

Навчально-науковий інститут публічного управління та адміністрування

кафедра публічного управління та адміністрування

«Допущено до захисту»
Завідувач кафедри публічного
управління та адміністрування
_____ О.Н. Євтушенко
“ ____ ” _____ 2024 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття ступеня вищої освіти
магістр

**ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ЗАКЛАДАХ
ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

на тему: _____

Керівник: кандидат соціологічних наук, доцент
Чорна Вікторія Олександрівна

Рецензент: доктор наук з державного управління,
професор
Андріяш Вікторія Іванівна

Виконав: студент VI курсу групи 639МЗ
Мірошник Дмитро Миколайович

Спеціальності: 281 «Публічне управління та
адміністрування»

ОПП: «Публічне управління закладами
охорони здоров'я»

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	3
1.1. Основні поняття та напрямки роботи з управління персоналом в закладах охорони здоров'я.....	11
1.2. Вітчизняний і зарубіжний досвід управління персоналом в закладах охорони здоров'я.....	19
1.3. Особливості управління персоналом в закладі охорони здоров'я.....	24
Висновки до першого розділу.....	32
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИКЛАДІ НКП «ЮЖНОУКРАЇНСЬКИЙ МІСЬКИЙ ЦЕНТР ПЕРВИННОЇ МЕДИКО-САНІТАРНОЇ ДОПОМОГИ».....	33
2.1. Загальна характеристика НКП «Южноукраїнський міський центр первинної медико-санітарної допомоги».....	26
2.2. Стратегія управління мотивацією персоналу в НКП «Южноукраїнський міський центр первинної медико-санітарної допомоги».....	41
Висновки до другого розділу.....	47
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НКП «ЮЖНОУКРАЇНСЬКИЙ МІСЬКИЙ ЦЕНТР ПЕРВИННОЇ МЕДИКО-САНІТАРНОЇ ДОПОМОГИ»..	48
3.1. Оцінка ефективності управління персоналом НКП «Южноукраїнський міський центр первинної медико-санітарної допомоги».....	48
3.2. Рекомендації щодо вдосконалення системи управління персоналом НКП «Южноукраїнський міський центр первинної медико-санітарної допомоги».....	52
Висновки до третього розділу.....	67
ВИСНОВКИ.....	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	75
ДОДАТКИ.....	81

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Війна в Україні внесла значні зміни в життя країни. Ці зміни не обійшли стороною і медичні установи, які знаходяться в дуже складному становищі. З одного боку, лікарні повинні продовжувати надавати медичну допомогу населенню навіть в умовах воєнного стану. За останні роки медичне обслуговування зазнало безліч реформ, і концепція процесу діяльності організації істотно змінилася. Раціональне використання трудових ресурсів гарантує, що організація підвищить продуктивність праці і якість послуг, що надаються.

Процес управління персоналом медичних установ багатосаровий, необхідно враховувати внутрішні проблеми і обґрунтовувати вибір рішень в залежності від ситуації. Управління медичним персоналом засноване на управлінні структурними і функціональними підсистемами, і завдяки функціонуванню всього елемента формується система взаємодії - структура управління.

Процес планування і структура управління, обрані керівником, відповідають поставленим цілям, завданням і програмам і взаємодіють із зовнішнім середовищем, задаючи вектор управління командою, при якому задовольняються вимоги як персоналу, так і організації, тим самим підвищуючи ефективність виробництва.

Найважливішим завданням медицини на всіх етапах розвитку є захист життя і здоров'я нашого суспільства, сприяючи досягненню загальних цілей, етичних норм, дотриманню моралі, ефективним результатам.

Враховуючи особливості управління персоналом медичних закладів, проблеми реформування кадрової політики медичного обслуговування, поліпшення іміджу закладу, формування корпоративної культури, розробки та впровадження стандартів процесів мотивації є основними питаннями які стоять гостро перед медичними закладами.

Аналіз наукової літератури показує, що проблема систем управління персоналом в медичних установах в контексті вітчизняної медичної реформи є однією з небагатьох вивчених. У зв'язку з цим на даний час тема оцінка управління персоналом в закладах охорони здоров'я є актуальною і вкрай необхідним.

Проблеми управління персоналом на підприємстві та вдосконалення роботи управління персоналом, зокрема, розроблялася такими закордонними та вітчизняними вченими як Амелін М. О., Амоша О., Балабанова Л., Белік В.Д., Возна Л. Б., Гавкалова Н. Л., Гірняк К. М., Денисенко М. П., Довбня С. Б., Климчук А. О., Колот А., Куцик В. І. Кліпкова О. І., Левицька І. В., Макгрегор Д., Ткаченко А. М., Сепета В. В., Тейлор Ф., Уайт У., Ушенко Н. В. та іншими.

Удосконалення управління персоналом у сфері медичного обслуговування направлено на праці таких науковців як Борщ В.І., Бричко А.М., Вежновець Т.А., Веселовський О.Б., Волосовець О.П., Журавель В.І., Кравчук, І. І., Короленко В.В., Присяжнюк О. Ф., Ровенська В.В., Саржевська Є.О., Юрочко Т.П. та інших.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом закладів охорони здоров'я.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів управління професійним розвитком персоналу НКП «Южноукраїнський міський центр первинної медико-санітарної допомоги».

Мета дослідження: полягає в розробці практичних рекомендацій щодо управління персоналом закладів охорони здоров'я.

Для досягнення поставленої мети передбачається вирішення наступних **завдань:**

- описати стан наукової розробки проблеми управління персоналом установою охорони здоров'я;
- вивчити вітчизняного та зарубіжного досвіду управління персоналом закладу охорони здоров'я;
- проаналізувати систему управління персоналом установи охорони здоров'я;
- визначити особливості управління персоналом системою охорони здоров'я;

- охарактеризувати стратегію управління мотивації персоналом закладів охорони здоров'я;

- розробити рекомендації щодо ефективного управління персоналом закладів охорони здоров'я.

Наукова новизна дослідження полягає у комплексному підході в розширенні інформаційної та інструментальної бази питань управління персоналом закладів охорони здоров'я. Систематизовано сучасний підхід до управління персоналом закладів охорони здоров'я, проаналізовано вітчизняний та зарубіжний досвід, сформовано практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління персоналом закладів охорони здоров'я.

Теоретична значущість дослідження полягає в розробці та обґрунтуванні комплексу практичних рекомендацій щодо управління персоналом закладів охорони здоров'я.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом закладів охорони здоров'я. Впровадження розроблених рекомендацій сприятиме підвищенню ефективності надання медичної допомоги населенню, зниженню їх соціальних ризиків та покращенню якості життя. У навчальному процесі для підготовки лекційного матеріалу з дисциплін «Управління персоналом на державній службі», «Стратегічне управління в сфері охорони здоров'я», «Менеджмент в закладах охорони здоров'я» й ін.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативні акти, наукова та монографічна література з даної проблематики, практичні матеріали НКП «Южноукраїнський міський центр первинної медико-санітарної допомоги».

Методи дослідження. Для досягнення мети та виконання завдань дослідження застосовано комплекс методів наукового дослідження, а саме: теоретичних – вивчення, аналіз і узагальнення наукової літератури, навчальних та методичних видань з досліджуваної проблеми, синтез; порівняння та узагальнення даних.

Особистий внесок. Кваліфікаційна робота є самостійним завершеним дослідженням. Визначені та обґрунтовані в кваліфікаційній роботі наукові положення, висновки та пропозиції, одержані практичні результати є особистим внеском магістранта.

Апробація результатів. була здійснена в такій конференції:

- Могилянські читання – 2024 : досвід та тенденції розвитку суспільства в Україні : глобальний, національний та регіональний аспекти : XXVI Всеукр. наук.-практ. конф. присвячена Всесвіт. дню науки в ім'я миру та розвитку : 6–10 листоп. 2024 р., м. Миколаїв, на тему «Захист прав на охорону здоров'я у Європейському суді з прав людини».

Структура й обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, які об'єднують сьома підрозділами, висновків, списку використаних джерел та додатками. Загальний обсяг роботи складає 84 сторінки. Список використаних джерел налічує 65 найменувань. Робота містить 15 таблиць, 9 рисунків.

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Війна в Україні внесла значні зміни в життя країни. Ці зміни не обійшли стороною і медичні установи, які знаходяться в дуже складному становищі. З одного боку, лікарні повинні продовжувати надавати медичну допомогу населенню навіть в умовах воєнного стану. За останні роки медичне обслуговування зазнало безліч реформ, і концепція процесу діяльності організації істотно змінилася. Раціональне використання трудових ресурсів гарантує, що організація підвищить продуктивність праці і якість послуг, що надаються.

Процес управління персоналом медичних установ багатшаровий, необхідно враховувати внутрішні проблеми і обґрунтовувати вибір рішень в залежності від ситуації. Управління медичним персоналом засноване на управлінні структурними і функціональними підсистемами, і завдяки функціонуванню всього елемента формується система взаємодії - структура управління.

Процес планування і структура управління, обрані керівником, відповідають поставленим цілям, завданням і програмам і взаємодіють із зовнішнім середовищем, задаючи вектор управління командою, при якому задовольняються вимоги як персоналу, так і організації, тим самим підвищуючи ефективність виробництва.

Найважливішим завданням медицини на всіх етапах розвитку є захист життя і здоров'я нашого суспільства, сприяючи досягненню загальних цілей, етичних норм, дотриманню моралі, ефективним результатам.

Враховуючи особливості управління персоналом медичних закладів, проблеми реформування кадрової політики медичного обслуговування, поліпшення іміджу закладу, формування корпоративної культури, розробки та впровадження стандартів процесів мотивації є основними питаннями які стоять гостро перед медичними закладами.

Аналіз наукової літератури показує, що проблема систем управління персоналом в медичних установах в контексті вітчизняної медичної реформи є

однією з небагатьох вивчених. У зв'язку з цим на даний час тема оцінка управління персоналом в закладах охорони здоров'я є актуальною і вкрай необхідним.

Проблеми управління персоналом на підприємстві та вдосконалення роботи управління персоналом, зокрема, розроблялася такими закордонними та вітчизняними вченими як Амелін М. О., Амоша О., Балабанова Л., Белік В.Д., Возна Л. Б., Гавкалова Н. Л., Гірняк К. М., Денисенко М. П., Довбня С. Б., Климчук А. О., Колот А., Куцик В. І. Кліпкова О. І., Левицька І. В., Макгрегор Д., Ткаченко А. М., Сепета В. В., Тейлор Ф., Уайт У., Ушенко Н. В. та іншими.

Удосконалення управління персоналом у сфері медичного обслуговування направлено на праці таких науковців як Борщ В.І., Бричко А.М., Вежновець Т.А., Веселовський О.Б., Волосовець О.П., Журавель В.І., Кравчук, І. І., Короленко В.В., Присяжнюк О. Ф., Ровенська В.В., Саржевська Є.О., Юрочко Т.П. та інших.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом закладів охорони здоров'я.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів управління професійним розвитком персоналу НКП «Южноукраїнський міський центр первинної медико-санітарної допомоги».

Мета дослідження: полягає в розробці практичних рекомендацій щодо управління персоналом закладів охорони здоров'я.

Для досягнення поставленої мети передбачається вирішення наступних **завдань:**

- описати стан наукової розробки проблеми управління персоналом установою охорони здоров'я;
- вивчити вітчизняного та зарубіжного досвіду управління персоналом закладу охорони здоров'я;
- проаналізувати систему управління персоналом установи охорони здоров'я;
- визначити особливості управління персоналом системою охорони здоров'я;
- охарактеризувати стратегію управління мотивації персоналом закладів охорони здоров'я;

- розробити рекомендації щодо ефективного управління персоналом закладів охорони здоров'я.

Наукова новизна дослідження полягає у комплексному підході в розширенні інформаційної та інструментальної бази питань управління персоналом закладів охорони здоров'я. Систематизовано сучасний підхід до управління персоналом закладів охорони здоров'я, проаналізовано вітчизняний та зарубіжний досвід, сформовано практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління персоналом закладів охорони здоров'я.

Теоретична значущість дослідження полягає в розробці та обґрунтуванні комплексу практичних рекомендацій щодо управління персоналом закладів охорони здоров'я.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом закладів охорони здоров'я. Впровадження розроблених рекомендацій сприятиме підвищенню ефективності надання медичної допомоги населенню, зниженню їх соціальних ризиків та покращенню якості життя. У навчальному процесі для підготовки лекційного матеріалу з дисциплін «Управління персоналом на державній службі», «Стратегічне управління в сфері охорони здоров'я», «Менеджмент в закладах охорони здоров'я» й ін.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативні акти, наукова та монографічна література з даної проблематики, практичні матеріали НКП «Южноукраїнський міський центр первинної медико-санітарної допомоги».

Методи дослідження. Для досягнення мети та виконання завдань дослідження застосовано комплекс методів наукового дослідження, а саме: теоретичних – вивчення, аналіз і узагальнення наукової літератури, навчальних та методичних видань з досліджуваної проблеми, синтез; порівняння та узагальнення даних.

Особистий внесок. Кваліфікаційна робота є самостійним завершеним дослідженням. Визначені та обґрунтовані в кваліфікаційній роботі наукові

положення, висновки та пропозиції, одержані практичні результати є особистим внеском магістранта.

Апробація результатів. була здійснена в такій конференції:

- Могилянські читання – 2024 : досвід та тенденції розвитку суспільства в Україні : глобальний, національний та регіональний аспекти : XXVI Всеукр. наук.-практ. конф. присвячена Всесвіт. дню науки в ім'я миру та розвитку : 6–10 листоп. 2024 р., м. Миколаїв, на тему «Захист прав на охорону здоров'я у Європейському суді з прав людини».

Структура й обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, які об'єднують сьома підрозділами, висновків, списку використаних джерел та додатками. Загальний обсяг роботи складає 84 сторінки. Список використаних джерел налічує 54 найменувань. Робота містить 15 таблиць, 9 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

1.1. Основні поняття та напрямки роботи з управління персоналом в закладах охорони здоров'я

Кваліфіковані медичні працівники є основним ресурсом медичних підприємств і визначають здатність установ надавати медичні послуги пацієнтам. Рівень конкурентоспроможності медичних установ на ринку медичних послуг визначається, перш за все, наявністю кваліфікованого персоналу. І саме важливість і незамінність цього ресурсу є передумовою важливості правильної організації Управління персоналом медичних підприємств.

Під персоналом медичного закладу розуміється «сукупність співробітників, що забезпечують ефективність і конкурентоспроможність медичного закладу, спрямованих на надання високоякісних медичних послуг і висококваліфікованої медичної допомоги» [42].

Узагальнена структура персоналу медичного підприємства представлена на рисунку 1.1.

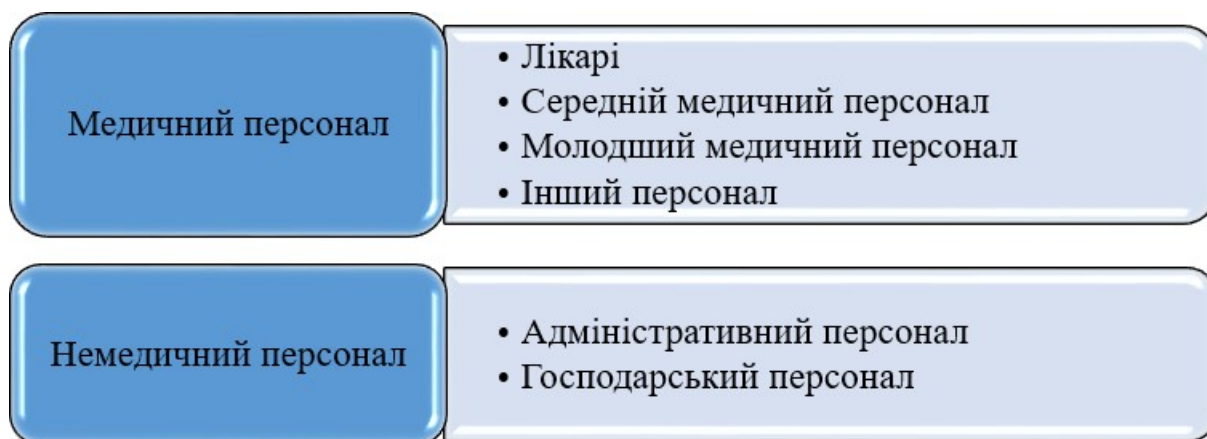


Рис. 1.1. Структура персоналу медичного підприємства [30, с.329]

Персонал медичних установ ділиться на експертні та кваліфікаційні групи, кожна з яких бере участь в діяльності організації.

У медичних установах використовуються наступні професії [1]:

- менеджер;
- фахівці;
- фахівці з вищою медичною освітою;
- фахівці з вузькоспеціалізованою професійною освітою;
- фахівці із середньою медичною освітою (середній медичний персонал);
- молодший медичний персонал
- інший персонал медичних установ.

Здійснюватиметься розподіл медичного персоналу відповідно до кваліфікацій:

- за спеціальностями, наприклад, невролог, ендокринолог, лікар загальної практики і т. д.;

- за загальними характеристиками: вік, освіта, досвід роботи, стать і т. д. [2,с.77].

Деталі професійної діяльності персоналу медичного закладу відповідно до класифікації категорій працівників регулюються законом згідно з переліком посад, залежно від того, як встановлюється розмір заробітної плати та додаткових виплат.

Організація ставить цілі і досягає їх відповідно до принципу пріоритетності. Відповідно до поставлених цілей формується напрямок діяльності, визначається вибір методів роботи з персоналом.

Управління персоналом - це специфічна функція управлінської діяльності, головним об'єктом якої є люди, що входять в певні соціальні групи, трудові колективи [18].

Основним змістом управління персоналом є планування, формування, перерозподіл і раціональне використання кадрових ресурсів.

Концепція управління персоналом - це система поглядів на розуміння і визначення сутності, змісту, цілей, завдань, стандартів, принципів і методів управління персоналом, а також організаційних і практичних підходів до формування механізмів його реалізації в певних умовах функціонування організації [25,с.65]. Вона включає в себе розробку методологій управління

персоналом, формування систем управління персоналом і розробку методів управління персоналом.

