяє підвищити ефективність та результативність навчання, а також забезпечити більшу залученість та мотивацію співробітників [49].

Безумовно, впровадження інноваційних технологій навчання в медичному центрі «Мій лікар» вимагає значних інвестицій часу та ресурсів, а також відповідної підготовки та навчання самих співробітників. Необхідно забезпечити технічну та методичну підтримку нових форматів навчання, розробити чіткі стандарти та критерії оцінювання результатів, а також налагодити ефективну систему мотивації та заохочення співробітників до постійного професійного розвитку.

Водночас, досвід провідних медичних закладів світу показує, що інвестиції в інноваційні технології навчання та розвитку персоналу можуть мати значний позитивний вплив на якість медичної допомоги, задоволеність пацієнтів, а також на залученість, мотивацію та лояльність медичного персоналу, співробітники, які відчують, що організація цінує їхній професійний розвиток та надає можливості для постійного навчання та вдосконалення, з більшою ймовірністю будуть демонструвати високу продуктивність, ініціативність та відданість своїй роботі.

Крім того, впровадження інноваційних технологій навчання може стати важливим фактором підвищення конкурентоспроможності та привабливості медичного центру «Мій лікар» на ринку праці. В умовах зростаючої конкуренції за талановитих та кваліфікованих медичних працівників, репутація медичного закладу як інноваційної та орієнтованої на розвиток персоналу організації може стати вагомим перевагою в залученні та утриманні кращих фахівців галузі. Разом з тим, важливо розуміти, що впровадження інноваційних технологій навчання та розвитку персоналу в медичному центрі «Мій лікар» має відбуватися поступово та виважено, з урахуванням реальних потреб та можливостей організації. Доцільно розпочати з пілотних проектів та ініціатив в окремих відділеннях чи напрямках, ретельно аналізувати їх результати та враховувати відгуки співробітників.

Необхідно також забезпечити ефективну комунікацію та залученість персоналу до процесу впровадження інновацій, адже успіх будь-яких змін

значною мірою залежить від готовності та мотивації співробітників до їх прийняття та реалізації [38].

Підсумовуючи, можна зазначити, що впровадження інноваційних технологій навчання та розвитку персоналу є перспективним напрямком вдосконалення соціально-психологічних методів управління в медичному центрі «Мій лікар». Такі технології дозволяють підвищити ефективність та результативність навчання, забезпечити його персоналізацію та адаптивність до потреб кожного співробітника, а також підвищити залученість та мотивацію медичного персоналу до постійного професійного розвитку. Водночас, їх впровадження вимагає виваженого та поступового підходу, відповідних інвестицій та підтримки з боку керівництва, а також активної участі та зворотного зв'язку від самих співробітників. За умови врахування цих факторів, інноваційні технології навчання можуть стати потужним інструментом забезпечення якості медичної допомоги, сталого розвитку та конкурентоспроможності медичного центру «Мій лікар» в довгостроковій перспективі.

Ще одним важливим напрямком вдосконалення соціально-психологічних методів управління персоналом в медичному центрі «Мій лікар» є розвиток культури безпеки та благополуччя співробітників. В сучасних умовах, коли медичні працівники стикаються з численними професійними ризиками та викликами, такими як стрес, емоційне вигорання, інфекційні захворювання тощо, забезпечення їхньої фізичної та психологічної безпеки стає критично важливим завданням для керівництва медичного закладу.

Культура безпеки та благополуччя співробітників передбачає створення в організації середовища, в якому здоров'я та добробут персоналу є пріоритетом та цінністю. Одним із ключових аспектів розвитку культури безпеки в медичному центрі «Мій лікар» є забезпечення належного рівня охорони праці та промислової безпеки.. Особливу увагу слід приділяти

профілактиці інфекційних захворювань, зокрема через вакцинацію персоналу та дотримання санітарно-гігієнічних норм.

Крім того, важливим елементом культури безпеки є розвиток у співробітників компетентності та впевненості у власній безпеці. Для цього в медичному центрі «Мій лікар» доцільно проводити регулярні тренінги та симуляції екстрених ситуацій, під час яких персонал відпрацьовує навички швидкого реагування, командної роботи та ефективної комунікації. Такі тренінги дозволяють не лише підвищити готовність персоналу до дій в критичних ситуаціях, але й зміцнити почуття безпеки та впевненості у власних силах.

