МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра управління персоналом і маркетингу

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему «Розробка системи заохочення для медичного персоналу стоматологічної клініки»

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.0514-з-дн
спеціальності 051 «Економіка»
освітньої програми «Управління персоналом і економіка праці»
Яценко І.І.

Керівник: к.е.н., доцент кафедри управління персоналом і маркетингу
Терент'єва Н.В.

Рецензент: д.е.н., проф., завідувачка кафедри економіки, організації та управління підприємствами Криворізького національного університету
Шахно А.Ю.

Запоріжжя – 2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економічний
Кафедра управління персоналом і маркетингу
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 051«Економіка»
Освітня програма «Управління персоналом
і економіка праці»

ЗАТВЕРДЖУЮ
В.о.завідувача кафедри _____В.В.Малтиз

«____»_____ року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
Яценко Ілля Ігорович
(прізвище, ім'я, по – батькові)

1. Тема роботи: «Розробка системи заохочення для медичного персоналу стоматологічної клініки»

керівник роботи: Терент'єва Н.В., к.е.н.,доцент

затверджені наказом ЗНУ від «25» березня 2025 року № 440-с

2. Строк подання студентом роботи «20» січня 2026 року

3. Вихідні дані до роботи: дані Державної служби статистики України, а також монографічні дослідження та наукові статті вітчизняних і зарубіжних авторів.
4. Зміст розрахунково – пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): розглянути поняття, сутність та класифікацію системи мотивації персоналу; розглянути сучасні методи матеріального та нематеріального стимулювання працівників та системи заохочення; дослідити нормативно-правове регулювання оплати праці та заохочення медичного персоналу в Україні; здійснити характеристику стоматологічної клініки ТОВ «СМАРТ КЛІНІК»; здійснити аналіз системи заохочення медичного персоналу Smart Clinic; здійснити оцінку ефективності системи заохочення медичного персоналу Smart Clinic; запропонувати концептуальні підходи до вдосконалення системи заохочень медичного персоналу Smart Clinic; розробити практичні аспекти формування комплексної моделі заохочення

медичного персоналу Smart Clinic; здійснити економічне обґрунтування запропонованої системи заохочення медичного персоналу Smart Clinic.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): магістерська робота містить 7 рис., 13 табл.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Терент'єва Н.В., к.е.н., доцент	18.08.2025	18.08.2025
2	Терент'єва Н.В., к.е.н., доцент	19.09.2025	19.09.2025
3	Терент'єва Н.В., к.е.н., доцент	20.10.2025	20.10.2025

7. Дата видачі завдання 26 червня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	24.06.2025 р. – 30.07.2025 р.	виконано
2.	Виконання вступу	01.08.2025 р. – 17.08.2025 р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	18.08.2025 р. – 18.09.2025 р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	19.09.2025 р. –19.10.2025 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	20.10.2025 р. –20.12.2025 р.	виконано
6.	Формування висновків	22.12.2025 р. – 29.12.2025 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	30.12.2025 р. –19.01.2026 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	20.01.2026 р.	виконано

Студентка _____ І.І. Яценко
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ Н.В. Терент'єва
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ Л.А. Бехтер
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Магістерська робота магістра: 94 с., 7 рис., 13 табл., 50 джерелл.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом стоматологічної клініки в умовах трансформації ринку медичних послуг.

Предметом дослідження є сукупність організаційно-економічних, мотиваційних та управлінських механізмів формування і функціонування системи матеріального та нематеріального заохочення медичного персоналу стоматологічної клініки.

Метою магістерської роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо формування й удосконалення системи заохочення медичного персоналу стоматологічної клініки з урахуванням сучасних соціально-економічних умов, воєнного стану, кадрових ризиків і тенденцій розвитку ринку приватних медичних послуг в Україні.

У процесі дослідження одержано такі наукові результати:

1) розглянуто поняття, сутність та класифікація системи мотивації персоналу;
2) розглянуто сучасні методи матеріального та нематеріального стимулювання працівників та системи заохочення;
3) досліджено нормативно-правове регулювання оплати праці та заохочення медичного персоналу в Україні;
4) здійснена характеристика стоматологічної клініки ТОВ «СМАРТ КЛІНІК»;
5) здійснено аналіз системи заохочення медичного персоналу Smart Clinic;
6) здійснено оцінку ефективності системи заохочення медичного персоналу Smart Clinic;
7) запропонувано концептуальні підходи до вдосконалення системи заохочень медичного персоналу Smart Clinic;
8) розроблено практичні аспекти формування комплексної моделі заохочення медичного персоналу Smart Clinic;
9) здійснено економічне обґрунтування запропонованої системи заохочення медичного персоналу Smart Clinic.

Методи дослідження: логічного узагальнення, дедуктивний, фінансово – економічного та статистичного аналізу, порівняння, зведення та ін.

Наукова новизна дослідження полягає в тому, що запропоновано інтегровану структурну модель системи заохочень медичного персоналу Smart Clinic, яка поєднує взаємопов'язані матеріальні, нематеріальні та організаційно-управлінські компоненти, спрямовані на підвищення мотивації, продуктивності праці та якості медичних послуг.

Результати магістерської роботи можуть бути використані керівниками медичних установ під час формування політики оплати праці, системи

преміювання та програм утримання персоналу, а також у процесі стратегічного планування розвитку закладів охорони здоров'я.

СИСТЕМА ЗАОХОЧЕННЯ, МОТИВАЦІЯ, ПЕРСОНАЛ, МАТЕРІАЛЬНІ МЕТОДИ, КЛЮЧОВІ KPI, НЕМАТЕРІАЛЬНІ МЕТОДИ

SUMMARU

The master's thesis consists of 94 pages, 7 figures, 13 tables, and 50 sources.

The object of the research is the personnel management system of a dental clinic under conditions of transformation of the medical services market.

The subject of the research is the set of organizational, economic, motivational, and managerial mechanisms for the formation and functioning of the system of material and non-material incentives for the medical staff of a dental clinic.

The purpose of the master's thesis is the theoretical substantiation and development of practical recommendations for the formation and improvement of the incentive system for medical staff of a dental clinic, taking into account modern socio-economic conditions, martial law, staffing risks, and trends in the development of the private medical services market in Ukraine.

The research yielded the following scientific results:

1) the concept, essence, and classification of personnel motivation systems were examined;
2) modern methods of material and non-material employee incentives and reward systems were analyzed;
3) the regulatory and legal framework governing remuneration and incentives for medical staff in Ukraine was studied;
4) the organizational characteristics of the dental clinic LLC "SMART CLINIC" were described;
5) the incentive system for medical staff at Smart Clinic was analyzed;
6) the effectiveness of the incentive system for medical staff at Smart Clinic was evaluated;
7) conceptual approaches to improving the incentive system for medical staff at Smart Clinic were proposed;
8) practical aspects of forming a comprehensive incentive model for medical staff at Smart Clinic were developed;
9) an economic justification of the proposed incentive system for medical staff at Smart Clinic was provided.

Research methods include logical generalization, the deductive method, financial and economic analysis, statistical analysis, comparison, synthesis, and others.

Scientific novelty of the research lies in the proposal of an integrated structural model of the incentive system for medical staff at Smart Clinic, which combines interrelated material, non-material, and organizational–managerial components aimed at increasing motivation, labor productivity, and the quality of medical services.

The results of the master's thesis may be used by managers of medical institutions in the development of remuneration policies, bonus systems, and staff

retention programs, as well as in the strategic planning of healthcare institutions' development.

INCENTIVE SYSTEM, MOTIVATION, PERSONNEL, MATERIAL METHODS, KEY KPIs, NON-MATERIAL METHODS

ЗМІСТ

ВСТУП 9

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ ЗАОХОЧЕННЯ МЕДИЧНОГО ПЕРСОНАЛУ В УСТАНОВАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я 15

1.1 Поняття, сутність та класифікація системи мотивації персоналу 15

1.2 Сучасні методи матеріального та нематеріального стимулювання працівників та системи заохочення 25

1.3 Нормативно-правове регулювання оплати праці та заохочення медичного персоналу в Україні 34

Висновки до розділу 1 40

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ ЗАОХОЧЕННЯ ДЛЯ МЕДИЧНОГО ПЕРСОНАЛУ 42

СТОМАТОЛОГІЧНОЇ КЛІНІКИ 42

2.1 Організаційна характеристика ТОВ «СМАРТ КЛІНІК» 42

2.2 Аналіз системи заохочення медичного персоналу Smart Clinic 47

2.3 Оцінка ефективності системи заохочення медичного персоналу Smart Clinic 54

Висновки до розділу 2 59

РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ ЗАОХОЧЕНЬ ДЛЯ МЕДИЧНОГО ПЕРСОНАЛУ СТОМАТОЛОГІЧНОЇ КЛІНІКИ 62

3.1 Концептуальні підходи до вдосконалення системи заохочень медичного персоналу Smart Clinic 62

3.2 Формування комплексної моделі заохочення медичного персоналу Smart Clinic 71

3.3 Економічне обґрунтування запропонованої системи заохочення медичного персоналу Smart Clinic 78

Висновки до розділу 3 82

ВИСНОВКИ 84

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 88

ВСТУП

Реалії сучасної системи охорони здоров’я України характеризуються глибокими структурними трансформаціями, зумовленими тривалим воєнним станом, кадровим дефіцитом, зростанням міграційних процесів, підвищеним психоемоційним навантаженням на медичних працівників, а також активною цифровізацією медичних і управлінських процесів. Стоматологічні клініки, як суб’єкти ринку приватних медичних послуг, функціонують в умовах високої нестабільності, що актуалізує потребу переосмислення підходів до управління персоналом та формування ефективної системи його заохочення.

Якщо у довоєнний період система мотивації медичного персоналу здебільшого орієнтувалася на фінансові стимули та обсяги наданих послуг, то в сучасних умовах ключового значення набувають стійкість колективу, якість медичної допомоги, безпека праці, професійний розвиток і утримання кваліфікованих фахівців. Посилення конкуренції між приватними стоматологічними клініками за кадрові ресурси зумовлює необхідність переходу від фрагментарних і ситуативних рішень до системних, прозорих та довгостроково орієнтованих моделей заохочення.

Воєнні дії суттєво вплинули на ринок медичних послуг: відбулося перерозподілення пацієнтських потоків, зросла роль репутації клініки, довіри до лікаря та якості сервісної взаємодії. За цих умов ефективність діяльності стоматологічної клініки визначається не лише рівнем технологічного оснащення чи ціновою політикою, а й здатністю забезпечити стабільну, мотивовану та професійно залучену команду. Саме тому система заохочення персоналу має інтегрувати показники результативності, якості лікування, пацієнтського досвіду та корпоративної лояльності.

Водночас активна цифрова трансформація медичної сфери – впровадження електронних медичних записів, CRM-систем, телемедицини,

автоматизованого обліку послуг і фінансових результатів – створює передумови для переходу до формалізованих KPI та об’єктивного оцінювання внеску кожного працівника. Це підсилює актуальність розробки сучасних мотиваційних моделей, що поєднують матеріальні стимули з нематеріальними інструментами розвитку, навчання та визнання.

З огляду на інтеграцію України до європейського медичного та освітнього простору, стоматологічні клініки дедалі частіше орієнтуються на міжнародні стандарти управління людськими ресурсами, безперервного професійного розвитку, patient-centered care та well-being персоналу. У цьому контексті зростає значущість використання сучасних підходів до проєктування систем заохочення, які враховують економічну ефективність, соціальну відповідальність і довгострокову стійкість медичних організацій.

Теоретико-методологічні засади формування систем заохочення медичного персоналу ґрунтуються на працях вітчизняних і зарубіжних науковців у сфері управління персоналом, мотивації праці та менеджменту в охороні здоров’я, зокрема А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. МакКлелланда, П. Друкера, а також О.М. Амоші, В.М. Геєця, Л.І. Михайлової, А.М. Колота та інших. Водночас сучасні українські реалії вимагають адаптації класичних мотиваційних концепцій до умов воєнного часу, підвищених ризиків, емоційного вигорання персоналу та обмежених фінансових ресурсів.

Отже, розробка системи заохочення для медичного персоналу стоматологічної клініки є необхідною умовою підвищення її конкурентоспроможності, кадрової стійкості та якості медичних послуг. Особливої ваги така система набуває в контексті формування інтегрованих моделей матеріальної й нематеріальної мотивації, впровадження KPI-орієнтованого управління та створення безпечного, підтримувального й професійно привабливого середовища для медичних працівників в умовах невизначеності та тривалих викликів.

Метою магістерської роботи є теоретичне обґрунтування та розробка

практичних рекомендацій щодо формування й удосконалення системи заохочення медичного персоналу стоматологічної клініки з урахуванням сучасних соціально-економічних умов, воєнного стану, кадрових ризиків і тенденцій розвитку ринку приватних медичних послуг в Україні.

Виходячи з цієї мети, були розроблені такі основні задачі дослідження:

– розглянуто поняття, сутність та класифікація системи мотивації персоналу;

– розглянуто сучасні методи матеріального та нематеріального стимулювання працівників та системи заохочення;

– досліджено нормативно-правове регулювання оплати праці та заохочення медичного персоналу в Україні;

– здійснена характеристика стоматологічної клініки ТОВ «СМАРТ КЛІНІК»;

– здійснено аналіз системи заохочення медичного персоналу Smart Clinic;

– здійснено оцінку ефективності системи заохочення медичного персоналу Smart Clinic;

– запропонувано концептуальні підходи до вдосконалення системи заохочень медичного персоналу Smart Clinic;

– розроблено практичні аспекти формування комплексної моделі заохочення медичного персоналу Smart Clinic;

– здійснено економічне обґрунтування запропонованої системи заохочення медичного персоналу Smart Clinic.

Об’єктом дослідження є система управління персоналом стоматологічної клініки в умовах трансформації ринку медичних послуг.

Предметом дослідження є сукупність організаційно-економічних, мотиваційних та управлінських механізмів формування і функціонування системи матеріального та нематеріального заохочення медичного персоналу

стоматологічної клініки.

Теоретичною та методологічною основою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у сфері управління персоналом, теорії мотивації праці, економіки охорони здоров'я, HR-менеджменту та організаційної поведінки, а також положення міжнародних стандартів управління людськими ресурсами і сучасних концепцій стимулювання медичного персоналу.

У процесі виконання магістерської роботи використано такі методи дослідження: логічного узагальнення – для систематизації наукових підходів до формування системи заохочення персоналу та забезпечення логічної послідовності викладу матеріалу; дедуктивний – для дослідження теоретичних засад мотивації та стимулювання праці медичного персоналу; статистичного аналізу, порівняння та зведення – для аналізу чисельності персоналу, фонду оплати праці та структури заохочень; SWOT-аналіз – для оцінки сильних і слабких сторін системи заохочення, а також можливостей і загроз її функціонування в умовах воєнного стану; ситуаційного аналізу – для оцінки впливу зовнішніх чинників, зокрема безпекових, енергетичних і кадрових ризиків, на мотивацію медичного персоналу; критичного аналізу та узагальнення наукових досліджень – для теоретичного осмислення отриманих результатів і формулювання обґрунтованих висновків та практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи заохочення медичного персоналу стоматологічної клініки.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно – правові акти, фахова література, матеріали наукових конференцій та періодичних видань, статистичні дані, результати власних досліджень та проведеного аналізу.

Наукова новизна отриманих результатів визначається такими основними положеннями:

вперше:

– запропоновано інтегровану структурну модель системи заохочень медичного персоналу Smart Clinic, яка поєднує взаємопов'язані матеріальні, нематеріальні та організаційно-управлінські компоненти, спрямовані на підвищення мотивації, продуктивності праці та якості медичних послуг;

– обґрунтовано доцільність упровадження грейдингової системи оплати праці, що формалізує залежність рівня доходу медичного персоналу від професійного досвіду, кваліфікації, складності виконуваних функцій та індивідуального внеску працівника;

удосконалено:

– підходи до оцінювання ефективності системи заохочення медичного персоналу шляхом інтеграції фінансових, якісних та HR-показників (виручка на одного працівника, показники якості медичних послуг, рівень задоволеності пацієнтів і персоналу);

– систему ключових показників ефективності (KPI) для медичного персоналу стоматологічної клініки за рахунок поєднання кількісних та якісних індикаторів результативності праці в умовах зростання конкуренції та підвищених вимог до сервісу;

– механізм формування змінної частини заробітної плати, який орієнтований не лише на обсяги наданих послуг, а й на якість лікування, дотримання клінічних протоколів і пацієнтський досвід;

– методичні підходи до мотивації медичного персоналу в умовах воєнного стану шляхом урахування безпекових, енергетичних і психологічних чинників, що впливають на продуктивність та лояльність працівників.

Значення результатів магістерської роботи полягає у тому, що отримані теоретичні узагальнення та практичні рекомендації можуть бути використані в діяльності приватних стоматологічних клінік для вдосконалення системи заохочення медичного персоналу, підвищення рівня його мотивації, продуктивності праці та якості надання медичних послуг.

Практична цінність дослідження полягає в можливості впровадження запропонованої комплексної моделі матеріального та нематеріального заохочення в управлінську практику стоматологічних закладів охорони здоров'я, зокрема в умовах воєнного стану, кадрового дефіциту та енергетичної нестабільності.

Результати магістерської роботи можуть бути використані керівниками медичних установ під час формування політики оплати праці, системи преміювання та програм утримання персоналу, а також у процесі стратегічного планування розвитку закладів охорони здоров'я. Окремі положення та висновки дослідження можуть бути застосовані в освітньому процесі при викладанні дисциплін з управління персоналом, економіки праці та менеджменту в охороні здоров'я.

Апробація результатів дослідження. Основні положення і результати дослідження доповідалися й обговорювалися на XVIII міжнародній науково–практичній конференції: «Виклики та перспективи розвитку нової економіки на світовому, державному та регіональному рівнях» (м.Запоріжжя, 25–26 листопада 2025р.).

