

Градoмська І. О. Використання методів стратегічного управлінського аналізу під час прийняття управлінських рішень. Бухгалтерський облік, аналіз та аудит. Випуск 41. 2020. С. 307-312; 17. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. 2-е вид., доп. і перероб. К.: КНЕУ, 2018. 699 с.; 18. Шершньова З.Є, Оборська С.В. Стратегічне управління: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2020. – 384 с.

1. Gladkova A. O. Strategic development of the enterprise in conditions of global competition. Economics and management organization. No. 4 (36). 2019. P. 198-209; 2. Zamazii O. V. Strategic analysis: a systemic view of strategic management. Bulletin of the Khmelnytskyi National University. Economic sciences. 2017. No. 2(2). P. 108–111; 3. L. M. Kish. Strategic management as the main part of enterprise management. Black Sea Economic Studies. 2019. Issue 38(1). P. 107-113; 4. Kravchenko O. V. The value and place of strategic analysis in enterprise management. URL: https://biem.sumdu.edu.ua/images/stories/docs/K_BOA/Kravchenko_008.pdf; 5. Levyk I. S. The essence of strategic analysis, its place and role in the enterprise management system. Basics of financial analysis. 2019. No. 3. P. 173-178; 6. Litvak B. G. Development of administrative decisions: учеб. М.: Delo, 2020. 392 p.; 7. Malyarevsky V. Yu. Evaluation of the effectiveness of managerial decisions. Problems of the theory and practice of accounting, auditing, analysis and ways to solve them: materials of the All-Ukrainian scientific method. conf. Sevastopol: SevNTU Publishing House, 2018. P. 218-219; 8. Parasiy-Vergunenko I. M. Strategic analysis in banks: theory, methodology, practice: monograph. K.: KNEU, 2017. 360 p.; 9. Parasiy-Vergunenko I. M. Conceptual principles of strategic analysis in banks. Finances of Ukraine. 2018. No. 8. P. 111-117; 10. Pastukhova V. V. Analysis of the strategic management system of the enterprise: methodological aspect. Finances of Ukraine. 2020. No. 10. P. 69-74; 11. Pichugina T. S., Tkachova S. S., Tkachenko O. P. Strategic management: academic. village Hark. state University of Food and bargaining Kh.: KhDUHT, 2018. 215 p.; 12. Pucenteilo P. R., Humenyuk O.O. Strategic analysis as an important element of enterprise management. Innovative economy. 2017. No. 3–4. P. 196–205; 13. Raikovska I.T. Strategic analysis in the system of long-term management of the enterprise. Economics and management. Scientific Bulletin of the National Academy of Statistics, Accounting and Auditing, 2017. No. 1-2. P.84-91; 14. Soboleva M.V. SWOT analysis as a methodological basis of strategic management of a modern enterprise. Scientific Bulletin of Chernivtsi University. Economy. 2019. Issue 650–652. P. 167–172; 15. Tomchuk O. F. The role of diagnostic analysis in strategic enterprise management. Scientific Bulletin of the Lviv National University of Veterinary Medicine and Biotechnology named after Gzhitskyi. 2019. Vol. 13, No. 1(2). P. 310–318; 16. Tomchuk O.F., Gradomska I.O. Use of strategic management analysis methods during management decision-making. Accounting, analysis and audit. Issue 41. 2020. P. 307-312; 17. Shershnyova Z. E. Strategic management: textbook. 2nd ed., add. and processing. K.: KNEU, 2018. 699 p.; 18. Z.E. Shershnyova, S.V. Oborska. Strategic management: education. manual. K.: KNEU, 2020. – 384 p.

УДК: 519.876.5

Є.М. Брєєва

DOI: 10.36919/2312-7812.3.2022.67

ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ НЕГАТИВНОГО ВПЛИВУ ПОДІЙ 2020 - 2022 РОКІВ

У статті розкрито поняття «мотивація» та контекст, який його характеризує. Розглянуті питання і проблеми, з якими зустрічаються працівники медичних закладів в останні роки. Розкриті теоретичні визначення поняття «мотивація» та їх інтерпретація в сучасних умовах. Виділені цілі

мотивації. Проведений огляд медичної реформи в Україні та її результати для населення і медичних працівників. Визначені перешкоди, які знижують зацікавленість медичних фахівців в професії. Представлені чинники, які можуть додатково мотивувати медичний персонал. Надані рекомендації щодо введення нових факторів матеріального і нематеріального заохочення.

Також було розглянуто і наведено цифрові дані стосовно державного і регіонального фінансування медичних закладів, визначено особливості фінансування комунальних медичних підприємств та приватних клінік. З даної позиції було зауважено, що мотиваційні чинники не змінюються в залежності від форми власності і потребують системного та комплексного підходів до мотиваційного процесу в закладах. Тобто медичні працівники однаково потребують як фінансової підтримки, так і моральної.