Не менш важливим аспектом культури безпеки та благополуччя є забезпечення психологічної підтримки та профілактики професійного вигорання у медичного персоналу. Робота в сфері охорони здоров'я пов'язана з високим рівнем емоційного навантаження та стресу, що може призводити до виснаження, цинізму та зниження професійної ефективності. Тому в медичному центрі «Мій лікар» необхідно створити систему психологічної підтримки персоналу, яка може включати регулярні консультації та супервізії з психологом, групи взаємопідтримки серед колег, тренінги з управління стресом та емоційної саморегуляції тощо.

Ще одним важливим напрямком розвитку культури благополуччя в медичному центрі «Мій лікар» є промоція здорового способу життя та профілактика захворювань серед співробітників. Крім того, важливим елементом культури безпеки та благополуччя є розвиток інклюзивного та підтримуючого робочого середовища, в якому кожен співробітник відчувається цінним та залученим. В медичному центрі «Мій лікар» доцільно впроваджувати політики та процедури протидії мобінгу, харасменту та іншим формам неетичної поведінки на робочому місці, а також розвивати у керівників навички інклюзивного лідерства та управління різноманітністю.

Звісно, розвиток культури безпеки та благополуччя співробітників в медичному центрі «Мій лікар» вимагає значних зусиль та ресурсів з боку

керівництва, а також активної участі та підтримки з боку самих співробітників. Важливо, щоб ініціативи в цій сфері не носили декларативний характер, а реально втілювалися в щоденній роботі та взаємодії в колективі. Необхідно також забезпечити регулярний моніторинг та оцінку ефективності заходів з розвитку культури безпеки та благополуччя, а також враховувати зворотний зв'язок та пропозиції від співробітників.

Разом з тим, міжнародний досвід показує, що інвестиції в безпеку та благополуччя медичного персоналу можуть мати значні позитивні наслідки як для самих співробітників, так і для організації в цілому. Зокрема, це дозволяє знизити рівень професійних захворювань та травматизму, підвищити задоволеність роботою та лояльність персоналу, зменшити плинність кадрів та пов'язані з нею витрати.

### 3.2. Методи оптимізації праці медичного працівника в центрі «Мій лікар»

Медичний центр «Мій лікар» як сучасний та інноваційний заклад охорони здоров'я приділяє значну увагу питанням оптимізації праці медичного персоналу. Оптимізація праці медичних працівників має на меті підвищення ефективності їхньої діяльності, забезпечення високої якості медичних послуг, а також створення сприятливих умов для професійного розвитку та задоволеності роботою. У медичному центрі «Мій лікар» застосовується комплексний підхід до оптимізації праці медичного персоналу, який охоплює різноманітні методи та інструменти.

Одним із ключових методів оптимізації праці медичного персоналу в медичному центрі «Мій лікар» є раціональна організація робочого процесу, що передбачає ретельне планування та розподіл обов'язків між співробітниками, розробку чітких регламентів та стандартів виконання робіт, а також впровадження ефективних систем контролю та звітності. У

медичному центрі розроблені та впроваджені стандартні операційні процедури (СОП) для різних видів медичних послуг, які детально описують послідовність дій, розподіл відповідальності, необхідні ресурси та критерії якості. Дотримання СОП дозволяє оптимізувати витрати часу та ресурсів, забезпечити високу якість та безпеку медичної допомоги, а також полегшити процес адаптації нових співробітників.

Важливим методом оптимізації праці медичного персоналу в медичному центрі «Мій лікар» є автоматизація та цифровізація робочих процесів. У закладі впроваджена електронна медична картка, яка дозволяє лікарям та медичним сестрам швидко та зручно вносити дані про пацієнтів, призначати лікування, відстежувати результати обстежень та аналізів.

Також використовуються автоматизовані системи управління запасами медикаментів та витратних матеріалів, електронна система замовлення та отримання результатів лабораторних досліджень, а також система електронного документообігу, технології значно підвищують оперативність та точність передачі інформації, скорочують час на виконання рутинних операцій, що дозволяє медичному персоналу зосередитися на безпосередній роботі з пацієнтами [48].

