

УДК 614.2:005.95

А. Я. Ханик,
аспірант кафедри менеджменту персоналу та адміністрування
Інституту економіки і менеджменту, Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-1434-9104>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.20.177

КАДРИ ЯК КЛЮЧОВИЙ РЕСУРС В ДІЯЛЬНОСТІ ПРИВАТНИХ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

A. Khanyk,
Postgraduate student of the Department of Personnel Management and Administration,
Institute of Economics and Management, Lviv Polytechnic National University

HUMAN RESOURCES AS A KEY RESOURCE IN THE ACTIVITIES OF PRIVATE HEALTHCARE INSTITUTIONS

Актуальність людського потенціалу як ключового ресурсу у діяльності приватних закладів охорони здоров'я визначається поєднанням високих очікувань пацієнтів, конкуренцією за довіру та потребою у стабільній якості медичних послуг. Мета статті полягає у всебічному обґрунтуванні людських кадрів як ключового ресурсу ефективності приватних закладів охорони здоров'я з урахуванням уроків пандемії COVID-19 та впливу цифрової трансформації, включно з рішеннями на основі штучного інтелекту. Об'єктом дослідження є управління людськими ресурсами у приватних закладах охорони здоров'я як система політик, процесів і компетентностей. Доведено, що саме компетентності і згуртованість команд забезпечують безперервність допомоги, швидке оновлення практик, коректну інтерпретацію діагностичних даних і відповідальну комунікацію з пацієнтами. Обґрунтовано взаємозв'язок між інвестиціями у добір, адаптацію, наставництво, профілактику професійного вигорання та фінансовими результатами приватного закладу. Встановлено, що використання онлайн-медичних сервісів і рішень на основі штучного інтелекту підвищує точність і своєчасність втручань лише за умов належної підготовки кадрів та дотримання етичних стандартів. Охарактеризовано практики управління знаннями, внутрішні навчальні треки, симуляційні тренінги та механізми менторства як чинники підвищення продуктивності і зменшення помилок. Пандемічний досвід висвітлив потребу в гнучких графіках, у прозорих протоколах інфекційної безпеки та у сталій психологічній підтримці персоналу. Визначено ключові організаційні рішення, що допомагають зберігати довіру пацієнтів у періоди невизначеності, зокрема впорядкований триаж, чітка логістика, командна координація та відкритий зворотний зв'язок. Доведено, що саме персонал гарантує етичність і прозорість медичних рішень, дотримання стандартів конфіденційності, коректну інтерпретацію результатів досліджень і зрозумілу комунікацію з пацієнтами. Утримання фахівців критично важливе для приватних закладів охорони здоров'я, оскільки втрата досвідченого лікаря або медичної сестри підриває сталість потоків клієнтів і збільшує витрати на повторний добір.

The relevance of human potential as a key resource in the activities of private healthcare institutions is determined by a combination of high patient expectations, competition for trust and the need for stable quality of medical services. The purpose of the article is to comprehensively substantiate human resources as a key resource for the efficiency of private healthcare institutions, taking into account the lessons of the COVID-19 pandemic and the impact of digital transformation, including solutions based on artificial intelligence. The object of the study is human resource management in private healthcare institutions as a system of policies, processes and competencies. It is proven that it is the competencies and cohesion of teams that ensure continuity of care, rapid updating of practices, correct interpretation of diagnostic data and responsible communication with patients. The relationship between investments in selection, adaptation, mentoring, prevention of professional burnout and the financial results of a private institution is substantiated. It is

established that the use of telemedicine services and solutions based on artificial intelligence increases the accuracy and timeliness of interventions only if staff are properly trained and ethical standards are observed. Knowledge management practices, internal training tracks, simulation training and mentoring mechanisms are characterized as factors that increase productivity and reduce errors. The pandemic experience has highlighted the need for flexible schedules, transparent infection safety protocols and consistent psychological support for staff. Key organizational solutions that help maintain patient trust in times of uncertainty are identified, in particular, orderly triage, clear logistics, team coordination and open feedback. It has been proven that it is the staff that guarantees the ethics and transparency of medical decisions, compliance with confidentiality standards, correct interpretation of research results and clear communication with patients. Retention of specialists is critically important for private healthcare institutions, since the loss of an experienced doctor or nurse undermines the stability of client flows and increases the costs of re-selection.

Ключові слова: приватні заклади охорони здоров'я, людські кадри, людський капітал, управління знаннями, кадри.