Мета статті полягає в розгляді підходів до підвищення рівня трудової мотивації медичного персоналу, вивчення сучасних можливостей в мотивації праці, новітній погляд на матеріальне заохочення медичних працівників в світі негативних подій в Україні і у прив'язці до медичної реформи.

Визначено, що в умовах пандемії та війни недостатньо заохочувати медичних фахівців виключно матеріальними засобами. Описано причини і доцільність введення додаткових мотиваційних важелів.

Запропоновано розробити нові підходи щодо мотивації медичних фахівців з урахуванням ситуації, яка склалася в країні в останні роки: підвищення фінансової винагороди та додаткові нематеріальні мотиваційні чинники. До першої категорії мотивації належать будь-які грошові доплати до основної заробітної плати. До нематеріальних мотиваційних факторів можна віднести всі дії керівництва, які будуть спонукати співробітника залишатися лояльним до даного медичного закладу.

The article reveals the concept of «motivation» and the context that characterizes it. The issues and problems faced by employees of medical institutions in recent years have been considered. The theoretical definitions of the concept of «motivation» and their interpretation in modern conditions are revealed. Highlighted goals of motivation. A review of medical reform in Ukraine and its results for the population and medical workers was carried out. Obstacles have been identified that reduce the interest of medical professionals in the profession. Factors that can further motivate medical personnel are presented. Recommendations for the introduction of new factors of material and intangible incentives are provided.

Digital data on state and regional financing of medical institutions were also considered and provided, the peculiarities of financing communal medical enterprises and private clinics were determined. From this position, it was noted that motivational factors do not change depending on the form of ownership and require systematic and integrated approaches to the motivational process in institutions. That is, medical workers equally need both financial and moral support.

The purpose of the article is to consider approaches to increasing the level of labor motivation of medical personnel, the study of modern opportunities in labor motivation, the latest look at the material encouragement of medical workers in the world of negative events in Ukraine and in relation to medical reform.

It is determined that in the context of a pandemic and war, it is not enough to encourage medical specialists exclusively by material means. The reasons and expediency of introducing additional motivational levers are described.

It is proposed to develop new approaches to the motivation of medical specialists, taking into account the situation that has developed in the country in recent years: an increase in financial remuneration and additional intangible motivational factors. The first category of motivation includes any cash surcharges to the basic wage. The intangible motivational factors include all the actions of the management, which will encourage the employee to remain loyal to this medical institution.

Ключові слова: мотивація, медичний персонал, медична реформа, етапи медичної реформи, результати медичної реформи, мотиваційні чинники, фінансування комунальних медичних підприємств, матеріальні мотиваційні чинники, нематеріальні мотиваційні чинники.

Keywords: motivation, medical staff, medical reform, stages of medical reform, results of medical reform, motivational factors, financing of communal medical enterprises, material motivational factors, intangible motivational factors.

Постановка проблеми. Медична реформа, яка розпочалася в Україні ще з 2018 року дала певні позитивні результати, наразі втілюється третій етап реформи. Мета медичної реформи — забезпечити громадянам України рівний доступ до якісних медичних послуг, а в центрі медичної системи має бути пацієнт. Сучасне реформування медицини буде проходити за новою моделлю фінансування Національної служби здоров'я України. Завдяки новій моделі фінансування пацієнти знайдуть чітке розуміння, які медичні послуги вони зможуть отримати безкоштовно, а за які необхідно буде платити. В таблиці 1 надані основні три етапи впровадження реформи.

Таблиця 1

Основні етапи медичної реформи в Україні

Етапи реформи	Терміни виконання	Очікувані результати
I етап	з 2018 року	Первинна медична допомога, стосується сімейних лікарів, педіатрів, терапевтів
II етап	з 2019 року	Реформа амбулаторій: вузькі медичні фахівці — кардіологи, отоларінгологи, дрема-то-венерологи, урологи тощо
III етап	з 2020 року і по теперешній час	Реформа спеціалізованого лікування, введення ліцензування лікарів

Багато змін в системі охорони здоров'я були для населення та фахівців кардинально новими, а тому важко втілювалися в життя. Згодом реалізація реформи все більше і більше показувала її результативність. Поки що рано підводити підсумки в закладах охорони здоров'я, тому що країна проходить етапи реалізації політики відповідності стандартам ЄС, але певні зміни вже проявили себе:

- процес змін набирає обертів і спостерігається прийняття цих змін як з боку медичних працівників, так і з боку населення;
- система охорони здоров'я України наближається до стандартів Європейського союзу;
- часткова, а в деяких містах повна трансформація діяльності медичних установ в цифровий простір;
- підвищення заробітної плати медичним працівникам;
- децентралізація управління в медичних закладах;
- залучення молодих фахівців;
- нові способи взаємодії між керівництвом медичного закладу та персоналом;
- всі лікарі повинні пройти велику кількість перевірок і навчання;
- зміни в сфері освіти медичного персоналу;
- тощо.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Нові трансформації в управлінні медичними закладами поновили питання мотивації співробітників. Чимало наукових

досліджень та робіт розглядали питання мотивації персоналу, в тому числі медичних працівників. Над цими питаннями працювали такі дослідники як Колот А.М., Цимбалюк С.О., Устіловська А.С., Дейнека Л., Литвишко Л., Марченко П., Гриненко А.М., Джурбій Ю.О. та інші.