Сьогодні в основі концепції управління персоналом організації лежить підвищення ролі особистості працівника, знання його мотиваційних установок, вміння формувати і направляти їх відповідно до завдань, що стоять перед організацією.

Робочі напрямки з управління персоналом всередині організації діляться на наступні:

- планування потреби в людських ресурсах;
- резерв персоналу;
- відбір кандидатів з кадрового резерву;
- мотивація (матеріальна, нематеріальна);
- адаптація та профорієнтація;
- індивідуальний аналіз діяльності співробітників;
- навчання;
- кар'єрне зростання, ротація і звільнення;
- навчання вищого керівництва [17,с.138].

При формуванні системи управління персоналом необхідно враховувати, що діяльність всієї установи і співробітників не завжди збігається, і необхідно мінімізувати неузгодженість цих проблем.

Управління – це процес впливу на систему і забезпечення реалізації поставлених цілей. В системі управління є суб'єкти, які впливають на об'єкт [18].

В результаті колективні зусилля як медичного, так і немедичного персоналу гарантують ефективну роботу. А відмінних медичних працівників для ефективної роботи повинні всіляко підтримувати керівництво та інший адміністративний і діловий персонал, які виконують всі допоміжні немедичні функції, важливі для функціонування медичного підприємства.

Важливим результатом впровадження реформ у медичній сфері України стало прийняття наказу Міністерства охорони здоров'я від 23.02.2000 р. № 33 «про стандарти та норми штату медичних закладів», який дав керівникам медичних

закладів можливість самостійно вирішувати проблеми формування та укомплектування штатів медичних закладів. медичні та інші працівники.

І тепер саме на керівника муніципального некомерційного підприємства в медичній сфері покладено функцію планування потреби в людських ресурсах і забезпечення цієї потреби[27,с.83].

Для якісного виконання великого переліку функцій з управління персоналом у великих медичних установах рекомендується створювати служби Управління персоналом. Невеликі за розміром медичні компанії можуть запропонувати посаду менеджера з управління персоналом в організаційній структурі.

Служба управління персоналом (менеджер з персоналу) виконує наступні функції (рисунок 1.2).

Такий перелік важливих і різноманітних характеристик говорить про те, що фахівцям в цих питаннях необхідно не тільки володіти високою кваліфікацією, а й володіти багатьма особистими якостями, такими як ділова хватка, лідерські якості, навички міжособистісного спілкування і знання психології людини. Він має достатньо внутрішньої енергії, щоб забезпечити просування змін, необхідних для розвитку медичних компаній [26, с.104].

При виборі базової моделі організації Управління персоналом підприємств варто враховувати досвід України та світу в цьому питанні.



Рис. 1.2. Функції, виконувані службою управління персоналом [28]

Науковці виділяють три важливі моделі організації управління персоналом на підприємстві (рисунок 1.3).



Рис. 1.3. Ключові моделі організації управління персоналом на підприємствах [54]

В Україні на підприємстві практично відсутня система управління персоналом. Ще більш гостро ця проблема стоїть перед медичними компаніями, де ринкова ситуація в управлінні почала реформуватися на ключовому рівні в 2018 році, і тільки в 2020 році у всіх інших ланках. Абсолютна відсутність

конкуренції з підприємствами після попередніх державних підприємств і муніципалітетів створила умови, коли приватні медичні установи навіть не відчували необхідності формувати власну ефективну систему управління персоналом [21,с.38].

Основною метою управління персоналом медичних підприємств є максимізація прибутку. Завдання управління персоналом підпорядковані цій меті (рисунок 1.4).

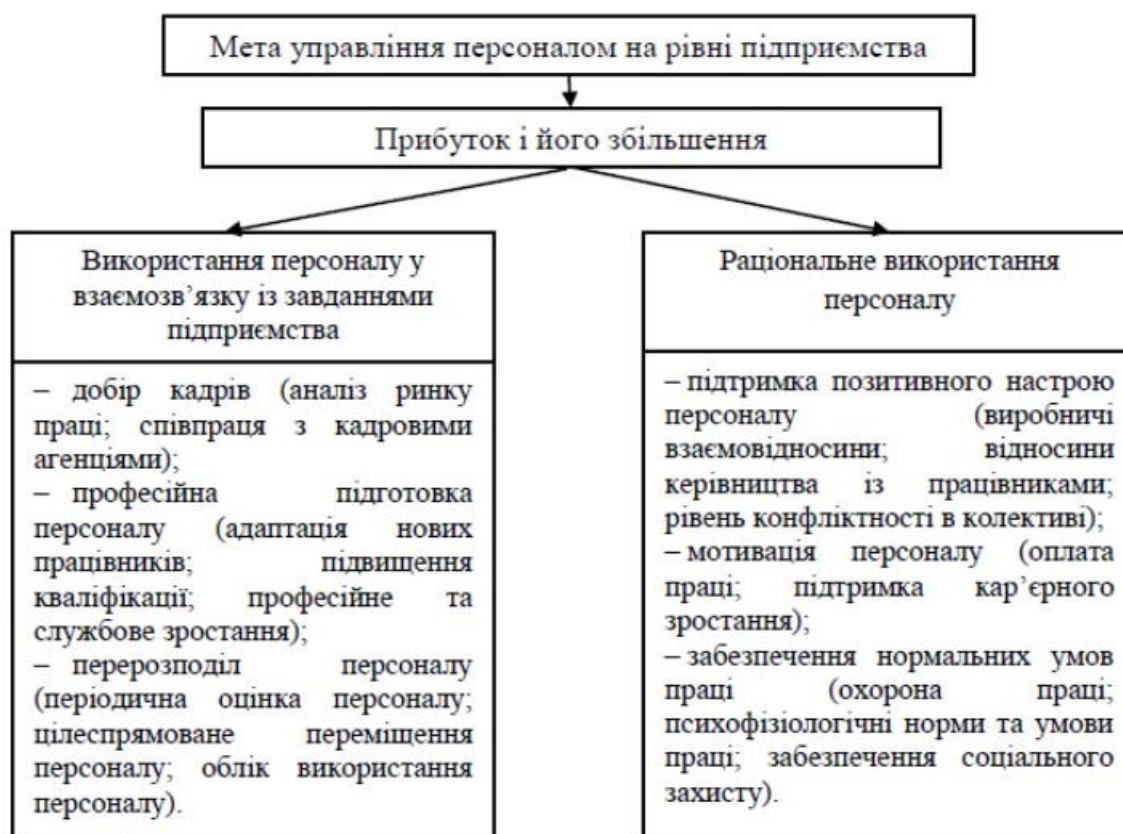


Рис. 1.4. Мета та основні завдання управління персоналом приватного підприємства сфери охорони здоров'я [32]

Важливим фактором, що визначає ефективність системи управління персоналом підприємства, є використовуваний стиль управління. Характеристики можливих варіацій стилю управління представлені на рисунку 1.5.

Якщо звернутися до методів управління персоналом, то його цілі в основному збігаються з цілями і змістом цих стилів управління [15,с.52].

Всього в управлінні персоналом існує чотири основних концепції:

- метод визначення виняткових ситуацій;

- метод визначення цілей;
- метод делегування повноважень;
- концепція мотивації.

Турбота про людей, які надають медичні послуги 	СОЦІАЛЬНЕ КЕРІВНИЦТВО Приділяється увага потребам людей. В колективі панує дружня атмосфера. Темпи роботи розмірені.				КОМАНДНЕ КЕРІВНИЦТВО Виконання роботи забезпечується спільними зусиллями колективу. Розвинута система мотивації праці. Продуктивність праці висока.			
	ВИРОБНИЧО-КОМАНДНЕ КЕРІВНИЦТВО Успіх пов'язаний із поєднанням турботи про людей із дотриманням ефективності процесів							
	ПРИМІТИВНЕ КЕРІВНИЦТВО Керівник докладає мінімум зусиль як в організації процесів, так і в турботі про людей, які працюють				АВТОРИТАРНЕ КЕРІВНИЦТВО Результат досягається переважно через нехтування правами і потребами працівників. Ефективність процесів низька.			
	0 Турбота про процес надання медичних послуг 							

Рис. 1.5. Біхевіоральна решітка Блейка-Мутона для підприємствасфери охорони здоров'я [52, с.98]

Метод визначення виняткових обставин передбачає незалежність роботи окремих підрозділів підприємства. Цілі кожного підрозділу обмежені його можливостями. Цей метод не дуже пристосований для використання підприємствами при наданні медичних послуг.

Метод визначення цілей передбачає визначення системи взаємопов'язаних цілей для всіх структурних підрозділів. Він добре відображає деталі роботи медичних компаній [17,с.139].

Метод делегування покладає відповідальність за результати роботи на нижчий рівень керівництва. Вище керівництво відповідає лише за загальне керівництво. Її застосування в медичній сфері дещо ускладнене. Однак це можливо, якщо необхідні певні вдосконалення.

Концепція мотивації може бути застосована в будь-якій сфері і, природно, повинна доповнювати вищевказані методи.

Сучасні підходи до управління персоналом включають активне використання соціальних і психологічних методів управління персоналом. Характеристики цих методів наведені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Характеристика соціально-психологічних методів управління персоналом [10, с.20]

Соціальні методи	Психологічні методи
Види методів	
методи підвищення соціальної активності, методи соціального регулювання, методи соціального прогнозування, методи соціального планування, методи управління нормативною поведінкою, методи особистого прикладу, методи орієнтуючих умов і ін.	методи формування і розвитку трудового колективу, методи гуманізації праці, методи психологічного спонукання (мотивації), методи професійного відбору і навчання та ін.
Мета методів	
управління формуванням і розвитком колективу, створення в колективі позитивного соціально-психологічного клімату, оптимальної згуртованості, досягненні спільної мети шляхом забезпечення єдності інтересів, розвитку ініціативи і т. п.	створення морально-психологічного клімату, який сприяє активізації діяльності індивіда і підвищенню ступеня задоволеності процесом праці в колективі, органі публічної влади
Методи дослідження	
анкетування, інтерв'ювання, соціометричний метод, метод спостереження, співбесіда, переговори, змагання, спілкування, конфлікт	навіювання, переконання, наслідування, залучення, примус, спонукання, засудження, вимога, заборона, осуд, командування, «вибух», метод Сократа, натяк, комплімент, похвала, прохання, порада

Таким чином, професійний розвиток персоналу є необхідною умовою ефективного функціонування організації. У той же час управління професійним розвитком персоналу організації необхідне для ефективного використання потенціалу робочої сили окремої людини, підвищення соціальної та професійної мобільності, відповідності стандартам конкурентоспроможності сучасного ринку та підвищення конкурентоспроможності організації та її продуктів або послуг.

1.2.Вітчизняний і зарубіжний досвід управління персоналом в закладах охорони здоров'я

Охорона здоров'я – це соціальна сфера і основна ланка держави у відтворенні населення.

Державна система управління персоналом в медицині України діяла до 80-х років, коли через дорожнечу фінансування бюджет був виснажений, мотивація медичних працівників знижена, і відбулося масове звільнення співробітників. Люди шукали більш престижну роботу, багато хто йшов з професії. Витрати на охорону здоров'я зростали, кадрів не вистачало, а бюджетна система була на межі краху [3, с.45].

Розвиток ринкової економіки України, реформування соціально-економічних процесів трансформує сферу управління медичним персоналом. Аналіз системи управління персоналом є актуальним, оскільки накопичені в цій галузі проблеми, нестача робочої сили, низька мотивація і недолік фінансових коштів вимагають негайного реагування.

Розробляються теоретичні основи практичної діяльності, стандарти медичних послуг, реалізуються державні проекти, підвищується престиж професії. Впровадження бізнес-процесів, страхова медицина, навчання з навчання та менеджменту, створення професійних сервісів з Управління персоналом медичних установ.

Реструктуризація медичного закладу в підприємство, орієнтоване на соціальні ринкові механізми, з подальшим переходом до ринкових відносин, дозволяє установі мати власний бюджет для вирішення внутрішніх і зовнішніх проблем організації [6,с.51].

Результатом діяльності медичного персоналу є доступність і якість медичної допомоги. Змінилися пріоритети: профілактика, амбулаторне лікування. На даний момент Медичне страхування є основою для розвитку менеджменту в медичній допомозі, реалізуються програми з надання якісних медичних послуг.

При модернізації системи управління персоналом необхідно аналізувати і запозичувати кращі зарубіжні практики [4, с.54].

Порівняльний аналіз управління персоналом України і зарубіжних країн наведений у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

**Порівняльний аналіз управління персоналом медичних установ
України і зарубіжних країн**

Критерії діяльності організації	Філософія управління персоналом		
	Американська	Японська	Українська
Основа організації	Змішана	Гармонія	Ефективність
Відношення до роботи	Реалізація завдання	Виконання обов'язків	Реалізація завдання
Конкуренція	Практично немає	Практично немає	Сильна
Гарантії співробітника	Середні між високими і низькими	Високі (Довічний найм)	Низькі, незахищеність від свавілля адміністрації
Прийняття рішень	Зверху вниз	Знизу вгору	Зверху вниз
Делегування влади	Поширено	У рідкісних випадках	Поширено
Відносини з підлеглими	Частіше сімейні, ніж формальні	Сімейні	Формальні
Найм	Короткостроковий	Довічний	Регулюється ТК України
Методи найму	За діловими якостями	Після закінчення навчання	За діловими якостями
Кадрова сфера	Професійна, наявність менеджерів, директор	Професійна, навчання всередині організації	Непрофесійна, вимагає розробки
Оплата праці	Змішана	В залежності від стажу	В залежності від результату
Звільнення персоналу	Супроводжується тривалою серією оціночних і виховних прийомів	Звільнення з підприємства є дуже суворим покаранням	Труднощі звільненні
Мотивація	Переважає грошових стимулів	Обумовленість віком і стажем	Низька, ігнорування потреб персоналу

Проаналізувавши дані в таблиці, щоб виділити принципи управління персоналом, засновані на зарубіжному досвіді:

- орієнтація на стратегічний підхід;

- людські ресурси є основним фактором конкурентоспроможності та ефективності;

- демократизація, партнерство в соціальних відносинах;
- інвестиції в навчання та розвиток людських ресурсів;
- професійна компетентність управлінського персоналу;
- підвищити комфортність роботи.

Для створення ефективної системи управління персоналом необхідно враховувати особливості Управління персоналом і розробляти індивідуальну філософію управління персоналом з урахуванням вітчизняного та зарубіжного досвіду. Проаналізувати і модифікувати модель професійних норм, правил і стандартів для розробки системи управління персоналом, заснованої на принципах менеджменту [7,с.60].

Організувати навчання з підвищення кваліфікації і домогтися стабільності в розвитку організації за допомогою оптимальної моделі управління персоналом в медичних установах.

Порівняльна характеристика зарубіжних моделей управління персоналом приведена на рисунку 1.6.

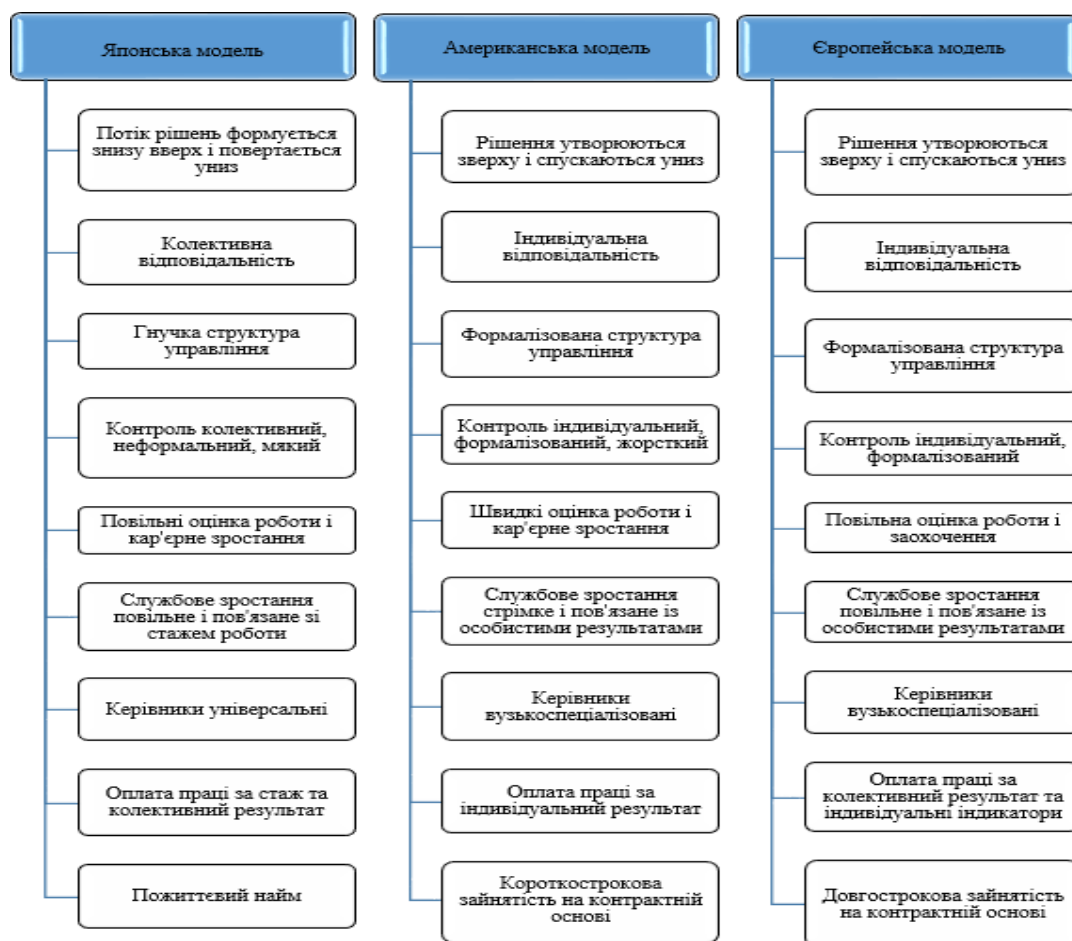


Рис. 1.6. Порівняльна характеристика зарубіжних моделей управління персоналом [54, с. 128]

Використання закордонного досвіду, звичайно, може бути корисним для застосування в українських реаліях, але його бездумне автоматичне копіювання може принести навіть більше проблем, ніж прибутку.