Публікації. За матеріалами дослідження опубліковано 1 друкована праця: 1 тези за матеріалами наукових конференцій.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ ЗАОХОЧЕННЯ МЕДИЧНОГО ПЕРСОНАЛУ В УСТАНОВАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

1.1 Поняття, сутність та класифікація системи мотивації персоналу

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується високим рівнем турбулентності, що зумовлено поєднанням воєнних дій, макроекономічної нестабільності, трансформаційних процесів у сфері охорони здоров'я, міграції трудових ресурсів та зростанням соціально-економічних ризиків. У таких умовах особливої актуальності набуває проблема збереження, розвитку та ефективного використання людського капіталу, зокрема в медичних закладах, де якість праці персоналу безпосередньо впливає на рівень надання медичних послуг і конкурентоспроможність установи.

Мотивація персоналу є одним із ключових інструментів управління трудовою поведінкою працівників, що забезпечує узгодження інтересів організації та її співробітників. У широкому розумінні мотивація розглядається як сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників, які спонукають людину до певної діяльності, визначають її інтенсивність, спрямованість і тривалість. У контексті управління персоналом мотивація виступає цілеспрямованим процесом формування стимулів, що сприяють досягненню стратегічних і операційних цілей організації.

Система мотивації персоналу є комплексним механізмом, який охоплює сукупність принципів, методів, інструментів та управлінських рішень, спрямованих на заохочення працівників до продуктивної праці, професійного розвитку та підвищення якості виконання трудових функцій. На відміну від окремих мотиваційних заходів, система мотивації має бути

цілісною, адаптивною та динамічною, здатною реагувати на зміни зовнішнього середовища та внутрішніх потреб персоналу.

В умовах економічної нестабільності та воєнного стану в Україні сутність системи мотивації зазнає істотних трансформацій. Традиційні підходи, орієнтовані переважно на матеріальне стимулювання, втрачають свою універсальність через обмеженість фінансових ресурсів, інфляційні процеси та нерівномірність доходів. Водночас зростає значення нематеріальних чинників мотивації, таких як безпека праці, психологічна підтримка, стабільність зайнятості, можливості професійного розвитку, соціальна відповідальність роботодавця та відчуття значущості виконуваної роботи.

У сучасній теорії управління персоналом мотивація розглядається як складне соціально-економічне явище, що формується під впливом внутрішніх потреб працівника та зовнішніх стимулів організації. Різноманітність трудової поведінки, індивідуальних очікувань і умов праці зумовила формування кількох наукових підходів до класифікації мотивації, серед яких найбільш поширеними є змістовні та процесійні теорії, а також класифікація за видами стимулів.

Змістовні теорії мотивації спрямовані на з’ясування того, що саме мотивує людину до праці. Вони базуються на аналізі людських потреб як першооснови трудової активності. Класичним прикладом є теорія ієрархії потреб А. Маслоу, відповідно до якої мотивація формується через послідовне задоволення п’яти рівнів потреб – від базових фізіологічних до потреб самореалізації. У контексті медичної сфери дана теорія пояснює, чому за умов нестабільності першочергового значення набувають потреби безпеки та стабільності зайнятості.

Вагомий внесок у розвиток змістовного підходу зробила теорія двох факторів Ф. Герцберга, яка розмежовує чинники мотивації на гігієнічні та мотиваційні. Гігієнічні фактори не стимулюють працівника до підвищення

результативності, однак їх відсутність викликає незадоволення. Мотиватори ж безпосередньо впливають на залученість, ініціативність і професійне зростання персоналу. Для стоматологічних клінік це означає необхідність поєднання належних умов праці з визнанням професійних досягнень лікарів і медичних сестер.

Теорія потреб Д. Макклелланда акцентує увагу на домінуванні трьох ключових потреб – успіху, влади та приналежності. Даний підхід є особливо актуальним для управління медичними колективами, де ефективність роботи значною мірою залежить від командної взаємодії, лідерства та прагнення до професійних результатів.

Процесійні теорії мотивації, на відміну від змістовних, пояснюють як саме відбувається мотиваційний процес. Вони аналізують поведінку працівника через призму оцінки зусиль, результатів та винагороди. Зокрема, теорія справедливості ґрунтується на суб'єктивному порівнянні працівником власного внеску і отриманої винагороди з аналогічними показниками інших співробітників. У разі відчуття несправедливості мотивація суттєво знижується, що є критично важливим для медичних установ із високим рівнем емоційного навантаження.

З практичної точки зору важливою є класифікація мотивації за видами стимулів. Матеріальна мотивація включає фінансові винагороди – заробітну плату, премії, бонуси та надбавки. В умовах економічної нестабільності вона залишається базовим елементом мотиваційної системи, проте її ефективність значною мірою залежить від поєднання з нематеріальними стимулами.

Нематеріальна мотивація охоплює соціальні, психологічні та кар'єрні стимули. Соціальна мотивація сприяє формуванню командної взаємодії та корпоративної культури; психологічна – задовольняє потреби у визнанні, повазі та самореалізації; кар'єрна – забезпечує професійний розвиток і підвищення кваліфікації. Для стоматологічних клінік саме нематеріальні

чинники часто стають вирішальними у збереженні висококваліфікованого персоналу.

Таблиця 1.1 – Класифікація теорій мотивації персоналу

Класифікаційна ознака	Теорія / вид мотивації	Ключова характеристика	Основні мотиваційні фактори	Практичне значення для медичного персоналу
Змістовні теорії	Теорія ієрархії потреб Маслоу	Мотивація через послідовне задоволення потреб	Безпека, соціальна стабільність, самореалізація	Дозволяє визначити пріоритети стимулювання залежно від умов праці
	Теорія двох факторів Герцберга	Поділ на гігієнічні фактори та мотиватори	Зарплата, умови праці, визнання, досягнення	Забезпечує баланс між умовами праці та розвитком персоналу
	Теорія потреб Макклелланда	Домінування потреб успіху, влади, приналежності	Лідерство, командна робота, результативність	Ефективна для управління лікарськими колективами
Процесійні теорії	Теорія справедливості	Оцінка співвідношення внеску і винагороди	Справедливість, прозорість оплати	Знижує конфлікти та підвищує довіру до керівництва
За видами стимулів	Матеріальна мотивація	Фінансове заохочення за результати праці	Зарплата, премії, бонуси	Забезпечує базову стабільність і утримання персоналу
	Нематеріальна (соціальна)	Формування командної взаємодії	Приналежність, корпоративна культура	Підвищує згуртованість колективу
	Нематеріальна (психологічна)	Задоволення потреб у визнанні	Похвала, повага, самореалізація	Зменшує емоційне вигорання
	Нематеріальна (кар’єрна)	Орієнтація на розвиток і зростання	Навчання, підвищення кваліфікації	Сприяє професійному довголіттю медиків

Класифікація систем мотивації персоналу в сучасних умовах здійснюється за різними ознаками. За характером впливу на працівників

розрізняють матеріальні та нематеріальні системи мотивації. Матеріальна мотивація включає оплату праці, премії, бонуси, доплати та інші фінансові заохочення. Нематеріальна мотивація охоплює моральне визнання, кар'єрне зростання, навчання, корпоративну культуру, гнучкі умови праці та соціальні гарантії.

За рівнем індивідуалізації виділяють індивідуальні та колективні системи мотивації. Індивідуальні системи орієнтовані на особисті результати працівника, тоді як колективні – на досягнення командних або організаційних цілей. В умовах кризових явищ особливої ваги набуває поєднання цих підходів, що сприяє одночасному підвищенню персональної відповідальності та згуртованості трудового колективу.

Залежно від часової спрямованості системи мотивації поділяють на короткострокові та довгострокові. Короткострокові стимули спрямовані на швидке досягнення результатів, тоді як довгострокові формують лояльність персоналу, знижують плинність кадрів і забезпечують стабільний розвиток організації. Для медичних закладів, зокрема стоматологічних клінік, у сучасних умовах пріоритетним є формування збалансованої системи мотивації, яка поєднує обидва підходи.

Таким чином, система мотивації персоналу в умовах турбулентних змін економіки України виступає не лише інструментом підвищення продуктивності праці, а й стратегічним чинником забезпечення стійкості та адаптивності медичних установ. Її ефективне формування потребує врахування соціально-економічних викликів, специфіки медичної діяльності та зростаючих вимог до якості управління людськими ресурсами.

У контексті розкриття сутності поняття «мотивація» доцільно підкреслити, що вона спрямована на формування цілеспрямованої поведінки персоналу, орієнтованої на досягнення запланованих цілей і результатів діяльності підприємства, та ґрунтується на сукупності чинників, які мають як внутрішнє, так і зовнішнє походження щодо особистості. Внутрішня

мотивація, своєю чергою, трактується як (рис.1.1): по-перше, внутрішній психоемоційний стан, що активізує та спрямовує енергію людини на досягнення поставлених цілей [1]; по-друге, система потреб і прагнень індивіда, а також детермінант, які зумовлюють його поведінку в конкретних умовах [2]; по-третє, внутрішній спонукальний імпульс до виконання певних дій за власним переконанням і бажанням [3]; по-четверте, чинник, що стимулює працівників до більшої відданості та ефективності у реалізації бізнес-цілей організації [4].



Рисунок 1.1 – Напрями внутрішньої мотивації

Серед широкого спектра інструментів, що застосовуються для стимулювання індивідуальної та колективної поведінки персоналу з метою підвищення результативності діяльності підприємства, мотивація посідає провідне місце. Найбільш потужними мотиваційними детермінантами, як правило, виступають глибинні переконання та ціннісні орієнтири особистості. Такі працівники характеризуються наявністю спільних рис,

зокрема відкритості, зацікавленості, почуття відповідальності, честі та прагнення до досягнення успіху. У цьому контексті важливу роль у посиленні внутрішньої мотивації відіграє похвала, яка є відносно простим, але водночас ефективним інструментом підтримки зацікавленості та залученості працівників до трудового процесу.

Зовнішня мотивація, у свою чергу, формується під впливом зовнішніх чинників, таких як матеріальні винагороди, соціальне схвалення чи офіційне визнання досягнень. У практиці управління персоналом поширеною є думка, що для більшості працівників саме зовнішні стимули мають вирішальне значення, оскільки фінансова винагорода сприймається як найбільш відчутний і значущий фактор. Грошові стимули традиційно вважаються одним із найсильніших мотиваційних інструментів, адже забезпечують можливість підтримувати належний рівень життя та соціальну стабільність. Фінансові заохочення сприяють задоволенню базових і вищих потреб працівників, посилюють їхню зацікавленість у результатах праці та стимулюють до підвищення ефективності професійної діяльності (рис.1.2).

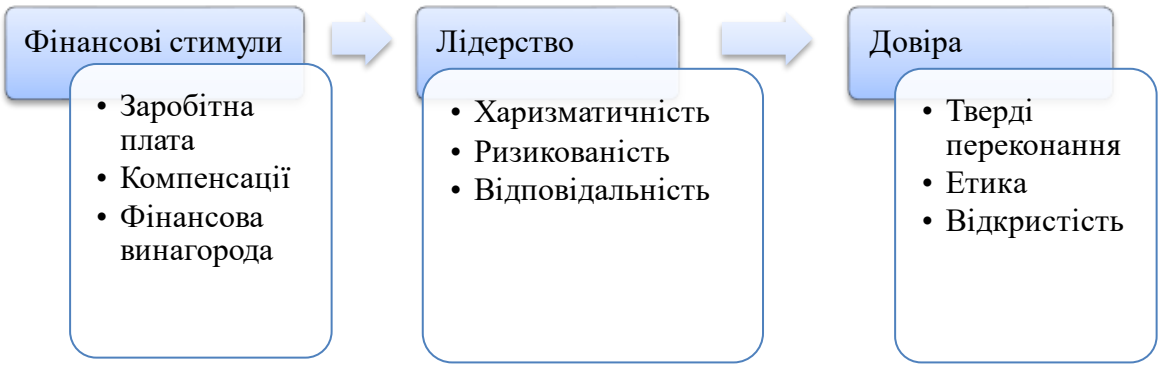


Рисунок 1.2 – Чинники мотивації працівників у стратегічній перспективі

Водночас у довгостроковому вимірі сам по собі високий рівень оплати праці не гарантує зростання продуктивності, а фінансова винагорода не

завжди виступає чинником підвищення ефективності діяльності. У зв'язку з цим доцільно враховувати нематеріальні складові мотивації, зокрема різні форми заохочень, позитивну оцінку результатів праці, схвалення, похвалу та соціальне визнання. Низка наукових досліджень [20] підтверджує, що застосування системи винагород має позитивний вплив на продуктивність персоналу та сприяє зростанню рівня задоволеності працівників власними професійними досягненнями.

Отже, заробітна плата є важливим і дієвим мотиваційним інструментом, проте для її ефективного використання у системі стимулювання необхідно здійснювати чітке структурування оплати праці з урахуванням значущості та складності виконуваної роботи, її актуальності, рівня продуктивності, індивідуальних результатів діяльності працівників, а також надання додаткових переваг і стимулів.

Важливу роль у системі мотивації персоналу відіграють лідерство та довіра, які виступають ключовими нематеріальними інструментами впливу на поведінку працівників. Формування довірчих відносин між керівниками та підлеглими створює підґрунтя для ефективної взаємодії, наслідування управлінських рішень і спільного руху до досягнення визначених цілей. Для забезпечення високого рівня мотивації та дотримання етичних норм керівники й працівники мають функціонувати в режимі партнерської співпраці. Довіра в цьому контексті розглядається як усвідомлене сприйняття людиною інших осіб і готовність координувати власну діяльність на основі переконань щодо прийнятих рішень і проголошених цінностей. Саме тому ефективність діяльності підприємства, в якому панує атмосфера довіри, істотно зростає, оскільки довірчі відносини сприяють підвищенню рівня залученості та мотивації персоналу [21].

Незважаючи на стрімкий розвиток технологій упродовж останніх років, результативність роботи персоналу залишається визначальним чинником досягнення організаційного успіху. У зв'язку з цим важливим елементом

мотиваційної політики підприємства є розроблення та реалізація програм навчання й професійного розвитку співробітників. Крім того, підтримання певного «енергетичного балансу» у взаємодії між керівниками та працівниками сприяє зростанню мотивації, оскільки зменшує рівень невизначеності та напруженості у трудових відносинах [22].

У межах теоретичних підходів до управління персоналом особливу увагу також приділяють системі стимулювання праці, яка спонукає працівників до виконання завдань на рівні, що перевищує формальні вимоги роботодавця. Під стимулюванням зазвичай розуміють цілеспрямований вплив на трудову діяльність працівника шляхом формування індивідуально значущих умов трудової ситуації, що включає зовнішні спонукальні фактори та структурні елементи організації праці [5]. Таке трактування свідчить, що стимулювання персоналу охоплює весь комплекс методів мотивації, винагороди та управлінського впливу, зокрема матеріальні, психологічні та адміністративні інструменти. Серед найбільш поширених методів доцільно виокремити адміністративні та матеріальні (економічні) способи впливу, які включають як прямі форми заохочення (заробітна плата, премії тощо), так і непрямі механізми стимулювання, зокрема податкові пільги, кредити та інші економічні важелі [7].

У практиці управління персоналом роботодавці, як правило, застосовують систему стимулів з метою підвищення результативності праці, вважаючи їх достатнім інструментом для забезпечення стабільного та ефективного функціонування підприємства. До найбільш поширених форм стимулювання персоналу належать такі (рис.1.3).

По-перше, загальна матеріальна винагорода, яка включає посадовий оклад працівника. Його частка зазвичай становить від 40 до 70 % у структурі сукупного доходу, тоді як надбавки, доплати, додаткові виплати та премії можуть формувати до 60 % загального обсягу винагороди.

По-друге, компенсаційні виплати, що являють собою специфічний комплекс інструментів стимулювання, спрямованих на відшкодування працівникам фактичних або прогнозованих витрат, пов'язаних з виконанням трудових обов'язків. Особливо поширеним цей вид стимулювання є в міжнародних компаніях, зокрема у випадках переміщення персоналу або роботи за межами постійного місця проживання.

По-третє, нематеріальне стимулювання, яке охоплює традиційні форми мотивації, не пов'язані з фінансовими виплатами. До них належать визнання результатів праці, ділові ігри, конкурси, а також програми загального і спеціального навчання та розвитку персоналу.

По-четверте, змішане стимулювання, що передбачає поєднання матеріальних і нематеріальних методів впливу на працівників та виступає додатковим елементом комплексної системи стимулювання і компенсації персоналу [6].



Рисунок 1.3 – Найбільш поширені форми стимулювання персоналу

Підсумовуючи, слід зазначити, що за умови системного та обґрунтованого підходу до мотивації й стимулювання персоналу підприємство отримує низку вагомих переваг. Зокрема, зростає якість

виконання трудових функцій і формується високоефективний трудовий потенціал. Водночас створюється сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі, що в довгостроковій перспективі позитивно впливає на результати діяльності компанії.

Ефективна система мотивації сприяє залученню та утриманню конкурентоспроможних працівників, формуванню згуртованого й задоволеного колективу, підвищенню лояльності, надійності та відповідальності персоналу. У результаті це забезпечує зміцнення та стабільний розвиток корпоративної культури як важливої складової стійкого функціонування підприємства.

1.2 Сучасні методи матеріального та нематеріального стимулювання працівників та системи заохочення

В умовах воєнного стану в Україні, що супроводжується високим рівнем економічної нестабільності, зростанням соціальної напруги, міграційними процесами та дефіцитом кваліфікованих кадрів, особливої актуальності набуває формування ефективної системи матеріального й нематеріального стимулювання працівників. За таких обставин стимулювання персоналу перестає бути виключно інструментом підвищення продуктивності та трансформується у важливий механізм збереження трудового потенціалу, підтримки мотивації й психологічної стійкості працівників.

Матеріальне стимулювання в умовах воєнного стану залишається базовою складовою мотиваційної системи, оскільки забезпечує фінансову стабільність працівників і задоволення їхніх першочергових потреб. Сучасні підходи до матеріального заохочення включають гарантування своєчасної та конкурентоспроможної виплати заробітної плати, впровадження гнучких

систем преміювання залежно від фактичних результатів роботи, умов виконання професійних обов'язків і рівня ризику. Значного поширення набувають надбавки за роботу в складних або небезпечних умовах, доплати за розширення функціональних обов'язків, а також матеріальна підтримка у вигляді одноразових виплат, допомоги у кризових ситуаціях та компенсаційних програм.