Особливості мотивації медичних працівників розглянуто у працях: Л. Г. Кемарської, Ю. О. Нікітіної, С. В. Петрової, М. В. Шевченко та ін.

Управління медичним персоналом відображено у працях: А. Г. Ахламової, О. В. Баєвої, М. М. Кузьменко, Н. Л. Кусик та ін.

Виклад основного матеріалу дослідження. Починаючи з 2020 року до сьогодні медичні працівники відчувають справжні випробування: моральні, професійні, емоційні та фінансові. Пандемія COVID-2019 внесла свої корективи в реалізації медичної реформи і ставлення медичних працівників до своєї професії. Після декількох років пандемії відношення до медиків змінилося, цінність професії підвищилася, винагорода за працю зросла, але мотиваційні чинники змінилися. Країни Європи, в тому числі Україна, зіткнулися з нестачею професіоналів, викрилися проблеми в медичній сфері, які раніше не привертали увагу. За період пандемії медичні працівники були фізично виснажені, а також морально пригнічені, тому що в прямому сенсі ризикували своїм життям. Тому тільки фінансова винагорода як основний мотиваційний чинник вже не спрацьовувала. Зрозуміло, що деякі фахівці медичної сфери не хотіли працювати і ризикувати своїм життям виключно за матеріальне заохочення. З'явилася потреба в нових формах мотивації персоналу медичних закладів. Хочеться зауважити, що така проблема постала не лише в Україні, але і по всьому світу.

На початку 2022 року країна зіткнулася з новим випробуванням. Військові дії змусили прийняти додатковий тягар на долю медиків. Зрозуміло, що в таких умовах реалізація медичної реформи проходить повільніше, а мотивація медпрацівників стає складнішою та вимагає нових способів.

Для того, щоб розуміти мотиваційні важелі в сучасних умовах треба розглянути їх в світі теоретичних основ.

Мотивація персоналу — це створення сприятливих умов і стимулів, які спонукають співробітників працювати з більшою самовіддачею, з націленістю на якість і результат [12].

Мотивація персоналу — це внутрішній процес на підприємстві, мета якого спонукати кожного працівника в результативності його праці — це запорука успіху всього підприємства в цілому [17]. Мотивація для співробітників — це неодмінна складова кадрової політики будь-якої установи.

Мотивація за Маслоу — це спонукання людини до діяльності, визначувана набором потреб і формуванням передумов для їх здійснення та отримання вигоди [15].

Мотивація в управлінні підприємством — це комплексний підхід до управління персоналом, спрямований на створення спонукальних мотивів, метою яких є продуктивне виконання співробітником своїх обов'язків. З точки зору компанії, система мотивації передбачає постановку цілей, що відповідають індивідуальним потребам і бажанням, і таким чином, сприяють поведінці людини, необхідної для досягнення цих цілей. З економічного погляду, правильна система мотивації веде до скорочення різниці між кількістю оплачених годин і кількістю продуктивно відпрацьованих годин, і, відповідно, спрямована на скорочення витрат компанії [14].

Мотивація персоналу в загальних рисах може бути в наступних напрямках:

- фінансова винагорода в різних проявах (підвищення заробітної плати, надання премій, додаткова зарплата наприкінці року, надбавки, система бонусів, оплата за переробку, тощо);

- участь в управлінні компанією (здебільшого співробітники залучаються до прийняття рішень);

- кар'єрне зростання;
- підвищення кваліфікації;
- розвиток професійних навичок;
- відчуття співробітником своєї значущості для компанії;
- моральні чинники (відчуття свободи, позитивний моральний клімат в компанії, психологічно-здорове взаємодія з керівником, відчуття відповідальності, впевненість в компанії, взаємопідтримка, адаптація для новачків, тощо).

Сама по собі мотивація персоналу переслідує певні цілі:

- створення результативної команди;
- підвищення прибутковості підприємства;
- утримання професійних кадрів;
- залучення в компанію нових високопрофесійних спеціалістів;
- стимулювання ефективності та продуктивності роботи персоналу;
- підвищення конкурентоспроможності компанії.

Вищенаведені факти можна надати у вигляді таблиці (табл. 2).

