

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДІВ НА ЗАСАДАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА КРІ- ОРІЄНТОВАНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

***Ю. А. Матвєєва**, к. е. н., доцент., старший викладач кафедри
управління ім. О. Балацького, Сумського державного університету,
Г. О. Желіба, студентка гр. МЗ-22-3с
Сумського державного університету*

Ефективність медичного закладу дедалі більше залежить не від кількості персоналу, а від якості управління ним. Саме тому цифрові HR-системи, KPI-аналітика та data-driven management поступово стають основою управлінських трансформацій у сфері охорони здоров'я. Високий рівень професійного навантаження, кадровий дефіцит, емоційне вигорання медичних працівників, потреба у швидкому прийнятті рішень та підвищенні якості медичних послуг формують необхідність переосмислення традиційних підходів до управління персоналом. У цих умовах особливого значення набуває впровадження цифрових інструментів управління, систем KPI, HR-аналітики та сучасних моделей human-centered management, орієнтованих на ефективність, адаптивність і стійкість медичних закладів.

Проблематика управління персоналом медичних закладів, KPI-орієнтованого менеджменту та цифрової трансформації системи охорони здоров'я активно досліджується як зарубіжними, так і українськими науковцями.

Теоретичні засади управління ефективністю організацій через систему KPI були закладені у працях Robert S. Kaplan та David P. Norton, які запропонували концепцію Balanced Scorecard як інструмент стратегічного управління результативністю [1]. Значний внесок у розвиток теорії KPI здійснив David Parmenter, який досліджував механізми формування та впровадження ключових показників ефективності в організаціях різних типів [2]. Питання оцінювання якості медичних послуг та результативності медичних закладів досліджували Avedis Donabedian, Michael Porter, а також World Health Organization та Organisation for Economic Co-operation and Development, які розробляли підходи до оцінювання ефективності систем охорони здоров'я, quality indicators та value-based healthcare [3–5]. Проблеми HR-менеджменту в медичних установах, мотивації персоналу та впливу KPI на результативність діяльності персоналу розкрито у працях A. Smith, T.

Johnson, M. Lee, R. Perez та інших дослідників [6]. У їхніх роботах особлива увага приділяється взаємозв'язку між системою оцінювання ефективності, мотивацією персоналу та якістю медичних послуг. Окремий напрям досліджень стосується цифровізації healthcare management. World Health Organization у документі Global Strategy on Digital Health 2020–2025 визначає цифрову трансформацію одним із ключових напрямів розвитку сучасної медицини [7]. Значну увагу приділено питанням telemedicine, digital health, AI-supported decision making та data-driven management. Проблематика професійного вигорання медичного персоналу та human-centered management висвітлена у працях Christina Maslach та Michael Leiter, які доводять необхідність забезпечення психологічної безпеки працівників як важливого елементу ефективного управління персоналом [8]. Наші попередні дослідження присвячені сучасним тенденціям цифровізації управління у сфері охорони здоров'я, KPI-моделям, ефективності HR-процесів та трансформації healthcare management в умовах сучасних викликів [9–10].

Система управління персоналом медичних закладів сьогодні виходить за межі класичних адміністративних моделей та поступово трансформується у цифрову аналітичну систему, орієнтовану на ефективність, якість медичних послуг та управління результатами.

Одним із ключових інструментів сучасного HR-менеджменту є KPI, які дозволяють оцінювати результативність діяльності персоналу, контролювати якість роботи, визначати рівень навантаження та забезпечувати прозорість управлінських процесів. KPI у сфері охорони здоров'я можуть охоплювати як клінічні, так і організаційні показники: швидкість обслуговування пацієнтів, рівень задоволеності пацієнтів, ефективність використання ресурсів, частоту повторних госпіталізацій, продуктивність персоналу, рівень професійного вигорання тощо.

Сучасна практика демонструє, що впровадження KPI без цифрової підтримки та належної комунікації може викликати опір персоналу. У багатьох випадках працівники сприймають систему показників як інструмент контролю та тиску, що негативно впливає на мотивацію та психологічний клімат у колективі. Саме тому сучасні концепції human-centered management передбачають орієнтацію не лише на продуктивність, але й на психологічну безпеку, професійне благополуччя та залученість персоналу.

Важливою тенденцією розвитку системи управління персоналом у медичних закладах є впровадження data-driven management. Даний підхід

передбачає прийняття управлінських рішень на основі аналітики даних, цифрових платформ, автоматизованих HR-систем та інструментів бізнес-аналітики. Завдяки цьому керівництво медичного закладу отримує можливість оперативно аналізувати ефективність роботи персоналу.