Водночас обмежені фінансові ресурси підприємств в умовах війни зумовлюють зростання ролі нематеріального стимулювання як ефективного та відносно маловитратного інструменту мотивації. Нематеріальні методи спрямовані на задоволення соціально-психологічних потреб працівників, формування почуття безпеки, стабільності та значущості їхньої праці. До ключових сучасних методів нематеріального стимулювання належать підтримка з боку керівництва, розвиток культури довіри та взаємоповаги, публічне визнання досягнень, моральне заохочення та залучення працівників до процесу прийняття управлінських рішень.

Особливого значення в умовах воєнного стану набувають програми професійного розвитку та адаптації персоналу. Безперервне навчання, підвищення кваліфікації, перекваліфікація та наставництво дозволяють працівникам зберігати конкурентоспроможність на ринку праці, адаптуватися до змін у бізнес-процесах і нових форматів роботи. Крім того, можливість професійного зростання виступає важливим фактором довгострокової мотивації та зміцнення лояльності персоналу до підприємства.

Важливим елементом сучасної системи стимулювання в умовах війни є забезпечення гнучких форм організації праці. Використання дистанційної та гібридної зайнятості, індивідуальних графіків роботи, можливість поєднання професійних і особистих обов'язків сприяють зниженню рівня стресу, професійного вигорання та невизначеності. Значну роль відіграють також заходи, спрямовані на підтримку психологічного добробуту працівників,

зокрема консультації з психологами, корпоративні програми підтримки та створення безпечного робочого середовища.

Практика управління персоналом у період воєнного стану свідчить, що найбільш ефективними є комбіновані моделі стимулювання, які поєднують матеріальні та нематеріальні методи мотивації. Такий підхід дозволяє підприємствам не лише забезпечувати виконання поточних завдань, а й зберігати кадровий потенціал, підтримувати високу залученість працівників та формувати передумови для відновлення й сталого розвитку в післявоєнний період.

Отже, у сучасних умовах ефективна система стимулювання виходить за межі традиційного підходу, орієнтованого виключно на рівень оплати праці. Вона ґрунтується на комплексному поєднанні фінансової безпеки, гнучкості організації праці, можливостей розвитку та людиноцентричного підходу до управління персоналом.

Таблиця 1.2 – Сучасні методи матеріального стимулювання та приклади їх застосування в українському бізнесі

Метод матеріального стимулювання	Характеристика	Приклади з практики українського бізнесу
Гнучкі бонуси та KPI / OKR	Премії залежать від досягнення конкретних результатів, проєктних показників або індивідуальних цілей	IT-компанії SoftServe, EPAM Ukraine застосовують OKR для командної та індивідуальної оцінки результатів
«Кафетерій пільг» (Flexible Benefits)	Працівник самостійно обирає набір соціальних пільг у межах виділеного бюджету	Monobank, Nova Poshta: вибір між ДМС, навчанням, спортом або компенсацією витрат на сім'ю
Участь у прибутку, опціони	Надання частки в бізнесі або прив'язка доходу до фінансових результатів компанії	Українські стартапи (Grammarly, Ajax Systems) використовують ESOP для ключових працівників
Антикризові та «військові»	Компенсація витрат, пов'язаних з війною та	Компанії Genesis, MacPaw: компенсація релокації,

пакети	безпекою	оренди житла, підтримка родин військових
Технологічна підтримка	Забезпечення безперебійної роботи	Надання EcoFlow, павербанків, Starlink у компаніях IT та креативного сектору

Матеріальне стимулювання зберігає статус базового («гігієнічного») чинника мотивації, однак його інструментарій істотно розширився та адаптувався до нових соціально-економічних умов. У 2024–2025 роках матеріальні стимули дедалі частіше мають індивідуалізований, гнучкий і проєктно-орієнтований характер.

Таким чином, матеріальне стимулювання у сучасних умовах виконує не лише функцію винагороди за працю, а й роль інструмента соціального захисту та стабілізації трудових відносин.

У 2025 році нематеріальні методи стимулювання дедалі частіше виступають вирішальним фактором вибору роботодавця, особливо серед молодих фахівців та представників креативних і високотехнологічних галузей. В умовах воєнного стану їх значення суттєво зросло через необхідність підтримки психологічної стійкості та залученості персоналу.

Таблиця 1.3 – Нематеріальні методи стимулювання та практики їх упровадження

Напрям нематеріального стимулювання	Зміст	Приклади з української практики
Гнучкість і work-life balance	Гібридна зайнятість, гнучкий графік, орієнтація на результат	Rozetka, Uklon – гібридні формати та асинхронна робота
Турбота про ментальне здоров’я	Психологічна підтримка, mental health days	MacPaw, Grammarly – корпоративні психологи та оплачувані дні відновлення
Навчання та розвиток (Upskilling, Reskilling)	Індивідуальні плани розвитку (IDP), онлайн-курси, конференції	Nova Poshta, DTEK Academy – внутрішні освітні платформи

Гейміфікація	Внутрішні рейтинги, бали, нагороди	Компанії фінтеху та e-commerce використовують внутрішні «бонусні валюти»
Визнання та зворотний зв’язок	One-on-one, культура подяки, участь у прийнятті рішень	Канали подяки у Slack, регулярні зустрічі з керівництвом

Особливу роль у сучасних системах нематеріального стимулювання відіграє розвиток культури довіри, відкритої комунікації та партнерських відносин між керівництвом і персоналом, що є критично важливим у кризових умовах.

Отже, у 2024–2025 роках система стимулювання персоналу в Україні еволюціонує від традиційної моделі «зарплата + премія» до комплексного, адаптивного та людиноцентричного підходу. Поєднання сучасних матеріальних і нематеріальних методів стимулювання дозволяє підприємствам не лише підтримувати продуктивність праці, а й зберігати кадровий потенціал, підвищувати лояльність персоналу та забезпечувати стійкість бізнесу в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення.

У теорії та практиці управління персоналом поняття мотивації і стимулювання тісно взаємопов’язані, проте не є тотожними. Їх розмежування має принципове значення для формування ефективної системи управління трудовою поведінкою працівників.

Мотивація персоналу є внутрішнім, багатовимірним процесом, що відображає сукупність потреб, цінностей, інтересів, переконань і цілей працівника, які спонукають його до певної трудової діяльності. Вона формується як під впливом особистісних характеристик, так і під дією соціального та організаційного середовища. Мотивація має довгостроковий характер і визначає стійкість трудової поведінки, рівень залученості, професійної самореалізації та лояльності персоналу до організації.

Стимулювання персоналу, своєю чергою, є цілеспрямованим управлінським впливом з боку роботодавця, який здійснюється через систему

зовнішніх факторів – матеріальних і нематеріальних стимулів. Воно спрямоване на активізацію трудової діяльності працівників шляхом створення певних умов, що заохочують бажану поведінку або результати праці. Стимулювання має переважно коротко- або середньостроковий характер та орієнтоване на досягнення конкретних виробничих або організаційних цілей.

Таким чином, мотивація відображає внутрішні спонукальні механізми поведінки працівника, тоді як стимулювання виступає зовнішнім інструментом управління, який впливає на ці механізми. Ефективна система управління персоналом передбачає не протиставлення, а інтеграцію мотивації та стимулювання, за якої зовнішні стимули підсилюють внутрішню мотивацію, не замінюючи її.

Таблиця 1.4 – Порівняльна характеристика мотивації та стимулювання персоналу

Критерій порівняння	Мотивація персоналу	Стимулювання персоналу
Сутність	Внутрішній процес формування спонукальних мотивів до праці	Зовнішній управлінський вплив на трудову поведінку
Джерело впливу	Потреби, цінності, інтереси, переконання працівника	Матеріальні та нематеріальні стимули, створені роботодавцем
Характер	Переважно внутрішній, психологічний	Переважно зовнішній, організаційно-економічний
Тривалість дії	Довгострокова, стійка	Коротко- або середньострокова
Спрямованість	Самореалізація, професійний розвиток, залученість	Досягнення конкретних результатів і показників
Рівень впливу	Формує ставлення до праці та організації загалом	Коригує поведінку в межах певних завдань
Основні інструменти	Кар’єрне зростання, визнання, цінності, корпоративна культура	Заробітна плата, премії, надбавки, пільги, заохочення
Роль у системі	Забезпечує внутрішню	Активізує та підтримує

управління	зацікавленість працівника	бажану трудову поведінку
Результат	Стійка трудова мотивація та лояльність персоналу	Зростання продуктивності та досягнення цільових показників

У контексті розмежування мотивації та стимулювання система заохочення персоналу виступає як інтеграційний механізм, що поєднує внутрішні мотиваційні установки працівників із зовнішніми управлінськими впливами з боку роботодавця. Вона є структурованою сукупністю інструментів, правил і процедур, спрямованих на підтримку бажаної трудової поведінки, підвищення продуктивності праці та забезпечення досягнення стратегічних цілей організації.

Система заохочення персоналу – це комплекс матеріальних і нематеріальних стимулів, закріплених у нормативно-правових та локальних актах підприємства, які застосовуються з метою впливу на трудову поведінку працівників і підсилення їх мотивації. На відміну від окремих стимулів, система заохочення має бути цілісною, прозорою та передбачуваною, що дозволяє працівникам усвідомлювати зв’язок між результатами своєї діяльності та отриманою винагородою.

У цьому сенсі заохочення є інструментальною складовою стимулювання, яка, за умови правильного використання, здатна не лише активізувати працю, а й поступово трансформуватися у внутрішню мотивацію.

З позицій управління персоналом система заохочення виконує проміжну функцію:

– з одного боку, вона базується на стимулюванні, оскільки передбачає зовнішній вплив (грошові виплати, пільги, визнання);

– з іншого – сприяє формуванню стійкої мотивації, якщо відповідає потребам, цінностям і професійним очікуванням працівників.

Таким чином, ефективна система заохочення не підміняє мотивацію, а створює умови для її розвитку та закріплення

У сучасній практиці управління персоналом виділяють кілька базових систем заохочення, які можуть застосовуватися як окремо, так і в поєднанні, представлено на рис.1.4.

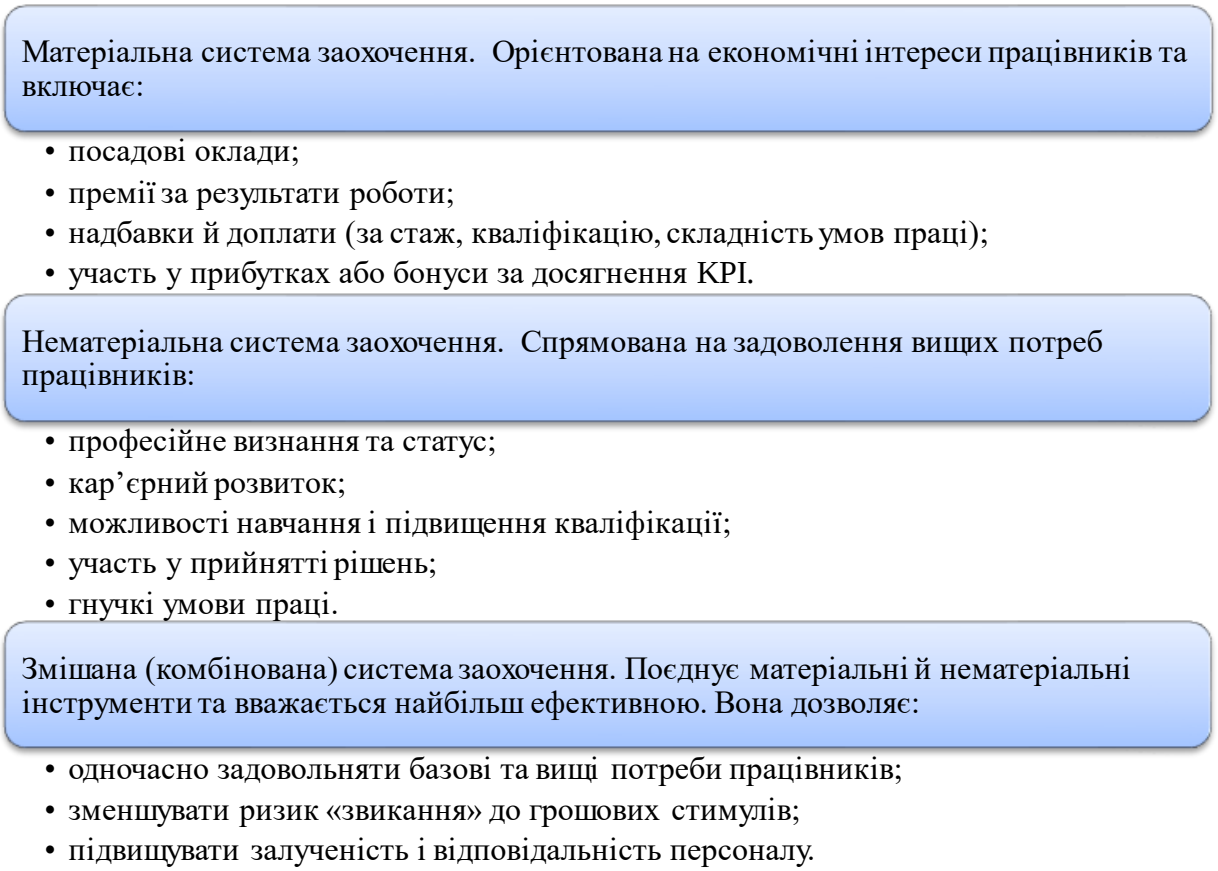


Рисунок 1.4 – Основні види систем заохочення персоналу

Матеріальна система заохочення ґрунтується на використанні фінансових інструментів впливу на трудову поведінку працівників і безпосередньо виконує стимулюючу функцію. За умов стабільності, прозорості та справедливості оплати праці вона сприяє формуванню довіри до роботодавця, підвищенню рівня лояльності персоналу та зниженню плинності кадрів.

Нематеріальна система заохочення орієнтована на задоволення внутрішніх потреб працівників, пов’язаних із визнанням, професійною самореалізацією, соціальною значущістю праці та психологічним комфортом. Такі інструменти тісно корелюють із внутрішньою мотивацією персоналу та забезпечують більш стійкий і довготривалий мотиваційний ефект.

Змішана (комбінована) система заохочення передбачає інтеграцію матеріальних і нематеріальних механізмів впливу, що дає змогу одночасно задовольняти як економічні, так і соціально-психологічні потреби працівників. Саме такий підхід вважається найбільш результативним, оскільки забезпечує комплексний вплив на мотиваційну сферу персоналу та підвищує ефективність управління людськими ресурсами в організації.

У контексті мотивації та стимулювання система заохочення має ґрунтуватися на таких принципах:

– справедливості та прозорості – чіткі критерії нарахування винагород;

– диференціації – урахування результатів, складності та умов праці;

– адаптивності – можливість коригування відповідно до змін середовища;

– узгодженості з цілями організації – орієнтація на стратегічні пріоритети;

– орієнтації на потреби персоналу – врахування індивідуальних мотиваційних чинників.

Отже, системи заохочення персоналу в контексті мотивації та стимулювання виступають ключовим інструментом трансформації зовнішніх стимулів у внутрішню зацікавленість працівників. Їх ефективність визначається не обсягом винагород, а логікою, системністю та відповідністю потребам персоналу. Саме збалансоване поєднання матеріальних і нематеріальних заохочень забезпечує довгострокову мотивацію, підвищення продуктивності та стійкий розвиток організації.

1.3 Нормативно-правове регулювання оплати праці та заохочення медичного персоналу в Україні

Оплата праці та система заохочення медичного персоналу в Україні регулюються сукупністю нормативно-правових актів, які формують правові, економічні та соціальні засади трудових відносин у сфері охорони здоров'я. В умовах трансформації системи охорони здоров'я, впровадження медичної реформи та дії воєнного стану питання належного матеріального й нематеріального стимулювання медичних працівників набуває особливої актуальності.

Базовим нормативним актом, що визначає правові засади оплати праці в Україні, є Кодекс законів про працю України, який закріплює принципи справедливості, своєчасності та диференціації заробітної плати залежно від складності та умов праці. Відповідно до статей 94–98 КЗпП України, заробітна плата є винагородою за виконану роботу та не може бути нижчою за встановлений законом мінімальний рівень.

Ключове значення у сфері регулювання оплати праці має Закон України «Про оплату праці», який визначає структуру заробітної плати, що включає:

– основну заробітну плату (посадовий оклад, тарифні ставки);
– додаткову заробітну плату (доплати, надбавки, премії);
– інші заохочувальні та компенсаційні виплати.

Для медичного персоналу особливе значення має принцип соціальної значущості праці, що зумовлює необхідність державних гарантій щодо мінімального рівня оплати та додаткових стимулів.

Специфіка оплати праці медичного персоналу визначається галузевими нормативно-правовими актами, зокрема:

– Законом України «Основи законодавства України про охорону здоров'я»;

– постановами Кабінету Міністрів України;

– наказами Міністерства охорони здоров'я України.

Важливу роль відіграє Постанова Кабінету Міністрів України щодо оплати праці працівників закладів охорони здоров'я, яка встановлює мінімальні посадові оклади лікарів та середнього медичного персоналу, а також механізми їх коригування залежно від фінансових можливостей закладів.

У межах реформи фінансування охорони здоров'я та функціонування Національної служби здоров'я України (НСЗУ) заклади охорони здоров'я отримали автономію у формуванні фонду оплати праці, що дало можливість:

– впроваджувати контрактні форми зайнятості;

– диференціювати оплату праці залежно від результатів діяльності;

– застосовувати внутрішні системи преміювання.

Система заохочення медичних працівників передбачає поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, які регламентуються як законодавчими, так і локальними нормативними актами закладів охорони здоров'я.

Матеріальні стимули включають:

– доплати за роботу в шкідливих та небезпечних умовах;

– надбавки за вислугу років, кваліфікаційну категорію, науковий ступінь;

– премії за досягнення показників якості медичних послуг.

Нематеріальні форми заохочення, хоча і не мають прямого грошового вираження, також закріплюються у колективних договорах та внутрішніх положеннях медичних закладів. До них належать:

– професійне визнання;

– можливості підвищення кваліфікації та безперервного професійного розвитку;

– покращення умов праці та гнучкі форми організації робочого часу.