Таблиця 2

Мотиваційні чинники та цілі мотивації на підприємстві

№	Мотиваційні чинники	Цілі мотивації
1	Фінансова винагорода	Залучення нових високопрофесійних спеціалістів
2	Участь в управлінні компанією	Утримання професійних кадрів
3	Кар'єрне зростання	Створення результативної команди
4	Підвищення кваліфікації, розвиток професійних навичок	Підвищення прибутковості підприємства
5	Моральні мотиваційні чинники	Стимулювання ефективності та продуктивності роботи персоналу

Класифікація мотиваційних стимулів може бути дуже різноманітною і часто залежить від специфіки діяльності підприємства. Для ще одного прикладу можна навести наступну класифікацію мотиваційних стимулів, вони визначають лояльність співробітника до компанії і його бажання залишитись працювати в ній:

- розмір фіксованої частини ставки;
- можливість досягнути успіху;
- умови праці;
- визнання заслуг працівника;
- режим та розпорядок роботи;
- можливість кар'єрного зростання для працівника;
- взаємини з колективом та керівництвом;
- можливість професійного розвитку;
- творчий характер праці.

Розвиток будь-якого підприємства залежить від вмотивованості персоналу, який працює на успіх його діяльності. Найкращою мотивацією є, звичайно, матеріальна.

Крім того, персонал буде більше зацікавлений в позитивному результаті, якщо він чітко розуміє, за які досягнення які мотиваційні стимули передбачені. В такому сенсі персонал медичного закладу не є виключенням. Дуже тривалий час працівники медичних закладів отримували невиправдано низьку заробітну плату і дискусії щодо її підвищення і змін нарахування ведуться не перший рік.

У 2015 році Уряд України ініціював трансформаційну реформу системи охорони здоров'я. Метою трансформації було поліпшення стану здоров'я населення та забезпечення фінансового захисту від надмірних витрат «з кишені» домогосподарств українців шляхом підвищення ефективності, модернізації застарілої системи надання послуг та покращення доступу до якісного медичного обслуговування. На той час в Україні спостерігалася гостра криза у фінансуванні медичної галузі. Розподіл фінансування здійснювався центральними органами влади на основі статистичних даних щодо штатного розкладу та кількості лікарняних ліжок. Неспроможність такої системи ефективно утримувати медичні заклади, що мали надзвичайно низький потенціал надання послуг, спровокувала гостру необхідність рішучих дій нового уряду із впровадження оновленої системи фінансування медицини в Україні [11].

Розпорядженням Кабінету Міністрів «Про схвалення Концепції реформи фінансування системи охорони здоров'я» № 1013-р. У жовтні 2017 року Парламент ухвалив новий Закон України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» (Закон № 2168), який регулює фінансування системи охорони здоров'я та пакет відповідних підзаконних нормативно-правових актів. Цей пакет документів створив міцну правову та політичну основу для впровадження нових механізмів фінансування охорони здоров'я [].

Існує декілька схем обчислення заробітної плати медичним фахівцям. Кожна з схем не є ідеальною та має свої переваги та недоліки. Яку саме систему мотивації обере медичний заклад, вирішують керівники. Проте варто вивчити усі плюси та мінуси кожної схем оплати праці. Комунальні медичні заклади часто здійснюють оплату праці своїх працівників за тарифною сіткою, а тому не можуть використовувати гнучку систему мотиваційних стимулів. Проте вони можуть скористатись додатковими мотиваційними засобами.

Бюджетний процес на 2022 рік кардинально відрізнявся від планування бюджетів минулих років. Адже вперше в історії незалежності України бюджет розроблявся на основі Бюджетної декларації, що була схвалена Кабінетом Міністрів України та розглянута Парламентом. Він базується на програмних документах Уряду та враховує пріоритети, визначені Президентом України та Верховною Радою.

Цього року було закладено рекордне фінансування сфери охорони здоров'я — 232,8 мільярдів гривень. Це дасть можливість реалізувати Указ Президента України і забезпечити ринковий рівень заробітної плати медичним працівникам.

Зокрема у бюджеті на 2022 рік передбачено:

- 157,3 мільярди гривень для фінансування Програми медичних гарантій—2022;
- понад 10 мільярдів гривень на централізовані закупівлі лікарських засобів та медичного обладнання;
- 939,5 мільйонів гривень на трансплантацію;
- 2,6 мільярдів гривень на закупівлю вакцин проти Covid-19 [6, 7, 8].

Також, передбачені виплати працівникам закладів охорони здоров'я у зв'язку з переїздом на нове місце роботи або перекваліфікацією, яка буде необхідна для

формування спроможної мережі лікарень у госпітальних округах. На це передбачено ще 100 мільйонів гривень.

Відповідно реформі безкоштовних послуг медичні заклади не надають. Ті, що входять до Програми медичних гарантій, оплачуються НСЗУ, а додатковим джерелом доходу медичних закладів є надання платних послуг, які оплачує сам пацієнт. Наразі відсутні обмеження щодо об'єму надання платних послуг медичним закладом, що надає установі та її співробітникам додатковий стимул розвитку і залучення додаткових коштів.