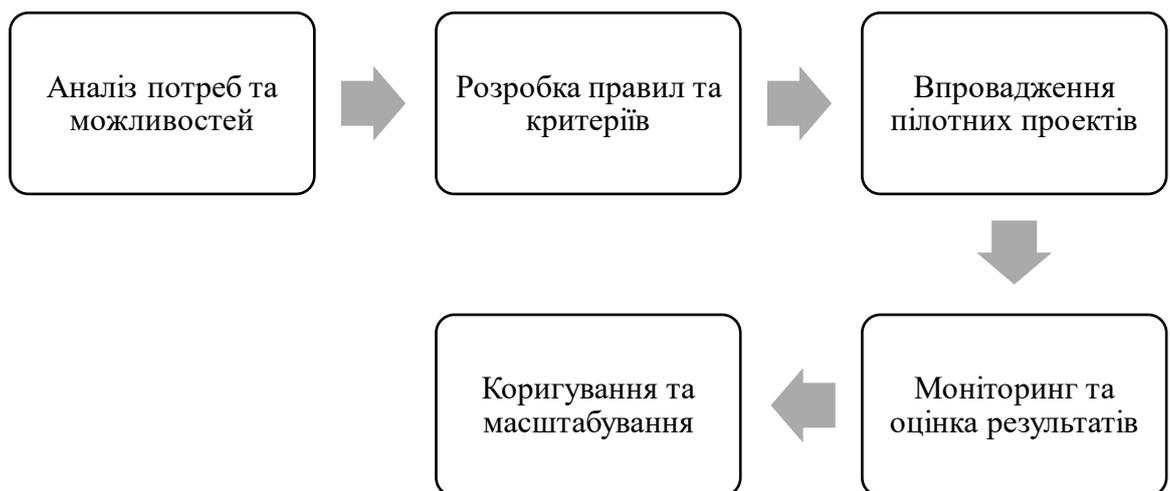


Рисунок 3.3. — Впровадження гнучких форм роботи в медичному центрі «Мій лікар»

**Примітка.** Авторська розробка.

Ще одним ефективним методом оптимізації праці медичного персоналу в медичному центрі «Мій лікар» є впровадження принципів бережливого виробництва (lean production), концепція передбачає максимальне усунення витрат та непродуктивних витрат часу, ресурсів та зусиль, а також постійне вдосконалення робочих процесів. У медичному центрі проводиться регулярний аналіз потоків створення цінності для пацієнтів, виявляються та усуваються «вузькі місця» та джерела витрат. Наприклад, було оптимізовано логістику руху пацієнтів між різними відділеннями та кабінетами, що дозволило скоротити час очікування та підвищити задоволеність пацієнтів. Також впроваджується практика регулярних «кайдзен-зустрічей», на яких медичний персонал може висловлювати свої пропозиції щодо вдосконалення робочих процесів.

Важливим методом оптимізації праці медичного персоналу в медичному центрі «Мій лікар» є забезпечення належного рівня ергономіки робочих місць. У медичному центрі проводиться регулярна оцінка ергономічних ризиків, а робочі місця оснащуються відповідно до сучасних стандартів ергономіки. Наприклад, у процедурних кабінетах використовуються спеціальні регульовані крісла та столи, які дозволяють зручно розташуватися медичному персоналу під час проведення маніпуляцій. У відділеннях, де співробітники змушені багато ходити, встановлені зручні та м'які підлоги. Також у медичному центрі впроваджені заходи з профілактики професійних захворювань опорно-рухового апарату, зокрема проводяться тренінги з правильної біомеханіки для персоналу [58].

Оптимізація праці медичного персоналу в медичному центрі «Мій лікар» неможлива без належного рівня мотивації та залученості співробітників. У закладі діє система матеріального та нематеріального стимулювання, яка передбачає справедливу оплату праці, премії та бонуси за досягнення, а також публічне визнання заслуг та досягнень. Крім того, в медичному центрі приділяється значна увага створенню сприятливого психологічного клімату в колективі, забезпеченню можливостей для

професійного розвитку та кар'єрного зростання, а також збалансуванню робочого та особистого життя співробітників. Високий рівень мотивації та залученості персоналу дозволяє підвищити продуктивність праці, якість обслуговування пацієнтів та лояльність співробітників до організації.

Важливим методом оптимізації праці медичного персоналу в медичному центрі «Мій лікар» є розвиток командної роботи та ефективної комунікації між різними підрозділами та спеціалістами. Медична допомога вимагає злагодженої та скоординованої роботи різних фахівців – лікарів, медичних сестер, діагностів, реабілітологів тощо. Тому в медичному центрі регулярно проводяться мультидисциплінарні наради, на яких обговорюються складні клінічні випадки, розробляються комплексні плани лікування та реабілітації пацієнтів. Також практикуються спільні візити лікарів різних спеціальностей до пацієнтів, що дозволяє оперативно погоджувати тактику ведення хворих. Для підтримки ефективної комунікації в медичному центрі впроваджені сучасні засоби обміну інформацією, такі як месенджери, відеоконференції тощо [54].