Key words: private healthcare institutions, human resources, human capital, knowledge management, personnel.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Актуальність людського потенціалу як ключового ресурсу у діяльності приватних закладів охорони здоров'я визначається поєднанням високих очікувань пацієнтів, конкуренцією за довіру та потребою у стабільній якості медичних послуг. Саме фахівці створюють цінність, яку неможливо відтворити обладнанням або процедуральними регламентами без їхньої участі, адже результат лікування, задоволеність пацієнтів і репутація бренду виникають у точці дотику пацієнта з лікарем, медичною сестрою, адміністратором реєстратури та менеджером з комунікацій. Для приватних закладів охорони здоров'я кадри забезпечують безперервність процесів, дотримання клінічних протоколів, контроль ризиків і оперативну адаптацію до змін попиту. Інвестиції у добір, адаптацію, наставництво, розвиток компетентностей та формування спільної культури сервісу повертаються у вигляді зростання середнього чека, збільшення частки повторних звернень та позитивних рекомендацій. Високий рівень емоційного інтелекту персоналу, готовність працювати з уразливими станами пацієнтів і вміння координувати міждисциплінарну взаємодію прямо впливають на тривалість лікування, частоту ускладнень і юридичну безпеку. Саме тому приватні заклади охорони здоров'я ставлять людські кадри в центр стратегічного планування, адже це єдина складова, яка здатна швидко навчатися, удосконалювати процеси і створювати унікальний досвід для клієнта. Важливість людських кадрів у приватних закладах охорони здоров'я

посилюється цифровою трансформацією, що потребує не лише сучасних технологій, а насамперед підготовлених команд, здатних безпечно працювати з медичними даними, впроваджувати онлайн-медичні сервіси і використовувати інструменти аналітики, включно з рішеннями на основі штучного інтелекту. Саме персонал гарантує етичність і прозорість медичних рішень, дотримання стандартів конфіденційності, коректну інтерпретацію результатів досліджень і зрозумілу комунікацію з пацієнтами. Утримання фахівців критично важливе для приватних закладів охорони здоров'я, оскільки втрата досвідченого лікаря або медичної сестри підриває сталість потоків клієнтів і збільшує витрати на повторний добір. Системи управління знаннями, регулярне навчання, запобігання професійному вигоранню, справедлива мотивація та чіткі ключові показники ефективності формують середовище, у якому команди демонструють стає зростання продуктивності. У підсумку приватні заклади охорони здоров'я, що ставлять людей у центр уваги, здатні швидше модернізувати послуги, підтримувати високу якість лікування та будувати міцну довіру, яка забезпечує конкурентну перевагу і фінансову стійкість.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика кадрового забезпечення та кадрової безпеки розглядається українськими дослідниками як базовий чинник економічної стійкості організацій, що дозволяє екстраполювати напрацювання на приватні заклади охорони здоров'я [1—10]. М. М. Пересипкін [1] наголошує на системному вимірі економічної без-

пеки суб'єктів господарювання через якість кадрового забезпечення, що включає добір, адаптацію, контроль ризиків та запобігання втраті компетентностей. Для приватних закладів охорони здоров'я такі засади створюють рамку управління людськими ресурсами, у якій пріоритетом стає безперервність клінічних процесів, стабільність сервісної взаємодії з пацієнтами та готовність колективу до швидкої адаптації. Дискусію про зв'язок кадрового потенціалу з інвестиційною динамікою підсилюють висновки О. З. Сліпи, З. Б. Живко та О. М. Мартина [2], які трактують кадровий потенціал як детермінанту привабливості для інвестицій і джерело модернізації управлінських практик. Для приватних закладів охорони здоров'я це означає пряму залежність між компетентностями клінічних і адміністративних команд та здатністю залучати інвестиції у технології, інфраструктуру і нові послуги. Концептуальні засади кадрової безпеки як підсистеми економічної безпеки підприємства розкрито у роботі О. А. Кириченка та Ю. А. Поскрипка [3], де підкреслено значення превентивних механізмів, процедур ідентифікації загроз та інструментів їх нейтралізації. Для приватних закладів охорони здоров'я така логіка трансформується у практики контрольованого доступу до медичних даних, у стандартизовані протоколи ролей і відповідальностей, у безперервні внутрішні аудити компетентностей і у тренінги з етики клінічних рішень. Л. Черчик [4] деталізує управління кадровою безпекою в системі менеджменту персоналу через поєднання інституційних правил і щоденних управлінських дій, що дозволяє приватним закладам охорони здоров'я утримувати ключових фахівців, зменшувати плінність і втрати знань, підтримувати командну згуртованість та знижувати ризики помилок.

**ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ
(ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)**

Мета статті полягає у всебічному обґрунтуванні людських кадрів як ключового ресурсу ефективності приватних закладів охорони здоров'я з урахуванням уроків пандемії COVID-19 та впливу цифрової трансформації, включно з рішеннями на основі штучного інтелекту. Об'єктом дослідження є управління людськими ресурсами у приватних закладах

Таблиця 1. Роль й місце кадрів в діяльності приватних закладів охорони здоров'я

Аспект	Зміст
Стратегічна роль кадрів у приватних закладах охорони здоров'я	Кадри формують ядро стратегічної спроможності приватних закладів охорони здоров'я, адже саме люди перетворюють інфраструктуру та технології на зрозумілу для пацієнта цінність. Лікарі, медичні сестри, фахівці з реабілітації, адміністратори і менеджери якості забезпечують єдність клінічної майстерності та сервісної культури, що підвищує довіру і формує довготривалі відносини з пацієнтами. Кадрова політика охоплює добір, адаптацію, наставництво, розвиток компетентностей і формування етичних стандартів, завдяки чому приватні заклади охорони здоров'я швидко оновлюють практики, інтегрують цифрові рішення і підвищують безпеку.
Місце кадрів в операційних процесах приватних закладів охорони здоров'я	Персонал є носієм процедурної пам'яті та координатором міждисциплінарної взаємодії, від реєстрації і діагностики до лікування і післяпроцедурного супроводу. Саме кадри підтримують безперервність допомоги, коректну комунікацію, управління знаннями і дотримання протоколів. Вони працюють з медичними даними, медичними сервісами і рішеннями на основі штучного інтелекту, забезпечують конфіденційність і зрозуміле пояснення результатів досліджень. Завдяки навичкам командної координації персонал скорочує час очікування, зменшує кількість помилок і підвищує персоналізацію лікування, що безпосередньо відбивається на досвіді пацієнтів.
Економічний та репутаційний вплив кадрів у приватних закладах охорони здоров'я	Рівень підготовки і згуртованості команд впливає на завантаження кабінетів, конверсію звернень у лікування, точність медичної документації та юридичну безпеку. Інвестиції у безперервне навчання, симуляційні тренінги, профілактику професійного вигорання і прозору систему мотивації повертаються через зростання частки повторних візитів, позитивні рекомендації та стабільнішу маржинальність. Сильна команда підвищує репутацію і привабливість для інвестицій, створює підґрунтя для партнерств з освітніми установами і дослідницькими центрами, що у підсумку забезпечує стійкий розвиток приватних закладів охорони здоров'я та довіру з боку суспільства.

Джерело: сформовано автором.

охорони здоров'я як система політик, процесів і компетентностей.

**ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ
ДОСЛІДЖЕННЯ**

В приватному секторі пацієнт обирає не будівлю і не апарат, а конкретну команду та її вміння поєднати клінічну майстерність із сервісною культурою. Від першого контакту з реєстратурою до консультації лікаря і післяпроцедурного супроводу якість взаємодії визначається компетентністю, емпатією та відповідальністю фахівців. Саме тому приватні заклади охорони здоров'я розглядають добір, адаптацію і розвиток працівників як стратегічне інвестування у власну конкурентоспроможність. Високий рівень комунікаційних навичок, дисципліноване дотримання протоколів, здатність працювати у міждисциплінарних командах та швидко засвоювати нові клінічні підходи безпосередньо впливають на задоволеність пацієнтів, лояльність, середній чек і репутацію бренду (табл. 1).

Таблиця 2. Перешкоди у ефективному використанні кадрів як ресурсу в діяльності приватних закладів охорони здоров'я

Дефіцит і плінність кваліфікованих фахівців у приватних закладах охорони здоров'я				
Обмежена пропозиція вузьких спеціалістів у регіонах ускладнює формування повних мультидисциплінарних команд і збільшує ризик затримок у лікуванні	Висока конкуренція за таланти між клініками підвищує вартість найму та посилює залежність від зовнішнього рекрутингу замість розвитку внутрішнього кадрового резерву	Нерівномірне навантаження на персонал спричиняє професійне виснаження і скорочує середню тривалість роботи на одному місці	Відсутність чітких кар'єрних траєкторій і прозорих правил винагородження знижує лояльність та стимулює перехід працівників до конкурентів	Недостатня система наставництва і передачі знань призводить до втрати процедурної пам'яті під час звільнень і ускладнює стандартизацію сервісу
Організаційно-процесні та цифрові бар'єри ефективності				
Розірвані пацієнтські маршрути і неузгоджені протоколи взаємодії між підрозділами збільшують час очікування та кількість помилок у комунікації	Низька цифрова грамотність частини працівників гальмує коректне використання електронних медичних записів, рішень на основі штучного інтелекту	Недосконале управління змінами під час впровадження нових технологій створює опір персоналу і знижує віддачу від інвестицій	Слабкі практики захисту даних і конфіденційності підвищують юридичні ризики та підривають довіру пацієнтів до приватних закладів охорони здоров'я	Відсутність системного моніторингу компетентностей та показників ефективності унеможлиблює своєчасне виявлення прогалин у навичках і точне планування навчання

