

За цих умов система медичного менеджменту має бути скерована на адаптацію закладів охорони здоров'я до чинників зовнішнього середовища й вироблення ефективних механізмів реагування на засадах стратегічного менеджменту й методів стратегічного планування. Саме стратегічний менеджмент формує «імпульс» для динамічних змін в закладі охорони здоров'я [1], забезпечує активний процес розроблення й реалізації стратегічних планів його розвитку у відповідності до структури і тенденцій змін середовища. В сьогоденних умовах зростає потреба медичних закладів в проактивній стратегії, яка була б спрямована на максимізацію цінності медичної послуги для пацієнтів шляхом отримання найкращих результатів за найменших витрат, та на забезпечення переходу до стратегічного управління медичним закладом та його клінічними й іншими процесами.

Основною вимогою впровадження стратегічного менеджменту в закладах охорони здоров'я є залучення вищого управлінського персоналу до трансформації системи менеджменту із зосередження уваги на спільній меті та застосуванням якісного механізму їхньої мотивації та стимулювання [2].

Впровадження принципів стратегічного менеджменту в практику управління закладами охорони здоров'я передбачає:

- впровадження організаційних змін: зменшення жорсткості та ієрархічності структур управління, розвиток програмно-цільового управління, гнучкість організаційної структури;
- зосередження уваги на координаційній функції менеджменту, що пов'язана із прогнозуванням проблем, процесом прийняття управлінських рішень, координацією робіт із забезпеченням взаємодії між різними структурними підрозділами;
- управління інноваціями та стимулювання інноваційної діяльності закладів охорони здоров'я із наданням індивідуальної ініціативи та розвитком лідерських якостей;
- стимулювання процесу постійного розвитку персоналу медичного закладу та перехід до моделі самоосвітньої організації;
- зосередження уваги на підвищенні якості всіх видів діяльності медичного закладу, а також його ефективності із забезпеченням формування та розвитку культури результативності;

– підвищення ролі та значення організаційної культури закладу охорони здоров'я із залученням персоналу до формування стратегії розвитку, управління закладом, формування нової якості медичної послуги тощо;

– спрямування операційної діяльності закладу охорони здоров'я на створення медичної послуги більш високої якості чи з новими властивостями за умови зменшення її собівартості;

– запровадження принципів інтелектуального та інноваційного лідерства, що базується на розвитку емоційного та практичного інтелекту в працівників, компетентнісному підході, критичному мисленні, креативному менеджменті;

– формування управлінського капіталу, що забезпечує ефективність системи управління закладом охорони здоров'я.

#### *Список використаних джерел:*

1. Swayne L. E., Duncan W. J., Ginter P. M. Strategic management of health care organizations. 5th ed. Blackwell Publishing. 2006. 888 p.
2. Speziale G. Strategic management of a healthcare organization: engagement, behavioural indicators, and clinical performance. European Heart Journal Supplements. 2015. 17. A3-A7. doi:10.1093/eur-heartj/suv003

#### **Юліан ЛАНОВЕЦЬКИЙ**

здобувач освітньо-професійної програми

«Публічне управління та адміністрування», ЗУНУ

Науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Олександра Овсянюк-Бердадіна

#### **ВИКЛИКИ РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ОРГАНУ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

У нашій державі питання кадрової політики у публічному управлінні має важливе ключове значення, оскільки доки в Україні не сформується демократична, соціально спрямована ефективна кадрова політика в системі публічного управління, Україна не посяде чільного місця серед країн Європейської спільноти. Отже, державну кадрову політику можна вважати індикатором розвитку суспільства.

Забезпечення публічного управління висококваліфікованими фахівцями є складним неперервним процесом, який передбачає підвищення ефективності всієї системи державної служби. Як свідчать реалії, формування кадрової

політики органів публічної влади може бути результативним у випадку дотримання певних умов й вимог, включає в себе послідовне здійснення сукупності науково-дослідних, організаційно-управлінських, політичних і законодавчих дій.