Згідно із Законом України «Про місцеве самоврядування» обов'язок місцевої влади підтримувати і брати участь у житті закладів в тому числі медичних. За рахунок місцевих бюджетів, відповідно до Бюджетного кодексу, мають здійснюватися такі види фінансувань:

- професійної (професійно-технічної) освіти;
- амбулаторно-поліклінічної та стаціонарної допомоги (лікарні широкого профілю, спеціалізовані медико-санітарні частини, пологові будинки, поліклініки і амбулаторії, загальні стоматологічні поліклініки, дільничні лікарні);
- первинної медичної допомоги (медичні амбулаторії, фельдшерсько-акушерські і фельдшерські пункти, центри первинної медичної (медико-санітарної) допомоги та інші заклади охорони здоров'я, що надають первинну медичну допомогу);
- програм медико-санітарної освіти (центри здоров'я і заходи з санітарної освіти);
- інших державних програм медичної та санітарної допомоги (територіальні медичні об'єднання, центри медичної статистики, автопідприємства санітарного транспорту, інші програми і заходи);
- оплати комунальних послуг та енергоносіїв комунальними закладами охорони здоров'я, що надають первинну медичну допомогу, місцеві програми розвитку та підтримки комунальних закладів охорони здоров'я, що надають первинну медичну допомогу, та місцеві програми надання населенню медичних послуг з первинної медичної допомоги;
- оплати комунальних послуг та енергоносіїв комунальних закладів охорони здоров'я, які належать відповідним територіальним громадам, для забезпечення надання медичних послуг за програмою державних гарантій медичного обслуговування населення;
- місцевих програм розвитку та підтримки комунальних закладів охорони здоров'я, місцевих програм надання населенню медичних послуг понад обсяг, передбачений програмою державних гарантій медичного обслуговування населення;
- місцевих програм громадського здоров'я.

Як видно з державної програми, повноваження і відповідальність медичних закладів дуже великі, а це надає більше можливостей урізноманітнити мотиваційні заходи для співробітників установи.

Одним із головних домінант медичної реформи - це зарплати лікарів, і, відповідно, їх мотивація до роботи. Розрахунок досить простий, чим більше у лікаря буде пацієнтів, тим більше його заробітна плата. Влада в цьому випадку керується принципом «гроші йдуть за пацієнтом». В середньому сьогодні лікар щомісяця отримує від 18000 до 23000 гривень.

Висновок напрашується сам по собі — більше значення має за якою схемою платити, а не скільки платити. Медичний працівник отримає більший мотиваційний стимул для роботи у випадку, коли підвищення заробітної плати стає наслідком певних

досягнень. Механічне підвищення рівня заробітної плати — поганий мотиваційний стимул. Такий крок не стимулює лікаря до професійного зростання та не покращує його ставлення до пацієнтів [13].

В такому контексті керівництву медичної установи слід чітко визначити для підлеглих, за які результати вони отримують матеріальний стимул (як приклад - відсутність скарг, досягнення показників вакцинації); моніторити середньоринкову заробітну плату фахівців на посаді в своєму регіоні та тримати рівень зарплати на такому ж рівні (не нижче); чітко відпрацювати і донести до колективу механізм нарахування надбавок для встановлення змінної частини заробітної плати.

Обставини військового часу вносять свої корективи в матеріальну мотивацію медичних працівників. Останнім часом в багатьох ЗМІ і на рівні влади обговорюють про додаткові стимули для роботи медиків та корегування обчислення заробітної плати. Так, наприклад, постає питання як оплатити час перебування в укритті під час повітряної тривоги: оплачувати повністю чи оголошувати простій? Чи можна взагалі не оплачувати або, наприклад, запровадити відпрацювання у суботу накопичених годин через перебування в укритті з дотриманням норми 40 год на тиждень? Такі питання провокують незадоволеність спеціалістів і зниження зацікавленості в роботі. Є лікарі та медичний персонал, якій працює в укритті під час повітряної тривоги — оперує, приймає пологи, а інші лікарі не можуть продовжувати прийом пацієнтів за вимогами військового часу, але все ж таки знаходяться в робочих умовах і не пропускають своїх робочих годин. Питання важке і залишає невдоволеними багатьох фахівців.

Таким чином, питання мотивації працівників медичних установ в сучасних умовах повинно змінитися і неможна розраховувати виключно на фінансові важелі впливу для ефективної роботи. Згідно з українського законодавства власник приватної лікарні відповідає за її матеріально-технічний стан. Жодна інша інституція не має права безпосередньо фінансувати цей заклад, окрім, наприклад, Національної служби здоров'я України, але лише через договір. Тобто тільки від власника залежить, в якому стані знаходиться лікарня і як заохочувати працівників. Здається, що приватні медичні установи мають більше свободи, а отже і можливостей для стимулювання співробітників. Але не обмежується свобода і комунальних установ, які фінансуються державою і можуть брати приклад стосовно мотивації спеціалістів як у приватних медичних закладах, так і закордонних.