Запровадження воєнного стану в Україні зумовило появу спеціальних нормативних механізмів стимулювання медичного персоналу. Держава запровадила додаткові виплати та компенсації для медичних працівників, які:

– працюють у прифронтових регіонах;

– надають допомогу військовослужбовцям та постраждалим цивільним;

– виконують службові обов’язки в умовах підвищеного ризику.

Такі виплати регламентуються окремими постановами Кабінету Міністрів України та мають на меті не лише матеріальну підтримку, а й збереження кадрового потенціалу системи охорони здоров’я в кризових умовах.

Важливим елементом нормативно-правового регулювання є локальні документи (колективні договори, положення про оплату праці, положення про преміювання), які конкретизують загальнодержавні норми з урахуванням специфіки діяльності конкретного закладу.

Саме на рівні закладів охорони здоров’я формується практична модель мотивації медичного персоналу, що дозволяє:

– поєднувати державні гарантії з індивідуальним підходом;

– підвищувати зацікавленість працівників у результатах праці;

– забезпечувати стабільність та якість медичних послуг.

Таким чином, нормативно-правове регулювання оплати праці та заохочення медичного персоналу в Україні є багаторівневою системою, що поєднує загальнодержавні, галузеві та локальні механізми.

Таблиця 1.5 – Нормативно-правове регулювання оплати праці та заохочення медичного персоналу в Україні

Рівень регулювання	Нормативно-правові акти	Основні положення щодо оплати праці	Інструменти заохочення та стимулювання
Загальнонаціональний	Кодекс законів про працю України (ст. 94–98)	Визначає заробітну плату як винагороду за працю; закріплює принципи справедливості, диференціації та мінімальних державних гарантій	Загальні гарантії оплати праці, захист прав працівників
	Закон України «Про оплату праці»	Встановлює структуру заробітної плати: основна, додаткова, заохочувальні та компенсаційні виплати	Доплати, надбавки, премії, компенсаційні виплати
Галузевий (охорона здоров’я)	Закон України «Основи законодавства України про охорону здоров’я»	Закріплює соціальну значущість праці медичних працівників та необхідність державних гарантій	Галузеві надбавки, соціальні гарантії
	Постанови Кабінету Міністрів України	Визначають мінімальні посадові оклади медичних працівників та порядок їх коригування	Базові оклади, державні доплати
	Накази МОЗ України	Регламентують умови праці, кваліфікаційні вимоги, БПР	Надбавки за кваліфікацію, оплату підвищення кваліфікації
Реформа фінансування охорони здоров’я	Законодавство щодо діяльності НСЗУ	Надання автономії закладам охорони здоров’я у формуванні фонду оплати праці	Контрактна форма зайнятості, внутрішні системи преміювання, диференціація оплати
Система матеріального стимулювання	КЗпП України; Закон «Про оплату праці»;	Регламентують додаткові виплати та компенсації	Доплати за шкідливі умови праці, вислугу

	локальні акти		років, кваліфікаційну категорію, премії за якість послуг
Система нематеріального стимулювання	Колективні договори; внутрішні положення	Визначають нематеріальні форми заохочення	Професійне визнання, кар'єрний розвиток, покращення умов праці, гнучкий графік
Регулювання в умовах воєнного стану	Закони України про правовий режим воєнного стану; постанови КМУ	Запроваджують спеціальні механізми матеріальної підтримки медиків	Додаткові виплати за роботу в зоні бойових дій, прифронтових регіонах, підвищений ризик
Локальний (рівень закладу)	Колективний договір; положення про оплату праці та преміювання	Конкретизують загальнодержавні норми з урахуванням специфіки закладу	Індивідуалізовані системи мотивації, внутрішні KPI, комбінування матеріальних і нематеріальних стимулів

В умовах воєнного стану та системних реформ особливого значення набуває гнучкість правового регулювання, спрямована на збереження трудового потенціалу, підвищення мотивації медичних працівників і забезпечення стійкого функціонування системи охорони здоров'я.

Стоматологічні клініки в Україні, зокрема приватної форми власності, функціонують у межах загального трудового законодавства, водночас маючи ширші можливості щодо формування індивідуалізованих систем заохочення персоналу порівняно з державними та комунальними закладами охорони здоров'я. Це зумовлено гнучкістю організації праці, договірним характером оплати послуг та орієнтацією на ринкові механізми стимулювання.

Матеріальне заохочення в стоматологічних клініках, як правило, ґрунтується на комбінованій моделі оплати праці, яка поєднує фіксовану

частину (оклад) та змінну складову, прив’язану до індивідуальних або командних результатів діяльності. Відповідно до Закону України «Про оплату праці», розмір та структура заробітної плати визначаються роботодавцем у межах трудового або цивільно-правового договору за умови дотримання державних мінімальних соціальних гарантій. Це дозволяє стоматологічним клінікам застосовувати такі форми заохочення, як відсоток від наданих послуг, премії за виконання планових показників, доплати за складні клінічні випадки або роботу з високотехнологічним обладнанням.

Особливістю стимулювання у стоматологічних закладах є високий рівень персоніфікації результатів праці, оскільки якість і обсяг медичних послуг безпосередньо залежать від професійної компетентності лікаря-стоматолога, асистента та адміністративного персоналу. У цьому контексті актуальним є впровадження системи KPI (Key Performance Indicators), яка може включати показники кількості прийнятих пацієнтів, рівня повторних звернень, дотримання клінічних протоколів, відгуків пацієнтів, а також участі у внутрішніх програмах підвищення якості сервісу.

Водночас чинне законодавство не обмежує роботодавців у застосуванні нематеріальних форм заохочення, що набувають особливої значущості в умовах дефіциту кваліфікованих медичних кадрів та зростання рівня професійного вигорання. Для стоматологічних клінік характерними є такі інструменти нематеріальної мотивації, як гнучкий графік роботи, можливість часткової зайнятості, забезпечення комфортних та безпечних умов праці, професійне визнання, а також залучення персоналу до прийняття управлінських рішень щодо організації лікувального процесу.

Окрему роль у системі заохочення стоматологічного персоналу відіграє професійний розвиток, який законодавчо закріплений через вимоги безперервного професійного розвитку (БПР) медичних працівників. Фінансування роботодавцем участі лікарів у спеціалізованих курсах, тренінгах, конференціях, а також оплата сертифікацій та майстер-класів

розглядається не лише як інструмент підвищення кваліфікації, а й як довгострокова форма мотивації та утримання персоналу.

В умовах воєнного стану додаткового значення набувають соціальні та стабілізаційні заходи заохочення, зокрема гарантоване збереження робочого місця, своєчасна виплата заробітної плати, психологічна підтримка працівників, а також адаптація режимів роботи до безпекових умов. Для стоматологічних клінік це створює необхідність поєднання економічної доцільності з соціальною відповідальністю, що, у свою чергу, позитивно впливає на рівень лояльності персоналу та репутацію закладу.

Таким чином, у межах чинного нормативно-правового регулювання стоматологічні клініки мають широкі можливості для формування гнучкої, багаторівневої системи заохочення персоналу, яка поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, враховує специфіку медичної діяльності, професійні потреби працівників і сучасні соціально-економічні виклики в Україні.

Висновки до розділу 1

Сучасний розвиток економіки України відбувається в умовах підвищеної нестабільності, спричиненої воєнними діями, макроекономічними дисбалансами, реформуванням системи охорони здоров’я та міграцією трудових ресурсів. За таких обставин особливої ваги набуває питання збереження й ефективного використання людського капіталу, насамперед у медичних закладах, де професійність персоналу безпосередньо визначає якість медичних послуг і конкурентоспроможність установ.

Мотивація персоналу є ключовим інструментом управління трудовою поведінкою, що забезпечує узгодження інтересів працівників і організації. Вона формується під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників та

реалізується через цілеспрямовану систему стимулів. Ефективна система мотивації має комплексний, гнучкий і адаптивний характер, поєднує різні методи та інструменти заохочення і спрямована на підвищення продуктивності праці, професійний розвиток персоналу та досягнення стратегічних цілей організації.

Сучасні методи стимулювання працівників у 2024–2025 роках зазнали суттєвої трансформації під впливом цифровізації бізнес-процесів, поширення дистанційної та гібридної зайнятості, а також зростання уваги до психологічного благополуччя персоналу. В умовах воєнного стану в Україні система мотивації персоналу набула не лише економічного, а й соціально-гуманітарного значення, оскільки стала інструментом збереження людського капіталу, стабільності трудових колективів і підтримки працездатності в умовах підвищеного стресу та невизначеності.

Нормативно-правове регулювання оплати праці та заохочення медичного персоналу в Україні ґрунтується на поєднанні загальнодержавних, галузевих і локальних правових норм, які визначають економічні, соціальні та організаційні засади трудових відносин у сфері охорони здоров’я. Чинне законодавство забезпечує базові державні гарантії оплати праці, водночас надаючи закладам охорони здоров’я певну автономію у формуванні систем матеріального й нематеріального стимулювання.

В умовах медичної реформи та воєнного стану особливого значення набуває гнучкість нормативних механізмів заохочення, спрямованих на збереження кадрового потенціалу, підвищення мотивації та забезпечення стабільної якості медичних послуг. Це зумовлює необхідність подальшого вдосконалення правового регулювання з урахуванням специфіки діяльності медичних закладів, зокрема стоматологічних клінік, та сучасних соціально-економічних викликів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ ЗАОХОЧЕННЯ ДЛЯ МЕДИЧНОГО ПЕРСОНАЛУ СТОМАТОЛОГІЧНОЇ КЛІНІКИ

2.1 Організаційна характеристика ТОВ «СМАРТ КЛІНІК»

Стоматологічна клініка Smart Clinic є приватним медичним закладом, що функціонує на ринку стоматологічних послуг міста Запоріжжя та спеціалізується на наданні комплексної стоматологічної допомоги населенню. Діяльність клініки орієнтована на поєднання сучасних медичних технологій, принципів доказової медицини та клієнтоорієнтованого підходу до лікування пацієнтів.

У правовому полі України клініка зареєстрована як товариство з обмеженою відповідальністю «СМАРТ КЛІНІК» (Limited Liability Company SMART CLINIC) з кодом ЄДРПОУ 41289817. Юридична особа була зареєстрована 19 квітня 2017 року, що свідчить про стабільну присутність закладу на регіональному ринку медичних послуг протягом кількох років. Організаційно-правова форма у вигляді товариства з обмеженою відповідальністю забезпечує гнучкість управління, автономність у прийнятті рішень та можливість самостійного формування фінансової й кадрової політики.

Відповідно до Класифікації видів економічної діяльності, основним видом діяльності Smart Clinic є КВЕД 86.21 «Загальна медична практика», що передбачає надання медичних послуг широкого профілю з можливістю спеціалізації. Водночас безпосередня стоматологічна спрямованість діяльності закладу закріплена додатковим видом діяльності КВЕД 86.23 «Стоматологічна практика». Окрім цього, у реєстрі зазначені такі додаткові КВЕДи, як 47.73 «Роздрібна торгівля фармацевтичними товарами у

спеціалізованих магазинах», що може бути пов’язано з реалізацією медичних та стоматологічних товарів, а також 68.20 «Надання в оренду та експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна», що розширює господарські можливості підприємства.

З моменту виходу на ринок стоматологічних послуг м. Запоріжжя Smart Clinic поступово сформувала власну ділову репутацію як заклад, що забезпечує лікування стоматологічних захворювань різного рівня складності. За період функціонування клініка змогла зайняти стабільну нішу у сегменті приватної стоматології, що зумовлено розширенням спектра послуг, впровадженням інноваційних методів лікування та залученням кваліфікованих фахівців. Навіть в умовах соціально-економічної нестабільності та дії воєнного стану заклад зберігає операційну діяльність, адаптуючи управлінські та кадрові рішення до нових викликів.

Організаційна структура Smart Clinic побудована за принципом функціональної спеціалізації та включає лікарів-стоматологів різних напрямів (терапевтична, ортопедична, хірургічна, ортодонтична стоматологія), середній медичний персонал, а також адміністративно-управлінську складову. Така структура дозволяє забезпечити комплексне лікування пацієнтів у межах одного закладу, підвищити якість медичного сервісу та ефективність внутрішніх бізнес-процесів.

Асортиментна політика Smart Clinic ґрунтується на принципі комплексності стоматологічної допомоги та охоплює ключові напрями сучасної стоматології. До основних видів послуг, що надаються клінікою, належать: терапевтична стоматологія (лікування карієсу та його ускладнень), ортопедична стоматологія (протезування та відновлення зубного ряду), хірургічна стоматологія та імплантація, ортодонтичне лікування, естетична реставрація зубів, а також профілактичні й гігієнічні процедури.

Формування асортименту стоматологічних послуг орієнтоване на задоволення потреб різних категорій пацієнтів, що дозволяє клініці

підтримувати конкурентні позиції на локальному ринку навіть за умов підвищених ризиків та нестабільності зовнішнього середовища. Важливою складовою асортиментної політики є використання сучасного обладнання, високоякісних матеріалів і цифрових технологій, що забезпечує точність діагностики, безпеку лікування та прогнозованість клінічних результатів. Такий підхід сприяє формуванню довіри пацієнтів і водночас висуває підвищені вимоги до професійної компетентності та мотивації медичного персоналу.

У цілому Smart Clinic можна охарактеризувати як сучасний приватний стоматологічний заклад, діяльність якого поєднує медичну, сервісну та управлінську складові. Комплексний характер послуг, спеціалізація персоналу та орієнтація на інноваційні методи лікування формують об’єктивні передумови для застосування гнучкої та диференційованої системи оплати праці й заохочення медичних працівників. Це, у свою чергу, створює основу для стабільного функціонування клініки, збереження кадрового потенціалу та підвищення якості стоматологічних послуг.

Кадрове забезпечення стоматологічної клініки є ключовим чинником якості надання медичних послуг, конкурентоспроможності закладу та ефективності його функціонування. Smart Clinic як спеціалізована стоматологічна установа функціонує на основі поєднання висококваліфікованого медичного персоналу та адміністративно-допоміжних працівників, що забезпечує комплексний підхід до лікування та сервісного обслуговування пацієнтів.

За функціональною ознакою персонал клініки доцільно поділити на такі основні категорії:

Лікарський персонал, до якого належать лікарі-стоматологи різних спеціалізацій, зокрема:

– стоматологи-терапевти;

– стоматологи-ортопеди;

– стоматологи-хірурги-імплантологи;

– ортодонти.

Зазначена структура відповідає асортиментній політиці клініки та забезпечує можливість надання повного спектра стоматологічних послуг у межах одного закладу.

Середній медичний персонал, представлений стоматологічними асистентами та медичними сестрами, які здійснюють підготовку робочого місця лікаря, асистування під час лікувальних процедур, дотримання санітарно-епідеміологічних норм, а також взаємодію з пацієнтами на етапах лікування.

Адміністративно-управлінський персонал, до складу якого входять:

– керівник (директор або головний лікар);

– адміністратори рецепції;

– фахівці з організації запису пацієнтів, комунікації та сервісного супроводу.

Допоміжний персонал, що забезпечує належний технічний, санітарний та господарський стан приміщень клініки.

Загальна чисельність персоналу Smart Clinic, з урахуванням масштабу діяльності та переліку послуг, відповідає типовій структурі приватної стоматологічної клініки середнього формату. Кадровий склад формується з урахуванням вимог чинного законодавства України у сфері охорони здоров’я, зокрема щодо наявності відповідної освіти, сертифікації та безперервного професійного розвитку медичних працівників.

Особливістю кадрової політики клініки є орієнтація на високий рівень професійної компетентності, використання сучасних технологій лікування та командну взаємодію між лікарським, середнім медичним і адміністративним персоналом. Саме така структура створює передумови для впровадження ефективної системи заохочення та мотивації працівників, що буде детально

проаналізовано у наступних підпунктах другого розділу магістерської роботи.

Таблиця 2.1 – Чисельність персоналу Smart Clinic за категоріями

Категорія персоналу	Посада / функціональна група	Орієнтовна чисельність, осіб
Лікарський персонал	Лікарі-стоматологи (терапевти, ортопеди, хірурги-імплантологи, ортодонти)	8
Середній медичний персонал	Асистенти лікаря-стоматолога	8
	Медичні сестри (стерилізація, інфекційний контроль)	2
Адміністративно-управлінський персонал	Керівник / головний лікар	1
	Адміністратори рецепції	2
Допоміжний персонал	Молодший обслуговуючий персонал (прибиральник, технічний працівник)	2
Разом персоналу		23

Таким чином, загальна чисельність персоналу стоматологічної клініки Smart Clinic становить 23 особи, з яких найбільшу частку займає медичний персонал. Співвідношення лікарів та асистентів у клініці є збалансованим і відповідає вимогам ефективної організації стоматологічного прийому. Наявність окремих посад медичних сестер зі стерилізаційної діяльності та адміністративного персоналу створює передумови для підвищення якості медичних послуг і сервісного обслуговування пацієнтів.

Така кадрова структура є сприятливою для впровадження комбінованої системи заохочення, що передбачає диференціацію стимулів залежно від категорії персоналу, рівня відповідальності та результатів професійної діяльності.

2.2 Аналіз системи заохочення медичного персоналу Smart Clinic

Ефективність функціонування приватного медичного закладу значною мірою визначається якістю управління людськими ресурсами, ключовим елементом якого є система заохочення персоналу. В умовах конкурентного ринку стоматологічних послуг та зростаючих вимог до якості медичного обслуговування особливої актуальності набуває формування економічно обґрунтованої та соціально орієнтованої системи оплати праці медичних працівників.

Система заохочення медичного персоналу розглядається як сукупність матеріальних і нематеріальних стимулів, спрямованих на підвищення мотивації працівників, результативності їхньої професійної діяльності та забезпечення стабільності кадрового складу. Для приватних стоматологічних клінік, зокрема Smart Clinic, така система має бути адаптована до особливостей організаційної структури, чисельності персоналу, спеціалізації лікарів та фінансових можливостей підприємства.