Особливого значення набуває використання AI-технологій та цифрових рішень у healthcare management. Сучасні системи підтримки прийняття рішень дозволяють автоматизувати частину управлінських процесів, оптимізувати розподіл навантаження між працівниками, аналізувати поведінкові моделі пацієнтів та прогнозувати потреби закладу у кадровому забезпеченні. У дослідженні визначено перспективні KPI цифрової зрілості медичних закладів, серед яких: Digital Touchpoint Coverage, Telemedicine Resolution Rate, AI/Clinical Decision Support Usage Rate, Data-to-Decision Time.

Окремої уваги потребує проблема професійного вигорання медичного персоналу. Високе навантаження, стрес, дефіцит кадрів та робота в умовах кризових ситуацій значно впливають на ефективність роботи працівників. У зв'язку з цим сучасна система KPI повинна враховувати не лише показники продуктивності, але й індикатори психологічного стану персоналу, рівня стресу, командної взаємодії та професійної адаптації.

Особливо актуальним це є в умовах воєнного стану, коли медичні заклади інтегрують до колективів ветеранів та осіб із бойовим досвідом. У таких умовах доцільним є використання адаптивних KPI-моделей із гнучкими цільовими показниками, програмами психологічної підтримки та оцінюванням соціальної інтеграції персоналу.

Разом із тим, сучасні медичні заклади стикаються з рядом проблем у впровадженні KPI-орієнтованого менеджменту. До основних ризиків належать: фрагментація IT-систем; відсутність стандартизованих KPI; недостатня цифрова зрілість закладів; низький рівень HR-аналітики; опір персоналу до змін; ризики формального виконання показників (gaming behavior).

Саме тому удосконалення системи управління персоналом повинно базуватися на комплексному підході, який поєднує: цифровізацію HR-процесів; автоматизацію збору KPI; розвиток аналітичних систем; AI-підтримку управлінських рішень; human-centered management; ESG-підходи; систему мотивації та підтримки персоналу.

Крім того, важливою складовою сучасного HR-менеджменту стає комунікаційна політика закладу. Для ефективного впровадження KPI необхідно забезпечити прозору комунікацію між керівництвом та працівниками, регулярний зворотний зв'язок, адаптацію KPI до специфіки діяльності окремих працівників та пояснення взаємозв'язку між KPI і якістю медичних послуг.

Список використаних джерел

1. Kaplan R.S., Norton D.P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. – Boston: Harvard Business School Press, 1996. URL: https://store.hbr.org/product/the-balanced-scorecard-translating-strategy-into-action/6513?utm_source=chatgpt.com
2. Parmenter D. *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPI*. – Hoboken: John Wiley & Sons, 2015. URL: <https://surl.li/hrlqdp>
3. Donabedian A. *Evaluating the Quality of Medical Care*. – The Milbank Quarterly, 2005. URL: https://www.milbank.org/quarterly/articles/evaluating-the-quality-of-medical-care/?utm_source=chatgpt.com
4. Porter M.E. *What Is Value in Health Care?* – New England Journal of Medicine, 2010. URL: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/21142528/>
5. OECD Health Statistics 2024. – Paris: OECD Publishing, 2024.
6. Smith A., Johnson T., Lee M., Perez R. *Healthcare Human Resource Management and Performance Evaluation*. – Journal of Healthcare Management, 2021. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC8037812/>
7. World Health Organization. *Global Strategy on Digital Health 2020–2025*. – Geneva: WHO, 2021. URL: <https://surl.li/tqgnku>
8. Maslach C., Leiter M.P. *The Truth About Burnout*. – San Francisco: Jossey-Bass, 2016. URL: https://books.google.com.ua/books/about/The_Truth_About_Burnout.html?id=uZomWhbqcCAC&redir_esc=y
9. Желіба Г.О. Конкурсна науково-дослідна робота на тему: «KPI в управлінні персоналом медичних закладів: можливості та обмеження». Наук. Керівник Таранюк К.В. – СумДУ, 2026, 43 с.
10. Yuliia Matvieieva, Nadiia Demikhova, Halyna Surmai Healthcare management reimagined: efficiency, digitalization and sustainability.

Управлінські парадигми сталого розвитку та інклюзивного економічного зростання. 2025. С. 38-41