Безумовно матеріальне мотивування в будь-які часи стоїть на першому місці, але з поглядом на події в країні можна розширити список матеріальної винагороди і виділити інші мотиваційні засоби для працівників медичних закладів (табл.3).

Таблиця 3

Мотивація персоналу медичних закладів в умовах пандемії і військового стану

Пропозиції щодо мотивації співробітників в закладах охорони здоров'я	
Матеріальна мотивація	Нематеріальна мотивація
Фінансова винагорода для медичних працівників, які працюють на передовій	Додаткове страхування медичного персоналу
Додаткові надбавки для медичних працівників, які працюють на територіях, які постійно знаходяться під обстрілами загарбників	Збільшення днів відпустки для поновлення сил

Збереження заробітної сітки для всіх лікарів без утримання простоїв під час повітряної тривоги	Мінімізація звільнення працівників
Збільшення виплат на відпустки	Надання можливостей для підвищення кваліфікації і для навчання
Підвищення прибутку медичного закладу за рахунок надання додаткових послуг	Формування прозорих систем оцінки ефективності та мотивації
Система бонусів	Публічна похвала
Доплата за переробку	Надання пільг на довгостроковий час
Раціональні витрати коштів медичного закладу	Підтримка молодих спеціалістів
	Кар'єрне зростання
	Участь в прийнятті рішень медичного закладу
	Здоровий психологічний клімат в колективі
	Підтримка колег
	Продуктивні взаємовідносини з керівництвом

Зрозуміло, що додаткове фінансування з боку держави є проблематичним в даний час, але медичні заклади мають достатньо повноважень для залучення додаткових фінансових коштів шляхом приваблення більшої кількості пацієнтів. Тому запропоновані шляхи мотивації можуть бути реалізовані. Для успішного розвитку закладів охорони здоров'я потрібен комплексний підхід для мотивації персоналу, тобто використання багатьох чинників матеріальної і нематеріальної мотивації.

На жаль, у зв'язку з військовими діями багато фахівців можуть покинути країну, а деякі професію. Тому першочерговою задачею керівника медичного закладу є впровадження системи мотиваційних засобів для збереження колективу і підтримки медичних фахівців.

Висновки. Система мотивації персоналу необхідна кожному медичному закладу, який прагне підвищення якості сервісу. Мотивація працівників — це важливо, тому що:

- у медичного персоналу з'являється зацікавленість у підвищенні своєї продуктивності;
- наявність прозорих систем оцінки ефективності та мотивації заохочує співробітників;
- знаючи про можливість отримання винагороди, працівники прагнуть надання першокласного сервісу;
- мінімізація звільнених працівників та утримання постійного штату;
- підвищення ефективності роботи всього медичного та немедичного персоналу.

Важкі обставини та умови для роботи медичних працівників за останні три роки вимагають додаткової та нової мотивації. Було доведено, що тільки матеріальна винагорода не спонукає до якісної роботи в умовах пандемії та військового часу. Необхідні додаткові нематеріальні мотиваційні фактори. До них можна віднести:

довгострокові пільги для медичних працівників. Наприклад, безкоштовний проїзд в громадському транспорті, пільгові сплати комунальних послуг, примноження робочого стажу, пільгова ставка по кредиту тощо. Даний пункт можна відносити до матеріального мотивування, а з іншого боку, нематеріального, тому що він не передбачає пряму фінансову винагороду, але значніше поліпшує рівень життя співробітнику;

• додаткове страхування медичного персоналу. Відомо, що українським законодавством передбачено страхування медичних співробітників в залежності від напрямків їх діяльності. Додаткове страхування життя або втрати працездатності можуть додати впевненості фахівцю;

• збільшення днів відпустки для поновлення сил в сучасних умовах важлива складова нормального забезпечення життя;

• надання можливостей для підвищення кваліфікації і для навчання дає впевненості в зацікавленості керівництва медичного закладу в фахівцеві;

• формування прозорих систем оцінки ефективності та мотивації;

• публічна похвала діє як найкращий мотиваційний поштовх, тому що кожному співробітнику важливо розуміти його корисність для організації;

• підтримка молодих спеціалістів як ніколи важлива для медичних закладів, тому що багато молоді їде за кордон або відмовляється працювати за фахом;

• кар'єрне зростання. На одному рівні з матеріальною винагородою з'являється потреба в професійному підвищенні;

• участь в прийнятті рішень медичного закладу. Це означає, що до думки співробітника будь-якої ланки прислуховуються і вона має значення для керівництва;

• здоровий психологічний клімат в колективі передбачає підтримку колег, взаєморозуміння з керівництвом і продуктивна співпраця.

