

10. Степанов В. Ю. Інформаційний простір охорони здоров'я [Електронний ресурс] / В. Ю. Степанов. – Режим доступу : <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/tpdu/2016-3/doc/2/01.pdf>. – Назва з екрану.
11. Качмар В. О. Електронна медична карта пацієнта. Взаємосумісність та стандартизація / В. О. Качмар, А. І. Хвищун // Український журнал телемедицини та медичної телематики. – 2008. – Том 6. – №1. – С. 76-79.
12. Качмар В. О. Напрямки розвитку інформаційних технологій у медицині / В. О. Качмар, В. І. Авраменко // Медицина транспорту України. – 2011. – №3. – С. 96-103.
13. Бунова Е. В. Оценка эффективности внедрения информационных систем / Е. В. Бунова, О. С. Буслаева // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Управление, вычислительная техника и информатика. – 2012. – №1. – С. 158-163.
14. Васильків Н. М. Ефективність інформаційних систем / Н. М. Васильків. – Тернопіль : Економічна думка, 2005. – 98 с.
15. Ипатов Ю. Экономическая эффективность инвестиций в ИТ: оптимальный метод оценки/ Ю. Ипатов, Ю. Цыгалов // PC Week/RE. – 2004. – №33. – С. 34-37.
16. Ковалев В. П. Информационное обеспечение системы здравоохранения / В. П. Ковалев // Вестник Тамбовского университета. Серия: Естественные и технические науки. – 2011. – С. 911-914.
17. Сакулин С. А. Подход к оценке эффективности внедрения информационных систем предприятий [Электронный ресурс] / С. А. Сакулин, А. А. Максаков // Инженерный журнал: наука и инновации. – 2013. – Вып. 11. – Режим доступа: <http://engjournal.ru/catalog/it/asu/1050.html>. – Название с экрана.
18. Рогоза Н. А. Оцінка ефективності функціонування інформаційної системи регіонального АПК / Н. А. Рогоза // Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія : Економіка, аграрний менеджмент, бізнес. – 2014. – Вип. 200(2). – С. 210-214.
19. Пономаренко І. С. та Гуз А. М. Міжнародна та вітчизняна практика впровадження медичних інформаційних систем .[https://docs.mgu.edu.ua/docs/aspirantura/240622\\_konf\\_zbitnik36.pdf#page=26](https://docs.mgu.edu.ua/docs/aspirantura/240622_konf_zbitnik36.pdf#page=26)

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора  
ФОМІНОЇ О. В.

## **ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

**САМОСЕНКО А., 2 курс ІВК ДТЕУ,  
спеціальність «Менеджмент»,  
освітня програма «Управління закладами охорони здоров'я»**

*У статті проаналізовано зовнішні та внутрішні фактори впливу на формування кадрової політики, наведено основні її принципи. Систематизовано основні проблеми, що виникають під час організації кадрової політики закладів охорони здоров'я. Наведено шляхи вирішення проблем щодо формування кадрової політики закладів охорони здоров'я та запропоновано основні напрями її розвитку.*

*The article analyzes the external and internal factors influencing the formation of personnel policy, its main principles are given. The main problems that arise during the organization of the personnel policy of health care institutions are systematized. Ways to solve problems related to the formation of the personnel policy of health care institutions are given and the main directions of its development are proposed.*

**Постановка проблеми.** Кадри у сфері охорони здоров'я завжди були найважливішими чинниками, які забезпечують ефективність роботи лікувального закладу. Реалізація потенційних можливостей будь-якого закладу охорони здоров'я залежить від знань, кваліфікації, компетенції, мотивації (в першу чергу матеріальної), дисципліни, здібності до лікувального процесу, сприйнятливості до навчання медичного персоналу та начальницького складу. Тому кадрова політика є складовою всієї управлінської та лікувальної діяльності медичного закладу, а ефективний відбір персоналу, його адаптація, навчання й перенавчання спрямовано на потреби медичного закладу та в кінцевому результаті на ефективність лікування хворих. Кінцевою метою кадрової політики є створення згуртованої, відповідальної, високопродуктивної команди лікарів, середнього, молодшого медичного персоналу та керівників, здатної виконувати завдання по наданню найкращої медичної допомоги в межах населеного пункту та на рівні держави.