Важливим теоретичним аспектом аналізу системи заохочення є взаємозв’язок між чисельністю персоналу та фондом оплати праці. Фонд оплати праці формується як сукупність усіх витрат підприємства на оплату праці найманих працівників і безпосередньо залежить від кількісного та якісного складу персоналу. Зі зростанням чисельності працівників або ускладненням їх функціональних обов’язків відбувається відповідне збільшення фонду оплати праці, що потребує ретельного планування з метою збереження фінансової стійкості закладу.

У стоматологічних клініках фонд оплати праці має чітко виражену диференціацію залежно від категорій персоналу. Найбільшу частку в його структурі, як правило, займає оплата праці лікарів-стоматологів, що зумовлено високим рівнем професійної відповідальності, необхідністю постійного підвищення кваліфікації та прямим впливом результатів їхньої

роботи на фінансові показники клініки. Водночас оплата праці середнього медичного персоналу та адміністративних працівників забезпечує безперервність лікувального процесу й належний рівень сервісного обслуговування пацієнтів.

Чисельність медичного персоналу Smart Clinic, яка включає лікарів-стоматологів різних спеціалізацій, асистентів та медичних сестер, формує основу витрат на оплату праці та визначає можливості застосування різних форм матеріального стимулювання. За умов обмежених ресурсів надмірне збільшення чисельності персоналу може призводити до зростання постійних витрат і зниження рентабельності діяльності, тоді як оптимізація кадрового складу створює передумови для підвищення рівня оплати праці ключових фахівців і впровадження ефективних систем преміювання.

Теоретично обґрунтованою для приватних стоматологічних закладів є поєднана модель заохочення, що включає фіксовану та змінну складові оплати праці. Фіксована частина забезпечує соціальну стабільність працівників і прогнозованість витрат фонду оплати праці, тоді як змінна складова (премії, відсоток від наданих послуг, бонуси за результативність) дозволяє пов’язати рівень доходу персоналу з фінансовими результатами діяльності клініки. Такий підхід сприяє узгодженню інтересів медичних працівників і роботодавця, стимулюючи підвищення продуктивності праці та якості медичних послуг.

Отже, аналіз системи заохочення медичного персоналу Smart Clinic доцільно здійснювати з урахуванням чисельності персоналу, структури фонду оплати праці та ролі кожної категорії працівників у створенні доданої вартості медичних послуг. Це створює методологічне підґрунтя для подальшого емпіричного аналізу діючої системи оплати праці та розробки практичних рекомендацій щодо її вдосконалення.

Розрахунок фонду заробітної плати (ФЗП) стоматологічної клініки Smart Clinic за категоріями персоналу.

Чисельність персоналу – 18 осіб.

Категорії персоналу:

– лікарі-стоматологи – 8 осіб;
– асистенти лікарів / медичні сестри – 6 осіб;
– адміністративний персонал – 3 особи;
– технічний персонал – 1 особа.

Система оплати праці:

– для лікарів – комбінована (фіксована ставка + змінна частина);
– для іншого персоналу – переважно фіксована заробітна плата.

Розрахунок здійснюється у середньомісячному та річному вимірі. Суми наведено до оподаткування.

Таблиця 2.2 – Фонд заробітної плати Smart Clinic за категоріями персоналу

Категорія персоналу	Чисельність, осіб	Середня місячна зарплата, грн	Місячний ФЗП, грн	Річний ФЗП, грн
Лікарі-стоматологи	8	45 000	360 000	4 320 000
Асистенти лікарів, медичні сестри	6	20 000	120 000	1 440 000
Адміністративний персонал (адміністратори, менеджер)	3	18 000	54 000	648 000
Технічний персонал	1	15 000	15 000	180 000
Разом	18	—	549 000	6 588 000

Отримані розрахункові дані свідчать, що основну частку фонду оплати праці стоматологічної клініки Smart Clinic формують витрати на оплату праці лікарів-стоматологів, що є об’єктивним для закладів приватної медицини. Саме ця категорія персоналу безпосередньо забезпечує створення основного

доходу клініки, що обґрунтовує застосування підвищеного рівня оплати праці та використання змінної складової заохочення.

Фонд заробітної плати є ключовим елементом системи матеріального стимулювання персоналу та одним із базових чинників формування мотиваційної поведінки працівників у медичних закладах приватної форми власності. В умовах воєнного стану, зростання інфляційних процесів і підвищення соціально-економічної невизначеності стабільність і прогнозованість доходів медичних працівників набувають особливого значення.

Проведений аналіз показує, що найбільша частка ФЗП Smart Clinic спрямована на оплату праці лікарів-стоматологів (понад 65 % загального обсягу), що відповідає їх ключовій ролі у формуванні фінансових результатів клініки. Такий підхід позитивно впливає на:

– підвищення зацікавленості лікарів у результатах власної діяльності;

– зростання відповідальності за якість наданих медичних послуг;

– зниження ризику плинності кадрів у конкурентному середовищі приватної стоматології.

Для лікарів-стоматологів фонд оплати праці виконує не лише компенсаторну, а й стимулюючу функцію, особливо за умови наявності змінної складової, пов’язаної з обсягами та складністю виконаних медичних втручань.

Середній медичний персонал (асистенти, медичні сестри), на частку якого припадає близько 22 % ФЗП, має переважно фіксований рівень оплати праці. Така модель забезпечує базову фінансову стабільність, однак має обмежений мотиваційний потенціал щодо підвищення продуктивності праці, що актуалізує необхідність доповнення матеріального стимулювання нематеріальними формами заохочення.

Адміністративний і технічний персонал формують найменшу частку ФЗП, що відповідає допоміжному характеру їх функцій. Для цих категорій

персоналу заробітна плата виконує переважно гігієнічну функцію, забезпечуючи мінімальний рівень задоволеності працею та лояльність до роботодавця.

Достатній рівень фонду заробітної плати в Smart Clinic створює умови для:

– формування почуття економічної захищеності працівників;
– підвищення залученості персоналу до досягнення цілей клініки;
– розвитку довіри між працівниками та керівництвом.

Водночас слід зазначити, що зростання ФЗП саме по собі не гарантує підвищення довгострокової мотивації, якщо не супроводжується прозорими правилами нарахування заробітної плати, справедливим розподілом доходів та наявністю нематеріальних стимулів. Особливо це актуально для молодих фахівців і асистентів, для яких важливими є можливості професійного розвитку, стабільний графік роботи та психологічний комфорт.

В умовах дефіциту кваліфікованих медичних кадрів та активної міграції медичних працівників фонд заробітної плати виступає ключовим інструментом утримання персоналу. Конкурентоспроможний рівень оплати праці в Smart Clinic дозволяє:

– зменшити плинність кадрів;
– забезпечити безперервність лікувального процесу;
– зберегти накопичений професійний досвід у межах закладу.

Таким чином, фонд заробітної плати в Smart Clinic виконує подвійну функцію – економічну та мотиваційну, формуючи основу для ефективної системи заохочення медичного персоналу. Водночас підвищення ефективності його впливу можливе лише за умов інтеграції матеріального стимулювання з нематеріальними інструментами мотивації, що є перспективним напрямом удосконалення кадрової політики клініки.

Система заохочення персоналу стоматологічної клініки Smart Clinic має переважно матеріально орієнтований характер та сформована на основі

поєднання гарантованої заробітної плати й окремих елементів стимулювання, пов’язаних з результатами діяльності. Вона не має формалізованого стратегічного характеру, однак забезпечує базовий рівень мотивації та стабільність кадрового складу.

Основною особливістю чинної системи є відсутність чітко регламентованих критеріїв оцінювання результатів праці, що обмежує її мотиваційний потенціал у довгостроковій перспективі.



Рисунок 2.1 – Характеристика складових системи заохочення Smart Clinic

Водночас відсутні системні елементи кар’єрного зростання, формалізовані програми лояльності та довгострокові стимули.

Чинна система заохочення Smart Clinic: забезпечує базовий рівень матеріальної мотивації; орієнтована переважно на короткострокові фінансові стимули; має обмежений нематеріальний компонент; не пов’язана з показниками якості, командної роботи та лояльності персоналу.

Таблиця 2.3 – Система заохочення персоналу Smart Clinic

Категорія персоналу	Матеріальні стимули	Нематеріальні стимули	Характер впливу на мотивацію	Основні обмеження
Лікарі-стоматологи	Посадовий оклад; відсоток від вартості послуг; разові премії	Часткова гнучкість графіка; доступ до навчання	Сильний короткостроковий мотиваційний ефект	Орієнтація переважно на фінансовий результат; відсутність KPI
Асистенти лікаря	Фіксована заробітна плата; доплати за понаднормову роботу	Стабільність зайнятості; навчання “на робочому місці”	Помірний	Відсутність змінної частини оплати
Медичні сестри	Фіксований оклад; разові премії	Сприятливий мікроклімат; графікова стабільність	Помірний	Обмежені можливості професійного зростання
Адміністративний персонал	Фіксована заробітна плата; нерегулярні премії	Гнучкий графік (частково); довіра керівництва	Низький–помірний	Відсутність чітких критеріїв оцінювання
Технічний персонал	Фіксована заробітна плата	Стабільність роботи	Низький	Повна відсутність стимулюючих механізмів

Така система є функціонально придатною в умовах стабільної діяльності, однак недостатньо ефективною в умовах воєнного стану, кадрового дефіциту та зростання конкуренції на ринку приватної стоматології.

2.3 Оцінка ефективності системи заохочення медичного персоналу Smart Clinic

З метою комплексної оцінки ефективності системи заохочення медичного персоналу стоматологічної клініки Smart Clinic доцільним є застосування SWOT-аналізу як інструменту стратегічної діагностики. Даний метод дозволяє системно проаналізувати внутрішні сильні та слабкі сторони діючої системи мотивації, а також визначити зовнішні можливості та загрози, що впливають на формування трудової поведінки персоналу.

Метою SWOT-аналізу є виявлення потенціалу розвитку системи заохочення медичного персоналу Smart Clinic та обґрунтування напрямів її вдосконалення в умовах нестабільного зовнішнього середовища, кадрового дефіциту та підвищеного психологічного навантаження на медичних працівників.

Проведений SWOT-аналіз свідчить, що система заохочення медичного персоналу Smart Clinic характеризується наявністю достатнього базового потенціалу, сформованого стабільною оплатою праці, орієнтацією доходів лікарів на результат діяльності та сприятливим соціально-психологічним кліматом у колективі. Разом із тим, виявлено низку системних обмежень, зокрема відсутність формалізованих показників ефективності, недостатню структурованість преміальної системи та обмежене використання нематеріальних інструментів мотивації.

Зовнішнє середовище створює як додаткові можливості для розвитку системи заохочення (впровадження гнучких мотиваційних моделей, цифрових HR-інструментів), так і суттєві загрози, пов’язані з кадровим дефіцитом, воєнним станом та зростанням ризиків професійного вигорання медичного персоналу.



Рисунок 2.2 – SWOT-аналіз системи заохочення медичного персоналу Smart Clinic

Отже, результати SWOT-аналізу підтверджують доцільність удосконалення системи заохочення персоналу Smart Clinic шляхом її формалізації, диверсифікації мотиваційних інструментів та посилення стратегічного підходу до управління людськими ресурсами, що стане предметом подальших рекомендацій у третьому розділі магістерської роботи.

Функціонування системи заохочення медичного персоналу в умовах воєнного стану потребує якісно іншого підходу порівняно з мирним

періодом. Для стоматологічної клініки Smart Clinic, розташованої у прифронтовому місті Запоріжжі, питання адаптації мотиваційних механізмів набуває особливої актуальності з огляду на тривалий характер воєнних дій, високий рівень безпекових ризиків, постійний психологічний тиск на персонал, а також системні перебої з енергопостачанням, що обмежують стабільність робочих процесів.

Поточні умови, зокрема графікові відключення електроенергії тривалістю до 7–9 годин на добу протягом останніх півтора місяця, безпосередньо впливають на інтенсивність трудової діяльності, обсяг наданих послуг, рівень доходів медичного персоналу та загальний психоемоційний стан колективу. За таких обставин традиційні матеріальні стимули, орієнтовані переважно на кількісні показники діяльності, поступово втрачають свою мотиваційну ефективність та потребують доповнення адаптаційними та підтримуючими інструментами.

Аналіз чинної системи заохочення Smart Clinic свідчить про її обмежену відповідність сучасним кризовим умовам. Зокрема, у клініці відсутні формалізовані програми підтримки ментального здоров’я персоналу, що є критично важливим фактором у ситуації тривалого стресу, пов’язаного з воєнною небезпекою, загрозами життю, емоційним виснаженням та професійним вигоранням медичних працівників. Наявність лише базових форм матеріального стимулювання не компенсує зростаючих психологічних навантажень, що негативно впливає на довгострокову трудову мотивацію.

Крім того, у системі заохочення клініки не передбачено компенсаційних та адаптаційних механізмів, спрямованих на зниження негативного впливу зовнішніх обмежень на трудову діяльність персоналу. Йдеться, зокрема, про відсутність доплат за роботу в умовах підвищеного ризику, гнучких графіків праці з урахуванням енергетичних обмежень, компенсації витрат на альтернативні джерела електропостачання або психологічну підтримку. У результаті працівники змушені самостійно

адаптуватися до нестабільних умов, що підвищує рівень індивідуальної вразливості та знижує відчуття організаційної підтримки.

Водночас у кризових і воєнних умовах суттєво зростає роль нематеріальних стимулів, які спрямовані на формування емоційної прив'язаності персоналу до організації, підтримання відчуття безпеки, значущості та соціальної цінності праці. До таких стимулів належать регулярна комунікація керівництва з персоналом, визнання внеску кожного працівника, моральна підтримка, залучення до прийняття управлінських рішень, забезпечення прозорості та справедливості у розподілі навантаження та винагород. Наразі зазначені елементи в системі заохочення Smart Clinic мають фрагментарний та неформалізований характер, що знижує їх системний мотиваційний ефект.

За відсутності цілеспрямованої адаптації системи заохочення до умов воєнного стану зростає ризик поступового зниження лояльності медичного персоналу, що проявляється у зменшенні рівня залученості, підвищенні плинності кадрів та готовності до міграції у відносно безпечніші регіони або за кордон. Для приватної стоматологічної клініки такі тенденції є особливо небезпечними, оскільки втрата кваліфікованих фахівців безпосередньо впливає на якість медичних послуг, репутацію закладу та його фінансову стійкість.

Отже, проведена оцінка дозволяє зробити висновок, що чинна система заохочення медичного персоналу Smart Clinic лише частково відповідає сучасним умовам функціонування в період воєнного стану. Вона зберігає базову стабілізаційну роль, проте не враховує в повному обсязі психологічні, соціальні та адаптаційні потреби персоналу. Це обумовлює необхідність перегляду підходів до мотивації з акцентом на розвиток нематеріальних стимулів, впровадження програм підтримки ментального здоров'я та створення гнучких механізмів компенсації негативного впливу кризових факторів, що буде обґрунтовано у третьому розділі магістерської роботи.

Поглиблений аналіз чинної системи заохочення медичного персоналу Smart Clinic дозволив ідентифікувати низку системних проблем, які обмежують її мотиваційний потенціал та знижують ефективність управління людськими ресурсами, особливо в умовах воєнного стану та нестабільного зовнішнього середовища. Виявлені проблеми мають як організаційний, так і соціально-психологічний характер і безпосередньо впливають на рівень лояльності, залученості та професійної стійкості персоналу.

Узагальнення результатів аналізу доцільно подати у табличній формі, що дозволяє систематизувати ключові недоліки системи заохочення, їх прояв у практичній діяльності клініки та можливі негативні наслідки.

Таблиця 2.4 – Основні проблеми системи заохочення персоналу Smart Clinic

Виявлена проблема	Прояв у діяльності клініки	Потенційні наслідки
Відсутність формалізованих KPI	Преміювання здійснюється на основі суб'єктивної оцінки керівництва або загальних фінансових результатів	Зниження рівня довіри персоналу до системи заохочення, відчуття несправедливості
Недостатній розвиток нематеріальної мотивації	Обмежене використання інструментів визнання, підтримки професійного розвитку та психологічної стабільності	Формальне ставлення до роботи, зниження залученості та підвищення плинності кадрів
Обмежена диференціація стимулів	Застосування єдиного підходу до заохочення лікарів, середнього та допоміжного персоналу	Демотивація окремих категорій працівників, зниження продуктивності праці
Відсутність довгострокових стимулів	Орієнтація системи заохочення на короткострокові фінансові результати	Підвищення кадрових ризиків, слабка прив'язаність персоналу до клініки

Аналітичне узагальнення наведених проблем свідчить, що система заохочення Smart Clinic виконує переважно функцію поточного

стимулювання, але не забезпечує стратегічного впливу на формування стабільного та лояльного кадрового складу. Особливо критично ці недоліки проявляються в умовах воєнного стану, коли персонал очікує від роботодавця не лише матеріальної винагороди, а й чітких правил оцінювання, психологічної підтримки та довгострокових гарантій зайнятості.

Таким чином, ідентифіковані проблеми створюють об’єктивні передумови для розроблення та впровадження більш гнучкої, прозорої та адаптивної системи заохочення медичного персоналу, що стане предметом детального обґрунтування у третьому розділі магістерської роботи.

Висновки до розділу 2

У другому розділі магістерської роботи здійснено комплексний аналіз системи заохочення медичного персоналу стоматологічної клініки Smart Clinic з урахуванням організаційних, економічних та соціально-психологічних аспектів управління людськими ресурсами в умовах нестабільного зовнішнього середовища та воєнного стану.

Наведено організаційно-економічну характеристику ТОВ «СМАРТ КЛІНІК», визначено його спеціалізацію, асортимент стоматологічних послуг, особливості організаційної структури та кадрового складу. Встановлено, що Smart Clinic є приватним медичним закладом з невеликою чисельністю персоналу, що обумовлює високу роль кожного працівника у формуванні фінансових результатів та якості медичних послуг. Невеликий колектив сприяє формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату, однак водночас підвищує залежність ефективності діяльності клініки від стабільності кадрового складу.