Матеріальна або фінансова мотивація передбачає додаткові виплати медичним працівникам за важкі умови, в яких доводиться працювати майже більшості українських медиків на даний час.

1. Постанова Верховної Ради України; Рекомендації від 21.10.2009 № 1651-VI Про Рекомендації парламентських слухань на тему: «Шляхи реформування охорони здоров'я та медичне страхування в Україні» 1651-VI, Чинний, 15 к; 2. Постанова Верховної Ради України від 04.06.2009 № 1461-VI Про прийняття за основу проекту Постанови Верховної Ради України про Рекомендації парламентських слухань на тему: «Шляхи реформування охорони здоров'я та медичне страхування в Україні» 1461-VI, Чинний, 1 кб; 3. Постанова Кабінету Міністрів України; Порядок, Перелік від 03.03.2021 № 181 Деякі питання впровадження та реалізації нового механізму фінансового забезпечення надання третинної (високоспеціалізованої) медичної допомоги в окремих науково-дослідних установах Національної академії медичних наук 181-2021-п, Чинний, Редакція від 19.08.2022, 683 кб (4 редакції); 4. Постанова Кабінету Міністрів України від 27.11.2019 № 1073 Деякі питання договорів медичного обслуговування населення 1073-2019-п, Чинний, Редакція від 01.01.2020, 51 кб (2 редакції); 5. Постанова Кабінету Міністрів України; Порядок, Форма типового документа, Заява від 09.02.2022 № 137 Деякі питання забезпечення функціонування ефективної системи закупівель лікарських засобів, медичних виробів, допоміжних засобів до них та державної компенсації шкоди 137-2022-п, Чинний, 50 кб; 6. Постанова Кабінету Міністрів України; Порядок від 09.06.2021 № 588 Деякі питання здійснення доплати військовослужбовцям, особам рядового і начальницького складу служби цивільного захисту, поліцейським, які забезпечують життєдіяльність населення, медичним працівникам, які безпосередньо зайняті на роботах з ліквідації захворювання на гостру респіраторну хворобу COVID-19, спричинену коронавірусом SARS-CoV-2, у відомчих закладах охорони здоров'я 588-2021-п, Чинний, 12 кб; 7. Постанова Кабінету Міністрів України; Порядок від 17.06.2020 № 498 Деякі питання надання страхових виплат у разі захворювання або смерті медичних працівників у зв'язку з інфікуванням гострою респіраторною хворобою COVID-19, спричиненою коронавірусом SARS-CoV-2 498-2020-п, Чинний, Редакція від 14.10.2022, 29 кб (6 редакцій); 8. Постанова Кабінету Міністрів України від 12.01.2022 № 2 Деякі питання оплати праці медичних працівників закладів охорони здоров'я 2-2022-п, Чинний, 7 кб; 9. Постанова Кабінету

Міністрів України від 19.06.2020 № 610 Деякі питання оплати праці медичних та інших працівників закладів охорони здоров'я 610-2020-п, Чинний, 4 кб; 10. *Гриненко А.М., Джурбій Ю.О.* Соціальні фактори мотиваційного механізму персоналу підприємства. Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. - 2012. №6. с. 405–408; 11. *Кнейслер О.В., Шупа Л. З.* Вектор розвитку медичного страхування у контексті сучасної медичної реформи в Україні // Світ фінансів. - 2019. - №6. - С. 23-25; 12. *Колот А.М.* Мотивація персоналу: підручник / А.М. Колот, С.О. Цимбалюк. - К.: КНЕУ, 2011. - 397 с.; 13. *Кусик Н.Л.* Мотивація медперсоналу в умовах реформування // Управління закладом охорони здоров'я. - 2018. - №8. - С. 6-8; 14. *Литвишко, Л., Марченко П.* Технології мотивації персоналу підприємств у сучасних умовах. Економіка та суспільство. - 2021. №31. с. 54-66; 15. *Маслоу А.* Мотивація і людина: Питер, 2012, С-П, 352 с.; 16. Мотивація персоналу [Електронний ресурс] : наук.-допом. бібліогр. покажч. / Східноєвроп. нац. ун-т ім. Лесі Українки, Ф-т економіки і управління, Бібліотека ; уклад. Л. Дейнека. - Луцьк, 2018. - 265 с.; 17. *Устіловська А.С.* Мотивація персоналу як один з основних інструментів успішного управ