В Україні управління персоналом в закладах охорони здоров'я протягом останніх десятиліть пройшло значні зміни, враховуючи розвиток системи охорони здоров'я, реформи в медичній сфері та адаптацію до європейських стандартів. Вітчизняні заклади охорони здоров'я зазвичай мають відділи кадрів або управлінські структури, які відповідають за набір, підготовку та розвиток персоналу. Основні напрямки роботи цих структур:

- підбір та адаптація персоналу відповідно до потреб закладу.
- навчання та підвищення кваліфікації медичних працівників.
- оцінка ефективності роботи співробітників.

- мотивація та підтримка висококваліфікованих кадрів.

В останні роки відбулася реформа охорони здоров'я, яка передбачає модернізацію кадрової політики. Одна з головних складових реформи — це перехід до нових принципів фінансування закладів охорони здоров'я та зміна організаційної структури. Система оплати праці медичних працівників також змінилася, впроваджено нові стандарти і мотиваційні механізми.

Заробітна плата медичних працівників в Україні значно нижча, ніж у розвинутих країнах. Однак державні та регіональні програми передбачають певні соціальні гарантії для працівників системи охорони здоров'я, включаючи пільги на житло, медичне страхування та виплати. Уряд активно працює над підвищенням зарплат, щоб залучити більше фахівців до цієї сфери.

Зарубіжний досвід у галузі управління персоналом у медичних установах, зокрема в країнах Європи та Північної Америки, характеризується більшою ефективністю завдяки дотриманню принципів менеджменту та розвитку кадрової політики [22,с.113].

У країнах з високорозвиненими системами охорони здоров'я (США, Великобританія, Німеччина) існують спеціалізовані агенції та платформи для пошуку та набору медичних кадрів, що забезпечує високу ефективність і точність у виборі фахівців для конкретних посад. Процес набрання включає не тільки перевірку кваліфікації, але й оцінку особистісних якостей кандидата, здатності працювати в команді [22,с.114].

У зарубіжних клініках медичний персонал часто має можливості для особистісного та професійного розвитку. Практикується індивідуальний підхід до кар'єрного росту, де медичні працівники можуть обирати напрямки спеціалізації, брати участь у програмах навчання, стажування, а також отримувати підтримку для наукових досліджень.

Заробітні плати в розвинутих країнах є значно вищими, ніж в Україні, і включають бонуси за ефективність, додаткові виплати за нічні зміни, відпустки, медичне страхування та пенсійне забезпечення. Мотиваційні програми

фокусується на підвищенні якості життя працівників, що також відображається на якості наданих медичних послуг.

В багатьох медичних закладах за кордоном робочі команди є міждисциплінарними, що дозволяє працівникам спеціалізуватися на конкретних завданнях і сприяє більш ефективному лікуванню пацієнтів. Важливим аспектом є роль лідерства: керівники медичних закладів займаються не тільки управлінням персоналом, але й забезпеченням гармонійної роботи всієї команди [24].

Високотехнологічні країни активно використовують інформаційні системи для управління персоналом у медичних установах. Відстеження продуктивності працівників, електронні медичні записи та автоматизовані процеси дозволяють покращити організацію роботи та зменшити адміністративні витрати.

Таким чином, вітчизняний досвід управління персоналом в медичній сфері перебуває в процесі трансформації через реформи системи охорони здоров'я. В Україні активно впроваджуються нові підходи до організації роботи медичних установ, однак цей процес ще не досяг рівня ефективності зарубіжних практик.

Зарубіжний досвід демонструє більш високий рівень організації роботи персоналу через чітко розроблені кадрові стратегії, систему мотивації та розвитку кадрів, що включає як фінансові стимули, так і професійну підтримку. В Україні варто звертати увагу на ці аспекти для вдосконалення управлінських процесів у сфері охорони здоров'я.

1.3. Особливості управління персоналом в закладі охорони здоров'я

Управління персоналом-один з найважливіших аспектів діяльності будь-якого підприємства, в тому числі і медичного закладу. Ефективність системи управління персоналом визначає успіх установи в досягненні поставлених цілей і якість медичних послуг, що надаються пацієнтам.

Особливості Управління персоналом в медичних установах визначаються особливостями діяльності таких установ. Медичний персонал несе відповідальність за життя і здоров'я пацієнта, тому до професійної підготовки і

моральним якостям пред'являються особливі вимоги. Крім того, медична допомога характеризується високим рівнем стресу і емоційним навантаженням, що також впливає на систему управління персоналом [4,с.55].

Високий рівень кваліфікації співробітників є одним з найважливіших показників Управління персоналом в медичних установах. Медичні працівники повинні мати відповідну освіту та досвід роботи, оскільки вони відповідають за життя та здоров'я своїх пацієнтів. Крім того, оскільки галузь охорони здоров'я постійно розвивається, медичним працівникам необхідно постійно підвищувати свою кваліфікацію, щоб відповідати новим вимогам.

Для забезпечення високого рівня кваліфікації співробітників медичних установ необхідно вжити наступних заходів: впровадити систему навчання і розвитку співробітників, спрямовану на підвищення їх кваліфікації та професійного рівня. Така система повинна в тому числі наступні види навчання: як підвищення кваліфікації, перепідготовка; стажування; самоосвіта [27,с.84].

Важливо створити умови для самонавчання і саморозвитку співробітників. Для цього необхідно не тільки забезпечити співробітникам доступ до навчальних матеріалів, а й створити умови для професійного зростання.

Краще впровадити систему стимулювання співробітників до підвищення своєї кваліфікації. Така система повинна включати такі елементи, як підвищення заробітної плати, надання пільг та можливість просування по службі. Морально-етичні вимоги - ще одна важлива особливість Управління персоналом в медичних установах. Медичні працівники повинні бути чуйними, чуйними та співчутливими до своїх пацієнтів, тоді вони повинні бути готові до того, що їх робота буде продовжена.

Щоб допомогти пацієнту, навіть якщо для цього необхідно принести особисту жертву.

Для забезпечення відповідності співробітника морально-етичним вимогам медичного закладу необхідно вжити таких заходів:

Розробити кодекс професійної етики для медичних працівників. Цей кодекс повинен визначати основні морально-етичні принципи, яких повинні дотримуватися медичні працівники [31,с.36].

Провести навчання співробітників з питань професійної етики. Це навчання має допомогти працівникам зрозуміти важливість дотримання морально-етичних принципів у своїй роботі.

Створити систему контролю за дотриманням морально-етичних вимог за цінниками. Така система повинна включати такі заходи, як:

- проведення перевірок дотримання морально-етичних вимог;
- розгляд скарг пацієнтів та їх родичів;
- впровадження системи дисциплінарних стягнень за порушення морально-етичних вимог [47].

Високий рівень стресу та емоційного перенапруження: Робота в медичному закладі пов'язана з постійним контактом з хворою людиною, стресом і емоційним вигоранням співробітників медичні працівники часто стикаються з серйозними випадками захворювань, смерті пацієнтів, зневажливого ставлення до пацієнтів і їх родичів. Все це може негативно позначитися на психічному і фізичному здоров'ї співробітника.

Для зниження рівня стресу і емоційного перевантаження у співробітників медичних установ слід вжити таких заходів:

1. Створити сприятливий мікроклімат в приміщеннях. Сприятливий мікроклімат допоможе знизити рівень стресу і емоційного навантаження серед співробітників. Для створення сприятливого мікроклімату необхідно враховувати наступні фактори:

- чесність і об'єктивність у прийнятті рішень;
- прозорість і відкритість у відносинах зі співробітниками;
- повага прав працівників;

Створіть умови для відпочинку та оздоровлення співробітників.

2. Надайте співробітникам можливість отримувати психологічну підтримку. Якщо співробітники відчувають стрес або емоційне вигорання, їм слід надати можливість отримувати психологічну допомогу.

3. Створіть систему підтримки співробітників. Система підтримки співробітників повинна включати в себе наступні заходи:

- проведення семінарів та тренінгів з управління стресом;
- створення групи підтримки для співробітників;
- надайте працівникам можливість спілкуватися з колегами, які стикаються з подібними проблемами [14,с.228].

Для ефективного управління персоналом в медичних установах необхідно враховувати ці особливості. Система управління персоналом повинна бути спрямована на забезпечення високої кваліфікації співробітників, формування морально-етичних цінностей і створення сприятливого мікроклімату в приміщеннях.

Сучасні системи управління персоналом в закладах охорони здоров'я мають також враховувати низку інших аспектів (рис. 1.7):

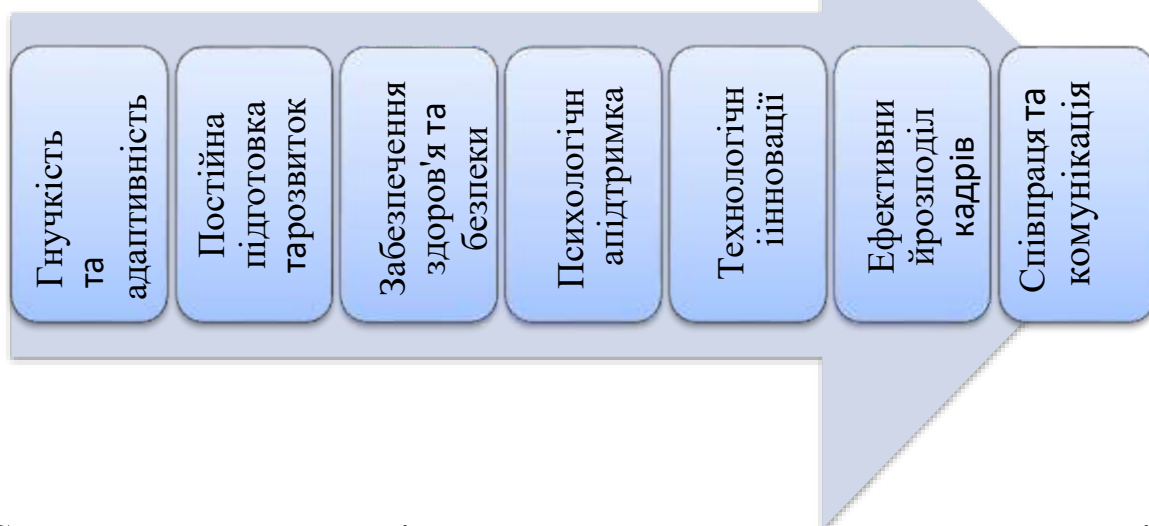


Рис.1.7. Сучасна система управління персоналом в закладах охорони здоров'я

1. Гнучкість і пристосовність. Медичні установи повинні бути готові до непередбачених обставин. Управління персоналом повинно забезпечувати гнучкість у розподілі ресурсів з урахуванням нагальних потреб та змін у компанії.

2. Безперервне навчання та розвиток. Швидкі технологічні та медичні зміни вимагають постійного навчання персоналу. Департаменту слід організувати навчання та перепідготовку для стимулювання професійного зростання та забезпечення високої кваліфікації медичного персоналу.

3. Забезпечення охорони здоров'я і техніки безпеки. Турбота про здоров'я персоналу повинна бути головним пріоритетом. Керівництво повинно забезпечити захист від інфекцій, перевтоми та інших ризиків та впровадити ефективні заходи безпеки на робочому місці.

4. Ефективний розподіл персоналу. Управління людськими ресурсами повинно забезпечувати оптимальне використання ресурсів та безпеку необхідної кількості медичних працівників у кожному відділенні та ефективний розподіл персоналу.

5. Інновація. Впровадження новітніх технологій в Управління персоналом допомагає поліпшити комунікацію, стежити за станом пацієнтів і оптимізувати робочі процеси.

6. Психологічна підтримка. Медичний персонал стикається з емоційними проблемами. Відділенню слід впроваджувати програми психологічної підтримки і приділяти особливу увагу здоров'ю співробітників.

7. Співпраця та комунікація. Ефективна комунікація між медичним персоналом та керівництвом важлива для координації дій та вирішення проблем [47].

Управління людськими ресурсами в медичних закладах-це баланс між людськими ресурсами, технологічними інноваціями та гуманітарними підходами. Ефективне управління не тільки підтримує високий рівень медичного обслуговування, але й сприяє зміцненню здоров'я та добробуту медичних працівників, які відіграють важливу роль у підтримці життєдіяльності та підвищенні якості життя населення.

Оцінка ефективності роботи персоналу, який бере участь в управлінні підприємством, являє собою складний процес, який повинен враховувати великий набір різних факторів, перелік і зміст яких наведені в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3.

**Класифікація та зміст чинників, застосовуваних в оцінці
результативності праці персоналу медичного підприємства [13, 23, 29, 32]**

№ з/п	Чинники впливу	Зміст чинників
1	Фізіологічні	Стать і вік працюючого, стан його здоров'я. Розумові та фізичні здібності.
2	Природні	Клімат, географічне середовище де відбувається праця, сезонність праці.
3	Соціальні	Мотивація до праці, рівень життя, рівень соціальної захищеності, рівень кваліфікації.
4	Економічні	Державні вимоги, обмеження і закони у сфері зайнятості та оплати праці. Можливості для укладання контрактів з НСЗУ.
5	Техніко-організаційні	Організація процесів виробництва і праці на підприємстві, технічна оснащеність лікувального процесу та рівень інноваційності, обсяги і якість обміну інформацією в середині медичного підприємства та із зовнішніми контрагентами, складність праці, характер розв'язувальних завдань тощо.
6	Структурно-організаційні	Розмір медичного підприємства та режим його роботи. Рівень надання медичної допомоги. Розподіл персоналу по категоріях. Санітарно-гігієнічні, ергономічні, психологічні та естетичні умови праці працівників
7	Соціально-психологічні	Ставлення робітників до праці, морально-психологічний клімат в колективі, статус та визнання працівників, рівень довіри до керівників тощо.

Узагальнена оцінка результативності роботи керівників медичних підприємств свідчить про досягнення встановлених цілей діяльності, якщо витрати на їх досягнення зведені до мінімуму.

Перелік показників кількісних індикаторів для оцінки ефективності керівництва компанії, включаючи систему управління людськими ресурсами,

наведено в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

**Показники для оцінки ефективності роботи
управлінського персоналу та фахівців приватного
медичного підприємства [32, с.54]**

№ з/п	Посада	Показник оцінки
1	Керівник організації	- прибуток; зростання прибутку; оборот капіталу; рентабельність.
2	Лінійні керівники (завідувачі відділень)	- виконання планових завдань з надання медичних послуг; динаміка обсягів надання медичних послуг; динаміка продуктивності праці; зниження витрат на надання медичних послуг; питома вага скарг пацієнтів та їх динаміка; продуктивність праці та її динаміка; рівень заробітної плати на одну надану медичну послугу і його динаміка.
3	Керівник служби управління персоналом	- коефіцієнт плинності кадрів і його динаміка; - кількість вакантних місць; - кількість претендентів на одне вакантне місце; - показники навчання і підвищення кваліфікації персоналу; питома вага і динаміка витрат на персонал у загальних витратах підприємства.
4	Менеджер з персоналу	- кількість вакантних місць в організації; - кількість претендентів на одне вакантне місце; коефіцієнт плинності за категоріями персоналу й підрозділами.

Ефективність роботи з персоналом можна оцінити за допомогою наступних показників (рисунок 1.8).

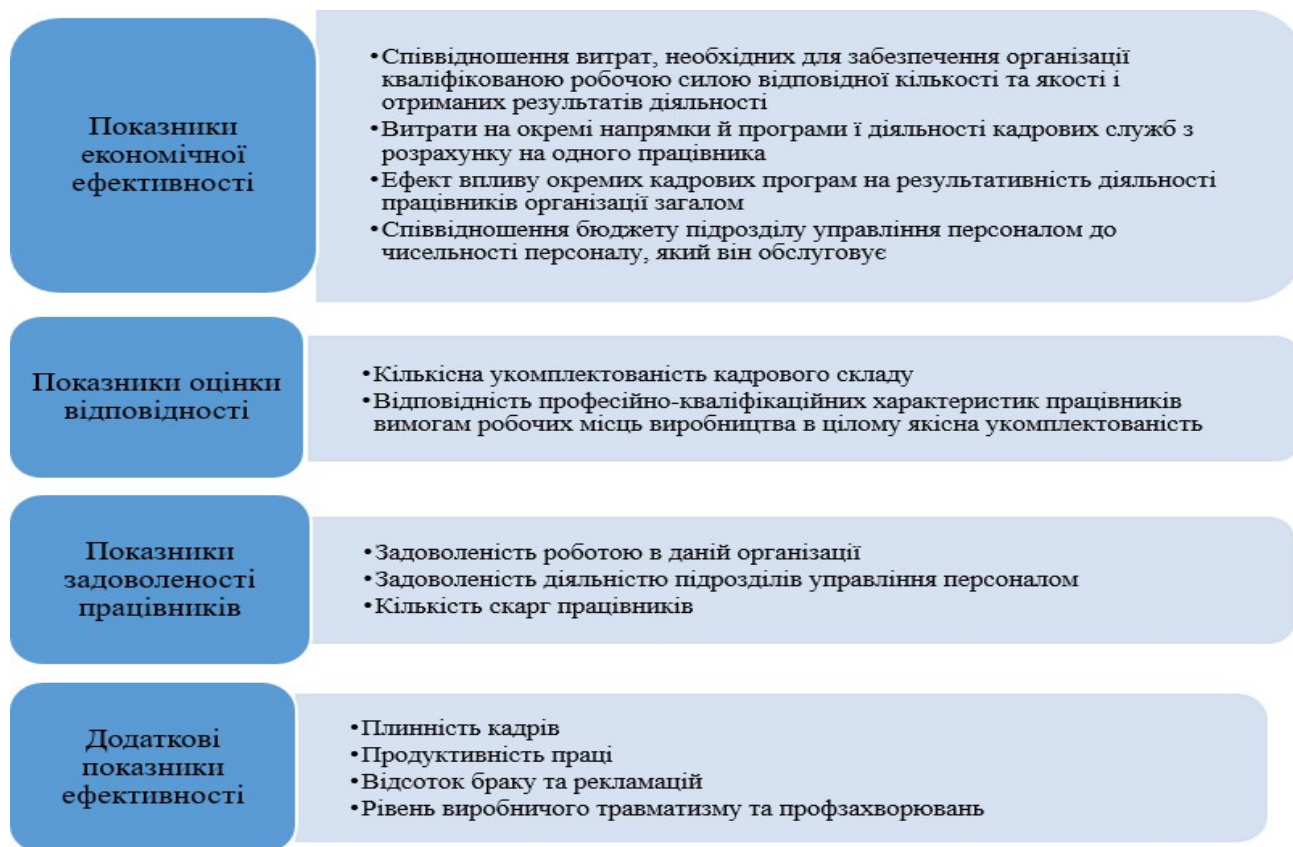


Рис. 1.8. Система показників для оцінки ефективності функціонування служби по роботі із персоналом підприємства [25, с.34]

Таким чином, робота служби управління персоналом лікарні вимагає значного часу, але якщо буде мати успіх, то значно підвищать ефективність роботи лікарні, знизять вартість надання медичних послуг, поліпшать якісні показники діяльності і в кінцевому підсумку сприятимуть успіху медичних компаній. Це може підвищити загальну ефективність системи.