Рис 3.4. — Інноваційні технології навчання та розвитку персоналу в медичному центрі «Мій лікар»

**Примітка.** Авторська розробка

Неможливо оптимізувати працю медичного персоналу без належного рівня професійної компетентності та безперервного професійного розвитку. У медичному центрі «Мій лікар» діє система внутрішнього та зовнішнього навчання співробітників. Регулярно проводяться клінічні розбори, семінари, майстер-класи та тренінги, під час яких медичний персонал має змогу ознайомитися з новітніми досягненнями в галузі медицини, відпрацювати практичні навички, а також обмінятися досвідом з колегами. Крім того, медичний центр активно співпрацює з провідними вітчизняними та зарубіжними науково-дослідними та навчальними установами, що дозволяє його співробітникам брати участь у наукових конференціях, стажуваннях та програмах підвищення кваліфікації. Постійне підвищення професійного рівня медичного персоналу сприяє оптимізації їхньої праці, підвищенню ефективності та якості медичних послуг.

Ще одним важливим методом оптимізації праці медичного персоналу в медичному центрі «Мій лікар» є забезпечення належного рівня психологічного благополуччя та запобігання професійному вигоранню. Робота в медичній сфері пов'язана з високим рівнем стресу, емоційного навантаження та відповідальності, що може призводити до розвитку синдрому вигорання та зниження ефективності праці. Тому в медичному центрі впроваджені програми психологічної підтримки персоналу, які передбачають регулярні консультації з психологом, проведення тренінгів з управління стресом та емоційною саморегуляцією, а також організацію груп взаємопідтримки для співробітників. Крім того, в медичному центрі приділяється увага створенню атмосфери взаємоповаги та довіри в колективі, заохоченню відкритого спілкування та обміну досвідом між співробітниками [61].

Нарешті, одним із ключових методів оптимізації праці медичного персоналу в медичному центрі «Мій лікар» є впровадження інноваційних медичних технологій та обладнання. Використання сучасних діагностичних та лікувальних апаратів, впровадження новітніх методик лікування та

реабілітації дозволяє значно підвищити ефективність та результативність роботи медичного персоналу. У медичному центрі регулярно оновлюється та модернізується парк медичного обладнання, а персонал проходить навчання з опанування нових технологій. Крім того, в медичному центрі активно застосовуються інформаційні та телемедичні технології, які дозволяють оперативно обмінюватися даними, проводити дистанційні консультації та моніторинг стану пацієнтів, що значно оптимізує роботу медичного персоналу.»

Таким чином, у медичному центрі «Мій лікар» застосовується комплексний підхід до оптимізації праці медичного персоналу, який охоплює різноманітні методи та інструменти. Серед ключових методів – раціональна організація робочого процесу, автоматизація та цифровізація, впровадження принципів бережливого виробництва, забезпечення належного рівня ергономіки, розвиток мотивації та залученості персоналу, командної роботи та комунікації, безперервного професійного розвитку, психологічного благополуччя співробітників, а також впровадження інноваційних медичних технологій. Завдяки комплексному підходу медичний центр «Мій лікар» здатний забезпечити оптимальні умови для праці медичного персоналу, підвищити продуктивність та ефективність його роботи, а також забезпечити високу якість та доступність медичних послуг для пацієнтів.

### Висновки до розділу 3.

1. Запропоновано шляхи вдосконалення соціально-психологічних методів управління персоналом у медичному центрі «Мій лікар». Зокрема, рекомендовано впровадити коучинговий підхід в управлінні персоналом, що дозволить підвищити мотивацію, залученість та лідерський потенціал співробітників. Також пропонується розвивати емоційний інтелект персоналу

через відповідні тренінги, наставництво та групові супервізії. Ще одним перспективним напрямком є впровадження гнучких форм роботи та графіків, що сприятиме покращенню балансу між роботою та особистим життям, зменшенню професійного вигорання. Визначено доцільність застосування інноваційних технологій навчання та розвитку персоналу, зокрема змішаного та мікронавчання, симуляцій із використанням віртуальної реальності. Окремо наголошено на важливості розвитку культури безпеки та благополуччя співробітників через заходи з охорони праці, профілактики стресу та вигорання, промоції здорового способу життя.