1. Постанова Verhovnoyi Radi Ukraini; Rekomendaciyi vid 21.10.2009 № 1651-VI Pro Rekomendaciyi parlamentskih sluhan na temu: «Shlyahi reformuvannya ohoroni zdorov'ya ta medichne strahuvannya v Ukraini» 1651-VI, Chinnij, 15 k; 2. Постанова Verhovnoyi Radi Ukraini vid 04.06.2009 № 1461-VI Pro priinyattya za osnovu proektu Postanovi Verhovnoyi Radi Ukraini pro Rekomendaciyi parlamentskih sluhan na temu: «Shlyahi reformuvannya ohoroni zdorov'ya ta medichne strahuvannya v Ukraini» 1461-VI, Chinnij, 1 k; 3. Постанова Kabinetu Ministriv Ukraini; Poryadok, Perelik vid 03.03.2021 № 181 Deyaki pitannya vprovadzhennya ta realizaciyi novogo mehanizmu finansovogo zabezpechennya nadannya tretinnoyi (visokospecializovanoi) medichnoyi dopomogi v okremih naukovu-doslidnih ustanovah Nacionalnoyi akademiyi medichnih nauk 181-2021-p, Chinnij, Redakciya vid 19.08.2022, 683 kb (4 redakciyi); 4. Постанова Kabinetu Ministriv Ukraini vid 27.11.2019 № 1073 Deyaki pitannya dogovoriv medichnogo obslugovuvannya naselennya 1073-2019-p, Chinnij, Redakciya vid 01.01.2020, 51 kb (2 redakciyi); 5. Постанова Kabinetu Ministriv Ukraini; Poryadok, Forma tipovogo dokumenta, Zayava vid 09.02.2022 № 137 Deyaki pitannya zabezpechennya funkcionuvannya effektivnoyi sistemi zakupivel likarskih zasobiv, medichnih virobiv, dopomizhnih zasobiv do nih ta derzhavnoyi kompensaciyi shkod 137-2022-p, Chinnij, 50 kb; 6. Постанова Kabinetu Ministriv Ukraini; Poryadok vid 09.06.2021 № 588 Deyaki pitannya zdijsnennya doplati vijskovosluzhbovcyam, osobam ryadovogo i nachalnickogo skladu sluzhbi civilnogo zahistu, policejskim, yaki zabezpechuyut zhittiediyalnist naselennya, medichnim pracivnikam, yaki bezposeredno zajnyati na robotah z likvidaciyi zahvoryuvannya na gostru respiratornu hvorobu COVID-19, sprichinenu koronavirusom SARS-CoV-2, u vidomchih zakladah ohoroni zdorov'ya 588-2021-p, Chinnij, 12 kb; 7. Постанова Kabinetu Ministriv Ukraini; Poryadok vid 17.06.2020 № 498 Deyaki pitannya nadannya strahovih viplat u razi zahvoryuvannya abo smerti medichnih pracivnikov u зв'язku z infikuvannyam gostroyu respiratornoyu hvoroboyu COVID-19, sprichinenoyu koronavirusom SARS-CoV-2 498-2020-p, Chinnij, Redakciya vid 14.10.2022, 29 kb (6 redakcij); 8. Постанова Kabinetu Ministriv Ukraini vid 12.01.2022 № 2 Deyaki pitannya oplati prac medichnih pracivnikov zakladiv ohoroni zdorov'ya 2-2022-p, Chinnij, 7 kb; 9. Постанова Kabinetu Ministriv Ukraini vid 19.06.2020 № 610 Deyaki pitannya oplati prac medichnih ta inshih pracivnikov zakladiv ohoroni zdorov'ya 610-2020-p, Chinnij, 4 kb; 10. *Grinenko A.M., Dzhurbij Yu.O.* (2012) Socialni faktori motivacijnogo mehanizmu pidpriyemstva Visnik Kam'yanec-Podil'skogo nacionalnogo universitetu imeni Ivana Ogiyenko Ekonomichni nauki (pp 405–408); 11. *Knejsler O.V., Shupa L. Z.* (2019) Vektor rozvitku medichnogo strahuvannya u konteksti suchasnoyi medichnoyi reformi v Ukraini Svit finansiv (pp. 23-25); 12. *Kolot A.M.* (2011) Motivaciya personalu: pidruchnik (397 p.); 13. *Kusik N.L.* (2018) Motivaciya medpersonalu v umovah reformuvannya Upravlinnya zakladom ohoroni zdorov'ya (pp. 6-12); 14. *Litvishko, L., Marchenko P.* (2021) Tehnologiyi motivaciyi personalu pidpriyemstv u suchasnih umovah Ekonomika ta suspilstvo. (pp. 54-66); 15. *Maslou A.* (2012) Motivaciya i lichnost (352 p.); 16. Мотивация персоналу [Elektronnij resurs] : nauk.-dopom. bibliogr. Pokazhch (2018) Shidnoyevrop. nac. un-t im. Lesi Ukrayinki (265 p.); 17. *Ustilovska A.S.* (2017) Motivaciya personalu yak odin z osnovnih instrumentiv uspishnogo upravlinnya personalom Molodij vchenij (pp. 33-40)