Тому оцінка ефективності системи управління на медичному підприємстві є досить складним аналітичним завданням, що вимагає використання спеціальних методичних прийомів і важливих вибірок даних для аналізу.

Висновки до першого розділу

Отже, розглянута структура процесу управління персоналом підприємства полягає в тому, що важливим завданням в цьому процесі є створення системи з характеристиками послідовності, збалансованості, безперервності та ефективності, основна відповідальність за цей процес лежить на директорі з персоналу (менеджері), в цьому контексті перевіряються його здібності, в поєднанні з діями багатьох відділів і виконавців, для вирішення складних завдань. Перевіряються зусилля управління персоналом щодо вирішення поставленого завдання і вміння направляти колективний розум. При формуванні системи управління персоналом, прогнозуючи її розвиток, можна уникнути багатьох негативних моментів в області управління персоналом.

Управління персоналом в медичних установах-складне і відповідальне завдання. Для його успішної реалізації необхідно враховувати можливості подібних установ і сучасні тенденції в області Управління персоналом.

Ефективне управління персоналом в медичних установах – це баланс між людськими ресурсами, технологічними інноваціями та гуманітарними підходами. Ефективне управління не тільки підтримує найвищі стандарти охорони здоров'я, але й забезпечує здоров'я та добробут медичних працівників, які відіграють життєво важливу роль у підтримці життя та покращенні його якості.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИКЛАДІ НКП «ЮЖНОУКРАЇНСЬКИЙ МІСЬКИЙ ЦЕНТР ПЕРВИННОЇ МЕДИКО-САНІТАРНОЇ ДОПОМОГИ»

2.1. Загальна характеристика НКП «Южноукраїнський міський центр первинної медико-санітарної допомоги»

Некомерційне комунальне підприємство «Южноукраїнський міський центр первинної медико-санітарної допомоги» (далі – НКП «ЮУ МЦПМСД») було зареєстровано 13 квітня 2018 року.

Єдрпоу: 42068988

Назва: Некомерційне комунальне підприємство «Южноукраїнський міський центр первинної медико-санітарної допомоги» (НКП «ЮУ МЦПМСД»).

Організаційна форма: комунальне підприємство.

Адреса: 55001, Миколаївська область, Вознесенський район, місто Южноукраїнськ, вулиця Паркова, будинок 3-в.

Запис в ЄДР:

55001, Миколаївська обл., Вознесенський р-н, м. Южноукраїнськ, вул. Паркова, буд. 3 в

Стан: зареєстровано.

Дата реєстрації: 13.04.2018 (6 років 7 місяців)

Номер запису: 15251020000000848.

Уповноважені особи: Мірошник Дмитро Миколайович – керівник (керівник).

Бухгалтер: Задорожнюк Антоніна Миколаївна (станом на 23.02.2022).

Статутний капітал: 1 000.00 грн

Засновники: Южноукраїнська міська рада миколаївської області / #33850880, 55002, миколаївська обл., вознесенський р-н, м. Южноукраїнськ, вул. Європейська, буд. 48

Країна громадянства: Україна.

Розмір внеску: 1 000.00 грн, 100% (показати оригінали записів).

Види діяльності:

86.21 Загальна медична практика;

47.73 Роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах;

47.74 Роздрібна торгівля медичними й ортопедичними товарами в спеціалізованих магазинах;

86.10 Діяльність лікарняних закладів;

86.22 Спеціалізована медична практика;

86.23 Стоматологічна практика;

Контакти: +38 (067) 477-92-91

4 травня 2018 року згідно з рішенням Южноукраїнської міської ради від 22 березня 2018 р. прийняли на баланс будівлю та основні засоби від Комунального закладу «Южноукраїнська міська лікарня» (далі- КЗ «ЮМЛ»). Придбали необхідне медичне обладнання (тонометри, пульсоксиметри, швидкі тести на тропоніни для роботи в умовах Центру сімейної медицини, глюкометри, фонендоскопи) згідно з табелем оснащення, зроблено ремонт приміщень закладу. 01.06.18р. отримали ліцензію на медичну практику за №1043. З 3 липня 2018р. в порядку переведення з КЗ «ЮМЛ» прийняли на роботу 89 медичних працівників (лікарі, медсестри, молодші медсестри, реєстраторів та адміністративний персонал). Всі робочі місця закладу комп'ютеризовано та підключено до мережі Інтернет [1].

Заклад підключений до системи «E-HEALTH» і з 16 липня 2018р. розпочалась робота з підписання декларацій з мешканцями м. Южноукраїнська. На даний момент підписано 33800 декларацій. Сімейні лікарі та терапевти підприємства підписали дозволену кількість пацієнтів згідно з договором Національної служби здоров'я України. Підписання декларацій з деякими педіатрами та сімейними лікарями триває надалі.

Договір з Національною службою здоров'я України підписали у другій хвилі. З 1 жовтня 2018 р. заклад автономізувався, в зв'язку з чим змінилося

джерело фінансування основної діяльності підприємства: кошти державної медичної субвенції замінили кошти від НСЗУ за надання медичних послуг.

Функції з управління діяльністю медичних установ узагальнюються роботою відділення та його вищого керівництва. Для міждисциплінарних установ характерні різні типи організаційних структур управління.

Вся відповідальність за прийняті рішення лежить на плечах керівника, саме за ним стежить команда. Кожен функціональний відділ відповідає за доручені види діяльності, збирає та аналізує статистику та формує звіти у відповідний період [8]. І тільки спільна робота всіх ланок цього ланцюжка призводить до ефективної діяльності всієї організації. Основою медичної допомоги є здоров'я населення, турбота про людей і майбутнє країни, оскільки людина є основною одиницею життєдіяльності. Однак, піклуючись про інших, керівництво повинно планувати роботу команди з мінімальними витратами трудових ресурсів організації, діяльність якої здійснюється, з одного боку, зацікавленими сторонами, а з іншого - з іншого.

Основною метою діяльності спільного некомерційного підприємства НКП «Южноукраїнський міський центр первинної медико-санітарної допомоги» є надання медичної допомоги населенню шляхом надання медичних послуг. Відповідно до законодавства України» [45].

Відповідно до вищевказаних цілей діяльність НКП охоплює широкий спектр напрямів, включаючи організаційно-методичну роботу, лікувально-діагностичну діяльність, консультативну підтримку, наукову роботу, адміністративну та господарську діяльність (див.таблицю 2.1).

Таблиця 2.1

Основні види діяльності НКП [4,с.55].

Вид діяльності	Характеристика виду діяльності
Організаційно-методична робота	<ol style="list-style-type: none"> 1) створення умов, необхідних для забезпечення доступної та якісної медичної допомоги населенню, організації належного управління внутрішнім лікувально-діагностичним процесом та ефективного використання майна та інших ресурсів; 2) удосконалення організаційних форм надання медичної допомоги пацієнтам відповідно до профілю лікарні; 3) організація взаємодії з іншими закладами охорони здоров'я з метою забезпечення наступництва у наданні медичної допомоги на різних рівнях та ефективного використання ресурсів системи медичного обслуговування; 4) організація експертизи тимчасової втрати працездатності; 5) здійснення діяльності із заготівлі та тестування донорської крові та компонентів крові незалежно від їх кінцевого призначення, переробки, зберігання, розподілу та реалізації донорської крові та компонентів крові, призначених для трансфузії.
Лікувально-діагностична робота	<ol style="list-style-type: none"> 1) надання пацієнтам відповідно до законодавства України на безвідплатній та відплатній основі послуг первинної, вторинної (спеціалізованої), третинної (високоспеціалізованої) стаціонарної медичної допомоги, паліативної, екстреної (невідкладної), реабілітаційної допомоги, необхідної для забезпечення належної профілактики, діагностики і лікування хвороб, травм, отруень чи інших розладів здоров'я, медичного контролю за перебігом вагітності й ведення пологів і післяпологового періоду та інші послуги 2) скеровування на медико-соціальну експертизу осіб зі стійкою втратою працездатності; 3) проведення профілактичних оглядів; 4) провадження інших видів медичної діяльності, у тому числі вакцинопрофілактика інфекційних хвороб.
Консультаційна робота	<ol style="list-style-type: none"> 1) координація діяльності лікарів з іншими суб'єктами надання медичної допомоги, а також з іншими службами, які відповідають за добробут населення, зокрема соціальною службою та правоохоронними органами 2) консультування громадян щодо епідеміологічних заходів, профілактики захворювань тощо.
Наукова робота	<ol style="list-style-type: none"> 1) реалізація у співпраці з кафедрами вищих медичних навчальних закладів; 2) педагогічно-методична, науково-дослідна робота; 3) налагодження та підтримка міжнародного наукового співробітництва з провідними клініками та національними центрами інших країн; 4) апробація та розповсюдження нових сучасних методів діагностики та лікування, які регулюються законодавством України.
Адміністративно-господарська робота	<ol style="list-style-type: none"> 1) ресурсне забезпечення статутної діяльності та реалізації національних і регіональних програм через: законодавчі та статутні положення; комунікаційно-інформаційне забезпечення; матеріально-технічне та фінансове забезпечення; забезпечення персоналом; впровадження сучасних управлінських та медичних технологій; реалізація гуманітарних програм.

Відповідно до наказу Міністерства охорони здоров'я України від 01.06.2018 №1043, підприємство отримало ліцензію на провадження господарської діяльності з медичної практики за спеціальностями:

- організація і управління охороною здоров'я;
- загальна практика - сімейна медицина;
- педіатрія;
- терапія.

З 3 липня 2018 р. В порядку переведення з КЗ «ЮМЛ» було прийнято на роботу 89 медичних працівників [38].

Заклад був підключений до системи е-хелс та з 16.07.2018 р. Розпочалась робота з підписанням декларацій з мешканцями Южноукраїнська.

Договір з національною службою здоров'я України підписали у другій хвилі. З 1 жовтня 2018 р. Заклад автономізувався, в зв'язку з чим змінилося джерело фінансування основної діяльності підприємства: кошти державної медичної субвенції замінили кошти від НСЗУ за надання медичних послуг.

На початку роботи НКП «ЮУ МЦПМСД» прийняло 18 лікарів та було підписано близько 14 000 декларацій з пацієнтами про вибір лікаря, на сьогоднішній день на підприємстві працює 28 лікарів та підписано 33800 декларацій.

НКП «ЮУ МЦПМСД» розпочало свою роботу тільки з ліцензією на первинні медичні послуги, на даний час отримали ліцензію на лабораторні послуги, стоматологічні послуги, аптеку, функціональну діагностику та в процесі отримання ліцензії на ультразвукове дослідження.

Завдяки комунікаційним процесам були розвинені нові сфери підготовки, перекваліфікації та здобуття нових спеціалізацій лікарів, що дало змогу надавати послуги з функціональної діагностики, лабораторних досліджень, та вже лікарі отримали спеціалізацію з УЗД [38].

Ці показники дозволяють оцінити як ефективність, так і стабільність роботи медичного центру в умовах воєнного стану це медичні пока, які визначають загальну кількість наданих медичних послуг, число пацієнтів, які отримали первинну медичну допомогу, кількість екстрених викликів та виїздів мобільних бригад, середня тривалість лікування одного пацієнта. Кадрові показники: кількість медичного персоналу (лікарів, медсестер, технічного

персоналу), частка залучених волонтерів і резервного персоналу, кількість тренінгів та навчань персоналу для роботи в екстремальних умовах. Економічні показники: загальна сума фінансування (бюджетні та благодійні надходження), розмір витрат на медикаменти, обладнання та підтримку інфраструктури.

Собівартість послуг та середня вартість лікування одного пацієнта. Технічне забезпечення: кількість доступного медичного обладнання, наявність автономних джерел енергії (генератори, системи водопостачання). стан інфраструктури та забезпечення пунктів медичної допомоги.

Ефективність діяльності: кількість врятованих життів, середній час реагування на екстрені випадки, рівень задоволеності пацієнтів наданими послугами (результати опитувань).

Психологічна підтримка: кількість консультацій психологів для постраждалих, наявність гарячих ліній підтримки, результативність заходів із подолання стресу серед населення.

Ці показники дозволяють комплексно оцінити якість, оперативність і стійкість роботи медичного центру. Це можна переглянути в таблиці 2.2 основні техніко-економічні показники діяльності НКП «ЮУ МЦПМСД».

Таблиця 2.2

**Основні техніко-економічні показники діяльності НКП «ЮУ
МЦПМСД»**

Показник	2021	2022	2023	2023 у % до 2021
Всього доходів, тис. грн.	10386,4	12939,8	17776,4	171,2
Всього витрат, тис. грн.	9668,3	12119,4	17150,1	177,3
Затверджений зведений бюджет, тис. грн.	9987,7	12936,7	19450,2	194,7
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	94	86	83	88,3
в т.ч. лікарів, чол.	23	20	22	95,7
Середньомісячна з/п одного працівника, грн.	6120	8231	9235	150,9

Також під час воєнного стану здійснюється підтримка здоров'я населення і забезпечення безперебійної роботи медичного закладу в умовах воєнного часу. Основні показники діяльності НКП «ЮУ МЦПМСД» в умовах воєнного стану можемо переглянути в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

**Основні показники діяльності НКП «ЮУ МЦПМСД» в умовах
воєнного стану**

Показник	2022	2023	Динаміка, %
Всього доходів, тис. грн.	18250,6	19876,4	+8.9
Всього витрат, тис. грн.	17980,3	19654,2	+9.3
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	80	78	-2.5
в т.ч. лікарів, чол.	21	20	-4.8
Кількість обслуговуваного населення	29876	28954	-3.1
Кількість ВПО під медичним наглядом	876	1245	+42.1

Оцінка ефективності вертикальної комунікації НКП «ЮУ МЦПМСД» є важливим елементом аналізу управлінської діяльності організації, це дозволяє визначити, наскільки успішно інформація передається між різними рівнями організаційної структури (керівництво, середній менеджмент, працівники, дивись таблицю 2.4.

Таблиця 2.4

Оцінка ефективності вертикальних комунікацій

Критерій	Висока ефективність, %	Середня ефективність, %	Низька ефективність, %
Швидкість передачі інформації	62	28	10

Точність передачі інформації	75	20	5
Розуміння завдань	68	25	7
Зворотний зв'язок	55	35	10

Горизонтальні комунікації НКП «ЮУ МЦПМСД» – це обмін інформацією між співробітниками одного рівня ієрархії в організації. Вони відіграють важливу роль у координації роботи, вирішенні спільних завдань та підвищенні задоволеності працівників. Однак, як і будь-який інший процес, горизонтальні комунікації потребують постійної оцінки та вдосконалення. Ефективні горизонтальні комунікації сприяють кращій співпраці між підрозділами та швидшому вирішенню проблем.

Коли співробітники можуть вільно спілкуватися один з одним, вони почуваються більш залученими до роботи та задоволеними своєю командою. Оцінка ефективності горизонтальних комунікацій – це постійний процес, який дозволяє виявляти проблеми та вносити необхідні зміни. Інвестуючи в розвиток ефективних горизонтальних комунікацій, організація може досягти значних успіхів у підвищенні продуктивності, інноваційності та задоволеності працівників.

Таблиця 2.4

Оцінка ефективності горизонтальних комунікацій

Критерій	Висока ефективність, %	Середня ефективність, %	Низька ефективність, %
Оперативність взаємодії	58	32	10
Повнота інформації	65	25	10
Координація дій	60	30	10
Вирішення конфліктів	52	38	10

Оцінка якості комунікації НКП «ЮУ МЦПМСД» під час особистих консультацій є важливим аспектом як для консультантів, так і для клієнтів. Вона

дозволяє виявити сильні сторони та слабкі місця в процесі взаємодії, а також внести необхідні корективи для покращення результатів дивись таблицю 2.5.

Таблиця 2.5

Оцінка якості комунікацій під час особистих консультацій

Аспект комунікації	Висока оцінка, %	Середня оцінка, %	Низька оцінка, %
Уважність лікаря	85	12	3
Зрозумілість пояснень	82	15	3
Достатність часу	78	18	4
Можливість задати питання	88	10	2
Емпатія та підтримка	80	15	5

Таким чином, НКП «ЮУ МЦПМСД» є багатопрофільним медичним закладом, що надає широкий спектр послуг, зокрема екстрену медичну допомогу, лікування у відділенні інтенсивної терапії, проведення хірургічних втручань, а також медичну допомогу в галузях неврології та кардіології.