Проаналізовано чинну систему заохочення медичного персоналу Smart Clinic та її зв’язок із фондом заробітної плати. Визначено, що система оплати

праці має комбінований характер для лікарів-стоматологів та переважно фіксований – для середнього, адміністративного і технічного персоналу. Розрахунок фонду заробітної плати показав, що основна його частка припадає на лікарів-стоматологів, що є економічно обґрунтованим з огляду на їх ключову роль у створенні доходу клініки. Водночас встановлено, що матеріальне стимулювання домінує над нематеріальним, а система заохочення орієнтована переважно на короткострокові фінансові результати.

Здійснено оцінку ефективності системи заохочення медичного персоналу Smart Clinic, зокрема за допомогою SWOT-аналізу та аналізу відповідності сучасним умовам функціонування приватного медичного закладу в прифронтовому регіоні. Виявлено, що система заохочення має достатній базовий потенціал завдяки стабільній оплаті праці, можливості професійного розвитку та сприятливому мікроклімату в колективі. Водночас встановлено низку системних проблем, серед яких відсутність формалізованих KPI, недостатній розвиток нематеріальної мотивації, обмежена диференціація стимулів та відсутність довгострокових механізмів утримання персоналу.

Особливу увагу приділено впливу воєнного стану, енергетичної нестабільності та підвищеного психологічного навантаження на мотиваційну поведінку медичних працівників. Доведено, що за таких умов зростає роль нематеріальних стимулів, програм психологічної підтримки, адаптаційних та компенсаційних механізмів, відсутність яких підвищує ризик професійного вигорання та зниження лояльності персоналу.

Отже, результати аналізу свідчать, що чинна система заохочення медичного персоналу Smart Clinic є функціонально придатною для забезпечення поточної діяльності клініки, проте не відповідає повною мірою вимогам стратегічного управління людськими ресурсами в кризових умовах. Виявлені недоліки та невикористані можливості обґрунтовують доцільність розробки та впровадження удосконаленої системи заохочення, орієнтованої

на поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, прозорі критерії оцінювання результатів праці та довгострокове утримання медичних кадрів, що стане предметом дослідження у третьому розділі магістерської роботи.

РОЗДІЛ 3
РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ ЗАОХОЧЕНЬ ДЛЯ МЕДИЧНОГО ПЕРСОНАЛУ СТОМАТОЛОГІЧНОЇ КЛІНІКИ

3.1 Концептуальні підходи до вдосконалення системи заохочень медичного персоналу Smart Clinic

Удосконалення системи заохочень медичного персоналу приватної стоматологічної клініки має базуватися на поєднанні теоретично-обґрунтованих підходів (моделі «Total Rewards», принципи диференціації і прозорості) та адаптації цих підходів до специфіки прифронтового регіону (Запоріжжя) і поточної кон'юнктури ринку (висока невизначеність, інфляція, дефіцит кадрів, енергетична нестабільність). Нижче подано ключові принципи, модельні компоненти та практичні підходи, які утворюють концептуальну основу для проєктування нової системи заохочень у Smart Clinic.

Система заохочень медичного персоналу Smart Clinic має будуватися на принципах (рис.3.1) справедливості, прозорості та результативності, що відповідає рекомендаціям Всесвітньої організації охорони здоров'я та сучасним практикам HR-менеджменту у сфері охорони здоров'я. Її формування повинно ґрунтуватися на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, диференціації за категоріями персоналу та врахуванні регіональних умов Запоріжжя, зокрема підвищеного психоемоційного навантаження й нестабільності ринку праці, з метою забезпечення сталого професійного розвитку, збереження кадрового потенціалу та підвищення якості медичних послуг.

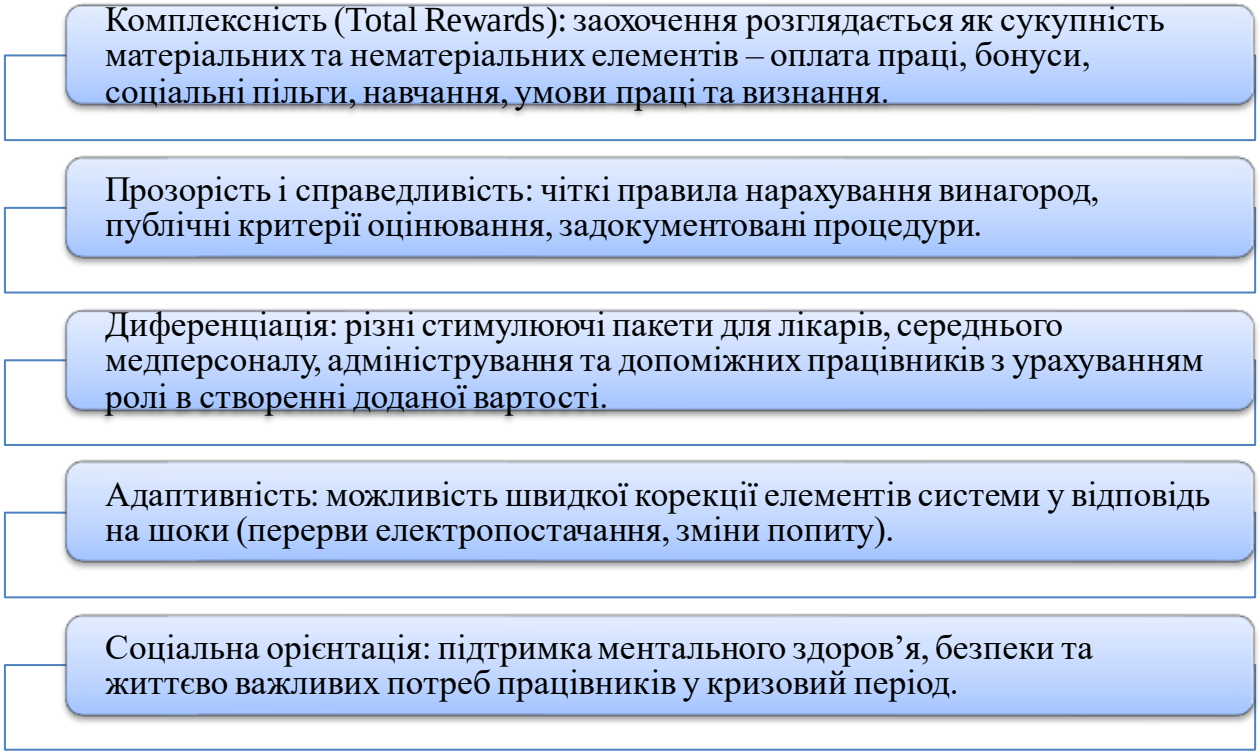


Рисунок 3.1 – Принципи побудови системи заохочень медичного персоналу Smart Clinic

Модернізована система заохочень медичного персоналу Smart Clinic доцільно розглядати як інтегровану структурну модель, що поєднує взаємопов'язані матеріальні, нематеріальні та організаційно-управлінські компоненти, спрямовані на підвищення мотивації, продуктивності праці та якості медичних послуг. Рекомендована архітектура системи заохочень медичного персоналу Smart Clinic складається з п'яти взаємопов'язаних блоків та представлена у табл.3.1.

Базовим компонентом системи є матеріальне стимулювання, яке включає гарантовану посадову заробітну плату, змінну (преміальну) частину, пов'язану з досягненням індивідуальних та командних KPI, а також доплати за інтенсивність праці, складність клінічних випадків і роботу в умовах підвищеного психоемоційного навантаження, характерного для регіону Запоріжжя. Такий підхід відповідає міжнародним практикам performance-

based pay у сфері охорони здоров'я та забезпечує прямий зв'язок між результатами праці й рівнем винагороди.

Таблиця 3.1 – Рекомендована архітектура системи заохочень медичного персоналу Smart Clinic

Блок	Зміст
Компенсація	Фіксований оклад + змінна частина (відсоток від послуг, бонуси за KPI)
Соціальні пільги	ДМС, страхування ризиків, компенсації за енергозабезпечення/оренду під час релокації
Розвиток	БПР, індивідуальні плани розвитку, оплата сертифікацій
Умови праці	Гнучкі графіки, адаптація до графіку відключень електроенергії, обладнання для автономної роботи
Визнання та підтримка	Програми визнання, психологічна підтримка, внутрішні комунікації

Другим ключовим компонентом виступає система нематеріальних заохочень, орієнтована на задоволення вищих потреб персоналу. Вона охоплює визнання професійних досягнень, можливості безперервного професійного розвитку (участь у програмах БПР, тренінгах, конференціях), кар'єрне зростання, гнучкі графіки роботи, а також підтримку психологічного добробуту працівників. У сучасних міжнародних моделях мотивації медичних працівників саме нематеріальні стимули розглядаються як чинник довгострокової лояльності та зниження плинності кадрів.

Важливим елементом структурної моделі є організаційно-управлінський компонент, що передбачає формалізацію критеріїв оцінювання результативності, запровадження прозорих правил преміювання, регулярний зворотний зв'язок між керівництвом і персоналом, а також залучення працівників до процесів ухвалення управлінських рішень. Це сприяє формуванню довіри до системи заохочень та підвищує її сприйняття як справедливої.

Окреме місце в модернізованій системі займає соціально-захисний компонент, який включає елементи медичного страхування, підтримку у кризових ситуаціях, соціальні пільги та внутрішні програми взаємодопомоги. Для медичного персоналу, що працює в умовах воєнних ризиків та нестабільності, такі інструменти мають вагоме мотиваційне значення і відповідають принципам соціально відповідального управління персоналом.

Таким чином, структурна модель модернізованої системи заохочень Smart Clinic базується на комплексному поєднанні фінансових, нефінансових і управлінських інструментів, адаптованих до кон'юнктури ринку медичних послуг та регіональних реалій, що створює передумови для підвищення ефективності діяльності клініки та сталого розвитку її кадрового потенціалу.

Формування ефективної системи заохочень медичного персоналу Smart Clinic в умовах воєнного стану потребує її гнучкої адаптації до специфічних соціально-економічних, безпекових та інфраструктурних викликів, характерних для прифронтового регіону м. Запоріжжя. Тривалі бойові дії, нестабільність енергопостачання, підвищене психоемоційне навантаження та загострення конкуренції на ринку приватних медичних послуг істотно трансформують мотиваційні пріоритети персоналу та зумовлюють необхідність перегляду традиційних підходів до стимулювання праці.

У контексті енергетичних ризиків доцільним є включення до системи заохочень компенсаційних механізмів, спрямованих на часткове відшкодування витрат персоналу на використання альтернативних джерел енергії (зокрема, придбання та обслуговування павербанків, портативних зарядних станцій, індивідуальних генераторів). Важливим елементом адаптації виступає впровадження гнучких і змінних графіків роботи з урахуванням фактичних «вікон» електропостачання, а також формалізований механізм обліку вимушених втрат робочого часу під час аварійних або планових відключень електроенергії. Такий підхід відповідає принципам адаптивного HR-менеджменту, які широко застосовуються у системах

охорони здоров’я країн, що функціонують в умовах криз та надзвичайних ситуацій.

Не менш значущим є блок безпекових та релокаційних стимулів, що передбачає надання персоналу опцій тимчасової релокації у разі різкого загострення безпекової ситуації. Доцільно передбачити релокаційні доплати, часткову або повну компенсацію витрат на тимчасове проживання, а також збереження робочого місця та базового рівня оплати праці на період вимушеного переміщення. Подібні практики використовуються у міжнародних гуманітарних та медичних організаціях і розглядаються як інструмент збереження кадрового потенціалу в умовах високих ризиків.

В умовах тривалого воєнного стресу особливого значення набуває підтримка ментального здоров’я медичних працівників, яка має бути інтегрованою та системною складовою пакета заохочень. Йдеться про регулярні індивідуальні та групові психологічні сесії, доступ до конфіденційних консультацій із фахівцями, а також проведення навчальних заходів з управління стресом, емоційним вигоранням і відновленням психоемоційної стійкості. Міжнародні рекомендації Всесвітньої організації охорони здоров’я та Міжнародної організації праці акцентують, що саме інституціоналізована психологічна підтримка є ключовим фактором збереження працездатності та професійної ефективності медичного персоналу в кризових умовах.

З урахуванням маркетингово-ринкових умов функціонування приватного медичного сектору, модернізована система заохочень має орієнтувати змінну частину винагороди не лише на кількісні показники діяльності, але й на якісні результати. Доцільним є використання індикаторів задоволеності пацієнтів (Patient Satisfaction Index, NPS), рівня повторних звернень, дотримання клінічних і сервісних стандартів. Такий підхід узгоджується з концепціями value-based healthcare та дозволяє поєднати

інтереси персоналу з довгостроковою конкурентоспроможністю Smart Clinic на регіональному ринку медичних послуг.

У сукупності зазначені адаптаційні механізми формують науково обґрунтовану модель стимулювання, що враховує специфіку воєнного стану, регіональні ризики та ринкову кон'юнктуру, забезпечуючи підвищення лояльності персоналу, стабільність кадрового складу та стійкість розвитку медичного закладу.

Ключовим напрямом удосконалення системи заохочень медичного персоналу Smart Clinic є перехід від переважно об'ємно-орієнтованої моделі стимулювання до формалізованої KPI-орієнтованої системи, що поєднує кількісні та якісні критерії оцінювання результатів праці. Запровадження чітко визначених показників ефективності дозволяє мінімізувати суб'єктивізм у процесі преміювання, підвищити прозорість управлінських рішень і зміцнити довіру персоналу до системи матеріального заохочення.

У структурі пропонованої системи доцільно виділити кілька функціональних груп KPI, що відповідають сучасним міжнародним підходам до управління ефективністю в закладах охорони здоров'я:

Клінічні KPI, які відображають якість медичної допомоги та професійну відповідальність лікаря (дотримання клінічних протоколів і стандартів лікування, частота ускладнень, кількість повторних звернень з тієї ж причини). Зазначені показники є базовими у концепції patient safety та evidence-based medicine.

Сервісні KPI, орієнтовані на пацієнтський досвід, зокрема рівень задоволеності пацієнтів (Net Promoter Score), середній час очікування прийому, комунікаційну якість та дотримання сервісних стандартів. Їх використання відповідає практикам value-based healthcare та сприяє формуванню лояльності пацієнтів у конкурентному середовищі приватної медицини.

Операційні KPI, що характеризують економічну результативність діяльності (відсоток виконання індивідуального та підроздільного плану, виручка на одного лікаря, ефективність використання робочого часу). Ці показники дозволяють узгодити інтереси персоналу з фінансовими цілями клініки.

HR-показники, спрямовані на оцінку залученості та розвитку персоналу (участь у програмах підвищення кваліфікації, відвідування внутрішніх тренінгів, рівень задоволеності умовами праці). Включення таких KPI стимулює безперервний професійний розвиток та формує культуру навчання в організації.

Змінна частина оплати праці в межах оновленої системи заохочень доцільно формувати за комбінованою моделлю, де приблизно 60 % винагороди залежить від кількісних та фінансових показників (обсяг наданих послуг, виручка, виконання планів), а 40 % – від якісних і сервісних KPI, що відображають рівень клінічної якості та пацієнтського досвіду. Така пропорція забезпечує баланс між економічною доцільністю та соціальною відповідальністю медичного закладу, що є особливо актуальним для функціонування Smart Clinic в умовах підвищених ризиків і нестабільності воєнного часу.

В умовах воєнного стану, економічної нестабільності та високого рівня професійного й емоційного навантаження медичних працівників особливого значення набувають нематеріальні стимули та програми утримання персоналу, які доповнюють фінансові інструменти мотивації та забезпечують довгострокову стабільність кадрового складу. На відміну від разових матеріальних виплат, нематеріальні елементи мають більш стійкий вплив на залученість, організаційну лояльність і професійну ідентичність медичного персоналу.

До ключових складових такої системи доцільно віднести чітко окреслені кар’єрні траєкторії, що дозволяють співробітникам розуміти

перспективи професійного та статусного зростання в межах клініки. Формалізація етапів розвитку (молодший лікар – лікар-експерт – провідний спеціаліст – наставник) зменшує ризик демотивації та сприяє довгостроковому плануванню кар'єри без необхідності міграції до інших закладів.

Важливу роль відіграють mentoring-програми, у межах яких досвідчені фахівці супроводжують професійний розвиток молодших колег. Такий підхід не лише підвищує якість медичної допомоги, а й формує культуру знаннєвого обміну та внутрішньої підтримки, що є критично важливим у прифронтових регіонах.

Ефективним інструментом нематеріальної мотивації є публічне визнання досягнень персоналу, зокрема через внутрішні програми на кшталт «Лікар місяця», відзначення командних результатів, подяки від керівництва та пацієнтів. Такі практики підсилюють соціальну значущість професійної діяльності та позитивно впливають на психологічний стан працівників.

Окрему групу нематеріальних стимулів становлять гнучкі форми немонетарної винагороди, зокрема надання додаткових вихідних або скороченого робочого часу за досягнення встановлених KPI, що сприяє відновленню працездатності та профілактиці професійного вигорання.

Узагальнюючи, слід зазначити, що в кризових умовах саме системно впроваджені нематеріальні стимули часто забезпечують вищий довгостроковий мотиваційний ефект, ніж додаткові разові фінансові виплати, оскільки впливають на глибинні чинники трудової поведінки – відчуття значущості, професійної реалізації та безпеки. Це робить їх ключовим елементом модернізованої системи заохочень медичного персоналу Smart Clinic.

З метою підвищення прозорості та керованості системи стимулювання медичного персоналу Smart Clinic доцільним є впровадження регулярної щоквартальної HR-звітності, орієнтованої на моніторинг ключових

показників ефективності використання людського капіталу. Такий підхід відповідає сучасним міжнародним практикам evidence-based HRM та дозволяє перейти від інтуїтивних управлінських рішень до аналітично обґрунтованої кадрової політики.

До переліку базових метрик HR-звітності рекомендовано включити:

– рівень плинності персоналу, як інтегральний показник стабільності кадрового складу та ефективності мотиваційної політики;

– середню виручку на одного працівника, що відображає продуктивність праці та економічну віддачу від персоналу;

– індекс задоволеності пацієнтів (NPS), який слугує непрямим, але важливим індикатором якості роботи медичного персоналу та ефективності сервісних стимулів;

– середній час простою через відключення електропостачання, як специфічний для прифронтового регіону фактор, що впливає на організацію праці, навантаження персоналу та формування компенсаційних механізмів;

– кількість годин навчання на одного працівника, що характеризує інвестиції клініки у розвиток професійних компетенцій і довгострокову конкурентоспроможність персоналу.