2. Обґрунтовано комплексний підхід до оптимізації праці медичного персоналу в медичному центрі «Мій лікар». Серед ключових методів виділено: раціональну організацію робочих процесів із застосуванням стандартних операційних процедур; автоматизацію та цифровізацію, включаючи впровадження електронної медичної картки, систем управління ресурсами та документообігом; використання принципів бережливого виробництва (lean production) для усунення втрат та непродуктивних витрат; забезпечення належного рівня ергономіки робочих місць; розвиток ефективної системи мотивації, залученості та нематеріального стимулювання персоналу; сприяння розвитку командної роботи, комунікації та співпраці між фахівцями; створення умов для безперервного професійного розвитку, профілактики вигорання та психологічної підтримки співробітників; активне впровадження інноваційних медичних технологій та обладнання. Розроблено практичні рекомендації щодо впровадження визначених методів оптимізації праці медичного персоналу. Зокрема, запропоновано розробити та впровадити стандартні операційні процедури для медичних послуг, створити автоматизовану систему управління даними та ресурсами, організувати регулярний аналіз та оптимізацію потоків створення цінності, оцінити ергономічні ризики та модернізувати робочі місця. Рекомендовано впровадити систему грейдів, преміювання за досягнення ключових показників ефективності, розвивати нематеріальну мотивацію.

## ВИСНОВКИ

Проведене в кваліфікаційній роботі дослідження на тему: «Вплив соціально-психологічних методів управління на ефективність діяльності організації» дало можливість зробити наступні висновки:

1. Досліджено сутність та класифікацію соціально-психологічних методів управління. З'ясовано, що вони є важливим інструментом впливу на персонал, спрямованим на формування сприятливого соціально-психологічного клімату, підвищення мотивації та залученості працівників, а також розвиток їхнього особистісного потенціалу. Визначено, що ці методи можна класифікувати за різними критеріями: за характером впливу на особистість (методи формування і розвитку колективу, методи управління індивідуальною поведінкою і діяльністю працівників) та за способом впливу на людину (прямі та непрямі методи). Важливу складову цих методів становить мотивація персоналу, яка може реалізовуватися через матеріальні та нематеріальні стимули.

2. Визначено особливості застосування соціально-психологічних методів управління персоналом у медичних закладах. Вони зумовлені специфікою медичної галузі та характером роботи медичних працівників, що вимагає від них високого рівня психологічної стійкості, емоційної врівноваженості, емпатії та здатності до ефективної комунікації. Соціально-психологічні методи в управлінні персоналом у медичних закладах мають бути спрямовані на зниження рівня стресу та емоційного вигорання працівників, формування навичок ефективної комунікації та співпраці, розвиток емпатії та гуманістичного підходу до пацієнтів, забезпечення гендерної рівності та рівних можливостей для професійного розвитку, а також створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

3. Проаналізовано вітчизняний та зарубіжний досвід застосування соціально-психологічних методів управління. Встановлено, що в Україні найбільш поширеними є методи формування сприятливого соціально-психологічного клімату, мотивації та стимулювання персоналу, розвитку персоналу, управління конфліктами. Зарубіжний досвід представлений різноманітними теоріями та концепціями (теорія X та Y Д. Макгрегора, концепція «людських відносин» Е. Мейо, теорія Z В. Оучі, концепція «збагачення праці» Ф. Герцберга), а також практиками їх застосування в успішних компаніях (Google, Southwest Airlines, Toyota, Zappos). Закордонний досвід демонструє важливість створення сприятливого середовища, що сприяє розвитку ініціативи та творчості працівників, забезпечує можливості для професійного зростання, що позитивно впливає на ефективність роботи організації в цілому.

4. Проведено аналіз об'єкта і суб'єкта системи управління в медичному центрі «Мій лікар». Визначено, що об'єктом системи управління є безпосередньо процес надання медичних послуг пацієнтам, а суб'єктами є вище керівництво, керівники функціональних підрозділів, лінійні керівники, медичний та допоміжний персонал. Виявлено, що в медичному центрі застосовуються різноманітні соціально-психологічні методи управління, зокрема розвиток корпоративної культури, формування сприятливого соціально-психологічного клімату, розвиток лідерства та управлінських компетенцій, підвищення мотивації та залученості персоналу. Це свідчить про комплексний підхід до управління персоналом, що враховує не лише професійні, але й соціальні та психологічні аспекти діяльності працівників.