2.2. Стратегія управління мотивацією персоналу в НКП «Южноукраїнський міський центр первинної медико-санітарної допомоги»

Оцінка ефективності роботи персоналу – це процедура визначення вкладу окремих співробітників в загальний бізнес організації. Це дуже важливий інструмент управління, який дозволяє керівникам координувати та спрямовувати зусилля підлеглих [2,с.78].

Оцінка ефективності управління професійним розвитком персоналу досліджуваного медичного закладу спрямована на виявлення проблем, які заважають людині більш ефективно виконувати свою роботу (наприклад, протиріччя між лікарем і працівником вимогам, що пред'являються до його

кваліфікації), пошук шляхів їх вирішення. вирішіть ці проблеми, в тому числі визначивши потребу в професійному навчанні, потенційні можливості кар'єрного зростання.

Практичний досвід організації та її персоналу показує, що існує певна непряма взаємозв'язок між діяльністю людини і результатами його діяльності. Спочатку, у міру збільшення активності, збільшується і результат. Після досягнення певного діапазону діяльності результати починають рости набагато повільніше або в цілому залишаються на колишньому рівні. Цей етап можна вважати оптимальною сферою діяльності для досягнення найкращих результатів. Після того, як рівень активності перевищує оптимальну межу, результати діяльності персоналу починають погіршуватися. Звідси випливає, що керівник повинен домагатися від підлеглих не максимальної, а оптимальної активності. У той же час принципово важливо, щоб активність поєднувалася з напрямком управлінської поведінки, відповідним потребам і цілям людини

Крім того, в даному контексті необхідною умовою забезпечення ефективності роботи НКП «Южноукраїнський міський центр первинної медико-санітарної допомоги» та управління професійним розвитком її персоналу є взаємодія системи «Адміністративний персонал». Ці взаємини залежать від управлінських навичок керівника досліджуваного медичного закладу. При таких взаєминах адміністратор визначає конкретні завдання, що доводяться до персоналу у вигляді конкретного керівництва, і контролює їх виконання на основі інформації, отриманої від співробітників різних ієрархічних рівнів і адміністративних зон досліджуваного підприємства [5,с.26].

Керівники медичних закладів повинні мати лідерські якості, щоб ефективно управляти своїми людськими, матеріальними та фінансовими ресурсами, особливо в часи трансформації та нових викликів.

Ефективність роботи системи охорони здоров'я значною мірою залежить від мотивації та зацікавленості медичних працівників у досягненні високих результатів. Основним завданням НКП «Южноукраїнський міський центр первинної медико-санітарної допомоги» є забезпечення якісної та доступної

медичної допомоги населенню. Для цього важливо створити умови, за яких персонал буде відчувати себе важливим елементом системи, матиме можливості для розвитку та відчуватиме матеріальну та нематеріальну підтримку.

Управління мотивацією персоналу є одним з найважливіших аспектів управління будь-якою організацією, включаючи медичні установи. Кваліфіковані працівники, як правило, працюють ефективно, впроваджують інновації та дотримуються високих стандартів якості.

Система мотивації і стимулювання праці в медичних установах розробляється під впливом 2-х основних факторів: змін ринкового середовища і змін цінностей співробітників. Ринкове середовище стає все більш конкурентним, і медичним установам необхідно підвищувати ефективність своєї діяльності. Це вимагає підвищення мотивації персоналу. Зміни в цінностях працівників також впливають на систему мотивації. Співробітники все більше цінують такі фактори, як справедливість, гнучкість та можливості професійного зростання [52,с.7].

Оплата праці в установі здійснюється відповідно до чинного законодавства України.

Управління мотивацією персоналу в об'єднаному некомерційному медичному закладі є складним завданням і визначається багатьма функціями та викликами. Однією з ключових проблем є нестабільність фінансового становища медичних установ. Під впливом цього фактора можуть виникнути ситуації, коли заробітна плата працівників та інші важливі стимули можуть бути зменшені або нещодавно змінені. Це може привести до зниження мотивації і продуктивності праці персоналу.

Другим важливим аспектом є великий обсяг роботи, який лягає на плечі медичних працівників. Постійний стрес і високий рівень відповідальності можуть призвести до перевтоми і стресових ситуацій, що, безсумнівно, впливає на їх мотивацію і загальний стан здоров'я.

Управління мотивацією важливо враховувати ці фактори при пошуку ефективних стратегій зниження ризику виникнення подібних проблем і підтримки психологічного комфорту співробітників.

Третьою важливою проблемою є нестача людських ресурсів у медичній сфері. Нестача достатньої кількості кваліфікованих працівників може збільшити навантаження на існуючий персонал, викликаючи стрес, перевтому і переохолодження. Щоб подолати цю проблему, керівництво повинно не тільки шукати стратегії залучення та утримання кваліфікованого персоналу, а й розробляти стратегії оптимізації робочих процесів і зниження навантаження на співробітників.

Система оплати праці медичного персоналу в НКП «ЮУ МЦПМСД» регулюється Законом України «Про оплату праці» [35], постановами Кабінету Міністрів України ««Де-які питання оплати праці медичних працівників закладів охорони здоров'я» від 12 січня 2022 р. № 2» [15], ««Деякі питання оплати праці медичних, фармацевтичних працівників та фахівців з реабілітації державних та комунальних закладів охорони здоров'я» від 13.01.2023 № 28» [14, с 228].

Основною формою оплати праці медичних працівників в державних і муніципальних лікарнях є посадовий оклад (тарифна ставка). Посадовий оклад встановлюється в залежності від статусу, кваліфікації та досвіду роботи співробітника.

На додаток до посадового окладу медичному персоналу можуть виплачуватися премії, доплати і надбавки преміального характеру (рис.2.1).

Премія може бути виплачена за: виконання запланованого завдання. Підвищення ефективності праці. Заохочення творчого підходу до роботи. Заохочення інновацій.

Розмір надбавок, доплат і бонусів встановлюється колективними або трудовими договорами.

У 2023 році мінімальна заробітна плата медичних працівників у державних закладах становить 13500 гривень для молодших спеціалістів з медичною освітою та 20000 гривень для лікарів [19].



Рис. 2.1. Перелік основних доплат та надбавок медичного персоналу [19]

Уряд гарантує мінімальну заробітну плату, але не передбачає надбавки та доплати, включені до цих сум. Відповідно до пункту 5 пункту 1 постанови 28 при розрахунку мінімальної заробітної плати працівникам враховується виплата базової заробітної плати, додаткової заробітної плати, інших заохочень і компенсацій для забезпечення мінімального рівня. Таким чином, нарахована мінімальна заробітна плата в розмірі 20000 і 13500 гривень може включати в себе всі можливі підвищення, доплати, надбавки та премії.¹

Постанова не передбачає конкретної погодинної ставки, але визначає принцип оплати праці медичних, фармацевтичних та реабілітаційних фахівців, які працюють неповний робочий день. Згідно з документом, винагорода таких співробітників має бути пропорційна рівню виконаної роботи з урахуванням встановленого розміру заробітної плати.

«Якщо співробітник працює не повний робочий день, компенсація за рахунок переведення робочого часу не може бути нижче рівня, визначеного в постанові 28. Те саме правило застосовується, якщо працівник не в повній мірі дотримується встановлених норм робочого часу» [14,с 229].

Постанова 28 визначає лише мінімальний гарантований рівень заробітної плати для медичних, фармацевтичних та реабілітаційних працівників, не встановлюючи певної суми. Керівник медичного закладу має можливість підвищувати цей рівень залежно від фінансових можливостей закладу. Крім того, документ містить вимоги до диференціації заробітної плати фахівців в області медицини, фармацевтики та реабілітації.

Керівництво НКП «ЮУ МЦПМСД» прагне забезпечити диференціацію шляхом встановлення додаткових виплат і надбавок у фонді оплати праці. При цьому враховуються склад, обов'язки та умови виконуваної роботи, а також кваліфікація співробітника і результати його праці. Однак на практиці фінансові ресурси обмежені, і така диференціація не може бути реалізована в повній мірі.

Інформація в таблиці 2.6 показує розмір середньомісячної заробітної плати в НКП «ЮУ МЦПМСД» у 2019-2022 роках [19].

Заробітна плата працівників лікарні зросла у всіх категоріях у період з 2019 по 2022 рік. Найвищі темпи зростання заробітної плати були в 2022 році, зростання склало 47%. У 2022 році зарплата лікарів становила 17165 гривень, а зарплата молодших спеціалістів з медичною освітою - 9686 гривень [19].

Підвищення заробітної плати у 2022 році було зумовлене підвищенням мінімальної заробітної плати в Україні та додатковими надбавками, встановленими для медичних працівників в умовах воєнного стану.

Таким чином, управління мотивацією персоналу в НКП «ЮУ МЦПМСД» вимагає глибокого розуміння та врахування фінансової стабільності, працездатності та характеристик людських ресурсів у медичній сфері. Розробка та впровадження ефективної стратегії управління цими факторами є ключем до підтримки високого рівня мотивації та продуктивності праці співробітників у цій сфері.

Висновки до другого розділу

Атестація лікарів та середнього медичного персоналу є ключовим інструментом для забезпечення високої якості медичної допомоги. Вона дозволяє оцінювати професійний рівень, підготовку та кваліфікацію співробітників, а також визначати їхню потребу у подальшому підвищенні кваліфікації. У КНП рівень атестації медичного персоналу залишається високим, що свідчить про значну увагу до професійного розвитку працівників. Це є важливим чинником у забезпеченні якісних медичних послуг.

КНП має достатньо кваліфікованих лікарів та середнього медичного персоналу, що дозволяє повною мірою задовольняти потреби населення у медичній допомозі.

Управління мотивацією персоналу є однією з ключових задач для закладів охорони здоров'я, зокрема комунальних некомерційних підприємств. Цей процес має свої виклики та особливості, які потребують комплексного підходу.

Основною формою оплати праці в державних та комунальних медичних закладах залишається посадовий оклад. Додатково можуть виплачуватися надбавки, доплати та премії. У 2022 році заробітна плата працівників лікарні зросла в усіх категоріях, але все ще залишається відносно низькою порівняно з іншими секторами економіки України.

Для підвищення мотивації медичного персоналу необхідно продовжувати роботу над збільшенням заробітної плати. Важливими також є інші заходи: створення належних умов праці, забезпечення можливостей для професійного розвитку та формування позитивного психологічного клімату в колективі. Ці кроки допоможуть зміцнити мотивацію співробітників і підвищити якість наданих послуг.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НКП «ЮЖНОУКРАЇНСЬКИЙ МІСЬКИЙ ЦЕНТР ПЕРВИННОЇ МЕДИКО-САНІТАРНОЇ ДОПОМОГИ»

3.1. Оцінка ефективності управління персоналом НКП «Южноукраїнський міський центр первинної медико-санітарної допомоги»

В сучасних умовах функціонування організації є медичний персонал, який потребує формування кадрової політики, розвитку персоналу НКП «Южноукраїнський міський центр первинної медико-санітарної допомоги», яка є спеціальним муніципальним некомерційним підприємством, що вимагає формування політики розвитку, спрямованої на забезпечення кількісних і якісних змін, спрямованих на підвищення людського капіталу медичних установ, є використання сертифікації персоналу процедури, що охоплюють переваги всіх методів оцінки складності роботи, рівня професійної кваліфікації співробітника і визначення перспектив його кар'єрного зростання. може бути. Атестація медичного персоналу проводиться за результатами оцінки, як формальна атестація персоналу, що проводиться за встановленою формою в певний час, відповідно до спеціально розроблених процедур і на основі результатів оцінки. Підвищення кваліфікації співробітників, зарахування в резерв на керівні посади, професійне навчання або звільнення співробітників. Атестацію персоналу також іноді називають оцінкою персоналу [16, с 231].

Як показали результати попереднього аналізу в НКП «Южноукраїнський міський центр первинної медико-санітарної допомоги», внутрішня атестація практично не використовується в роботі персоналу і не є мотивуючим фактором для навчання. Таким чином, ви можете використовувати інший тип сертифікації персоналу, відмінний від зовнішньої сертифікації, для присвоєння кваліфікаційних категорій або проконсультуватися зі своїм медичним працівником. Перед професійним підвищенням відкриваються додаткові можливості для розкриття нових резервів персоналу досліджуваного медичного закладу.

У процесі атестації оцінюються не тільки результати діяльності окремого медичного працівника, а й його оцінка як особистості, тому внутрішня атестація персоналу є основою професійного зростання. Основною метою сертифікації в контексті формування політики розвитку медичних працівників є виявлення потенційних можливостей для просування по кар'єрних сходах в порядку зростання або убування [43,с.77].

З метою вдосконалення системи підвищення кваліфікації персоналу муніципального некомерційного підприємства "Веселиновская районна лікарня" ми бачимо доцільним вдосконалення процедури атестації персоналу, на наш погляд, першим кроком в цьому напрямку має стати використання проміжних і спеціальних процедур атестації. Тому рекомендується проводити спеціальну сертифікацію в процесі застосування різних форм розвитку людських ресурсів, таких як підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації персоналу. Проміжну атестацію доцільно проводити з періодичністю від 6 місяців до 1 року, а результати цієї атестації служать інформаційною базою для просування співробітників по службі, адміністративних рішень з використанням системи мотивації і доцільності використання різних форм підвищення кваліфікації окремих співробітників (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Цілі та завдання атестації персоналу у контексті формування політики його розвитку [14, с. 230]

Цілі атестації персоналу	Завдання
Інформаційні	Інформування працівників про рівень їхньої кваліфікації та якість праці. Отримання інформації про якісний склад персоналу організації. Оцінка ступеня використання трудового потенціалу працівників. Удосконалення методів, форм та стилю управління персоналом.
Організаційні: підвищення	Більш повна реалізація потенціалу працівників, які мають високий рівень компетентності; забезпечення кар'єрного зростання найкращих працівників.

Переведення	Отримання працівниками нового досвіду. Використання знань та умінь працівника у тій сфері, в якій він є більш компетентним.
Зниження	Переведення на посади, що вивільняються, більш компетентних працівників.
Звільнення	Скорочення витрат підприємства за рахунок звільнення працівників, що не відповідають обійманим посадам.
Мотиваційні	Стимулювання найбільш компетентних працівників за допомогою різних форм і методів (винагорода подякою, підвищенням заробітної платні, наданням премій, підвищенням за посадою працівників). Підвищення продуктивності праці. Забезпечення зацікавленості працівників у результатах своєї праці. Професійний та гармонійний розвиток персоналу організації. Створення умов для найбільш повної реалізації потенціалу працівників.

Для оцінки ефективності та якості управління персоналом у НКП «Южноукраїнський міський центр первинної медико-санітарної допомоги» необхідно детально проаналізувати систему факторів, які визначають ці показники, як наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

**Чинники ефективності управління персоналом НКП
«Южноукраїнський міський центр первинної медико-санітарної допомоги»
[9, с. 311]**

Група факторів	Характеристика	Субфактори
Фізіологічні та соціально-демо-графічні	Оцінюють індивідуальні характеристики працівників, їхні фізичні та розумові можливості, а також соціальний статус.	Стать, вік, кількість працівників, стан фізичного та психічного здоров'я, інтелектуальні здібності, фізичні характеристики, а також збір і оцінка інформації про умови внутрішнього та зовнішнього середовища.
Професійно-	Описують рівень кваліфікації та	Система підготовки працівників, їхня кваліфікація, рівень та напрямок

кваліфікаційні	професійних умінь працівників.	освіти, компетентність, професіоналізм тощо.
Організаційно-технічні	Зумовлені особливостями роботи, рівнем технічного забезпечення та впровадженням науково-технічних інновацій.	Особливості та зміст робочих завдань, ступінь складності роботи, рівень технічного забезпечення та впровадження науково-технічних і технологічних інновацій тощо.
Організаційно-управлінські	Формують підходи до управління персоналом, організацію робочих умов та систему мотивації.	Робочі умови, структура та модель управління, співвідношення кількості працівників різних категорій, система переведень і ротації персоналу, масштаб діяльності організації, графік роботи, трудовий стаж, підходи та стиль керівництва, а також ефективність і способи використання кадрових ресурсів.
Соціально-економічні	Визначають рівень добробуту та якість життя працівників.	Фінансові та нематеріальні стимули, страхування життя та здоров'я працівників, захист від фінансових ризиків, соціальні пільги, рівень освіти та культури персоналу, а також якість умов трудової діяльності.
Соціально-психологічні	Відображають емоційну атмосферу в колективі, рівень лояльності та залученості працівників до діяльності організації.	Емоційна атмосфера в колективі, психоемоційний та фізіологічний стан працівників, рівень їхньої лояльності та залученості, соціальний статус працівників, їхня роль і визнання в суспільстві, а також організаційна культура установи.
Хронотопічні	Зумовлені розташуванням організації, тривалістю часу на дорогу до роботи, рівнем конкуренції тощо.	Локація організації, час у дорозі від місця проживання до роботи, рівень конкуренції, інфляція, безробіття, різниця в доходах працівників, процес акціонування підприємства тощо.

При оцінці ефективності управління персоналом у НКП «Южноукраїнський міський центр первинної медико-санітарної допомоги» слід акцентувати увагу на таких важливих аспектах: чітке визначення мети і завдань дослідження.

Встановлення конкретних цілей і завдань в сфері охорони здоров'я. Розробка заходів для досягнення цілей: визначення необхідних заходів та ресурсів для успішного виконання поставлених завдань.

Встановлення реалістичних термінів: визначення конкретних термінів досягнення цілей з урахуванням наявних фінансових ресурсів.

Методи контролю за виконанням завдань: розробка ефективних методів контролю на всіх етапах управління.

Формування чітких цілей і принципів кадрової політики: визначення принципів кадрової політики, що відповідають стратегії організації.