Систематичний аналіз зазначених показників у динаміці дає змогу оперативно коригувати систему заохочень, виявляти дисбаланси між фінансовими та нематеріальними стимулами, а також оцінювати ефективність управлінських рішень в умовах воєнного стану та енергетичних обмежень. Крім того, впровадження HR-звітності створює підґрунтя для обґрунтованої демонстрації ефективності інвестицій у людський капітал, що є важливим аргументом для стратегічного планування розвитку Smart Clinic та зміцнення її позицій на локальному ринку стоматологічних послуг.

3.2 Формування комплексної моделі заохочення медичного персоналу Smart Clinic

Для забезпечення стійкого функціонування та конкурентоспроможності приватного медичного закладу в сучасних умовах доцільним є формування цілісної системи заохочення медичного персоналу, що поєднує матеріальні та нематеріальні складові. Такий підхід відповідає сучасним концепціям управління людськими ресурсами та дозволяє узгодити економічні інтереси роботодавця з професійними й соціальними потребами працівників.

У стоматологічній клініці Smart Clinic система заохочення медичного персоналу має комплексний характер і ґрунтується на поєднанні матеріального блоку, який включає заробітну плату, премії, бонуси та інші фінансові стимули, і нематеріального блоку, спрямованого на професійний розвиток, кар’єрне зростання, психологічну підтримку та формування організаційної лояльності. Матеріальні стимули виконують переважно компенсаційну та короткострокову мотиваційну функцію, тоді як нематеріальні інструменти забезпечують довгостроковий мотиваційний ефект і сприяють утриманню кваліфікованого персоналу.

Інтеграція матеріальних і нематеріальних елементів у єдину систему заохочення дозволяє Smart Clinic більш ефективно реагувати на виклики воєнного стану, кадрового дефіциту та зростаючої конкуренції на ринку приватних стоматологічних послуг, створюючи умови для стабільної роботи закладу та збереження його людського капіталу.

Формування ефективної системи матеріального заохочення медичного персоналу Smart Clinic має ґрунтуватися на поєднанні економічної доцільності, прозорості та орієнтації на результат, що відповідає сучасним підходам до управління людськими ресурсами у сфері охорони здоров’я. В умовах високої конкуренції на ринку приватних стоматологічних послуг,

кадрового дефіциту та воєнного стану матеріальна мотивація набуває ролі ключового інструменту утримання кваліфікованих фахівців і забезпечення стабільності діяльності клініки.

Запропонована комплексна модель матеріального заохочення (табл.3.2.) передбачає диференціацію винагороди залежно від категорії персоналу, результатів діяльності та рівня професійної відповідальності, а також поєднання фіксованої та змінної частин оплати праці.

Таблиця 3.2 – Комплексна модель матеріального заохочення медичного персоналу Smart Clinic

Категорія персоналу	Ключові KPI	Форма матеріального заохочення	Частка змінної складової	Очікуваний мотиваційний ефект
Лікарі-стоматологи	– обсяг виручки на лікаря;– виконання індивідуального фінансового плану;– дотримання клінічних протоколів;– рівень задоволеності пацієнтів (NPS);– повторні візити	Фіксований оклад + відсоток від послуг + KPI-бонус	30–45 %	Зростання продуктивності праці, орієнтація на якість лікування, підвищення лояльності
Медичні сестри / асистенти лікаря	– дотримання стандартів асептики;– ефективність підтримки лікувального процесу;–	Фіксований оклад + премія за якість і стабільність	10–20 %	Підвищення відповідальності, зниження операційних ризиків

	відсутність порушень регламентів;– участь у навчанні			
Адміністративний персонал	– запис та утримання пацієнтів;– мінімізація простоїв;– рівень сервісу;– дотримання внутрішніх процедур	Фіксований оклад + квартальні премії	10–15 %	Поліпшення сервісної складової, підтримка репутації клініки
Ключові лікарі (senior)	– загальний фінансовий результат клініки;– стратегічні показники розвитку;– наставництво	Оклад + KPI + участь у прибутку (коефіцієнти)	до 50 %	Довгострокова зацікавленість, утримання ключових фахівців
Всі категорії (за умовами воєнного стану)	– безперервність роботи;– адаптивність до енергетичних обмежень	Компенсаційні доплати, коригуючі коефіцієнти	індивідуально	Підвищення стійкості персоналу в кризових умовах

KPI для лікарів-стоматологів.

Система ключових показників ефективності для лікарів-стоматологів має формуватися за принципом балансу між кількісними та якісними результатами праці, що дозволяє уникнути орієнтації виключно на обсяг наданих послуг. Доцільним є виділення таких груп KPI:

– фінансово-економічні KPI: обсяг виручки на лікаря, виконання індивідуального плану доходів, частка високорентабельних послуг у структурі виручки;

– клінічні KPI: дотримання медичних протоколів, відсутність обґрунтованих скарг пацієнтів, показники ускладнень та повторних звернень;

– сервісні KPI: рівень задоволеності пацієнтів (NPS), частка повторних візитів, дотримання стандартів комунікації з пацієнтами;

– розвиткові KPI: участь у професійному навчанні, впровадження нових методик, наставництво молодших спеціалістів.

Змінна частина оплати праці лікарів пропонується формувати за комбінованою моделлю, де 60–70 % преміальної складової залежить від фінансових показників, а 30–40 % – від якісних та сервісних KPI, що відповідає міжнародним практикам value-based healthcare.

KPI для медичних сестер та асистентів лікаря.

Для середнього медичного персоналу система KPI має бути орієнтована не на виручку, а на підтримку клінічних процесів, безпеку та якість сервісу. До ключових показників доцільно віднести:

– дотримання стандартів асептики та інфекційного контролю;

– своєчасну підготовку робочого місця та медичного обладнання;

– ефективну взаємодію з лікарями під час прийому пацієнтів;

– відсутність порушень внутрішніх регламентів;

– участь у внутрішніх тренінгах та навчальних заходах.

Матеріальне заохочення медичних сестер доцільно формувати через преміальні доплати за якість роботи, стабільність та мультифункціональність, а також через надбавки за розширення функціоналу (робота з цифровими системами, складним обладнанням тощо).

Запропонована модель передбачає впровадження грейдингової системи оплати праці, яка дозволяє формалізувати залежність рівня доходу від професійного досвіду, кваліфікації та внеску працівника. У межах Smart Clinic можуть бути виокремлені такі умовні рівні:

junior / middle / senior – для лікарів-стоматологів;

базовий / розширений рівень – для медичних сестер та асистентів.

Бонуси та премії доцільно поділяти на:

– регулярні (щомісячні або щоквартальні) – за досягнення KPI;

– разові – за участь у складних клінічних випадках, впровадження нових послуг, виконання управлінських або навчальних функцій.

Такий підхід підвищує прозорість системи винагороди та знижує ризики суб'єктивного преміювання.

З метою посилення довгострокової зацікавленості персоналу у фінансових результатах клініки доцільним є використання елементів участі у прибутку. Для ключових лікарів може бути запроваджений механізм мотиваційних коефіцієнтів, які коригують розмір винагороди залежно від:

– загальної фінансової результативності клініки за період;

– досягнення стратегічних цілей (зростання клієнтської бази, впровадження нових напрямів);

– стабільності роботи в умовах воєнного стану та енергетичних обмежень.

Мотиваційні коефіцієнти дозволяють адаптувати систему матеріального заохочення до нестабільних умов зовнішнього середовища та формувати у персоналу відчуття причетності до спільного результату діяльності Smart Clinic.

У цілому запропонована комплексна модель матеріального заохочення створює передумови для підвищення продуктивності праці, якості медичних послуг та збереження кадрового потенціалу стоматологічної клініки Smart Clinic, водночас залишаючись гнучкою та адаптованою до реалій прифронтового регіону.

Запропонована модель матеріального заохочення базується на диференційованому підході до мотивації різних категорій персоналу, що відповідає сучасним міжнародним практикам управління персоналом у сфері охорони здоров'я. Поєднання фіксованої та змінної складових дозволяє

забезпечити фінансову стабільність працівників і водночас стимулювати результативність, якість та орієнтацію на пацієнта.

Особливістю моделі є адаптація до умов воєнного стану та енергетичної нестабільності, що проявляється у використанні коригуючих коефіцієнтів та компенсаційних виплат. Це підвищує соціальну справедливість системи оплати праці та знижує ризики втрати кадрового потенціалу в прифронтовому регіоні.

В умовах воєнного стану, підвищеного психологічного навантаження та кадрового дефіциту в галузі охорони здоров'я роль нематеріальних стимулів суттєво зростає. На відміну від матеріального заохочення, нематеріальні стимули мають довготривалий мотиваційний ефект, сприяють формуванню організаційної лояльності, зниженню професійного вигорання та утриманню кваліфікованих фахівців у межах закладу.

Для стоматологічної клініки Smart Clinic доцільним є впровадження комплексної моделі нематеріального заохочення, що охоплює професійний розвиток, кар'єрні можливості, систему визнання досягнень і внутрішні програми лояльності персоналу.

Таблиця 3.3 – Модель нематеріальних стимулів медичного персоналу Smart Clinic

Напрям нематеріального заохочення	Інструменти реалізації	Категорії персоналу	Очікуваний мотиваційний ефект	Стратегічне значення
Навчання, стажування, сертифікації	Оплата/часткова компенсація курсів; участь у вебінарах; внутрішні тренінги; онлайн-навчання в умовах	Лікарі, асистенти, медсестри	Підвищення професійної компетентності, впевненість у завтрашньому дні	Підтримка якості медичних послуг

	обмеженого доступу			
Кар’єрне зростання	Грейдинг посад; статус «старший лікар»; наставництво; участь у стратегічних рішеннях	Лікарі, ключові співробітники	Формування довгострокової мотивації, зниження плинності кадрів	Утримання ключових фахівців
Нематеріальне визнання та внутрішні комунікації	Програми «лікар місяця»; подяки; публічне визнання; внутрішні збори	Весь персонал	Підвищення залученості та моральної підтримки	Зміцнення корпоративної культури
Програми лояльності для співробітників	Знижки на стоматологічні послуги; пільги для членів сімей; додаткові вихідні	Весь персонал	Підвищення відданості клініці, зниження вигорання	Формування позитивного HR-бренду

Запропонована система нематеріального заохочення ґрунтується на принципах людиноцентричності, безперервного розвитку та організаційної підтримки, що відповідає рекомендаціям Всесвітньої організації охорони здоров’я та кращим європейським HR-практикам у сфері приватної медицини. Особливої актуальності такі інструменти набувають у прифронтовому місті Запоріжжя, де медичний персонал перебуває під постійним впливом стресових чинників, зокрема безпекових ризиків та енергетичних обмежень.

Системне впровадження нематеріальних стимулів дозволяє частково компенсувати обмежені фінансові ресурси, підвищити рівень психологічної стійкості персоналу та сформувати атмосферу довіри й професійної

солідарності. У поєднанні з модернізованою системою матеріального заохочення така модель створює основу для стійкого розвитку кадрового потенціалу Smart Clinic.

3.3 Економічне обґрунтування запропонованої системи заохочення медичного персоналу Smart Clinic

Економічне обґрунтування запропонованої системи заохочення медичного персоналу Smart Clinic базується на оцінці її впливу на фонд оплати праці, продуктивність праці, фінансові результати діяльності клініки та довгострокову стабільність кадрового складу. В умовах воєнного стану та підвищених ризиків функціонування приватних медичних закладів важливим є не лише зростання рівня винагороди, а й підвищення ефективності використання коштів, спрямованих на мотивацію персоналу.

Запропонована система заохочення передбачає перерозподіл структури фонду заробітної плати без його різкого зростання, шляхом чіткого розмежування фіксованої та змінної складових і впровадження KPI-орієнтованих механізмів преміювання. Зокрема, для лікарів-стоматологів пропонується збереження стабільної базової частини заробітної плати на рівні, достатньому для забезпечення соціальної захищеності, та збільшення питомої ваги змінної складової, прив’язаної до кількісних і якісних показників діяльності. Такий підхід дозволяє трансформувати частину постійних витрат у умовно-змінні, що підвищує гнучкість фінансової моделі клініки.

Економічна доцільність впровадження KPI полягає у прямому зв’язку між результатами роботи персоналу та фінансовими показниками Smart Clinic. Орієнтація змінної частини оплати праці не лише на обсяги наданих послуг, а й на показники якості (пацієнтський NPS, повторні візити,

дотримання клінічних протоколів) створює передумови для зростання середнього чека, підвищення лояльності пацієнтів і стабілізації доходів клініки. За рахунок цього додаткові витрати на преміювання компенсуються приростом виручки та зменшенням непрямих втрат, пов’язаних із відтоком клієнтів.

Запровадження системи нематеріальних стимулів (навчання, внутрішнє визнання, mentoring, програми лояльності для працівників) не потребує значних фінансових вкладень, однак має суттєвий економічний ефект у довгостроковій перспективі. Зниження плинності кадрів дозволяє скоротити витрати на підбір, адаптацію та первинне навчання нових працівників, які в медичних закладах є особливо значними через специфіку професійної підготовки. За експертними оцінками, вартість заміни одного кваліфікованого лікаря може становити від 6 до 12 місячних заробітних плат, що робить інвестиції в утримання персоналу економічно обґрунтованими.

Окремим елементом економічного обґрунтування є врахування енергетичних та безпекових ризиків, характерних для м. Запоріжжя. Запропоновані компенсаційні механізми (часткове відшкодування витрат на альтернативні джерела енергії, гнучкі графіки роботи, облік простоїв) дозволяють зменшити непродуктивні втрати робочого часу та підтримувати безперервність надання стоматологічних послуг. Це сприяє збереженню доходів клініки навіть в умовах обмеженого електропостачання та підвищує економічну стійкість бізнес-моделі.

Впровадження щоквартальної HR-звітності також має економічне підґрунтя, оскільки забезпечує прозорість управлінських рішень та дає змогу оцінювати ефективність інвестицій у людський капітал за конкретними показниками: рівнем текучості персоналу, виручкою на одного працівника, середньою кількістю годин навчання, індексом задоволеності пацієнтів. Це дозволяє своєчасно коригувати систему заохочення та запобігати нераціональному використанню фонду оплати праці.

Таким чином, запропонована система заохочення медичного персоналу Smart Clinic є економічно обґрунтованою, оскільки:

– не потребує суттєвого збільшення загального фонду заробітної плати;

– підвищує продуктивність праці та якість медичних послуг;

– сприяє зростанню доходів клініки через підвищення лояльності пацієнтів;

– знижує кадрові та операційні ризики в умовах воєнного стану.

Реалізація такої системи дозволяє розглядати витрати на заохочення персоналу не як суто споживчі, а як інвестиції у людський капітал, що формують довгострокову фінансову стійкість та конкурентні переваги Smart Clinic.

Оцінка ефективності впровадження нової системи мотивації медичного персоналу Smart Clinic є необхідним етапом управління, що дозволяє визначити ступінь досягнення поставлених цілей, обґрунтувати економічну доцільність запропонованих заходів та забезпечити їх адаптацію до динамічних умов функціонування приватного медичного закладу в умовах воєнного стану. Ефективність системи мотивації доцільно розглядати комплексно – через поєднання економічних, соціальних та організаційних результатів.

З позицій економічної ефективності ключовим критерієм є співвідношення додаткових витрат на стимулювання персоналу та отриманих фінансових результатів. Впровадження KPI-орієнтованої моделі оплати праці дозволяє підвищити керованість фонду заробітної плати та трансформувати частину постійних витрат у змінні, безпосередньо пов’язані з результатами діяльності персоналу. Очікуваним результатом є зростання виручки на одного лікаря, підвищення середнього чека та збільшення частки повторних візитів пацієнтів, що компенсує витрати на змінну складову оплати праці та преміювання.

Соціальна ефективність нової системи мотивації проявляється у зростанні рівня задоволеності працею, підвищенні відчуття справедливості та прозорості нарахування винагороди, а також у посиленні лояльності персоналу до клініки. Формалізація критеріїв оцінювання результатів праці зменшує суб'єктивізм у преміюванні, що є особливо важливим для медичних працівників у кризових умовах тривалого психологічного навантаження. Впровадження нематеріальних стимулів, програм підтримки ментального здоров'я та можливостей професійного розвитку сприяє зниженню ризику емоційного вигорання та плинності кадрів.

Організаційна ефективність системи мотивації полягає у підвищенні дисципліни, якості внутрішніх комунікацій та узгодженості індивідуальних цілей працівників зі стратегічними цілями Smart Clinic. Запровадження регулярної HR-звітності та моніторингу ключових показників (текучість персоналу, NPS пацієнтів, середній час простою через відключення електроенергії, кількість годин навчання на працівника) дозволяє керівництву клініки оперативно реагувати на відхилення та коригувати мотиваційну політику. Це підвищує адаптивність системи управління персоналом до нестабільних зовнішніх умов.

Важливим аспектом оцінки ефективності є порівняння показників діяльності клініки до та після впровадження нової системи мотивації. Очікується, що в середньостроковій перспективі (6–12 місяців) реалізація запропонованих заходів забезпечить:

– зниження плинності медичного персоналу;

– зростання продуктивності праці лікарів-стоматологів;

– підвищення якості медичних послуг і рівня задоволеності пацієнтів;

– стабілізацію кадрового складу в умовах воєнного стану та енергетичних обмежень.

У контексті прифронтового регіону ефективність нової системи мотивації також оцінюється з позицій її здатності забезпечувати стійкість

функціонування клініки. Гнучкі графіки роботи, компенсаційні механізми у разі відключень електроенергії та заходи з підтримки психологічного стану персоналу дозволяють мінімізувати непродуктивні втрати робочого часу та зберегти безперервність надання стоматологічних послуг.

Таким чином, ефективність впровадження нової системи мотивації медичного персоналу Smart Clinic проявляється у синергії економічних, соціальних та організаційних результатів. Запропонована модель створює умови для підвищення конкурентоспроможності клініки, збереження людського капіталу та забезпечення сталого розвитку навіть в умовах тривалої військової та соціально-економічної нестабільності.