5. Проаналізовано фінансово-господарську діяльність медичного центру «Мій лікар». Встановлено, що медичний центр демонструє позитивну динаміку основних фінансових показників, активно розвиває матеріально-технічну базу та впроваджує сучасні методи управління. Водночас виявлено

низку проблем, таких як зростання дебіторської заборгованості, недостатній рівень автоматизації та цифровізації, необхідність оптимізації організаційної структури та бізнес-процесів, розвитку маркетингової діяльності та співпраці з партнерами. Визначено пріоритетні напрямки вдосконалення фінансово-господарської діяльності медичного центру. Це дозволить не лише покращити фінансові результати, але й створити більш стабільне та передбачуване середовище для роботи персоналу, що позитивно вплине на їхню мотивацію та залученість.

6. Досліджено застосування соціально-психологічних методів управління в медичному центрі «Мій лікар». Встановлено, що керівництво медичного центру приділяє значну увагу розвитку корпоративної культури, формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату, розвитку лідерства та мотивації співробітників. Це свідчить про розуміння керівництвом важливості людського фактору в досягненні успіху організації. Проте, виявлено також деякі недоліки, такі як недостатня увага до розвитку емоційного інтелекту персоналу, недостатня гнучкість робочих графіків та недостатнє використання інноваційних технологій навчання. Усунення цих недоліків може сприяти подальшому підвищенню ефективності управління персоналом та покращенню результатів діяльності медичного центру.

7. Запропоновано рекомендації щодо удосконалення соціально-психологічних методів управління в медичному центрі «Мій лікар», а також методи оптимізації праці медичного працівника. Рекомендації включають впровадження коучингового підходу, розвиток емоційного інтелекту, впровадження гнучких форм роботи та графіків, використання інноваційних технологій навчання, розвиток культури безпеки та благополуччя співробітників. Впровадження цих рекомендацій може сприяти підвищенню мотивації, задоволеності працею та ефективності роботи медичного персоналу, що, у свою чергу, позитивно вплине на якість медичних послуг та результати діяльності медичного центру в цілому.

8. Запропоновано методи оптимізації праці медичного працівника в центрі «Мій лікар», спрямовані на підвищення мотивації, задоволеності працею та ефективності роботи медичного персоналу. Серед ключових методів виділено: раціональну організацію робочих процесів із застосуванням стандартних операційних процедур; автоматизацію та цифровізацію, включаючи впровадження електронної медичної картки, систем управління ресурсами та документообігом; використання принципів бережливого виробництва (lean production) для усунення втрат та непродуктивних витрат; забезпечення належного рівня ергономіки робочих місць; розвиток ефективної системи мотивації, залученості та нематеріального стимулювання персоналу; сприяння розвитку командної роботи, комунікації та співпраці між фахівцями; створення умов для безперервного професійного розвитку, профілактики вигорання та психологічної підтримки співробітників; активне впровадження інноваційних медичних технологій та обладнання. Запропоновано конкретні практичні рекомендації щодо впровадження цих методів, які можуть бути використані керівництвом медичного центру для покращення умов праці та підвищення ефективності роботи медичного персоналу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амосов О. Ю. Управління персоналом підприємства в умовах економічної кризи: монографія. Харків: Росток, 2008. 332 с.
2. Архипова Н.В. Основи управління персоналом: навчальний посібник. Київ: Атіка, 2018. 287 с.
3. Белік В.Д. Формування теоретико-методологічних засад управління персоналом підприємств харчової промисловості. *Економіка та держава*. 2014. № 9. С. 74-76.
4. Белік В.Д. Функціональний підхід до формування системи управління персоналом підприємства. *Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна*. 2014. Вип. 45. С. 54-57.
5. Боковикова Ю.В., Савченко Б.Г. Дослідження управління персоналом методом анкетування. *Актуальні проблеми державного управління: збірник наукових праць*. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2007. 193 с.
6. Бондар Н.А. Психологічна діагностика в мотиваційному менеджменті: монографія. Київ: НАУ, 2015. 254 с.
7. Бринза І.В., Будіянський М.Ф. Готовність до змін як ресурс подолання психологічної кризи. *Наука і освіта*. 2016. №11. С. 43-48.
8. Василенко В.М. Управління персоналом в сучасних умовах. *Економіка: проблеми теорії та практики*, 2012. № 293. с. 78-87.
9. Воднік, В.В. Структура соціально-психологічного клімату колективу, шляхи його регуляції та формування: монографія. Київ: Альма-матер, 2009. 340 с.
10. Водолажська Т.О. Зміст процесу формування стратегій управління персоналом підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2015. № 10(1). С. 37-39.
11. Возна Л.Б., Босак О. В. Формування іміджу лідера для ефективного управління персоналом. *Молодий вчений*. 2019. № 4(2). С. 471-475.