Для підвищення якості управління персоналом у закладах охорони здоров'я та уникнення суб'єктивізму, рекомендується: постійне навчання і оцінка кваліфікації працівників: забезпечення безперервного навчання та регулярної оцінки компетентності медичного персоналу.

Відповідність вимогам сучасної економіки: адаптація системи оцінки до вимог інноваційної медицини.

Залучення експертів: використання експертних груп для оцінки якості та ефективності управління персоналом.

Наукове обґрунтування рішень: обґрунтування прийнятих рішень на основі наукових даних і доказів.

Розвиток науково обґрунтованих критеріїв кадрової політики: створення чітких, науково обґрунтованих критеріїв для ефективної кадрової політики. Посилення кадрової політики для створення науково обґрунтованих стандартів оцінки роботи медичного персоналу.

3.2. Рекомендації щодо вдосконалення системи управління персоналом НКП «Южноукраїнський міський центр первинної медико-санітарної допомоги»

Кризові ситуації можуть виникнути на будь-якому етапі розвитку нашого медичного закладу. Тому розробка ефективної кадрової політики повинна враховувати цю можливість і бути орієнтованою на антикризову діяльність. Якість медичного обслуговування пацієнтів залежить від нашої здатності оперативно реагувати на потенційні кризові ситуації.

Середовище, в якому працює наш заклад, постійно змінюється. Аналіз внутрішніх та зовнішніх чинників, що впливають на ці зміни, є важливим для своєчасного коригування стратегії та системи управління персоналом. Наша здатність адаптуватися до нових викликів та змін у середовищі безпосередньо впливає на якість медичних послуг.

Отже, перед розробкою і реалізацією антикризових програм та стратегій необхідно чітко визначити цілі, на які спрямовано управління медичним закладом. Виникнення кризи в охороні здоров'я може бути уявлене як ланцюг подій, де нові чи змінені фактори впливають на наш заклад. Здатність ефективно реагувати на ці фактори визначає наш потенціал уникнути або пом'якшити кризові ситуації в медичній практиці.

Таким чином, антикризове управління в НКП «Южноукраїнський міський центр первинної медико-санітарної допомоги» має враховувати:

Аналіз макро- та мікросередовища та визначення місії закладу.

Оцінка внутрішніх і зовнішніх факторів, що можуть впливати на діяльність медичного закладу.

Визначення основної місії закладу, яка спрямована на надання якісної медичної допомоги.

- Дослідження економічного механізму кризових ситуацій та створення системи моніторингу:

Розробка системи моніторингу для своєчасного виявлення загроз та ризиків, що можуть призвести до кризи.

Аналіз економічних процесів, які можуть викликати кризові ситуації в галузі охорони здоров'я.

- Стратегічний контролінг та запобігання кризовим ситуаціям:

Регулярний стратегічний аналіз для виявлення потенційних загроз і розробка заходів для попередження криз.

Впровадження стратегій, спрямованих на уникнення або зменшення наслідків кризових сценаріїв.

- Оперативний контролінг та фінансовий аналіз:

Оцінка фінансового стану медичного закладу для виявлення можливих фінансових проблем.

Розробка та впровадження заходів для уникнення банкрутства і забезпечення фінансової стабільності.

- Розробка кризової політики та стратегії виходу з кризи:

Визначення стратегії та тактики для управління кризовими ситуаціями в медичному закладі.

Ефективне керівництво під час кризи та розробка плану відновлення роботи закладу.

- Безперервний моніторинг ризиків та заходи їх зниження:

Систематичний контроль ризиків, пов'язаних з медичною діяльністю.

Розробка та впровадження стратегій для зниження ризиків і забезпечення стійкості медичного закладу.

Основним завданням управління персоналом в умовах кризи в нашому медичному закладі є збереження або підвищення ефективності роботи медичного персоналу. В цьому контексті особлива увага приділяється зміні системи матеріальної мотивації. Ми стикаємося з серйозними кадровими проблемами в період кризи, такими як незадоволеність рівнем оплати праці, соціально-психологічна напруженість у колективі та відтік кваліфікованих кадрів.

З початком економічної кризи значення управління персоналом зростає, оскільки взаємодія з персоналом ускладнюється через підвищену мобільність кадрів, зниження мотивації через інфляцію та зростання цін на споживчі товари. Тому система управління персоналом у нашому закладі стає надзвичайно

важливою в умовах кризи, змушуючи адміністрацію використовувати комплексний підхід до управління кадрами.

З цієї причини необхідно розробити ефективні інструменти управління персоналом, спрямовані на задоволення потреб закладу в кваліфікованих працівниках і збереження кадрового потенціалу. У практиці управління персоналом виділяються три основні типи інструментів: адміністративні, економічні та соціально-психологічні. Оскільки ми фокусуємося на економічних інструментах, акцент ставиться на таких аспектах, як техніко-економічний аналіз, матеріальне стимулювання та інші.

Таким чином, при аналізі ролі економічних інструментів у функціонуванні управління персоналом в умовах кризи можна виділити як позитивні, так і негативні аспекти їх впливу (табл. 3.3). В цілому, система оплати праці залишається основним інструментом управління персоналом у нашому закладі охорони здоров'я під час кризових ситуацій.

Таблиця 3.2.

Позитивний та негативний вплив економічних інструментів на ефективність роботи системи управління персоналом у нашому закладі охорони здоров'я може проявлятися в різних аспектах НКП «Южноукраїнський міський центр первинної медико-санітарної допомоги»
[15, с.53]

Позитивний вплив	Негативний вплив
1. Зростання заробітної плати	1. Заморожування зарплати
1.1. Перегляд заробітної плати з урахуванням рівня інфляції та зростання виробничих показників	1.1. Стабільна зарплата на мінімальному рівні для галузі
1.2. Впровадження додаткових форм оплати праці, враховуючи умови роботи та кваліфікацію працівників	1.2. Централізоване управління розподілом винагороди дирекцією
1.3. Наявність чітких нормативних документів, що регулюють оплату праці	1.3. Відсутність визначених правил і положень щодо оплати праці
2. Впровадження преміювання на основі прибутку підприємства	2. Ліквідація системи преміювання за рахунок прибутку
2.1. Преміювання з прибутку у вигляді додаткових відсотків до окладу	2.1. Періодичне преміювання без врахування прибутковості підприємства

2.2. Премії за кінцеві результати роботи підрозділів та колективу	2.2. Централізований розподіл премії пропорційно посадовим окладам
2.3. Виплати матеріальної допомоги з прибутку, враховуючи особисті обставини працівника	2.3. Виплата матеріальної допомоги лише в надзвичайних випадках
2.4. Наявність чітких положень про преміювання	2.4. Відсутність офіційних положень щодо преміювання
3. Розвиток соціального та медичного забезпечення для працівників	3. Ігнорування надання соціальних та медичних послуг працівникам
3.1. Створення додаткових пенсійних фондів або виплата пенсій за рахунок підприємства	3.1. Використання лише державного пенсійного забезпечення
3.2. Страхування працівників за рахунок підприємства	3.2. Відсутність або скасування страхування за рахунок підприємства
3.3. Забезпечення працівників спеціальним одягом, взуттям, харчуванням, транспортом	3.3. Відсутність або скасування забезпечення працівників необхідними умовами для роботи

Управління персоналом у медичних установах в умовах кризи має кілька важливих аспектів, зумовлених особливостями цієї галузі.

По-перше, зростають вимоги до якості медичних послуг, які повинні надаватися в умовах обмежених ресурсів. Це означає, що керівництво медичних закладів повинно забезпечити ефективну роботу персоналу, незважаючи на обмежене фінансування, нестачу ліків та медичного обладнання.

По-друге, змінюється пріоритет діяльності медичних установ. У період кризи основна увага зосереджена на наданні критично важливих послуг, таких як невідкладна медична допомога, лікування травм і захворювань, що загрожують життю. Це може вимагати від персоналу виконання нових функцій, які не входили до його обов'язків до кризи.

По-третє, збільшується навантаження на медичний персонал, який змушений працювати в умовах стресу та високої відповідальності. Високий ризик зараження, травмування та навіть загибелі може спричинити стрес, вигорання та інші психологічні проблеми.

В таких умовах ефективне управління персоналом стає вирішальним чинником для стабільної роботи медичних установ.

Економічні інструменти управління персоналом є важливим інструментом мотивації та стимулювання працівників. Вони допомагають досягти таких цілей, як: забезпечення стабільної заробітної плати та соціальних гарантій, збереження кадрового потенціалу медичного закладу, підвищення мотивації персоналу.

У кризовий період працівники можуть відчувати нестабільність та тривогу за своє майбутнє. Забезпечення стабільного матеріального доходу допоможе знизити ці емоційні переживання і підвищить мотивацію до ефективної роботи.

У період кризи працівники можуть шукати нові можливості для працевлаштування з метою забезпечення стабільного доходу. Тому стабільне матеріальне забезпечення та соціальні гарантії можуть допомогти залучити і утримати працівників у медичних установах.

У цей час від медичних працівників вимагається надавати високоякісні послуги при обмежених ресурсах. Економічні інструменти управління персоналом можуть стимулювати працівників до якісного виконання своїх обов'язків, наприклад, через премії за досягнення певних показників якості.

До позитивних аспектів економічних інструментів управління персоналом в умовах кризи можна віднести:

- збільшення заробітної плати, що сприяє покращенню рівня життя працівників та їх мотивації.
- розвиток преміальної системи на основі прибутку, що дозволяє винагороджувати працівників за їхні досягнення та мотивує їх до продуктивної роботи.
- розширення соціального та медичного забезпечення, що дає працівникам додатковий захист і покращує їхнє задоволення роботою.

Водночас економічні інструменти можуть мати й негативний вплив на систему управління персоналом у кризовий період. До таких негативних факторів можна віднести:

- замороження заробітної плати, що призводить до зниження рівня життя працівників та їх мотивації.

- ліквідація системи преміювання, що позбавляє працівників додаткових стимулів.
- ігнорування соціальних і медичних гарантій, що може знизити рівень задоволеності працівників і привести до їхнього відтоку.

Загалом, стабільне матеріальне забезпечення є важливим фактором для підтримки мотивації працівників під час кризи.

Преміювання є важливим інструментом мотивації працівників, і його ліквідація може значно знизити мотивацію до якісного виконання обов'язків. В умовах кризи, працівники можуть відчувати більшу потребу в соціальному захисті, тому відсутність соціальних та медичних гарантій може призвести до зниження задоволення роботою та лояльності до медичного закладу.

Управління медичним закладом під час кризи має бути спрямоване на мінімізацію негативного впливу економічних інструментів на систему управління персоналом. Це включає:

- забезпечення конкурентоспроможної і справедливої заробітної плати;
- розвиток системи преміювання, яка враховує індивідуальні досягнення працівників та результати роботи закладу;
- надання соціальних гарантій та медичного обслуговування працівникам.

Прикладом використання економічних інструментів для ефективного управління персоналом можуть бути:

- зростання заробітної плати шляхом:
 - індексації з урахуванням інфляції;
 - розвитку форм додаткової заробітної плати, таких як надбавки за стаж, кваліфікацію або складність роботи;
 - впровадження системи оплати праці, що враховує індивідуальні досягнення працівників [8,с.307].

Розвиток преміювання з прибутку через: розподіл премії у вигляді відсотка від прибутку до посадового окладу.

Преміювання за кінцевими результатами роботи підрозділів та всередині колективу.

Виплати матеріальної допомоги з прибутку, враховуючи особливості кожного працівника та конкретні ситуації.

Розвиток соціального та медичного забезпечення може здійснюватися шляхом:

створення недержавного пенсійного фонду або додаткових пенсійних виплат за рахунок підприємства;

страхування працівників на кошти підприємства;

надання працівникам безкоштовного або частково оплачуваного фірмового одягу, взуття, харчування та транспорту.

Важливо, щоб економічні інструменти управління персоналом застосовувалися комплексно, з урахуванням специфічних умов роботи медичного закладу. Це дозволить забезпечити ефективне управління персоналом і стабільність роботи закладу в умовах кризи.

НКП «Южноукраїнський міський центр первинної медико-санітарної допомоги» повинен розглядати справедливу оплату праці як один із головних факторів залучення та утримання висококваліфікованих кадрів, особливо в складні економічні часи. Заробітна плата має бути такою, щоб привертати фахівців потрібної кваліфікації та забезпечувати їхнє утримання.

Заробітна плата повинна становити 70%–90% від загального доходу працівника, що відповідає рівню відповідальності та ефективності в роботі.

Система оплати праці керівників має бути орієнтована на стимулювання їхньої праці на всіх рівнях управління, від нижчих до вищих керівників, таких як директор або заступники.

Незалежно від форми власності, державні, приватні власники та акціонери мають спільний інтерес у досягненні високих показників доходності та ефективності роботи медичних закладів.

У системі оплати праці керівництва лікарні важливо враховувати індивідуальні особливості та значення їх ролі у забезпеченні ефективності управління. Індивідуальний підхід базується на оцінці трудових досягнень

адміністративного персоналу, однак також потрібно забезпечити ефективну взаємодію між керівниками та іншими підрозділами.

В США вже існує практика створення преміального фонду на підприємствах, де сума фонду визначається на основі загальних показників ефективності всіх підрозділів, але розподіляється згідно з індивідуальними досягненнями менеджерів [9,с.59].

У нашій системі оплати праці для КНП пропонується створення фонду додаткової заробітної плати, що формується до 25% від фонду заробітної плати відділів. Розмір цього фонду залежить від фактичних показників роботи відділів порівняно з плановими, на основі звітних даних. Керівники відділів відповідатимуть за розподіл додаткової заробітної плати, враховуючи виробничі показники працівників, складність та умови праці.

Вважається, що така система додаткової оплати праці підвищить мотивацію медичних працівників. Впровадження цієї системи, разом з більш чітко визначеною роллю керівників у розподілі додаткової оплати, дозволить покращити мотивацію працівників, зменшити незадоволення рівнем оплати праці (особливо в кризові періоди, коли можуть виникати затримки в виплатах), а також знизить соціально-психологічну напруженість у колективі. Це підтверджує важливість перегляду схеми матеріальної мотивації як ключового елементу управління персоналом лікарні, особливо в умовах кризових ситуацій.

У системі управління персоналом лікарні важливу роль відіграють як матеріальні, так і моральні стимули. Матеріальні заохочення допомагають підтримувати лояльність медичних працівників, проте в умовах кризи моральна мотивація стає не менш важливою і може бути вирішальним фактором у збереженні кваліфікованих кадрів.

Однією з нових концепцій у соціальній політиці є кафетерійна система, яка дозволяє працівникам лікарні вибирати соціальні пільги в межах визначеного бюджету, формуючи власне "соціальне меню". Це дає можливість індивідуально адаптувати пільги відповідно до потреб кожного працівника.

Досвід як за кордоном, так і в Україні щодо гнучкого надання соціальних пільг важливий для ефективного управління лікарнею. Для оптимізації цього процесу доцільно проводити опитування серед медичного персоналу про їхні переваги у виборі соціальних пільг. Серед можливих пільг можуть бути: професійне навчання, медичне обслуговування, спортивні заходи, житло, відпочинок, компенсації за транспортні витрати та харчування. Такий підхід дозволяє створити сприятливе робоче середовище та покращити рівень задоволення працівників.

Продуктивність медичних працівників має важливий вплив на оплату їх праці. Вона часто залежить від рівня кваліфікації, досвіду, спеціалізації, а також відділення, в якому вони працюють. Висока продуктивність може бути визнана та винагороджена через систему оплати праці. Це можна виміряти за кількістю пацієнтів, обслугованих за певний період, ефективністю лікування, успішністю втручань або іншими показниками, що відображають якість роботи медичних працівників [62,с.56].

Заохочення високої продуктивності медичних працівників може здійснюватися через різні механізми оплати, такі як премії, бонуси або інші форми додаткової компенсації. Однак, визначення продуктивності в галузі охорони здоров'я є складним завданням, оскільки воно часто залежить від специфічних аспектів надання медичних послуг і якості цих послуг.

Важливо також забезпечити справедливу і прозору систему оплати праці, щоб уникнути негативних наслідків, таких як стрес чи невдоволення серед медичного персоналу. Розробка ефективних стратегій оплати праці, орієнтованих на продуктивність, може сприяти підвищенню якості медичних послуг і покращенню рівня задоволення працівників.

В умовах кризи інноваційні схеми мотивації медичних працівників можуть включати кілька ключових елементів, спрямованих на підтримку та заохочення персоналу. Зокрема, заходи, які можуть створити більш стимулююче середовище для медичного персоналу в кризових умовах, включають:

- мотивацію медичного персоналу до високоякісного виконання своїх обов'язків, навіть в умовах кризи;
- забезпечення достойної оплати праці та соціальних гарантій.
- захист медичних працівників від негативних наслідків кризи, таких як стрес, вигорання та фізичне виснаження.

Задля ефективності ці заходи повинні бути адаптовані до конкретних умов роботи медичного закладу і потреб персоналу.

Таблиця 3.3.

**Заходи щодо збереження кадрового потенціалу НКП
«Южноукраїнський міський центр первинної медико-санітарної допомоги»
[59 ,с.43]**

Назва	Опис
Бонуси за високий ризик та ефективність	Встановити спеціальні бонуси для медичних працівників, які безпосередньо працюють з пацієнтами в умовах кризи. Розробити критерії ефективності та запровадити бонусну систему, що нагороджує за досягнення цих показників.
Підвищення оплати заперевантаження	Запровадити систему підвищення заробітної плати для медичних працівників, які працюють під час перевантаження та епідемічних спалахів.
Флексібільні робочі графіки та відпочинок	Створити можливість для персоналу обирати більш гнучкі робочі графіки, щоб врахувати їхні особисті обставини під час кризи, а також забезпечити додаткові можливості для відпочинку та відновлення з метою зниження рівня стресу.
Розвиток та освіта	Впровадження програм професійного розвитку та навчання для медичного персоналу, що сприятимуть поліпшенню їхніх навичок і розширенню знань. Забезпечення фінансування для участі в онлайн-курсах та конференціях.