Висновки до розділу 3

У розділі 3 було розроблено та обґрунтовано цілісну систему заохочень медичного персоналу стоматологічної клініки Smart Clinic, орієнтовану на підвищення якості медичних послуг, стійкість персоналу та довгострокову конкурентоспроможність закладу.

Визначено концептуальні підходи до вдосконалення системи заохочень, які базуються на поєднанні стратегічних цілей клініки з індивідуальними мотиваційними потребами медичного персоналу. Обґрунтовано доцільність переходу від фрагментарної та переважно фінансово орієнтованої мотивації до системної моделі, що враховує результативність, якість, сервісну складову та розвиток людського капіталу. Ключовим принципом запропонованого підходу є фокус на формалізовані KPI та мінімізацію суб’єктивізму в ухваленні рішень щодо заохочень.

Сформовано комплексну модель заохочення медичного персоналу Smart Clinic, яка інтегрує матеріальні та нематеріальні стимули. Запропоновано диференційовану систему KPI для лікарів-стоматологів і

медичних сестер, систему бонусів, премій і грейдів, а також механізми участі персоналу у фінансових результатах клініки. Паралельно розроблено модель нематеріальної мотивації, що включає професійне навчання, сертифікації, кар'єрні траєкторії, внутрішнє визнання та програми лояльності для співробітників. Такий підхід забезпечує баланс між короткостроковими фінансовими стимулами та довгостроковим утриманням і розвитком персоналу.

Здійснено економічне обґрунтування запропонованої системи заохочення. Доведено, що впровадження KPI-орієнтованої та прозорої мотиваційної моделі є економічно доцільним, оскільки сприяє зростанню продуктивності праці, середньої виручки на одного працівника, підвищенню рівня задоволеності пацієнтів і зниженню плинності кадрів. Запровадження регулярної HR-звітності дозволяє оцінювати ефективність інвестицій у персонал та оперативно коригувати мотиваційну політику залежно від внутрішніх і зовнішніх умов функціонування клініки.

Загалом розроблена система заохочень для медичного персоналу Smart Clinic є комплексною, адаптивною та орієнтованою на якість і сталий розвиток. Її впровадження створює підґрунтя для підвищення ефективності управління людськими ресурсами, зміцнення корпоративної культури та забезпечення високого рівня медичних і сервісних стандартів у клініці.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі магістра наведене теоретичне узагальнення та вирішення завдання, яке полягає у розвитку теоретико – методичних положень та розробці практичних рекомендацій щодо впровадження системи заохочення для медичного персоналу стоматологічної клініки. Загальні висновки, одержані в результаті дослідження, зводяться до наступного:

Сучасний розвиток економіки України відбувається в умовах підвищеної нестабільності, спричиненої воєнними діями, макроекономічними дисбалансами, реформуванням системи охорони здоров'я та міграцією трудових ресурсів. За таких обставин особливої ваги набуває питання збереження й ефективного використання людського капіталу, насамперед у медичних закладах, де професійність персоналу безпосередньо визначає якість медичних послуг і конкурентоспроможність установ.

Мотивація персоналу є ключовим інструментом управління трудовою поведінкою, що забезпечує узгодження інтересів працівників і організації. Вона формується під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників та реалізується через цілеспрямовану систему стимулів. Ефективна система мотивації має комплексний, гнучкий і адаптивний характер, поєднує різні методи та інструменти заохочення і спрямована на підвищення продуктивності праці, професійний розвиток персоналу та досягнення стратегічних цілей організації.

Сучасні методи стимулювання працівників у 2024–2025 роках зазнали суттєвої трансформації під впливом цифровізації бізнес-процесів, поширення дистанційної та гібридної зайнятості, а також зростання уваги до психологічного благополуччя персоналу. В умовах воєнного стану в Україні система мотивації персоналу набула не лише економічного, а й соціально-

гуманітарного значення, оскільки стала інструментом збереження людського капіталу, стабільності трудових колективів і підтримки працездатності в умовах підвищеного стресу та невизначеності.

Нормативно-правове регулювання оплати праці та заохочення медичного персоналу в Україні ґрунтується на поєднанні загальнодержавних, галузевих і локальних правових норм, які визначають економічні, соціальні та організаційні засади трудових відносин у сфері охорони здоров'я. Чинне законодавство забезпечує базові державні гарантії оплати праці, водночас надаючи закладам охорони здоров'я певну автономію у формуванні систем матеріального й нематеріального стимулювання.

В умовах медичної реформи та воєнного стану особливого значення набуває гнучкість нормативних механізмів заохочення, спрямованих на збереження кадрового потенціалу, підвищення мотивації та забезпечення стабільної якості медичних послуг. Це зумовлює необхідність подальшого вдосконалення правового регулювання з урахуванням специфіки діяльності медичних закладів, зокрема стоматологічних клінік, та сучасних соціально-економічних викликів.

Наведено організаційно-економічну характеристику ТОВ «СМАРТ КЛІНІК», визначено його спеціалізацію, асортимент стоматологічних послуг, особливості організаційної структури та кадрового складу. Встановлено, що Smart Clinic є приватним медичним закладом з невеликою чисельністю персоналу, що обумовлює високу роль кожного працівника у формуванні фінансових результатів та якості медичних послуг. Невеликий колектив сприяє формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату, однак водночас підвищує залежність ефективності діяльності клініки від стабільності кадрового складу.

Проаналізовано чинну систему заохочення медичного персоналу Smart Clinic та її зв'язок із фондом заробітної плати. Визначено, що система оплати праці має комбінований характер для лікарів-стоматологів та переважно

фіксований – для середнього, адміністративного і технічного персоналу. Розрахунок фонду заробітної плати показав, що основна його частка припадає на лікарів-стоматологів, що є економічно обґрунтованим з огляду на їх ключову роль у створенні доходу клініки. Водночас встановлено, що матеріальне стимулювання домінує над нематеріальним, а система заохочення орієнтована переважно на короткострокові фінансові результати.

Здійснено оцінку ефективності системи заохочення медичного персоналу Smart Clinic, зокрема за допомогою SWOT-аналізу та аналізу відповідності сучасним умовам функціонування приватного медичного закладу в прифронтовому регіоні. Виявлено, що система заохочення має достатній базовий потенціал завдяки стабільній оплаті праці, можливості професійного розвитку та сприятливому мікроклімату в колективі. Водночас встановлено низку системних проблем, серед яких відсутність формалізованих KPI, недостатній розвиток нематеріальної мотивації, обмежена диференціація стимулів та відсутність довгострокових механізмів утримання персоналу.

Визначено концептуальні підходи до вдосконалення системи заохочень, які базуються на поєднанні стратегічних цілей клініки з індивідуальними мотиваційними потребами медичного персоналу. Обґрунтовано доцільність переходу від фрагментарної та переважно фінансово орієнтованої мотивації до системної моделі, що враховує результативність, якість, сервісну складову та розвиток людського капіталу. Ключовим принципом запропонованого підходу є фокус на формалізовані KPI та мінімізацію суб’єктивізму в ухваленні рішень щодо заохочень.

Сформовано комплексну модель заохочення медичного персоналу Smart Clinic, яка інтегрує матеріальні та нематеріальні стимули. Запропоновано диференційовану систему KPI для лікарів-стоматологів і медичних сестер, систему бонусів, премій і грейдів, а також механізми участі персоналу у фінансових результатах клініки. Паралельно розроблено модель

нематеріальної мотивації, що включає професійне навчання, сертифікації, кар'єрні траєкторії, внутрішнє визнання та програми лояльності для співробітників. Такий підхід забезпечує баланс між короткостроковими фінансовими стимулами та довгостроковим утриманням і розвитком персоналу.

Здійснено економічне обґрунтування запропонованої системи заохочення. Доведено, що впровадження KPI-орієнтованої та прозорої мотиваційної моделі є економічно доцільним, оскільки сприяє зростанню продуктивності праці, середньої виручки на одного працівника, підвищенню рівня задоволеності пацієнтів і зниженню плинності кадрів. Запровадження регулярної HR-звітності дозволяє оцінювати ефективність інвестицій у персонал та оперативно коригувати мотиваційну політику залежно від внутрішніх і зовнішніх умов функціонування клініки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Колот А. М. Мотивація персоналу: сутність, еволюція та сучасні підходи // Економіка України. – 2019. – № 3. – С. 23–36. URL: https://economyukraine.org.ua

2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: мотиваційний аспект // Науковий вісник економічних наук. – 2018. – № 2. – С. 45–52. URL: http://www.economics.in.ua

3. Гринько Т. В. Сучасні концепції мотивації персоналу підприємств // Економічний простір. – 2020. – № 155. – С. 98–104. URL: http://www.prostir.dp.ua

4. Савченко В. А. Мотивація персоналу як складова системи управління підприємством // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2017. – № 1 (62). – С. 112–118. URL: http://vsed.oneu.edu.ua

5. Дороніна М. С. Класифікація методів мотивації персоналу в умовах трансформації економіки // Менеджмент та підприємництво. – 2021. – № 4. – С. 61–68. URL: https://management-journal.com.ua

6. Ковальчук І. В. Особливості мотивації персоналу закладів охорони здоров’я // Український журнал медицини, біології та спорту. – 2020. – Т. 5, № 3. – С. 210–215. URL: https://ujmbs.com.ua

7. Лехан В. М., Крячкова Л. В. Мотиваційні механізми управління персоналом у системі охорони здоров’я // Державне управління: удосконалення та розвиток. – 2019. – № 6. URL: http://www.dy.nayka.com.ua

8. Maslow A. A Theory of Human Motivation // Psychological Review. – 1943. – Vol. 50, No. 4. – P. 370–396. URL: https://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm

9. Herzberg F., Mausner B., Snyderman B. The Motivation to Work. – New York : John Wiley & Sons, 1959. – 157 p. URL: https://hbr.org

10. McClelland D. Human Motivation. – Cambridge : Cambridge University Press, 1987. – 663 p. URL: https://www.cambridge.org

11. Adams J. S. Inequity in Social Exchange // Advances in Experimental Social Psychology. – 1965. – Vol. 2. – P. 267–299. URL: https://www.sciencedirect.com

12. Як ефективно впровадити систему мотивації для персоналу. URL: https://blog.agrokebety.com/yak-efektyvno-vprovadyty-systemu-motyvatsiyi-dlya-personalu

13. Гуцан О. М. Практичні аспекти застосування кількісно-якісного підходу до оцінки факторів мотивації персоналу. Економіка: реалії часу. 2016. № 1 (23). С. 49-60.

14. Гуцан О. М. Дослідження сутності мотиваційних теорій: сучасні, теорії атрибуції та поля. Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ" : зб. наук. пр. Сер. : Економічні науки. – Харків : НТУ "ХПІ", 2017. № 24 (1246), С. 26-30.

15. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10.12.1997 р. № 322-VIII (із змін. і допов.). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08

16. Про оплату праці : Закон України від 24.03.1995 р. № 108/95-ВР (із змін. і допов.). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80

17. Основи законодавства України про охорону здоров'я : Закон України від 19.11.1992 р. № 2801-XII (із змін. і допов.). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12

18. Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення : Закон України від 19.10.2017 р. № 2168-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19

19. Деякі питання оплати праці працівників закладів, установ та організацій окремих галузей бюджетної сфери : Постанова Кабінету Міністрів України від 30.08.2002 р. № 1298 (із змін. і допов.). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1298-2002-%D0%BF

20. Про підвищення оплати праці працівників закладів охорони здоров'я : Постанова Кабінету Міністрів України від 13.01.2023 р. № 28. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/28-2023-%D0%BF

21. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану : Закон України від 15.03.2022 р. № 2136-IX (із змін. і допов.). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20

22. Про затвердження Порядку надання доплат медичним працівникам в умовах воєнного стану : Постанова Кабінету Міністрів України. URL: https://www.kmu.gov.ua

23. Національна служба здоров'я України : офіційний вебсайт. URL: https://nszu.gov.ua

24. Міністерство охорони здоров'я України : офіційний вебсайт. URL: https://moz.gov.ua

25. Чорна В.В. Мотивація і працездатність медичних працівників сфери охорони психічного здоров'я як предиктор їх психологічного благополуччя. Довкілля та здоров'я. К., 2020. Вип. 4 (97). С. 53– 62 DOI:https://doi.org/10.32402/dovkil2020.04.053

26. Weldegebriel Z., Ejigu Y., Weldegebreal F. & Woldie M. (2016). Motivation of health workers and associated factors in public hospitals of West Amhara, Northwest Ethiopia. Health policy and Planning. Patient Prefer Adherence. 31.7.868– 877.doi:https://doi.org/10.2147/PPA.S90323

27. Чорна В.В., Хлєстова С.С., Корольова Н.Д., Гуменюк Н.І., Вигівська О.В., Хлєстова І.В. Сутність та проблеми системи мотивації на етапі становлення сучасних спеціалістів гуманних професій. Вісник Вінницького національного медичного університету. 2021. Т. 25, №3. – С. 474– 479 https://doi.org/10.31393/reports– vnmedical– 2021– 25(3)– 23

28. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2014. 397 с.

29. Дослідження мотиваційних компонентів забезпечення якості медичної допомоги в закладах охорони здоров'я. (2018). BONA FIDES. https://www.wunu.edu.ua/pdf/019.pdf

30. Кизима І.С. Стимулювання ефективної праці медичного персоналу: автореф. дис. к. екон. н.: [спец.] 08.00.07 «демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика» Інститут демографії та соціальних досліджень НАН України. Київ, 2007. 22с.

31. Votruba N., Ziemann A., Grant J., Thornicroft G. A systematic review of frameworks for the interrelationships of mental health evidence and policy in low– and middle– income 37 countries. Health Res Policy Syst. 2018. 16(1):85. Doi: https://doi.org/10.1186/s12961– 018– 0357– 2

32. Sun J., Sun R., Jiang Y., Chen X., Li Z., Ma Z., Wei J., He C., Zhang L. The relationship between psychological health and social support: Evidence from physicians in China.PloS One. 2020. 15(1):e0228152. Doi: https://doi.org/10.1371/journal.pone.0228152.eCollection 2020

33. Keovathanak Khim. Are health workers motivated by income? Job motivation of Cambodian primary health workers implementing performance– based financing. Glodal Health Action. 2016. https://doi.org/10.3402/gha.v9.31068

34. Ayalew F., Kibwana S., Shawula S., Misganaw E., Abosse Z. [et al.] Understanding job satisfaction and motivation among nurses in public health facilities of Ethiopia: a cross– sectional studu. BMC Nurs. 2019. 18:46. Doi: https://doi.org/10.1186/s12912– 019– 0373– eCollection 2019

35. Hu D., Zhu W., Fu Y., Zhang M., Zhao Y. [et al.]. Development of village doctors in China: financial compensation and health system support. Jnt J Eguiti Health. 2017;16(1):9. Doi: https://doi.org/10.1186/s12939– 016– 0505–

36. Chorna, V., Makhniuk, V., Pshuk, N., Gumeniuk, N., Shevchuk,Yu., &Khliestova, S. (2021). Burnout in mental healthprofessionals and the measures to prevent it.GeorgianMedical News, 1(310), 113– 118.

37. https://consultingfree.com.ua/services– uk/rozrobka– efektivnih– sistem– motivatsiyi/

38. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0293– 19#Text

39. https://aam.com.ua/2024/01/29/bpr– u– 2024– roczi/

40. https://www.kmu.gov.ua/news/tsyfrovizatsiia– medychnoi– haluzi– iaki– tsyfrovi– posluhy– vzhe– dostupni– dlia– ukraintsiv– ta– iaki– proekty– planuiutsia

41. Дикань В. В., Гладух М. В. Формування кадрової політики як запоруки ефективної економічної безпеки підприємства. Социальная экономика. 2017. № 2. С. 88-92.

42. Діденко Н. В. Система антикризового менеджменту персоналу в сучасних умовах. URL: irbis-nbuv.gov.ua›cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis/ (дата звернення 21.10.2022р.)

43. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 2 / Редкол.:. С.В.Мочерний (відп.ред.) та ін. Київ : Видавничий центр «Академія», 2002. 848 с.

44. Іваницька О. В., Смирнов С. А., Біловус О. С. Вплив інформаційного середовища на прийняття рішень економічних суб'єктів: рефлексивний підхід. Економічний вісник Національного технічного університету України Київський політехнічний інститут. 2017. № 14. С. 476-482. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2017_14_75.

45. Іванова С., Ізюмцева Н., Кібанов А. Сфера зайнятості і доходів в умовах цифрової економіки: механізми регулювання, виклики та домінанти розвит-ку: зб. тез доповідей учасників Міжнар. наук.-практ. конф.; 23–24 жовт. 2019. К.: КНЕУ, 2019. С. 341-345.

46. Кичко І., Горбачова, О. Інноваційні методи підбору та оцінки персоналу. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2017. № 2(10), С. 7-14.

47. Корбут О. О., Федоряк Р.М. Формування кадрової політики. Ефективна економіка. 2018. №1.

48. Кочума І. Ю., Кузьменко, А. В. Актуальні методи підбору персоналу для підприємств. Матеріали конференції «Розвиток банківських систем світу в умовах глобалізації, 2020. С. 268.

49. Кравченко О. О. Роль кадрової політики на підприємстві. Економіка і суспільство. 2016. №3. С. 355-359.

50. Лепейко Т. І., Миронова О. М. Управління персоналом підприємства в умовах невизначеності (поведінковии підхід): монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2015. 236 с.

Декларація
академічної доброчесності
здобувача вищої освіти ЗНУ

Я, Яценко Ілля Ігорович, студент ІІ курсу, заочної форми навчання, економічного факультету, спеціальності «Економіка» адреса електронної пошти yacenko_illi@gmail.com,

– підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Розробка системи заохочення для медичного персоналу стоматологічної клініки»

відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлена;

– заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

– згоден на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь – який спосіб, у тому числі за допомогою Інтернет – системи, а також на архівування роботи в базі даних цієї системи.

Дата_____ Підпис_____ І.І.Яценко

Дата_____ Підпис_____ Н.В. Терент'єва