12. Войтенко Л.М. Соціально-психологічні аспекти управління персоналом в умовах економічної кризи: монографія. Суми: Ромашка, 2010. 106 с.
13. Гладенька І. І. Психологія управління персоналом: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2009. с. 37-52.
14. Дерев'янка, В. О. Управління персоналом підприємства: навчальний посібник. Харків: Слово, 2017. 242 с.
15. Гавкалова Н.Л. Теоретичний базис формування системи стратегічного управління персоналом. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер. : Економічні науки.* 2014. № 6. С. 125-129.
16. Гірняк К.М. Вплив мобінгу на формування системи управління персоналом. *Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького. Серія : Харчові технології.* 2016. Т. 18, № 1(4). С. 167-174.
17. Гугул О.Я. Проблеми формування теоретичної моделі управління розвитком персоналу підприємства. *Економічний аналіз.* 2014. Т. 15(3). С. 21-29.
18. Денисенко М. П., Будякова О. Ю. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії управління персоналом підприємств. *Вчені записки університету "КРОК". Серія : Економіка.* 2018. Вип. 4. С. 231-238.
19. Довбня С.Б., Письменна О.О. Основні етапи формування кадрової стратегії та зміст стратегічних альтернатив в області управління персоналом. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія : Економіка.* 2015. Т. 23, вип. 9(3). С. 126-133.
20. Довбня С. Б., Письменна О.О. Теоретичне обґрунтування та формування стратегічної цілі управління персоналом. *Економічний вісник Національного гірничого університету.* 2015. № 4. С. 161-169.
21. Жигалов В. Т., Шимановська Л. М. Основи менеджменту і управлінської діяльності: монографія. Київ: Росток, 2013. 326 с. 11.
22. Лазуткін І. Соціально-психологічні аспекти управління персоналом: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2020. с. 63-95.

- 23.Золотарьова, В. А. (ред.). Менеджмент персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2015. 277 с.
- 24.Кириленко І.В., Шемета О.В. Організаційна поведінка: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2005. 218 с.
- 25.Климчук А.О. Формування стратегій ефективного управління персоналом підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 3(1). С. 59-62.
- 26.Козаченко Г. В., Лихолобов Е. А. Декомпозиційно-синтетичний підхід до розроблення технології управління персоналом у контексті формування бажаної організаційної поведінки. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер. : Економічні науки*. 2014. № 6. С. 156-163.
- 27.Колодійчук, А. В., Кузьмін, О. Є. Методологічні аспекти формування мотиваційних основ в управлінні персоналом. *Науковий вісник НЛТУ України*, 2011. 224 с.
- 28.Коляденко І. І., Кавтиш О. П. Наукові підходи до сутності антикризового управління. *Бізнес-навігатор*. 2018. № 2. С. 7-10
- 29.Короткова, О. В. Сучасні підходи до управління персоналом в умовах глобалізації економіки. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету*, 2015. № 26. с. 177-182.
- 30.Кравченко О. Соціально-психологічні основи управління персоналом: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 253 с.
- 31.Курочкіна, І. В. Мотивація працівників: теорія і практика управління: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 311 с.
- 32.Куцик В. І. Кліпкова О. І., Амелін М. О. Особливості використання світового досвіду управління персоналом на вітчизняних підприємствах. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2019. Вип. 58. С. 63-68.

33. Левицька І.В., Климчук А.О. Формування стратегії управління персоналом в системі ефективного управління підприємством. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2019. № 7-8. С. 68-74.
34. Лелі Ю. Г. Теоретико-методологічні основи формування системи управління персоналом. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2014. № 6. С. 57-60
35. Лікувально-діагностичний Центр МІЙ ЛІКАР. URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/38645761/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/38645761/). YourControl.
36. Малігон Ю. М. Державна кадрова політика у сфері охорони здоров'я: теоретичні засади та сучасні тенденції. *Економіка, управління та адміністрування*, 2020. № 4 (94), 160–164. [https://doi.org/10.26642/ema-2020-4\(94\)- С.160-164](https://doi.org/10.26642/ema-2020-4(94)- С.160-164)
37. Менеджмент персоналу / [М. Недашківський, Г. Євтушенко, Л. Гацька]. Ірпінь, 2002. 252 с.
38. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу: монографія. Київ: ТОВ «Знання», КОО, 2002. 219 с.
39. Недашківський М.М. Менеджмент персоналу: монографія. Ірпінь: Кропива, 2002. 235 с.
40. Нечепуренко А.І. Роль соціально-психологічних методів у розвитку менеджменту. *Економіка управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2012 - № 1(17) - С. 68.
41. Осовська Г.В. Основи менеджменту. Практикум: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2005. 344 с.
42. Рудьєв В. А. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2012. 358 с.
43. Селютін В. М., Яцун Л. М. Управління персоналом: навчальний посібник. Харків: ХДУХТ, 2018. 307 с.
44. Степаненко М. В. Сутність поняття управління персоналом. *Науковий вісник Полісся*, 2015. № 1. с. 151-155.