Психологічна підтримка та допомога	Забезпечити доступ до психологічної підтримки та консультацій для боротьби зі стресом і вигоранням. Створити систему підтримки та сприяти взаємодопомозі серед працівників колективу.
Інноваційні бонусні програми	Запровадити програми лояльності, в рамках яких медичні працівники можуть накопичувати бонуси за свою працю, які потім обмінюються на подарунки, відпочинок або інші привілеї.

У галузі охорони здоров'я, зокрема в лікарнях, антикризове управління персоналом є ключовим аспектом для забезпечення високоякісної медичної допомоги в умовах кризових ситуацій. Специфіка цієї сфери вимагає врахування ряду факторів, які впливають на організаційну поведінку персоналу НКП «Южноукраїнський міський центр первинної медико-санітарної допомоги» (комунального некомерційного підприємства). У таблиці 3.4 представлено систему чинників, що впливають на поведінку медичного персоналу.

Таблиця 3.4

Система чинників, що визначають організаційну поведінку персоналу НКП «Южноукраїнський міський центр первинної медико-санітарної допомоги» [59 ,с.43]

Групи чинників	Чинники
Зовнішні	Стан ринку праці
	Національні трудові норми
	Рівень регулювання соціально-трудова відносин у секторі
	Стан економічної ситуації
	Особливості діяльності лікарні
	Характеристики кризової ситуації: новизна, раптовість виникнення, рівень невизначеності, швидкість розвитку, складність та ризики
Внутрішні	Ступінь підготовленості працівників до роботи в умовах кризи
	Часовий запас для аналізу ситуації та прийняття рішень

	Обсяг інформації, необхідної для прийняття рішень, та швидкість її надходження
	Відповідність методів управління персоналом умовам і характеристикам кризової ситуації
	Компетентність керівництва та персоналу (професійна, соціальна, часова, інтелектуальна, ситуативна)
	Адекватність управлінських заходів у сфері управління персоналом
	Якісні характеристики кадрового потенціалу лікарні
	Фізичний і психологічний стан працівників, їх здатність підтримувати працездатність у стресових та небезпечних умовах
	Оцінка працівниками значущості ситуації з особистісної точки зору

Ці чинники поділяються на зовнішні (ринок праці, економічна ситуація) та внутрішні (підготовка працівників, кваліфікація керівництва), і вони мають суттєвий вплив на формування стратегій управління персоналом в умовах кризи в лікарнях.

У період воєнного стану в Україні медичні установи, як і інші організації, повинні адаптуватися до нових реалій. Для цього важливо розробити ефективну модель антикризового управління.

Однією з таких моделей є створення спеціальної антикризової команди, яка складається з досвідчених фахівців, здатних працювати в кризових умовах. Ця команда повинна бути готова до різних сценаріїв розвитку подій та мати план дій для кожного з них [9, с.3].

У будь-якому випадку ефективна антикризова модель управління в закладі охорони здоров'я має включати кілька стратегічних завдань. Головним пріоритетом є забезпечення безперебійної роботи лікарні та надання медичних послуг високої якості. Це передбачає впровадження ефективних систем управління ресурсами, організацію прозорих комунікацій із персоналом та оптимізацію медичних процесів.

Другим важливим аспектом є захист працівників лікарні від негативних наслідків кризи. Це включає своєчасне інформування, надання ресурсів для

забезпечення безпеки медичного персоналу, а також врахування їхніх потреб і психологічної підтримки.

Третій аспект — збереження матеріально-технічної бази лікарні. Модель управління має включати систему прогнозування, попередження та реагування на можливі загрози для інфраструктури. Це передбачає раціональне використання ресурсів, розробку механізмів швидкого відновлення роботи та ефективну логістику [59, с.45].

Загалом, антикризова модель повинна бути гнучкою та адаптованою до конкретних умов і завдань, забезпечуючи стабільність і ефективне функціонування закладу охорони здоров'я під час кризи. При розробці такої моделі необхідно враховувати такі фактори:

- специфіку діяльності лікарні;
- наявний обсяг фінансових ресурсів, які лікарня може витратити на антикризові заходи;
- рівень підготовленості працівників лікарні до роботи в умовах кризи.

До конкретних заходів, які можуть бути включені в антикризову модель лікарні, належать: забезпечення достатніх запасів медикаментів, медичного обладнання та інших необхідних ресурсів. Це потребує організованого управління логістикою, постачанням і розподілом, з урахуванням можливих змін у попиті та постачанні.

Ще одним важливим елементом є розробка плану евакуації для пацієнтів і медичного персоналу на випадок надзвичайних ситуацій. Це включає чітко визначені процедури та координацію з іншими відділами і службами для ефективної евакуації та забезпечення безпеки всіх учасників.

Не менш важливим є забезпечення психологічного благополуччя працівників. Впровадження системи психологічної підтримки, яка включатиме тренінги, консультації та доступ до психологічних ресурсів, дозволить підвищити ментальну стійкість персоналу в кризових умовах.

Також важливо реалізувати гнучкі форми організації праці, які дозволяють швидше адаптуватися до змін. Це може включати коригування робочих графіків,

впровадження дистанційної роботи та інші заходи, що забезпечують безперервну роботу лікарні.

Запровадження ефективної антикризової моделі управління дозволить лікарням в Україні адаптуватися до воєнного стану та продовжувати надавати якісні медичні послуги пацієнтам [33 ,с.46].

В умовах воєнного стану управління персоналом лікарні стає критичним для забезпечення ефективної медичної допомоги та збереження життів.

Першою особливістю є необхідність створення підтримуючого психологічного клімату в колективі. Воєнний конфлікт може призвести до високого рівня стресу серед медичного персоналу, тому керівництво повинно активно сприяти розвитку психологічної стійкості та надавати допомогу співробітникам через тренінги з управління стресом та психологічної підтримки.

Другим важливим аспектом є забезпечення справедливої оплати праці та соціальних гарантій для працівників. У воєнний час збільшується рівень ризику та відповідальності для медиків, тому важливо визнати їхню важливу роль та відданість, пропонуючи адекватне фінансове забезпечення та соціальні пільги.

Третім аспектом є захист працівників від негативних наслідків кризи, що включає не лише фізичний захист, але й захист інформації, психологічну та медичну підтримку. Медичний персонал повинен мати доступ до всіх необхідних ресурсів, заходів безпеки та інструкцій щодо дій в умовах загострення конфлікту. Менеджмент лікарні має бути готовим ефективно координувати захисні заходи та реагувати на можливі загрози, аби максимально захистити персонал [33 ,с.46].

Для створення сприятливого психологічного клімату в колективі лікарні слід:

- забезпечити відкритість та прозорість з боку керівництва;
- заохочувати комунікацію між працівниками;
- надавати підтримку співробітникам, які цього потребують.

Для забезпечення гідної оплати праці та соціальних гарантій необхідно: • своєчасно та повністю виплачувати заробітну плату.

Забезпечити працівників соціальним захистом, включаючи медичне страхування, пенсійне забезпечення та інші соціальні виплати.

Захист працівників від негативних наслідків кризи є невід'ємною складовою ефективного управління в умовах надзвичайних ситуацій. Для забезпечення цього захисту важливо враховувати кілька ключових аспектів.

По-перше, працівникам слід надавати необхідні засоби індивідуального захисту, такі як захисний одяг, маски, рукавички, антисептики та інші засоби для запобігання контакту зі збудниками хвороб і іншими небезпечними факторами. Регулярне навчання правильному використанню та обслуговуванню цих засобів також є важливою частиною заходів захисту.

По-друге, надання психологічної підтримки працівникам є не менш важливим аспектом. У кризових умовах можуть виникати стресові ситуації та втома. Надання доступу до професійної психологічної підтримки, тренінгів із управління стресом та психологічної реабілітації допоможе працівникам подолати труднощі та залишатися стійкими в умовах кризи.

По-третє, важливо організувати систему медичної допомоги для працівників у разі потреби. Швидкий доступ до кваліфікованої медичної допомоги забезпечить ефективне лікування та допоможе попередити подальші ускладнення.

Впровадження цих заходів допоможе лікарням в Україні зберегти кадровий потенціал і забезпечити ефективну роботу в умовах воєнного стану.

Висновки до третього розділу

Управління медичним закладом під час воєнного стану вимагає особливої уваги. Розвиток лікарні можливий лише за умови оптимізації стратегічного управління персоналом. Розробка та впровадження цієї стратегії повинні базуватись на ефективному використанні ресурсів, їх оцінці та розв'язанні проблем у стратегічній перспективі, враховуючи напрямки змін і застосовуючи нові управлінські технології. Для поліпшення стратегії управління персоналом

необхідно активно розвивати методи атестації та мотивації працівників, використовуючи сучасні підходи.

Підходи, що забезпечують лікарні кваліфіковані кадри, мають включати також орієнтацію на підвищення мотиваційного потенціалу працівників, що є важливою складовою частиною.

Дослідження практики управління комунальними некомерційними підприємствами (КНП) під час воєнного стану показало, що деякі антикризові стратегії включають відсутність планування та дій, звільнення персоналу, припинення програм розвитку, зменшення витрат та впровадження жорсткого контролю. Однак ці підходи не є найкращими.

Розробка стратегії управління персоналом в умовах воєнного стану повинна враховувати ключові чинники, що впливають на її ефективність, з метою забезпечення стабільності та досягнення цілей лікарні і її персоналу. Дослідження має бути спрямоване на створення системи маркетингової підтримки антикризової стратегії управління персоналом у галузі охорони здоров'я.

Впровадження циклічного процесу антикризового управління персоналом та реалізація запропонованих заходів у стратегії управління персоналом дозволить підвищити ефективність та конкурентоспроможність лікарні на ринку.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило визначити ключові аспекти напрямів управління персоналом в закладах охорони здоров'я та сформулювати наступні висновки:

1. Проблема управління персоналом та аналіз структури процесу управління персоналом підприємства підтверджує, що ключовим завданням є створення системи, яка буде характеризуватися системністю, збалансованістю, безперервністю та ефективністю. Основна відповідальність за цей процес лежить на директорі (менеджері) з персоналу, і саме в цьому контексті оцінюється його компетентність, здатність організувати роботу багатьох підрозділів та виконавців, направити зусилля та колективний потенціал на вирішення складних задач управління персоналом. Прогнозування розвитку системи управління персоналом допоможе уникнути багатьох негативних аспектів у кадровому управлінні.

Структура управління персоналом в підприємстві підкреслює важливість формування системи з характеристиками системності, збалансованості, безперервності та ефективності. Основну відповідальність за цей процес несе директор (менеджер) з персоналу, який відповідає за координацію діяльності різних підрозділів та виконавців у розв'язанні складних завдань.

Управління персоналом у закладах охорони здоров'я має свої особливості, зокрема високий рівень кваліфікації працівників, морально-етичні вимоги та високий рівень стресу. Крім того, це управління включає гнучкість, постійну підготовку, забезпечення здоров'я та безпеки, ефективний розподіл кадрів, впровадження технологічних інновацій, психологічну підтримку, співпрацю та комунікацію.

Управління персоналом у закладах охорони здоров'я є складним і відповідальним завданням, для успішного виконання якого важливо враховувати специфіку діяльності таких установ, а також сучасні тенденції в управлінні персоналом.

2. Вивчивши вітчизняний та зарубіжний досвід управління персоналом закладу охорони здоров'я, можна відзначити, що ефективне управління є одним із

ключових факторів забезпечення якісної медичної допомоги та оптимізації роботи закладу. Вітчизняний досвід управління персоналом у вітчизняних медичних закладах базується на таких аспектах: дотримання стандартів охорони здоров'я; запровадження чітких протоколів і вимог щодо кваліфікації медичного персоналу.

Мотивація та стимулювання співробітників: впровадження системи преміювання, врахування надбавок за складність і обсяг роботи.

Професійний розвиток: організація курсів підвищення кваліфікації, участь у тренінгах і конференціях.

Оптимізація кадрових ресурсів: ефективний розподіл робочого часу і навантаження, що дозволяє зменшити рівень професійного вигорання.

Зарубіжний досвід. Міжнародна практика демонструє ряд інноваційних підходів до управління персоналом. Лідерство на основі командної роботи: акцент на міждисциплінарні команди для ухвалення клінічних рішень. Гнучкі графіки роботи: забезпечення балансу між роботою та особистим життям персоналу для підвищення продуктивності. Використання цифрових технологій: автоматизація адміністративних процесів, створення електронних карт співробітників для відстеження їх компетенцій і кар'єрного зростання. Підтримка емоційного здоров'я: розробка програм психологічної допомоги для зниження рівня стресу серед медичних працівників. Інтегруючи кращі практики вітчизняного та міжнародного досвіду, заклади охорони здоров'я можуть досягати значного підвищення ефективності управління персоналом, що сприятиме поліпшенню якості послуг і задоволеності пацієнтів.

3. Проаналізувавши систему управління персоналом установи охорони здоров'я включають:

Високий рівень кваліфікації працівників: медичні працівники несуть відповідальність за життя та здоров'я пацієнтів, тому вони повинні мати відповідну освіту та досвід. Оскільки медична галузь постійно розвивається,

Медичні працівники повинні безперервно підвищувати свою кваліфікацію, щоб відповідати новим вимогам професії.

Морально-етичні вимоги: медичні працівники повинні бути відповідальними, чуйними та співчутливими до пацієнтів, готовими допомогти навіть за умови особистих жертв.

4. Визначивши особливості управління персоналом системою охорони здоров'я можемо стверджувати, що в першу чергу це високий рівень стресу та емоційного навантаження: робота в закладах охорони здоров'я передбачає постійний контакт із хворими, що може призвести до стресу та емоційного вигорання. Медичні працівники часто стикаються з важкими випадками хвороб, смертю пацієнтів і невдячністю з боку пацієнтів і їх родичів, що може негативно впливати на психічне та фізичне здоров'я.

Сучасні системи управління персоналом у закладах охорони здоров'я повинні враховувати гнучкість та адаптивність до непередбачених обставин, забезпечувати постійну підготовку та розвиток персоналу, приділяти високу увагу здоров'ю та безпеці працівників, ефективно розподіляти кадри та використовувати технологічні інновації для покращення комунікації й оптимізації робочих процесів. Психологічна підтримка та акцент на співпрацю й комунікацію є також ключовими аспектами управління персоналом у цій сфері.

5. Охарактеризувавши стратегію управління мотивації персоналом закладів охорони здоров'я в першу чергу це ефективне управління персоналом у закладах охорони здоров'я — це баланс між людськими ресурсами, технологічними інноваціями та гуманістичним підходом. Вдале управління підтримує високі стандарти медичної допомоги та забезпечує здоров'я і добробут медичного персоналу, який грає вирішальну роль у збереженні життя та покращенні якості життя населення.

НКП «Южноукраїнський міський центр первинної медико-санітарної допомоги» є успішною організацією, що надає широкий спектр медичних послуг населенню Южноукраїнська та області. НКП «Южноукраїнський міський центр первинної медико-санітарної допомоги» демонструє позитивні фінансові результати та стабільну, динамічну діяльність.

Організаційна структура НКП «Южноукраїнський міський центр первинної медико-санітарної допомоги» є продуманою та ефективною, що забезпечує високий рівень управління та контролю за наданням медичних послуг.

Одним із пріоритетів є підвищення якості медичних послуг, що сприятиме зростанню доходів НКП «Южноукраїнський міський центр первинної медико-санітарної допомоги» та зниженню витрат.

Важливим кроком є впровадження ефективної системи управління витратами, що дозволить здійснювати належний контроль над фінансами та запобігати їх надмірному зростанню.

Не менш важливим є розробка стратегії розвитку НКП «Южноукраїнський міський центр первинної медико-санітарної допомоги», яка дозволить спланувати довгостроковий розвиток організації та забезпечить її фінансову стабільність.

Аналіз кадрового складу НКП за період з 2020 по 2023 роки показав, що кількість штатних посад лікарів зменшилася з 635,5 (станом на 31.12.2020) до 632,5 (станом на 31.12.2021). Водночас кількість посад середнього медичного персоналу залишилась стабільною на рівні 815,5. Кількість вакантних посад лікарів на кінець 2021 року становила 0,75, а кількість посад, зайнятих зовнішніми сумісниками, досягла 27,25 (71 особа).

Рівень атестації серед лікарів і середнього медичного персоналу залишається стабільним і становить 90,9% для лікарів і 77,3% для середнього медичного персоналу. Ці дані свідчать про зусилля керівництва НКП «Южноукраїнський міський центр первинної медико-санітарної допомоги» для збереження кадрового складу лікарні, що є критично важливим для забезпечення високої якості медичних послуг.

Атестація лікарів та середнього медичного персоналу є важливим інструментом оцінки професійної підготовки та кваліфікації працівників, а також виявлення потреб у підвищенні їхньої кваліфікації. Високий рівень атестації в НКП «Южноукраїнський міський центр первинної медико-санітарної допомоги»

підтверджує наявність сильної уваги до розвитку кваліфікації персоналу, що є основою для надання якісних медичних послуг.

Таким чином, НКП «Южноукраїнський міський центр первинної медико-санітарної допомоги» забезпечує достатню кількість лікарів та середнього медичного персоналу для виконання потреб населення в медичних послугах. Це успішна організація, яка надає широкий спектр медичних послуг населенню Львова та області, має позитивний фінансовий результат і стабільну, динамічну діяльність.

Організаційна структура НКП «Южноукраїнський міський центр первинної медико-санітарної допомоги» добре спланована та ефективно функціонує, забезпечуючи належний рівень управління та контролю за наданням медичних послуг.

Вік медичного персоналу впливає на його продуктивність та мотивацію. У НКП структура віку персоналу є збалансованою: 41,7% працівників мають вік до 40 років, 37,8% – від 40 до 50 років, а 20,5% – старші за 50 років. Така рівномірність є позитивною, оскільки забезпечує гармонійне поєднання досвідчених спеціалістів і молодих працівників.