Актуальність теми полягає в тому, що форми і методи управління, а також організаційні напрямки, спрямовані на розвиток ринкових відносин лікувального закладу – «гроші йдуть за пацієнтом», які введені нині у закладах охорони здоров'я, часто є неефективними і не досягають поставлених цілей. Рішення кадрових питань в умовах ринкових відносин, тобто медичний персонал повинен заробляти на кількості пацієнтів, яка в свою чергу залежить від якості наданого лікування, здобуває особливо велике значення тому, що змінюється характер зацікавленості медичного персоналу надати найкращу, кваліфіковану медичну допомогу, що в кінцевому результаті призводить до конкуренції між закладами охорони здоров'я та умов оплати праці медичному персоналу. У цих умовах керівник закладу охорони здоров'я повинен у своїх рішеннях виходити з того, що потенціал медичного персоналу проявляється за сприятливих умов для працівника, а його здатність у виконанні робіт, рішенні задач, зокрема проблемних, залежить від багатьох якісних показників, що характеризують його як особистість і фахівця.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питанням формування та розвитку кадрової політики присвятили свої дослідження такі вчені, як: Короленко В.В. [8], Малігон Ю.М. [11], Авраменко Т.П. [1], Гайдаш Д.С. [4], Баєва О.В. [2], Борщ В.І. [3], Дмитрук О.В., Свінцицька О.М. [6], Юрочко Т.П., Кравчук І.І., Присяжнюк О.Ф., Веселовський О.Б. [10], Ровенська В.В. [13], Саржевська Є.О., Третьяк О.П. [14], Дячук Д.Д. [7], Гладун З.С. [5] та інші. У працях вчених проводилось дослідження стану, проблем та перспектив розвитку кадрової політики у вітчизняних закладах охорони здоров'я, згідно яких чітко зрозуміло, що в даний час, на відміну від інших секторів економіки, практично відсутні ефективні й уніфіковані для різних закладів охорони здоров'я технології управління кадрами, невирішені питання професійного відбору медичних працівників, періодичного оцінювання їх діяльності, питання трудової мотивації для підготовки та перепідготовки, навчання персоналу на робочому місці, службово-професійного просування та його вивільнення. Саме тому подальшого наукового дослідження потребують питання напрямів розвитку кадрової політики закладів охорони здоров'я.

**Метою статті** є дослідження теоретико-методичних аспектів формування кадрової політики у закладах охорони здоров'я та обґрунтування практичних аспектів її удосконалення.

**Об'єктом дослідження** є процес формування кадрової політики у закладах охорони здоров'я на етапі реформування галузі.

**Предметом дослідження** виступають теоретичні, концептуальні та практичні аспекти розвитку кадрової політики закладів сфери охорони здоров'я в нових умовах господарювання.

**Виклад основного матеріалу.** Останні роки українська сфера охорони здоров'я функціонує в умовах кризи, яку спричинили реформа охорони здоров'я, пандемія Covid 19 та військова агресія з боку РФ. У зв'язку з цим економічна складова різних закладів охорони здоров'я, в умовах коли гроші йдуть за пацієнтом, значною мірою схильна до впливу різних ризиків і загроз для матеріального становища закладу, зокрема кадрових, так як кожен пацієнт бажає звертатись до найкращих медичних працівників.

Тому, розглядаючи процес формування кадрової політики закладів охорони здоров'я, перш за все, потрібно звернути увагу на фактори, що мають вплив на формування та розвиток кадрової політики. Зовнішні фактори – ті, на які заклад охорони здоров'я не може

вплинути, але має враховувати для ефективної діяльності кадрових служб і всього закладу в цілому. Фактори внутрішнього середовища – ті, на які заклад охорони здоров'я може вплинути (рис. 1). Закладу охорони здоров'я при виборі кадрової політики, необхідно приймати до уваги всі перераховані фактори, так як від кожного з них залежить ефективність не тільки кадрової політики і кадрових служб, але і всього закладу в цілому.