Джерело: сформовано автором.

Події періоду пандемії COVID-19 стали перевіркою на міцність для приватних закладів охорони здоров'я і остаточно показали, що людські кадри є ключовим ресурсом. Раптова зміна потоків пацієнтів, потреба у перепрофілюванні відділень, дефіцит засобів індивідуального захисту та постійно оновлювані клінічні настанови вимагали від персоналу гнучкості, стресостійкості та здатності приймати обґрунтовані рішення у невизначеності. Команди, які швидко організували триаж, навчилися працювати з дистанційними каналами консультування та запровадили чіткі інфекційні бар'єри, зберегли довіру і забезпечили безперервність допомоги. Саме на людях трималася адаптація графіків, внутрішня логістика, взаємодія з лабораторіями та комунікація з родинами пацієнтів, що стало фундаментом для відновлення після пікових хвиль (табл. 2).

Цифрова трансформація приватних закладів охорони здоров'я посилила вимоги до компетентностей персоналу і відкрила нові можливості підвищення якості послуг. Фахівці мають безпечно працювати з медичними даними, коректно інтерпретувати результати діагностики, використовувати онлайн-медичні сервіси і рішення на основі штучного інтелекту як інструмент підтримки клінічних рішень, зберігаючи при цьому автономність професійного судження. Етичні стандарти, конфіденційність, обізнаність у кібергігієні та уважність до

згоди пацієнта стають частиною повсякденної практики. Там, де керівництво інвестує у навчання роботи з цифровими платформами, у симуляційні тренінги та у системи управління знаннями, підвищується точність діагностики, скорочується час очікування, зменшується кількість помилок і посилюється персоналізація лікування (рис. 1).

Стратегічне значення людських кадрів у приватних закладах охорони здоров'я виходить за межі внутрішніх процесів і визначає місце організації на ринку та у суспільстві. Запити пацієнтів стають складнішими, їхня обізнаність зростає, а конкуренція за довіру посилюється. Там, де керівники створюють умови для розвитку професійної ідентичності, для колаборації між підрозділами, для партнерств із навчальними закладами та для участі у клінічних дослідженнях, формується екосистема майстерності. Саме така екосистема робить приватні заклади охорони здоров'я привабливими для кращих фахівців, забезпечує сталість якості та створює відчутний суспільний ефект, який проявляється у довшому здоровому житті пацієнтів, у зниженні навантаження на госпітальні служби та у підвищенні культури відповідального ставлення до власного здоров'я.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Підсумовуючи викладене, людські кадри постають центральною детермінантою стійкості та конкурентоспроможності приватних закладів охорони здоров'я. Саме команди лікарів, медичних сестер, фахівців із реабілітації, адміністраторів і менеджерів якості поєднують клінічну майстерність, сервісну культуру і відповідальне ставлення до безпеки пацієнта, що разом формує унікальний клієнтський досвід і репутаційний капітал. Досвід пандемії COVID-19 став поворотним моментом, адже показав вирішальну роль компетен-



Рис. 1. Ключові параметри, які характеризують кадри як ключовий ресурс в діяльності приватних закладів охорони здоров'я

Джерело: сформовано автором.

тностей, психологічної стійкості та етичної зрілості персоналу у швидкій адаптації маршрутів пацієнтів, у впровадженні бар'єрів інфекційної безпеки і у розгортанні дистанційних форматів допомоги. Цифровізація надала нові інструменти підтримки клінічних рішень, у тому числі рішення на основі штучного інтелекту, проте саме люди забезпечили обґрунтованість інтерпретацій, коректність комунікації і дотримання конфіденційності. Там, де управління талантами, безперервне навчання та системи менторства стали частиною щоденної практики, приватні заклади охорони здоров'я отримали кращі клінічні результати, скорочення помилок і зростання лояльності пацієнтів.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням вимірюваних моделей оцінювання впливу людського капіталу на клінічні

та бізнесові результати приватних закладів охорони здоров'я.