Освіта медичного персоналу є важливим аспектом для забезпечення високої якості медичних послуг. В НКП «Южноукраїнський міський центр первинної медико-санітарної допомоги» 37% працівників мають вищу та неповну вищу освіту, а 63% – середню спеціальну освіту. Це свідчить про наявність достатньої кількості кваліфікованих кадрів для підтримки високих стандартів медичної допомоги.

Мобільність медичних працівників є критично важливою для надання медичних послуг у надзвичайних ситуаціях. В НКП «Южноукраїнський міський центр первинної медико-санітарної допомоги» 7,2% працівників – лікарі-інтерни, а 3,7% – медсестри-інтерни, що свідчить про наявність молодих фахівців, готових до швидкого реагування в кризових умовах.

Загалом, кадровий склад НКП «Южноукраїнський міський центр первинної медико-санітарної допомоги» є достатнім для задоволення потреб населення у

медичних послугах. Однак керівництву варто звертати увагу на такі аспекти, як вікова структура персоналу, рівень освіти та мобільність працівників. Управління мотивацією персоналу є важливою складовою успішної діяльності будь-якого медичного закладу, зокрема і комунальних некомерційних підприємств.

У 2022 році заробітна плата працівників лікарні зросла в усіх категоріях, проте вона все ще залишається відносно низькою, особливо в порівнянні з рівнем оплати праці в інших секторах економіки України. Для подальшого стимулювання мотивації медичного персоналу важливо не лише продовжувати підвищувати заробітну плату, а й впроваджувати інші ініціативи, зокрема покращення умов праці, сприяння професійному розвитку співробітників та формування сприятливого психологічного клімату в колективі.

6. Розроблені рекомендації щодо ефективного управління персоналом закладів охорони здоров'я. Для покращення системи управління персоналом у закладах охорони здоров'я було розроблено такі пропозиції: Впровадження сучасних інформаційних технологій. Використання інноваційних технологій у роботі підтримується як медичними працівниками, так і державними органами, що регулюють їх застосування на законодавчому рівні. Ефективна інтеграція інформаційних систем у процес управління персоналом сприятиме підвищенню якості надання медичних послуг. Покращення системи навчання і професійного розвитку. Постійне підвищення кваліфікації персоналу є невід'ємною частиною концепції безперервного навчання. Конкурентоспроможність медичних фахівців забезпечується регулярним вдосконаленням професійних знань і навичок, що, своєю чергою, сприяє зростанню рівня медичних послуг. Удосконалення системи мотивації працівників. У сучасних умовах ігнорування мотиваційних механізмів є неприйнятним. Ефективність роботи персоналу безпосередньо впливає на результати діяльності організації. Керівництво має вчасно реагувати на потреби працівників і систематично вдосконалювати мотиваційні програми, що позитивно позначається на загальній якості медичного обслуговування.

СПИСОК ВИКОРИСТИНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Атестація лікарів – 2023: види, порядок, особливості. Медична справа. URL: <https://medplatforma.com.ua/article/404-atestatsiya-lkarv-poryadok-ta-ostann-zmni>. 168. URL: <http://www.evd-journal.org/> №1. С.26-29. URL: <https://ojs.tdmu.edu.ua/>
2. Антищева О.Ю. Теоретичні аспекти розвитку персоналу в умовах економіки знань. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2017. Випуск 22. Частина 1. С.77-80.
3. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр учбової літератури. 2011. 68 с.
4. Белік В. Д. Функціональний підхід до формування системи управління персоналом підприємства. Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна. 45. 2014. С. 54–57.
5. Буднік М. М. Медяна. Л. С. Формування ефективної системи управління персоналом. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 3(2). 2015. С. 25–30.
6. Бутенко І. А. «Управління персоналом підприємства» як системна категорія. Економічні інновації. 57. 2014. С. 51–61.
7. Бучинська Т. В. Оцінка персоналу як важливий елемент ефективного управління. Проблеми системного підходу в економіці. 2017. 1. С. 59–64.
8. Василик. А. В. Сучасні виклики та інноваційні практики управління персоналом. Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 1. 2014. с. 306– 314.
9. Виноградський М. Д., Беляєва С. В., Виноградська М. М., Шка-нова О. М. Управління персоналом: Навчальний посібник. Київ: ЦНЛ. 2016.500 с.
10. Волосовець, О. П., Заболотько В. М., Волосовець А. О. Кадрове забезпечення галузі охорони здоров'я в Україні та світі: сучасні виклики. Українські медичні вісті. 1 (2020): С. 20-26.
11. Гладун З.С. Концептуальні засади державно-правового регулювання відносин у сфері охорони здоров'я населення. Медичне право України:

проблеми становлення та розвитку. Матеріали I Всеукраїнської науково-практичної конференції. 19-20.04.2007. Львів. URL: <http://medicallaw.org.ua/>

12. Граціотова Г.О., Ясіновська М.О. Управління персоналом та підвищення кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я України в умовах Європейської інтеграції. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2020. № 6(52). С.25-34. URL: <https://economics.net.ua/>

13. Грідін О. В. HR-менеджмент в сучасних організаціях: особливості та перспективи впровадження. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2017. №. 185. С. 160–172.

14. Грідін О. В. Концептуальні підходи до створення ефективної системи управління персоналом. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 188. 2017. С. 228–236.

15. Грیشнова О. А., Заїчко О. С. Новітні технології в економіці персоналу: нові можливості й нові виклики. Вісник економічної науки України. 2016. №. 2. С. 52-57.

16. Денисенко М. П., Будякова О. Ю. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії управління персоналом підприємств. Вчені записки університету КРОК. Серія: Економіка. 2018. №. 4. С. 231–238.

17. Денисенко М. П., Будякова О. Ю., Волощук Ю. В. Зарубіжний досвід управління персоналом. Вчені записки Університету «КРОК». 2019. №. 2 (54). С. 137–144.

18. Державні будівельні норми України. Будинки і споруди. Заклади охорони здоров'я. ДБН В.2.2-10:2019. URL: <https://www.minregion.gov.ua/>

19. Деякі питання оплати праці медичних працівників закладів охорони здоров'я: Постанова Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 р. № 2/ URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2-2022-%D0%BF#Text>

20. Деякі питання оплати праці медичних, фармацевтичних працівників та

фахівців з реабілітації державних та комунальних закладів охорони здоров'я: Постанова Кабінету Міністрів України від 13.01.2023 № 28. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/28-2023-%D0%BF#Text>.

21. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом. 2018. 288 с.

22. Дяків О., Шушпанов Д., Пошелюжний В. Розвиток економіки знань в організації, яка самонавчається. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2020. № 1. С. 113–125.

23. Желюк Т. Сучасні підходи до реалізації публічної політики у сфері охорони здоров'я. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2019. № 1. С. 37-50.

24. Жиленко А.Ю., Бикова А.Л. Особливості управління розвитком персоналу на підприємстві. Молодий вчений. 2018. № 11(63). URL: <http://molodyvcheny.in.ua/>

25. Завіновська Г. Т. Актуальні проблеми управління персоналом підприємства. Конкурентоспроможність підприємств в умовах трансформаційних процесів в економіці України. 2017. С. 168.

26. Захарчин Г. М., Соболев І. Б. Оцінювання ефективності діяльності персоналу підприємства в сучасних умовах. Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. 2017. № 22, Вип. 2. С. 104–107.

27. Іванова М. І. Варяниченко. О. В. Особливості використання сучасних технологій менеджменту персоналу: теоретичний аспект. Економіка та право. Серія : Економіка. 2. 2016. С. 83–87.

28. Ільницька О.М., Катеринюк В.Ю., Катеринюк О.Г., Хороб Н.Д. Актуальність післядипломної освіти медичних працівників у державних закладах охорони здоров'я України. Медична освіта. 2018. / О. М. Ільницька, В. Ю. Катеринюк, О. Г. Катеринюк, Н. Д. Хороб // Медична освіта. - 2018. - № 1. - С. 26-29. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mosv_2018_1_9

29. Кадрові ресурси системи охорони здоров'я в Україні: ситуаційний аналіз / Д. Богдан, А. Бойко, А. Василькова та ін. Проект USAID

30. Калинець К. С. Стратегії менеджменту персоналу в сучасних умовах

розвитку організації. Фінансовий простір. 2. 2015. С. 328–332.

31. Карамушка Л.М., Філь О.А. Формування конкурентоздатної управлінської команди (на матеріалі діяльності освітніх організацій): монографія. К.: Фірма «ІНКОС». 2007. 268с.

32. Касич А. О., Бурба О. А. Інноваційні підходи в практиці управління персоналом конкурентоспроможного підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2017. - Вип. 16(1). - С. 130-134. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2017_16%281%29_31

33. Короленко В. В., Юрочко Т. П. Кадрова політика у сфері охорони здоров'я України в контексті європейської інтеграції: монографія. К. 2018. 96с.

34. Кравчук І.І., Присяжнюк О.Ф., Веселовський О.Б. Удосконалення управління персоналом закладів охорони здоров'я. Ефективна економіка. 2020. №2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/>

35. Лаптев В.І., Іванова О.Ю. Людські ресурси – фактор виробництва або інвестиції у майбутнє. Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика. 2017. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/>

36. Лебедик Л. Розвиток лідерства майбутніх менеджерів у технології кооперативного навчання. Шлях освіти. 2008. № 3. С.22-25.

37. Літвінов О.С. Управління закладами охорони здоров'я в умовах конкурентного середовища. Ефективна економіка. 2015. №2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/>

38. Лукаш С.М., Маслак Н.Г., Згонник В.П., Пелипенко О.І. Удосконалення управління кадровою політикою медичного закладу в межах реформування системи охорони здоров'я України. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2021. Випуск 23. URL: <http://www.pag-journal.iei.od.ua/>

39. Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров'я / кол.монографія за науковою ред. д.е.н. Шкільняка М.М., д.е.н. Желюк Т.Л. Тернопіль, Крок. 2020. 560с.

40. Осовська Г.В., Семенюк Т.В., Осовський О.А. Атестація як основний метод оцінювання персоналу. Ефективна економіка. 2017. №11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/>

41. Пахаленко О.М. Охорона праці медичних працівників. Фонд соціального страхування України. 2021. URL: <http://www.fssu.gov.ua/>

42. Петрашик Ю.М. Якість медичних послуг: особливості, роль, фактори. Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України. 2014. №3(61). С.39-41. URL: <https://ojs.tdmu.edu.ua/>

43. Поліщук І.В. Механізми забезпечення розвитку професійного потенціалу державних службовців в Україні: автореф. дис. к. н. держ. // Актуальні проблеми державного управління. - 2015. - № 1. - С. 315-322. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy_2015_1_46

44. Про затвердження Положення про систему безперервного професійного розвитку фахівців у сфері охорони здоров'я: Постанова Кабінету Міністрів України від 28 березня 2018 р. № 302. Офіційний вісник України, 2018. № 36, ст. 1264.

45. Про охорону праці. Закон України від 14.08.2021р. №2694-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/>

46. Ровенська В.В., Саржевська Є.О. Управління персоналом закладів охорони здоров'я в нових умовах господарювання та перспективи розвитку в Україні. Економічний вісник Донбасу. 2019. № 3(57). С.162-176.

47. Рогачевський О.П. Забезпечення конкурентоспроможності у галузі охорони здоров'я з урахуванням стратегічного потенціалу. Вісник Хмельницького національного університету. 2020. №6. С.236-242. URL: <http://journals.khnu.km.ua/>

48. Рудьєв В.А., Гуткевич С.О. Менеджмент: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури. 2011. 312с. URL: <http://www.dut.edu.ua/>

49. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: навч. посібник. К.: КНЕУ. 2002. 351с.

50. Самойленко В.В. Підвищення кваліфікації персоналу на прикладі

провідних країн світу. Ефективна економіка. 2019. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/> упр.: 25.00.02. Київ: Національна академія державного управління при Президентові України. 2018. 26с.

51. Харун О.А. Професійне навчання як засіб розвитку трудового потенціалу персоналу підприємств за умов євроінтеграції. Вісник Хмельницького національного університету. 2019. №2. С.73-79. URL: <http://journals.khnu.km.ua/>

52. Хміль Ф.І. Управління персоналом: підручник для студентів вищих навчальних закладів. К.: Академвидав. 2006. 488с.

53. Терешко Х. Я. Права пацієнтів за умов запровадження електронної системи охорони здоров'я: деякі проблеми дотримання. Медичне право. 2018. № 2. С. 50-58.

54. Терлецька Л. Г. Психологія здоров'я особистості: технологія психосинтезу: навчальний посібник. К.: Слово, 2016. 152 с.

55. Терлецька Л. Г. Психологія здоров'я: арт-терапевтичні технології. К.: Слово, 2016. 128 с.

56. Терлецька Л. Г. Тілесно-орієнтований тренінг: навчальний посібник для студентів. К.: Слово, 2016. 104 с.

57. Тимофіїва М. П. Психологія здоров'я. Чернівці: Книги XXI, 2009. 296 с.

58. Ушакова О. І. Державна політика з подолання нерівності у сфері охорони громадського здоров'я: міжнародний досвід. Економіка та держава. 2014. № 9. С. 133-137.

59. Федулова Л. І. Науково-технологічний розвиток сфери охорони здоров'я України в контексті інтеграційних викликів. Економічний часопис – XXI. 2014. № 5/6. С. 37-41.

60. Фесенко Є. В. Злочини проти здоров'я населення та системи заходів з його охорони. К.: Атіка, 2004. 280 с.

61. Філонова І. Б. Нові підходи до фінансування вітчизняної сфери охорони здоров'я. Економіка України. 2015. № 3. С. 76-84.

62. Чепига М.П. Стимуляція здоров'я та інтелекту: навчальний посібник. К.: Знання, 2006. 347 с.

63. Шапоренко О.І. Ціноутворення медичних послуг як механізм державного регулювання охорони здоров'я. Вчені записки Університету КРОК. 2016. Вип. 44. С. 47-53.

64. Шатило В. Й. Менеджмент і лідерство в медсестринстві: підручник. К.: Медицина, 2013. 304 с.

65. Щербіна А.О. Правовий режим використання персональних даних пацієнтів у закладах охорони здоров'я. Право і суспільство. 2014. № 3. С. 234-243.

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність за 2022 рік

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	1 283.00	985.00
первісна вартість	1001	2 199.00	2 198.00
накопичена амортизація	1002	916.00	1 213.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	2 767.00	4 114.00
Основні засоби	1010	926 046.00	843 039.00
первісна вартість	1011	1 169 099.00	1 174 853.00
знос	1012	243 053.00	331 814.00
Усього за розділом I	1095	930 096.00	848 138.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	16 802.00	15 546.00
Виробничі запаси	1101	15 533.00	14 418.00
Товари	1104	1 269.00	1 128.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	4 367.00	2 491.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	155.00	
з бюджетом	1135	181.00	376.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	153.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	17 069.00	16 577.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	49 718.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	55 668.00	29 648.00
Готівка	1166	108.00	72.00
Рахунки в банках	1167	54 341.00	28 890.00
Витрати майбутніх періодів	1170	3 552.00	468.00
Інші оборотні активи	1190	3 513.00	3 785.00
Усього за розділом II	1195	101 307.00	118 609.00
Баланс	1300	1 031 403.00	966 747.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	188 000.00	188 000.00
Додатковий капітал	1410	144 667.00	97 149.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	253 598.00	112 449.00
Усього за розділом I	1495	586 265.00	397 598.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	389 278.00	510 809.00
Усього за розділом II	1595	389 278.00	510 809.00
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
товари, роботи, послуги	1615	13 464.00	1 601.00
розрахунками з бюджетом	1620	4 757.00	577.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	4 747.00	
розрахунками з оплати праці	1630	645.00	540.00
Поточні забезпечення	1660	11 471.00	11 342.00
Інші поточні зобов'язання	1690	25 523.00	44 280.00
Усього за розділом III	1695	55 860.00	58 340.00
Баланс	1900	1 031 403.00	966 747.00

J0900207 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	343 376.00	601 294.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	307 007.00	431 360.00
Валовий: прибуток	2090	36 369.00	169 934.00
Інші операційні доходи	2120	64 138.00	57 918.00
Адміністративні витрати	2130	34 654.00	54 622.00
Витрати на збут	2150	32.00	220.00
Інші операційні витрати	2180	197 981.00	44 896.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	128 114.00	
збиток	2195	132 160.00	
Інші доходи	2240	881.00	
Фінансові витрати	2250	8 890.00	8 891.00
Інші витрати	2270	71.00	11.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	120 093.00	
збиток	2295	141 121.00	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-12 346.00	

Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	107 747.00	
збиток	2355	141 121.00	

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-141 121.00	107 747.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	72 369.00	105 551.00
Витрати на оплату праці	2505	118 616.00	192 443.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	23 245.00	37 828.00
Амортизація	2515	90 358.00	87 569.00
Інші операційні витрати	2520	303 548.00	181 186.00
Разом	2550	608 136.00	604 577.00

J0900904 Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)

Рух коштів у результаті операційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	348 100.00	599 781.00
Надходження від повернення авансів	3020	362.00	
Інші надходження	3095	2 979.00	607.00
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	110 017.00	169 367.00
Праці	3105	96 255.00	151 976.00
Відрахувань на соціальні заходи	3110	23 214.00	37 923.00
Зобов'язань з податків і зборів	3115	32 025.00	49 005.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	4 900.00	7 400.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	1 829.00	1 145.00
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	25 296.00	
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	1 889.00	2 204.00
Інші витрачання	3190	2 617.00	5 246.00
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	85 424.00	184 667.00

Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
необоротних активів	3205	942.00	
Надходження від отриманих: відсотків	3215	127.00	
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255	48 820.00	
необоротних активів	3260	10 064.00	69 485.00
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-58 884.00	-68 416.00

Рух коштів у результаті фінансової діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Погашення позик	3350	51 226.00	109 926.00
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-51 226.00	-109 926.00
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	-24 686.00	6 325.00
Залишок коштів на початок року	3405	55 668.00	48 475.00
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	-1 334.00	868.00
Залишок коштів на кінець року	3415	29 648.00	55 668.00