Рис. 1. Зовнішні та внутрішні фактори впливу на формування кадрової політики (побудовано автором на основі [8])

Враховання внутрішніх та зовнішніх факторів впливу на формування та реалізацію кадрової політики сприяє формулюванню та використанню акцентів у процесі розробки особливостей та впровадження кадрової політики медичного закладу, що впливає на ефективність роботи закладу охорони здоров'я, його конкурентоздатність та прибутковість.

Відповідно до загальних вимог, кадрова політика має збігатися зі стратегією закладу охорони здоров'я, бути еластичною та економічно обґрунтованою, тобто базуватися на реальних наявних фінансових можливостях закладу. Кадрова політика повинна мати індивідуальний підхід до своїх працівників. Основні принципи кадрової політики представимо на рис. 2:



Рис. 2. Принципи кадрової політики закладу охорони здоров'я (побудовано автором на основі [9])

Розглядаючи процес формування кадрової політики закладів охорони здоров'я, визначимо шляхи її впровадження та реалізації. Медичний заклад, ґрунтуючись на своїй місії, цілях, загальній стратегії на етапі розвитку, враховуючи особливості своєї внутрішньої культури та інші фактори, розробляє комплекс правил, норм, положень і стандартів роботи з персоналом, який має назву «Кадрова політика закладу охорони здоров'я». В цілому, кадрова політика націлена на створення певної системи роботи з кадрами, яка б орієнтувалася на отримання економічного та соціального ефекту на основі дотримання законодавства.

Сам процес розробки кадрової політики закладу охорони здоров'я проходить ряд етапів (рис. 3).



Рис. 3. Етапи розробки кадрової політики закладу охорони здоров'я (побудовано автором на основі [5])

Варто зазначити, що після проведення аналізу ситуації, підготовки прогнозів розвитку та визначення стратегічних цілей, розробки принципів та пріоритетів розвитку кадрового потенціалу закладу охорони здоров'я слід проводити офіційне затвердження кадрової політики закладу. Крім того, важливо, щоб кадрова політика була схвалена і підтримувалася не тільки вищим керівництвом закладу, але і всіма працівниками в цілому.

Слід зазначити, що управління кадрами закладів охорони здоров'я зведено до формальної процедури набору і звільнення працівників, що не дозволяє ефективно використовувати їх трудовий потенціал. Водночас, в контексті проведення медичної реформи найбільш важливими є компетенція медичного працівника, його професійна підготовка, готовність до нововведень в закладах охорони здоров'я через те, що реформування медичної галузі віднесено до першочергових напрямків реформ, окреслених як у «Стратегії реформ – 2020», Коаліційній угоді, так і в Угоді про асоціацію між Україною та Європейським Союзом.

Серед головних проблем закладів охорони здоров'я можна виокремити наступні:

1. Низька якість кадрового забезпечення системи охорони здоров'я, робота оплачується за ставками і не залежить від якості виконаної роботи, кваліфікації медичного персоналу, стажу роботи тощо (окрім сімейних лікарів), у зв'язку з чим медичний персонал не зацікавлений в підвищенні своєї кваліфікації, а робить це формально.

2. Негативний кадровий баланс: старіння працівників.

3. Недостатній приплив в медицину кваліфікованих молодих фахівців (у зв'язку з масовим відтоком за кордон, де більша заробітна платня).

4. Низька якість підготовки медичних кадрів (підвищено рівень акредитації медичних закладів, які не мають для того кваліфікованого складу викладачів та матеріально-технічної бази).

5. Непрозорість, суб'єктивізм і формалізм механізмів ліцензування медичної практики, акредитації медичних закладів, атестації медичного персоналу тощо.