Література:

1. Пересипкін М. М. Кадрове забезпечення системи економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності України в умовах євроінтеграції: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец.: 21.04.02. "Економічна безпека суб'єктів господарської діяльності". Х., 2018. 24 с.
2. Сліпа О. З., Живко З. Б., Мартин О. М. Кадровий потенціал підприємства як фактор інвестиційного розвитку економіки. Modern Transformation of Economics and Management in the Era of Globalization: Conference Proceedings: International Scientific-Practical Conference (Klaipeda, 29 January 2016). Baltija Publishing, 2016. P. 149—152.

3. Кириченко О. А., Поскрипко Ю. А. Теоретичні засади системи економічної безпеки кадрового забезпечення суб'єктів господарської діяльності. Економіка та держава. 2010. № 11. С. 36—38.

4. Черчик Л. Управління кадровою безпекою в системі менеджменту персоналу підприємства. Економічний часопис. 2017. № 4. С. 57—61.

5. Томаневич Л. М. Кадрова безпека підприємства як об'єкт теоретичного дослідження. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна. 2009. № 1 С. 185—192.

6. Мазур, І., Заболотько, В., & Стешенко, І. Кадровий потенціал системи охорони здоров'я: галузева структура медичних працівників у 2019 р. Українські медичні вісті, (1), 2023, 16—22.

7. Присвітла О. В. Формування мотиваційного механізму в системі стратегічного управління людськими ресурсами. Економічний простір. 2020. № 164. С. 101—105.

8. Криштанович М.Ф. (2023). Сучасні засади системи державного управління у сфері охорони здоров'я. Електронний журнал "Державне управління: удосконалення та розвиток". № 12. — С. 1—9.

9. Криштанович, М. Ф. (2025). Роль державного управління в реалізації програм профілактики у сфері охорони здоров'я: проблеми та перспективи. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування, (16).

10. Штангрет А., Силкін О. Безпекові аспекти управління персоналом в умовах гіпердинамічного зовнішнього середовища. № 9(37), 2024. Наукові інновації та передові технології. С. 227—237.

References:

1. Peresytkin, M. M. (2018), "Staffing of the economic security system of business entities of Ukraine in the context of European integration", Abstract of Ph.D. dissertation, Economy, Kharkiv, Ukraine.

2. Slipa, O. Z., Zhyvko, Z. B., and Martyn, O. M. (2016), "Enterprise human potential as a factor of investment-driven economic development", Modern Transformation of Economics and Management in the Era of Globalization: Conference Proceedings, Baltija Publishing, Klaipeda, January 29, pp. 149—152.

3. Kyrychenko, O. A., and Poskrypko, Yu. A. (2010), "Theoretical foundations of the economic security system for staffing business entities", Economy and the State, vol. 11, pp. 36—38.

4. Cherchyk, L. (2017), "Personnel security management within the enterprise HR system", Economic Journal, vol. 4, pp. 57—61.

5. Tomanevych, L. M. (2009), "Enterprise personnel security as an object of theoretical research", Scientific Bulletin of Lviv State University of Internal Affairs. Economic Series, vol. 1, pp. 185—192.

6. Mazur, I., Zabolotko, V., and Steshenko, I. (2023), "Human resources potential of the health care system: sectoral structure of medical workers in 2019", Ukrainian Medical News, vol. 1, pp. 16—22.

7. Prysvitla, O. V. (2020), "Building a motivational mechanism in strategic human resource management", Economic Space, vol. 164, pp. 101—105.

8. Kryshtanovych M.F. (2023), "Modern principles of the public administration system in the health sector", Public administration: improvement and development, vol. 12. pp. 1—9.

9. Kryshtanovych, M. F. (2025), "The role of public administration in the implementation of prevention programs in the field of health care: problems and prospects", Problems of modern transformations. Series: law, public management and administration, vol. 16.

10. Shtangret, A., and Sylkin, O. (2024), "Security aspects of personnel management under hyperdynamic external environment", Scientific Innovations and Advanced Technologies, vol. 9 (37), pp. 227—237.

Стаття надійшла до редакції 08.10.2025 р.

<https://nauka.com.ua>

Електронне фахове видання

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ
удосконалення та розвиток

Виходить 12 разів на рік

включено до переліку наукових фахових видань України
з питань **ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**
(Категорія «Б»)

Наказ Міністерства освіти і науки України
від 28.12.2019 №1643

Спеціальність 281

e-mail: economy_2008@ukr.net

 viber: +38 050 3820663