45. Терещенко О. М. Управління персоналом: підручник для студентів вищих навчальних закладів. Київ: КНЕУ, 2018. 382 с.
46. ТОВ "МЦ "МІЙ ЛІКАР" — URL: <https://opendatabot.ua/c/40808942>  
Опендатабот
47. Тимошенко І. Соціально-психологічні аспекти мотивації працівників. Київ: Ліра, 2018. с. 89-103.
48. Управління персоналом : підручник / за ред. д-ра екон. наук, проф. О. М. Шубалого; Луц. нац. техн. ун-т. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 403 с.
49. Петюх В. М. Управління персоналом : навч.-метод. посібник для самостійного вивчення дисципліни. К. : КНЕУ, 2014. 330 с.
50. Харченко Г.А., Боровий Ю.М. Особливості соціально-психологічних методів в управлінні підприємством. *Вісник НТУ «ХП»*. 2013. № 53 (1026). С. 178–181.
51. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: монографія. Київ: ТОВ «Академвидав», 2003. 83 с.
52. Храмов В.О. Основи управління персоналом: навч.-метод. Посіб / В.О. Храмов, А.П. Бовтрук – Київ: МАУП, 2001. 109 с.
53. Череп О.Г., Калюжна Ю.В., Михайліченко Л.В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. Вип. 48. 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24/>
54. Чернишова І. Соціально-психологічні аспекти управління людськими ресурсами. Київ: Ліра, 2018. с. 74-82.
55. Чхеайло А. А., Ткаченко І. А. Аналіз сучасних соціально-психологічних методів управління персоналом. *Соціальна економіка*, випуск 60, 2020. С.203-213. DOI: 10.26565/2524-2547-2020-60-19.
56. Шевченко О. М. Підхід людських ресурсів як теоретична засада управління персоналом. *Економіка та суспільство*, 2016. №7. с. 104-107.
57. Шершень О. Соціально-психологічні аспекти формування корпоративної культури в умовах становлення цифрової економіки. Київ: Кондор, 2019. 224 с.

58. Шморгун Л. Г. Менеджмент організацій: навчальний посібник. Київ: Знання, 2010. 311 с.
59. Штепа О.С. Аналіз та інтерпретація емпіричної багатофакторної моделі психологічної ресурсності особистості. *Проблеми сучасної психології*. Вип. 28. 2015. с.670-682.
60. Яковенко І. В., Слепцова Л. І. Мотивація і стимулювання працівників: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 284 с.
61. Burton, R.J.F., Wilson, G.A. Injecting social psychology theory into conceptualisations of agricultural agency: Towards a 'post-productivist' farmer self-identity? *Journal of Rural Studies*. 2006. № 1. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0743016705000447>
62. Dalgaard-Nielsen, A. Violent radicalization in Europe: What we know and what we do not know. *Studies in Conflict & Terrorism*. 2010. № 9. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0306624X221102802>
63. Park N., Peterson C. Character Strengths: Research and Practice. *Journal of College & Character*. 2009 -№ 4 (April), Vol. X. URL: <http://www.tandfonline.com/page/terms-and-conditions>.
64. Santiago-Delefosse, M., Del Rio Carral, M. Reflexivity and the research process: The past and present of triangulation and social representations theory. *International Journal of Qualitative Methods*. 2015. № 2. URL: <https://hal.science/hal-04075071/document>
65. Stubb, J., Pyhältö, K., & Lonka, K. Balancing between inspiration and exhaustion: PhD students' experienced socio-psychological well-being. *Studies in Continuing Education*. 2011. № 1. URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6095025/>
66. Wauters, E., Mathijs, E. An investigation into the socio-psychological determinants of farmers' conservation decisions: Method and implications for policy. *Land Use Policy*. 2014. № 1. URL: <https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJARGE.2014.061058>

## **Додатки**