У вирішенні цих проблеми повинна допомогти чітко розроблена кадрова політика закладів охорони здоров'я, яка буде включати запропонований нами алгоритмі (рис. 4).



Рис. 4. Напрями удосконалення кадрової політики закладу охорони здоров'я (запропоновано автором)

Отже, для ефективного кадрового забезпечення закладів охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи, постпандемічного періоду та військової агресії з боку РФ доцільними є проведення наступних заходів, а саме:

- удосконалення системи кадрового забезпечення галузі з урахуванням сучасних соціально-економічних умов та реальних потреб;
- удосконалення системи підготовки та перепідготовки медичного та управлінського персоналу в найкращих закладах перепідготовки України з матеріальним заохоченням (преміювання, надбавки за складні умови праці та інше);
- реорганізація системи планування і розподілу кадрового потенціалу у співвідношенні «лікар – медичний працівник середньої ланки» шляхом збалансування кількості працівників;
- розробка нових програм та засобів уніфікованої оцінки рівня знань медичних і фармацевтичних працівників;
- удосконалення методології та практики адміністрування діяльності закладів охорони здоров'я;
- удосконалення обліково-звітної документації кадрового забезпечення закладів охорони здоров'я, системи моніторингу та критеріїв оцінки якості роботи медичних працівників;
- вироблення ефективних механізмів підвищення мотивації праці та вдосконалення матеріального і нематеріального стимулювання персоналу закладів охорони здоров'я;

- зменшення тривалості робочого часу, соціальних видатків;
- облаштування робочих місць, надання можливості працівнику брати участь в ухваленні рішень, надання більш привабливих соціальних можливостей своїм співробітникам, пільг по відношенню до інших роботодавців;
- впровадження ефективних методів та інструментів реалізації кадрової політики в закладах охорони здоров'я.

**Висновки.** Провівши дослідження, ми дійшли висновку, що сучасна кадрова політика – це продовження місії та стратегічних цілей закладу охорони здоров'я, що орієнтована на результати та перспективи розвитку медичного закладу. Актуальним сьогодні лишається питання формування дієвого кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я, що повинно стати рушійним управлінським та організаційно-правовим засобом впровадження змін у сфері охорони здоров'я. Водночас, підвищуються вимоги до кваліфікації керівників, рівня їх професійних знань, які забезпечують закладу охорони здоров'я перехід до стратегічного управління ним. Саме тому, на сьогодні постає необхідність удосконалення методології та практики адміністрування діяльності закладів охорони здоров'я. Разом з тим, керівники закладів охорони здоров'я повинні володіти ґрунтовними знаннями в сфері бізнесу та застосовувати стратегічне бізнес-мислення для вирішення завдань таким чином, щоб кадрова політика, програми і процеси, які вони розробляють і здійснюють їх управління, узгоджувалися з бізнес-цілями і завданнями закладу охорони здоров'я.