Однак на сьогодні процес формування і реалізації кадрової політики органів публічної влади відчув негативний вплив детермінант зовнішнього середовища їх функціонування. 24 лютого 2022 року росія продовжила військову агресію проти України, що почалася у 2014 році, та розпочала масовані бомбардування мирних українських міст та селищ. Внаслідок цього впродовж воєнного стану звільнилося близько 6 тисяч державних службовців [1]. З цієї кількості близько 75% державних службовців і службовців в органах місцевого самоврядування – це жінки, які виїхали з країни з дітьми. З метою недопущення цієї негативної динаміки, Кабінет Міністрів ухвалив постанову, якою врегулював деякі питання організації роботи державних службовців та працівників державних органів у період воєнного стану. Цим нормативно-правовим актом регламентується надання права керівникам державної служби під час дії воєнного стану запроваджувати дистанційну роботу для працівників, які перебувають на території України. Встановлюється, що робота працівників за кордоном допускається лише у випадку відрядження. Крім того, надано право керівнику державної служби застосовувати дисциплінарне стягнення, в тому числі звільнення з посади державної служби, до працівників, які в робочий час перебувають поза межами робочого місця без рішення відповідного керівника [2].

Більшість державних службовців намагаються, наскільки це можливо в таких умовах, організувати роботу незалежно від місця перебування. Про це, зокрема, свідчить повноцінне функціонування органів влади, інфраструктури, вчасна виплата зарплат і пенсій, надання послуг. При цьому гострим залишається питання перебування державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування на тимчасово окупованих територіях. Попри небезпеку, більшість тримаються та демонструють надзвичайне лідерство: консультують людей з правових, фінансових і життєвих питань, допомагають громадянам.

На початку травня 2022 р. Національне агентство з питань державної служби провело моніторинг та встановило, що на цей час в Україні було менш ніж 200 тисяч активних державних службовців, тобто тих, хто здійснює свої

професійні обов'язки на місцях. Значна кількість державних службовців виконують свої обов'язки дистанційно. Особливо це стосується апаратів центральних органів виконавчої влади та підрозділів тих міністерств та ЦОВВ, які перебувають у районах, де відбуваються безпосередньо бойові дії, або в тих обласних центрах, які тимчасово окуповані.

*Список використаних джерел:*

1. Від початку вторгнення РФ із роботи звільнилися близько 6 000 держслужбовців – Немцінов. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3481936-vid-pochatku-vtorgnenna-rf-iz-roboti-zvilnilisa-blizko-6-000-derzsluzbovciv-nemcinov.html>
2. Деякі питання організації роботи державних службовців та працівників державних органів у період воєнного стану. Постанова Кабінету Міністрів України від 12 квітня 2022 р. №440

**Ірина ЛЕВИЦЬКА**

здобувачка освітньо-професійної програми

«Менеджмент закладів охорони здоров'я», ЗУНУ

Науковий керівник – к.е.н., доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ Аліна ЖУКОВСЬКА

## **ПЛАНУВАННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

Управління розвитком персоналу сприяє ефективному використанню трудового потенціалу особистості, підвищенню її соціальної та професійної мобільності, є засобом профілактики масового безробіття, відіграє значну роль у підготовці працівників для здійснення структурної і технологічної перебудови галузей економіки. Усе це позитивно впливає на збільшення обсягів та оновлення номенклатури випуску продукції чи надання послуг, забезпечує поліпшення результатів діяльності організації. У таких умовах розвиток персоналу є одним із найважливіших напрямів раціонального функціонування будь-якої організації, в тому числі і закладів охорони здоров'я.

Ефективність діяльності закладу охорони здоров'я залежить від того наскільки є високим рівень професійного розвитку його працівників. Навчання персоналу повинно бути пов'язано із стратегічною метою функціонування медичної установи та процесами її організаційного розвитку.

Основними принципами професійного навчання персоналу є: всебічний