### Список використаних джерел

1. Авраменко Т.П. Кадрова політика у реформування сфери охорони здоров'я: аналіт. Доп. – К.: НІСД, 2012. – 35 с.
2. Баєва О.В. Основи менеджменту охорони здоров'я: Навч.-метод. посібник. – К.: МАУП, 2007. – 328 с.
3. Борщ В. І. Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я // Економіка та управління національним господарством. – 2019. – № 1(69). С. 73-79.
4. Гайдаш Д. С. Державна кадрова політика у сфері охорони здоров'я: стан наукових досліджень // Інвестиції: практика та досвід. – 2014. – № 14. – С. 155–160.
5. Гладун З.С. Державна політика охорони здоров'я в Україні (адміністративно-правові проблеми формування й реалізації). – Електронний ресурс: моногр. / З.С.Гладун. – Режим доступу: <http://www.library.tane.edu.ua>.
6. Дмитрук О. В., Свінцицька О. М. Управління адаптацією персоналу закладів охорони здоров'я в нових умовах господарювання // Приазовський економічний вісник. – 2018. – Вип. 5(10). – С. 182-186.
7. Дячук Д.Д. Характеристика кадрового забезпечення системи охорони здоров'я України / Д.Д. Дячук, Г.В. Шпак. К. // Україна. Здоров'я нації, № 1(17). – 2011.- С. 40-44.
8. Короленко В. В. Кадрова політика у сфері охорони здоров'я України в контексті європейської інтеграції: монографія / В. В. Короленко, Т. П. Юрочко; Нац. акад. держ. управління при Президентові України. – К.: КІМ, 2018. – 102 с.
9. Кравчук І. І., Присяжнюк О. Ф., Веселовський О. Б. Удосконалення управління персоналом закладів охорони здоров'я // Ефективна економіка. 2020. – Електронний ресурс. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7626>
10. Малігон Ю.М. Державна кадрова політика у сфері охорони здоров'я: теоретичні засади та сучасні тенденції. 2020. – Електронний ресурс. – Режим доступу: <http://ema.ztu.edu.ua/article/view/225834>
11. Охорона здоров'я України: стан, проблеми, перспективи: спеціалізоване видання / В.В. Лазоришинець, Н.О. Лісневська, Л.Я. Ковальчук, Г.О. Слабкий, М.В. Голобчиков, Д.Д. Дячук, А.Ф.Шипко. – К., 2014. – 608 с.

12. 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. 162-168.
13. Третьяк О. П. Роль менеджменту персоналу у формуванні та використанні трудового потенціалу медичних закладів // Бізнесінформ. – 2014. – № 11. – С. 331-336.

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, доцента  
СИЛКІНОЇ Ю.О.

## **СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ У РОБОТІ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

**СЛИВКА Г., 2 курс ІВК ДТЕУ,  
спеціальність «Менеджмент»,  
освітня програма «Управління закладами охорони здоров'я»**

*У статті викладено результати теоретичного дослідження щодо сутності поняття «стратегічне планування». Надана класифікація видів стратегічного планування, порівняння різних підходів щодо визначення цілей та результатів стратегічного планування у роботі закладів охорони здоров'я. Проаналізовано технології стратегічного планування. Визначена специфіка стратегічного планування для закладів охорони здоров'я.*

*The article presents the results of a theoretical study on the essence of the concept of «strategic planning». A classification of types of strategic planning, a comparison of different approaches to determining the goals and results of strategic planning in the work of health care institutions is provided. The technologies of strategic planning are analyzed. The specifics of strategic planning for health care institutions are defined.*

Збереження, охорона та зміцнення здоров'я громадян є одним із ключових пріоритетів держави, який покликана реалізувати система охорони здоров'я. Повномасштабне вторгнення РФ в Україну спричинило критичне навантаження на національну систему охорони здоров'я, що пов'язано не лише зі значними руйнуваннями об'єктів закладів охорони здоров'я, але й підвищенням попиту громадян на різні види медичної допомоги та послуг, які не були пріоритетними до війни. Гострота проблеми зумовлена також суттєвою міграцією серед населення та медичних працівників. Відбудова релевантної сучасним реаліям української системи охорони здоров'я сприяла б ефективному відновленню людського капіталу, який передусім є фундаментом для реанімування країни від наслідків війни. Безумовно відбудова зруйнованої інфраструктури охорони здоров'я – не є самоціллю пропонованих нижче заходів. Зусилля щодо відновлення пріоритетно повинні бути спрямовані на трансформацію системи охорони здоров'я відповідно до потреб громадян та наявних державних ресурсів таким чином, щоб вона була спроможна не лише забезпечити надання громадянам якісної і своєчасної медичної допомоги, але й була готовою до реагування на надзвичайні ситуації у сфері охорони здоров'я різного характеру [1].

Міністр охорони здоров'я України Віктор Ляшко представив бачення системи охорони здоров'я до 2030 року. Цей документ розроблено на виконання Указу Президента «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 30 липня 2021 року «Про стан національної системи охорони здоров'я та невідкладні заходи щодо забезпечення громадян України медичною допомогою». «Збройна агресія РФ поставила кожного з нас